



Ciudad Obregón, Sonora, a 11 de Junio de 2012.

Instituto Tecnológico de Sonora
P r e s e n t e.

El que suscribe **Denisse Paola Guerrero Mendivil**, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada **“Manual de Inducción para Empresa Comercial de Cd. Obregón, Sonora”**, en lo sucesivo “LA OBRA”, misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de **Licenciada en Administración** en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante “EL INSTITUTO”, para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

Denisse Paola Guerrero Mendivil





ITSON
Educar para
Trascender

**MANUAL DE INDUCCIÓN PARA UNA
EMPRESA COMERCIAL DE CD. OBREGÓN
SONORA.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

DENISSE PAOLA GUERRERO MENDIVIL

CD. OBREGÓN, SONORA

NOVIEMBRE DE 2011

-----D E D I C A T O R I A -----

MI PAPA

Marcelino Guerrero Rivera

Con todo mi amor y cariño dedico esta culminación de trabajo profesional a mi gran padre, por estar siempre pendiente de lo que yo necesito y su esfuerzo para lograrlo, sobre todo el apoyo y el amor que me ha brindado ya que con ello me motiva para seguir creciendo como ser humano y sobre todo aprender con su ejemplo de vida, aprendiendo cada día más en los grandes consejos que me da con el objetivo de seguir creciendo.

MI MAMA

Ramona Mendivil Gaxiola

Con todo mi amor y cariño dedico mi tesis a mi mama porque sin sus consejos yo no podría salir adelante cada día que se me encuentre un tropiezo, y sobre todo la simpatía que hace de mis días una excelente razón por cual despertar, ella hace que mi autoestima y las ganas de vivir aumenten, con estas herramientas para defenderme en la vida puedo vencer las adversidades y muchas gracias padres por ser como ustedes son y sobre todo me siento muy orgullosa de que ustedes sean mi ejemplo de vida.

MIS HERMANOS Y SOBRINITOS

Chelis, Valente, Abel Noe, Anahis, Jahir y Zabdielito

Se los dedico a ustedes porque siempre han estado a mi lado, y siempre han sabido hacerme reír, a mis hermanos que desde pequeños nos hemos llevado muy bien y nunca en la vida quiero perder la comunicación, y mis sobrinitos porque saben sacar mi lado infantil y gracias a sus alegrías me dan aún más motivos para salir adelante, a todos ustedes mi hermosa familia los amo mucho

----- A G R A D E C I M I E N T O -----

PARA USTEDES

Mi grandioso Dios

Por haberme dado la vida, y te doy las gracias porque acabo de culminar un ciclo más de mi vida, y sobre todo te agradezco por haberme brindado la hermosa familia que tengo.

Mi novio.

Te agradezco Héctor porque con tu amor, apoyo y sobre todo los momentos tan inolvidables que pasamos juntos y divertidos en la vida, espero que por mucho tiempo sigamos juntos porque somos una pareja con muchos objetivos por culminar y espero que se cumplan.

Mis maestros.

Quienes me han forjado como una profesional en esta etapa universitaria, tanto dentro como fuera de las aulas.

Mi asesor.

Le agradezco Maestro Roberto Herrera por su motivación para que yo pueda seguir adelante y sobre todo por su paciencia y el tiempo que me dedico para poder culminar mi tesis, le agradezco todo esto porque me demostró que es una gran persona.

Mis compañeros de clases.

Les agradezco porque gracias a ustedes le encontraba momentos divertidos ir a la escuela y porque trabajamos en equipo muy íntegramente acompañándonos en la trayectoria del aprendizaje.

RESUMEN

La administración de Recursos Humanos cada vez es más influyente e importante para el desarrollo de las empresas, debido a ello, los trabajadores deben saber toda la información sobre las responsabilidades asignadas, para ello, las empresas deben contar con manuales específicos, informativos y sobre todo fáciles de entender para que los trabajadores hagan sus labores inducidos eficientemente, y sobre todo lo hagan con entusiasmo.

El presente estudio aborda temas sobre investigaciones en la inducción al personal arrojando un problema a plantear, con el objetivo de proporcionar información a los empleados y con ello conozcan la empresa en general y las funciones que desarrollaran en un puesto en particular; así como consideraciones inherentes a la organización y al puesto. Para esto primeramente se llevó a cabo un diagnóstico de la empresa sobre su situación actual, después de ello se arrojaron unos resultados los cuales han sido analizados, determinando la necesidad de elaborar un manual de inducción que establezca formalmente la manera de alcanzar objetivos que se requieren para el nuevo personal que se ha contratado, en este contenido se menciona aspectos tales como; reglas que se quieren, prestaciones, obligaciones, políticas, forma de pago, misión, visión, y sobre todo darle una cordial bienvenida a la persona nueva que se va integrar.

En la elaboración de este manual tiene como propósito establecer todo lo que se ha mencionado anteriormente, para que la integración del nuevo empleado sea más rápida y tenga la información de la empresa requerida para que sus actividades sean más amenas. Cabe destacar que la principal conclusión en esta investigación fue; que en las empresas independientemente de su tamaño y giro dejan a un lado la inducción al personal, introduciendo a los nuevos trabajadores a sus puestos sin verificar que no cuentan con dudas o inquietudes, y gracias a ello estos mismos entran con nervios y ansiedades, por ende las actividades no serán las que realmente esperan los dueños.

MARCO DE REFERENCIA

PORTADA	
(DEDICATORIA)	i
(AGRADECIMIENTO)	ii
RESUMEN	iii
ÍNDICE	
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Justificación.....	4
1.4 Objetivo.....	5
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACION TEORICA	
2.1 Administración.....	6
2.1.1 Naturaleza de la Administración.....	8
2.1.2 Historia.....	9
2.1.3 Proceso administrativo.....	11
2.2 Generalidades de Recursos Humanos.....	15
2.2.2 Funciones.....	20
2.3 Manuales Administrativos.....	22
2.3.1 Historia.....	22
2.3.2 Concepto.....	23
2.3.3 Clasificación de manual.....	24
2.3.4 Procedimiento para elaboración de manuales.....	30
2.4 Inducción.....	34
2.4.1 Concepto.....	34
2.4.2 Importancia.....	35
2.4.3 Manual de Inducción.....	36

CAPÍTULO III. METODO	
3.1 Sujetos.....	42
3.2 Materiales.....	42
3.3 Procedimiento.....	43
CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES	
4.1 Manual de inducción.....	44
4.2 Discusiones.....	44
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones.....	45
5.2 Recomendaciones.....	46
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	
APÉNDICES	

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende analizar cuáles son los motivos que afecta en una empresa un mal uso de inducción de un nuevo empleado, como también antecedentes sobre el tema, y la manera para afrontar esta problemática, como también el porqué es importante un manual de inducción en una empresa. Así mismo con el objetivo de darle una solución a la problemática planteada.

1.1 Antecedentes.

En las empresas de hoy en día se desea que los empleados adquieran las habilidades necesarias teniendo un efecto potencial en el crecimiento laboral y en los ingresos de las organizaciones, para que los empleados recién ingresados en la institución sean autosuficientes y productivos, la organización podrá ejecutar su estrategia de negocio. Los retos actuales de las organizaciones en este sentido son: superar la falta de dirección y guía para los nuevos empleados, así como también evitar una comunicación vaga con los trabajadores respecto a las habilidades, y saber cuáles son las cualidades necesarias que se requiere en ellos para el éxito, proyectando el mejor potencial de los empleados, Díaz (2008).

Los retos necesarios, que se ocupan para que un empleado sea eficiente cabe mencionar que no siempre es implementada la inducción a un nuevo empleado, y gracias a ello las personas de nuevo ingreso están llenos de dudas sobre todo lo que concierne a la empresa. "Arrojar" a los nuevos empleados a trabajar ignorando lo elemental e indispensable acerca de la empresa y del puesto que van a ocupar los hace poco productivos inicialmente y sus múltiples dudas los pueden orillar a cometer errores involuntarios y a trabajar con lentitud extrema para no cometer errores, sin contar la imagen inapropiada que se formen de la

compañía y la falta de sensibilidad que representa no darles, por lo menos una cordial bienvenida, Barquero (2004).

En Venezuela se realizó una investigación sobre la inducción cuya información fue suministrada por los empleados de CP Ships, (2002-2003), mediante la aplicación de un cuestionario, donde se observó que la mayoría de los empleados no recibieron una Inducción adecuada, sino una pequeña bienvenida, en el cual no se le suministraban todos los aspectos que constituyen a CP Ships C. A.

Para desarrollar el Manual de Inducción de dicha investigación, los autores sustentaron sus ideas en un estudio diagnóstico realizado a una pequeña muestra (15 personas) de todo el personal que conforma la empresa, lo cual arrojó como resultado que es necesario en estos momentos la implementación de un manual de inducción que permita a todo el personal, tanto al fijo como al nuevo ingreso, conocer todo lo referente a valores, misión, visión, objetivos, reseña histórica, políticas, normas, servicios que presta, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos, etc.; y toda aquella información necesaria para la identificación del mismo con la organización.

En México la necesidad de esta implementación se está reflejado en las empresas como también en los empleados, en razón que no son inducidos adecuadamente a sus nuevos puestos a desempeñar y gracias, a ello estas personas se sienten más confundidos en sus labores de trabajo y su motivación va disminuyendo, Roxana Jofre (2005).

Para resolver la problemática anterior, las empresas de la comunidad deben de contar con el manual de inducción para poder inducir a los empleados de manera eficiente a su lugar de trabajo así también deben saber cuáles son sus tareas e informarse sobre la empresa percatándose que haya quedado todo claro, también saber quiénes serán sus próximos compañeros de trabajo haciéndole saber que estarán en un clima agradable con ello las ganas de ingresar a la empresa va aumentar.

1.2 Definición del problema.

Hoy en la actualidad se oye hablar que los trabajadores no están dando su mayor potencial, que cada día que pasan en su trabajo, en la mayoría de estos cuentan las horas para que el día termine, se piensa que debido a ello se refleja la baja motivación y las pocas ganas de hacer el trabajo con mayor calidad y eficiencia. Elton Mayo (2000)

También el motivo de ello, los empleados no se sienten alegres en sus lugares de trabajo para expresar libremente sus habilidades, sus destrezas hasta sus ganas de hacer las cosas con mayor objetividad. Mencionan algunos autores que existe una variedad de empleados que cuentan con una destreza hasta que ellos mismos ignoran debido a ello los dueños de estas instituciones de hoy en día no aprovechan a estos empleados potenciales y a los demás no los motivan a desarrollarse, solamente quieren producción para generar ganancias, sin importar el recurso más importante que es el humano, debido a ello este desaprovechamiento los empleados sienten el desinterés de sus jefes hacia ellos y causa insatisfacción laboral, y coherentemente se ve que los mismos jefes hacen que sus colaboradores se sientan menospreciados indirectamente, hasta hacerlos sentirse unas máquinas para generar ganancias. Robbins (2000).

Los especialistas en este tema mencionan que el ingreso a una nueva institución o trabajar por primera vez, a todos como seres humanos se entra en un estado de nervios porque no se conoce la empresa, sus próximos compañeros, sus procedimientos, sus reglas, entre otras cosas, es ahí donde debe el encargado de recursos humanos, dar todo de su parte con el objetivo de hacer sentir agradable al personal próximo a entrar como también al de planta. Zaniuk (2009).

Es por ello que los empleados cuando ingresan a cualquier institución deben estar informados sobre las actividades de la empresa, pero debido a las presiones diarias de trabajo y obligaciones de la labor, se le toma el mayor interés a otras actividades laborales, con el objetivo de crecer como compañía, y poder seguir generando las ganancias en aumento año con año, dejando de a lado los recursos humanos.

Ante la problemática descrita anteriormente se impone la pregunta

¿De qué manera se puede proporcionar información a un empleado para conocer la empresa en general y las funciones que este desarrollará en un periodo determinado?

1.3 Justificación.

Se hace mención en la variedad de autores como, Adriana Martínez Guerrero y Carlos Miguel Barber (2010), en la actualidad cuando se integra una persona nueva a una organización, no pasa por el proceso de inducción adecuadamente, por ello los empleados no saben a qué se dedica su empresa, sin conocimientos del porque y para que fue creada la institución así como su misión, visión, valores, estructura orgánica, tampoco saben que esperan los directivos de ellos.

Los beneficiados en un manual de inducción son los empleados, en virtud de que con esto aumenta en los trabajadores recién ingresados su motivación, entrega y los nervios se minimizan, desarrollando su trabajo con eficiencia, además compartiendo la información sobre la institución en la cual van a laborar y conociendo el por qué, hacia dónde va la empresa, nace un compromiso en ella, dándole la ventaja a la organización en su productividad de lo que genere, con esto mismo puede aumentar su producción.

Una de las razones en la sustentación de este tema es porque hoy en día en las organizaciones ya sean micro o macro, independientemente de su giro; el bajo potencial de los empleados por la falta de conocimientos tanto en la descripción de sus puestos como también de la empresa, esto se observa en distintas instituciones que a los trabajadores no se le da la debida importancia cuando van ingresar, y el resultado que este ocasiona es, el desinterés hacia la organización, porque no conocen al 100% la información sobre la misma, o los beneficios de los empleados que obtienen generando utilidades, como también que pasara si su entrega e interés es completa Reyes (2009).

La guía al nuevo empleado a sus labores es el problema que tiene preocupado en la mayoría de profesionistas, al ver que se asignan la labor inmediatamente exigiendo que cumpla su trabajo como se le ha ordenado, sin antes hablarle sobre la empresa, los objetivos que se tienen, como también hacerlo sentir que acaba de entrar a un grupo que importa su punto de vista, como se siente y sus expectativas sobre el trabajo Reyes (2009)

La inducción bien diseñada debe beneficiar a la empresa, motivando a los empleados a cerciorarse que todo está explicado y que el proceso de integración de los trabajadores resulto exitoso, y no cometiendo el error de ingresar a los empleados a sus puestos sin verificar antes que están calificados para hacer sus labores, en virtud que cometiéndolo deja una mala impresión en las personas que se incorporan.

1.4 Objetivo.

Elaborar un Manual de inducción para proporcionar información a los empleados y con ello conozcan la empresa y las funciones que desarrollaran en un puesto en particular así cómo consideraciones inherentes a la organización y al puesto.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El presente capítulo muestra el marco teórico referente al tema de Administración, haciendo hincapié en aspectos tales como concepto, naturaleza, historia y el proceso administrativo, así como también fundamentación sobre manuales administrativos, centrándose en las bases de la elaboración de Manual de Inducción con el objetivo de adquirir conocimientos para su formalización.

2.1 Administración.

Primeramente el siguiente apartado se presentará enfoques de diferentes autores sobre el concepto de Administración, con el objetivo de mostrar desiguales puntos de vistas y semejanzas, con el fin de llegar a una conclusión, el cuyo análisis será sustentar la elaboración de manual de inducción.

Da Silva (2002), define la administración como un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.

Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Cristóbal Periañez(2001), menciona que la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización"

Hitt Black y Porter (2006), mencionan que el término administración tiene también otros significados además de "un proceso" o "un conjunto de actividades". A veces el término se emplea para designar un área específica de la organización: el conjunto de individuos que se hace cargo de las labores gerenciales. Así, se podría escuchar la frase: "la administración elaboró una nueva política para el personal". A menudo, cuando el término se emplea de esta forma, no necesariamente se refiere a todos los miembros de la organización, sino más bien a quienes ocupan los puestos con mayor poder e influencia dentro de dicho escenario (los niveles directivos).

Los autores antes mencionados afirman que la administración es un conjunto de procesos que están sumamente relacionados entre sí, aprovechándose de los recursos necesarios para efectuar las actividades eficientemente de la organización, todo ello para llegar a uno o varios objetivos de la empresa. Los autores Reinaldo O. Da Silva y Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, Cristóbal Periañez coinciden que la Administración son una serie de procesos básicos como planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, que se encuentran relacionados con el objetivo de poder llegar a las metas que antes se habían planteado. Pero en cuanto Hitt Black y Porter, tienen una diferencia muy notoria citando que la administración no es una serie de procesos como antes se ha mencionado, si no que aluden que la Administración también puede referirse a ciertas áreas específicas como los puestos directivos, aquellas áreas que ejercen mayor poder dentro de las instituciones, con la justificación de mencionar que la Administración ha elaborado reglas o políticas nuevas para todos los trabajadores.

Hoy en día la palabra Administración es de suma importancia dentro de todo tipo de negocio, porque se tiene que llevar a cabo de manera eficiente el manejo de los recursos dentro de una organización. Por otra parte también se puede mencionar que este concepto no solo se trabaja en una empresa sino también es manejado dentro de las actividades particulares de todos los trabajadores debido a que estos mismos administran su tiempo, su hogar, su trabajo, etc.

2.1.1 Naturaleza de la Administración.

En este rubro se muestra la naturaleza de la administración y como busca entender sistemáticamente el por qué y cómo los hombres trabajan juntos para alcanzar su objetivo y hacer que los sistemas cooperativos sean más útiles a la humanidad.

La administración se ha constituido en una disciplina de gran importancia en cualquier actividad humana. Según indica el Profesor Pertierra (2004), “Administración es un instrumento o herramienta metodológica que, operando a través (o por intermedio) de las instituciones sociales, debe satisfacer necesidades sociales correspondientes a una sociedad industrial (posindustrial, súper industrial, etc.) con la mayor efectividad posible y, además se proponen alcanzar determinados objetivos”. La administración se ocupa de las diversas funciones, principios, propósitos y procedimientos que permiten la actividad y el desarrollo de las organizaciones.

La administración se aplica, por lo tanto a grandes corporaciones y a pequeñas empresas: a firmas que tienen por objetivo maximizar beneficios, como a las que no persiguen fines de lucro. Como también indica el Profesor Pertierra, se vale de los avances y progresos de otras disciplinas, tal como expresa cuando dice: “Aunque hay un consenso en general, en cuanto a que administrar implica hacer las cosas mediante la gente y con ella. Al definir la naturaleza de la administración, es preciso distinguir cuidadosamente su contenido propio y sus métodos operativos. Así las matemáticas, la investigación de operaciones, la contabilidad, la teoría económica, la sociometría y la psicometría, para mencionar solo algunos son medios de trabajo, “hoy en día las escuelas universitarias consideran a la Administración de empresas como una ciencia humana integral”. Al mismo tiempo, cabe agregar que “la administración se revela hoy en día como una de las áreas de conocimiento humano más impregnada de complejidad y desafíos”. También menciona Pertierra que el estudio de la administración es reciente desde el punto de vista de la

antigüedad de muchas disciplinas debido a que el abordaje sistemático de la misma, se remonta a un solo siglo.

Ahora bien la conclusión de la naturaleza de la administración menciona el autor que cumple con la propia realización de sistemas, los cuales implican a su vez procesos para el cumplimiento de metas y objetivos, de esta forma se puede afirmar que los procesos son parte del estudio de la administración, pero que de fondo la administración estudia el comportamiento de esos procesos para mejorarlos y lograr su fin general como el bienestar y los fines de lucro.

Así podemos ver que las organizaciones son en si una persona o grupo de personas que trabajan interdisciplinariamente, para el logro de unos objetivos, ya sean generales o comunes y particulares.

La naturaleza de la administración son las actividades cooperativas de las diferentes áreas del trabajo para satisfacer tanto necesidades sociales como el desarrollo económico y de recursos.

2.1.2 Historia de la Administración.

Sergio Hernández y Rodríguez (2005), En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Frederick Winslow Taylor, y desarrolló la llamada *escuela de administración científica*, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada *teoría clásica* preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y haya partidos de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado *enfoque clásico tradicional de la administración*, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones.

Así de un modo general, el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto opuesto entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia:

1.- De un lado, *la escuela de la administración científica*, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esa escuela era formada principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros Henry Ford (1863-1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (ORT). Fue además de esto, una corriente de ideas desarrollada por ingenieros, que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

2.-De otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Fayol. Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick y otros. Esta es la corriente llamada Teoría Clásica. La

preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica.

Las actuales concepciones administrativas son el resultado de un proceso iniciado en la misma humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. Dichas relaciones administrativas se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo, y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar los objetivos con los menores esfuerzos posibles, y con las mayores satisfacciones para los individuos, Castro (2003).

2.1.3 Proceso administrativo.

Posteriormente se han mencionado las diferencias de autores, que la administración es un proceso para cumplir metas u objetivos, en el siguiente apartado se van a mencionar, estos procesos, que son el conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, que esto conlleva a que la organización tenga sus metas claras.

Fayol (2000), menciona que es un conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Por otra parte Stonner (2000), define proceso administrativo como como un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Bonilla (2001), considera que el proceso administrativo es un procedimiento implícita en todas las empresas, es decir para aplicarlo se necesita una serie de procedimientos (fases, etapas y elementos), que constituyen la fase principal de la estructura empresarial.

Fayol (2000), menciona que el proceso administrativo está constituido por cuatro etapas.

- ✓ Planeación. Es la parte donde se ubica qué se va hacer durante todo un proceso de una meta, carecer de los fundamentos de la planeación implica graves riesgos.
- ✓ Organización. Es la coordinación de actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos (materiales humanos, técnicos y financieros).
- ✓ Dirección. Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión de todo el personal.
- ✓ Control. Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de determinar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias.

Stonner (2000), expresa los siguientes pasos del proceso Administrativo.

- ✓ Planeación. La planeación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas

metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades.

- ✓ Organización. El significado de este concepto viene del uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". Este implica necesariamente: a) *Partes y funciones diversas*: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento. b) *Unidad funcional*: esas diversas tiene fin común. c) *Coordinación*: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás: obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse para mejor logro de sus objetivos.
- ✓ Dirección. Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la motivación del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.
- ✓ Control. Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

En este mismo contexto se tiene la opinión de Bonilla (2001), sobre proceso Administrativo.

- ✓ Planeación. implica proyectar en forma consiente la acción futura, por lo tanto, es un proceso intelectual que requiere de tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y en la forma en que se pretende lograr.
- ✓ Organización. Es la estructura de la organización de facilitar la contribución de las personas para lograr los objetivos, también menciona el autor que es la asignación de actividades, mediante la división del trabajo que debe conducir a la especialización de los individuos.
- ✓ Integración. consiste en dotar el organismo social de los diversos recursos que requiere para eficiencia desempeño, al planear y organizar. Deben tenerse en cuenta los recursos financieros, materiales, técnicos, y humanos como que podrán contarse; por consiguiente, la integración

se encuentra estrechamente relacionada con la planeación y la organización.

- ✓ Dirección. implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar planes y lograr objetivos de un organismo social. La dirección es la parte central de la administración, puesto que por su conducto se logran resultados que finalmente servirán para evaluar al administrador.
- ✓ Control. es la última etapa del proceso administrativo, pero está estrechamente relacionada con la planeación, la cual sirve de retroalimentación para futuros planes, su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando; por lo tanto mientras más claro, completos y ordenados sean los planes, más se facilitara la función de control, los factores sobre los cuales puede controlarse toda la actividad son: cantidad, calidad, tiempo y costo.

De acuerdo a las definiciones anteriormente citadas, cabe mencionar que el proceso administrativo es un conjunto de pasos que se deben de llevar a cabo para llegar a un objetivo deseado. Los autores Fayol y Stonner concluyen opiniones semejantes sobre este proceso que a continuación se anotan:

- ✓ Planeación. Es determinar lo objetivos y metas que se quieren alcanzar estableciéndola estratégicamente.
- ✓ Organización. Es la coordinación de los individuos y recursos de una empresa que trabajan con un fin en común para mejor logro de sus objetivos.
- ✓ Dirección. Es la ejecución de lo antes que se había planeado por medio de motivación y comunicación de todo el personal.
- ✓ Control. Es la evaluación de las actividades antes planeadas con el objetivo de verificar que todo se está llevando a cabo, y corregir cualquier error.

Por otro lado Bonilla incluye un proceso más en el proceso administrativo, que es el de integración, en cuanto a la diferencia de los autores.

- ✓ Integración. Se trata de dotar a los trabajadores en las diferentes áreas de la empresa para que su desempeño sea aún mejor, este proceso va sumamente relacionado con planeación y organización.

Cabe mencionar que el proceso administrativo son procesos relacionados para lograr fines en común, sin estos pasos las instituciones no sabrían cómo llegar a las metas deseadas, gracias a ello, la mayoría de las empresas de cualquier parte del mundo obtienen aprovechamiento de sus recursos que se tiene disponible teniendo una secuencia ordenada de las funciones que sean requeridas.

2.2 Recursos Humanos.

Las empresa de hoy en día su primordial objetivo es incrementar sus operaciones para poder generar mejores ganancias, utilizando los recursos disponibles, entre ellos se encuentran los Recursos Humanos, que posteriormente se expondrá en virtud que se anotará su definición, importancia, propósito y funciones que este departamento persigue.

Flippo (2000), menciona que la Administración de Recursos Humanos es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa.

Arias (2001), la define como un proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la organización y del país en general.

Castro (2001), por su parte explica que administración de recursos humanos es el conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad la eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y las aspiraciones del trabajador.

Se puede apreciar que los conceptos antes mencionados arrojan semejanzas aun cuando son redactados de una manera diferente como por ejemplo, Castro dice que la administración de recursos humanos, lo que busca es la armonía en los recursos aprovechándolos de la mejor manera con esfuerzo, este concepto es planteado por los otros autores pero plasmado diferente, también se explica que es la cooperación del trabajador al tener que adaptarse a los sistemas de la organización, para poder alcanzar el propósito a donde se quiere llegar.

Actualmente la administración de recursos humanos debe procurar armonizar los elementos individuales de los trabajadores y de la organización, esto mismo para poder encontrar la verdadera cooperación, permitiendo lograr mejorar la productividad, progresos personales y sobre todo el desarrollo continuo de la empresa.

2.2.1 Importancia.

Cuando en las empresas se cuenta con una función de recursos humanos eficiente, la armonía y el logro de los objetivos se tornan de una manera más fluida y clara, de esto se expondrá posteriormente, y sobre la importancia de este departamento.

Rojo (2006), menciona que el departamento de recursos humanos juega un rol importante dentro de las empresas debido a que es el encargado de todo el proceso que se refiere a los trabajadores, desde el momento en que se contrata hasta que en algunos casos son despedidos. Pasando así por el reclutamiento y la entrevista. Es también quien supervisa que la relación entre

la organización y los trabajadores sea adecuada para que exista una armonía en el ambiente laboral.

Consecuentemente todos puedan realizar o sean capaces de hacer sus labores de manera correcta para la obtención de óptimos resultados. Al ser este el responsable del capital intelectual, es el que propone el reparto de incentivos con el fin de motivarlo. Debe ser transparente al implementarlos para que no exista una interpretación equivocada en aumento salarial y pensar que es favoritismo. La capacitación forma parte importante del desarrollo de los trabajadores, por ello debe ser constante, dándoles mejor calidad de vida y de trabajo. La empresa al ofrecer capacitación debe contar con personal preparado y esto le brinda ventaja competitiva.

Gonzales (2005), expresa que en una empresa el tema de los recursos humanos es importante planificarlo bien debido a que implica un coste monetario. Una cuestión a planificar no es sólo el número de empleados sino la calificación y puestos de trabajo de los mismos en función de la estrategia general de la empresa. Conviene analizar detenidamente todas las actividades que se realizan en la empresa y a partir de ahí, deducir los puestos de trabajo necesarios, incluso aquellos que no existen todavía o que se están cubriendo con el esfuerzo de los existentes.

Lo importante es cubrir todas las áreas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa sin olvidarse de ninguna, ello puede ayudar si se elabora el organigrama con las distintas funciones, se debe tener claro que los recursos humanos están para cubrir puestos de trabajo y no al revés; en lugar de preguntarnos cuantos empleados necesitamos, es mejor preguntarse qué actividades desarrollamos o debemos desarrollar. Los recursos a desarrollar pueden ser económicos (contratar servicios externos), intangibles (laborar horas extras) o efectivamente contratar un nuevo empleado.

Ojeda (2007), concluye que el recurso humano es hoy en día lo más valioso dentro de una organización ya que depende de la habilidad de los empresarios

de seleccionar a los trabajadores y motivarlos adecuadamente. El trabajador tiene que ser el primer colaborador de la empresa; Para ello debe estar identificado con su centro de trabajo y sentirse orgulloso de pertenecer a él. La empresa debe ser consciente de que cada empleado es una persona con aspiraciones, sueños, necesidades de seguridad y de realización.

Cabe destacar que los autores Rojo y Ojeda, tienen puntos de vistas muy semejantes debido a que mencionan que el recurso humano es lo más importante en una empresa, y por esta misma razón deben hacer sentir a los trabajadores orgullosos de pertenecer a la empresa en la cual están laborando. En cuanto al punto de vista diferente de Gonzales, menciona que no simplemente se habla del recurso humano de la entidad es decir de los trabajadores, también los recursos son económicos o intangibles, consecuentemente explica que es importante este departamento, así mismo hay que planificarlo porque implica costos, como es la asignación de nuevos puestos de trabajo, ofreciendo a los nuevos candidatos.

La administración de recursos Humanos es de suma importancia dentro de una empresa en razón de que es responsabilidad de los líderes y trabajadores hacer un buen funcionamiento de este mismo, porque es de mutuo beneficio para el desarrollo de la organización, que conlleva a mayores utilidades para la entidad; y benefician a los trabajadores porque aumentaran su productividad.

2.2.1 Propósito.

A medida que los desafíos de la sociedad van en aumento, las organizaciones han respondido con un mayor perfeccionamiento, es el tópico que se explica en el siguiente apartado, a saber del propósito de estos recursos.

Werther (2008), menciona que el propósito de administración de recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal en la organización en forma que sean responsables desde un punto de vista

estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración del capital humano.

Morales (2009), afirma que la función principal de la Oficina de Recursos Humanos es auxiliar a la gerencia en los asuntos relativos a la administración de los recursos humanos a través del asesoramiento, en coordinación con la Administración central así como con el personal técnico y administrativo de la empresa.

Rodríguez (2000), por su parte dice que el propósito fundamental de la Administración de Recursos Humanos es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral. La Administración de Recursos Humanos alcanza sus propósitos mediante la satisfacción de sus objetivos, para poder alcanzar esta meta, los objetivos de Recursos Humanos debe reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas.

En conjunto de autores antes mencionados afirman que el principal propósito de la administración de recursos humanos; es mantener la fuerza productiva de la empresa de manera que estos sean responsables en lo técnico y administrativo. Pero Rodríguez, menciona que el personal encargado de este departamento llega alcanzar sus propósitos debido a las metas logradas, y también expresa que deben satisfacer las necesidades que la sociedad exige.

La administración de recursos humanos tiene un propósito vital porque los principales desafíos para implantar estrategias se relacionan con los aspectos de recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar esta misma implantación de los objetivos que se quieren lograr. También persigue significar y aumentar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo.

2.2.2 Funciones.

En el siguiente tema se muestra las funciones de administración de recursos humanos, la cual juega un papel fundamental dentro de una organización tanto a nivel nacional como internacional.

Rodríguez (2000), menciona que las funciones trascendentales de recursos humanos deben visualizarse como eslabones interconectados. Cada una representa un “engrane” necesario que ayuda o impulsa el buen desempeño de los integrantes de una organización; la manera de ejecutar cada función repercute positiva o negativamente en otras, por lo cual no deben verse como independientes o aisladas. La efectividad con que se realiza las funciones siguientes:

- ✓ Reclutamiento, selección y las promociones.
- ✓ Inducción, capacitación y desarrollo de personal.
- ✓ Administración de compensación y los reconocimientos a miembros de la compañía.
- ✓ Dirección, observación, asesoría y evaluación del desempeño.
- ✓ Administración de la comunicación e información que recibe el personal.

Butteris (2000), expresa que el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consisten en las siguientes funciones:

- ✓ Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves.
- ✓ Desarrollo de talento Ejecutivo. El departamento de Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

- ✓ Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- ✓ Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. El departamento de Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- ✓ Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Chiavenato (2001), hace mención que el Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios; sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos. Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ✓ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ✓ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.

Los autores Chiavenato y Rodríguez coinciden en la mayoría de los puntos antes mencionados, afirmando que las funciones de recursos humanos como son el reclutamiento de personal, impartir a los nuevos integrantes de

la organización una Inducción y capacitación, que exista una armonía laboral para que ellos aumenten su potencial y posteriormente entregarles reconocimientos. Pero en cuanto a Butteris plasma sus funciones de una manera diferente; expresando que estas son el desarrollo de competencias claves para poder incrementar y llegar más rápido al objetivo de la empresa, como también menciona que hay que identificar al personal con mayor potencial para llegar aún más rápido a los objetivos.

La administración de recursos humanos son factores que deben contribuir para el mejor desempeño del personal y de la organización, en virtud que pasando por el proceso de este departamento eficientemente, se llegará con mayor facilidad al logro de los objetivos.

2.3 Manuales Administrativos.

En el siguiente punto se pretende conocer los antecedentes históricos de los manuales administrativos, así como también saber lo que son; expresando la importancia de ellos y analizar la elaboración, clasificación y su proceso.

2.3.1. Historia.

Rodríguez (2002), narra que la historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar en un organismo (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.) la necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados.

Gómez (2001), afirma que con la creación de estas herramientas fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como el de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo

de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada. Los primeros manuales adolecían de efectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal, con el transcurrir de los años los instrumentos se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos, y prácticos y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.) de las empresas.

Puede decirse que la utilidad que tiene el manual es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución; de tal manera, se puede afirmar que la necesidad de elaborar un manual se justifica cuando se presenta.

2.3.2. Concepto.

En el siguiente apartado se formula el concepto de manuales administrativos, con opiniones de diferentes autores, logrando conjuntar las ideas de cada uno para llegar a una conclusión.

Rodríguez (2002), menciona que entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, porque facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que quiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Gómez (2001), afirma que los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento. Por su parte Ramírez (2004), menciona que son

documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmiten en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Los autores como Ramírez y Gómez, coinciden que los manuales administrativos son escritos que explican todo lo relacionado de las operaciones de las empresas como son la historia, objetivos, políticas, estructura y procedimientos; que estos una vez que el personal da conocimiento de ello, se llegarán con mayor facilidad a los objetivos. Por otra parte Rodríguez menciona que estos manuales dan información necesaria a los trabajadores administrativos y de ejecución, para aumentar su desempeño.

Cabe destacar que los manuales administrativos son documentos que ayudan a la orientación del empleado, estos incluyen información necesaria sobre la historia de la empresa, políticas, procedimientos, etc. Todo ello para el mejoramiento del desempeño de sus obligaciones.

2.3.3. Clasificación.

En el presente tópico, se detallan algunas clasificaciones de los manuales administrativos en diferentes autores, estos sirven de guía para el personal recién ingresado, encaminándolos al mejor desempeño en favor de la empresa misma.

Rodríguez (2002), Se refiere al contenido del manual, para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

POR SU CONTENIDO:

- ✓ Manual de Historia. Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y

posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo.

- ✓ Manual de organización. Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.
- ✓ Manual de políticas. Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- ✓ Manual de procedimientos. Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.
- ✓ Manual de contenido múltiple. Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.

POR SU FUNCION ESPECÍFICA:

De acuerdo con esta clasificación, se puede elaborar instrumentos en base a las funciones operacionales. A continuación se mencionan las características de ellos.

- ✓ Manual de producción. Su objetivo es dictar las instituciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción.
- ✓ Manual de compras. Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.
- ✓ Manuales de ventas. Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles,

etc.) son el fin de darle al personal un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

- ✓ Manual de finanzas. Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tenga que ver con manejo de dinero.
- ✓ Manual de contabilidad. Señala los principios y técnicas de contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad.
- ✓ Manual de Crédito y cobranza. Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.
- ✓ Manual de personal. Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal
- ✓ Manual técnico. Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada.
- ✓ Manual de adiestramiento o instructivo. Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detallados que un manual de procedimientos.

Gómez (2001), afirma que la clasificación de los manuales a los que se designa con nombres diversos, se resumen de la siguiente manera:

POR SU ALCANCE

- ✓ Generales o de aplicación universal
- ✓ Departamentales o de aplicaciones específicas.
- ✓ De puesto o de aplicación individual.

POR SU CONTENIDO

- ✓ De historia de la empresa o institución. La información histórica por lo común se incluye como la parte de presentación a manual de políticas, de organización, o de un manual de personal.

- ✓ De organización. Estos manuales exponen con detalle y señalan los puestos y la relación que existen entre ellos para el logro de los objetivos.
- ✓ De políticas. Estos manuales ahorran muchas consultas. Por supuesto puede, haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc., o uno sobre políticas generales.
- ✓ De procedimientos. También llamados manuales de operación, de prácticas, estándar, de instrucción sobre trabajo, de rutinas de trabajo
- ✓ De contenido múltiple. La inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines como son la manifestación clara de las normas generales de la empresa, comprensión total de la organización básica de la misma.

POR SU FUNCION ESPECÍFICA O AREA DE ACTIVIDAD.

- ✓ De personal. También llamados manuales de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleo. Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal puede elaborarse destinados a tres clases de usuarios como para el personal en general, para supervisores o para el personal del departamento.
- ✓ Manuales de producción o ingeniería. En este son las necesidades de coordinar de control de producción, fabricación, inspección y personal de ingeniería es tan reconocida que en las operaciones de la fábrica los manuales se aceptan y se usan extensamente.
- ✓ Manuales de finanzas. Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que se deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.
- ✓ Manuales generales. También es usual que un manual no trate sólo un área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más áreas específicas. Así, bien puede haber manuales de organización,

de políticas o de procedimientos de ventas, también hay manuales de políticas generales o de organización de toda empresa. Puede darse el caso de una empresa que tenga un solo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

- ✓ Manuales de otras funciones. Junto a las ventas, la producción, las finanzas y la administración de personal, en todas las empresas se dan otras áreas de actividad, funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas externas, los servicios, (correspondencia, intendencia, etc.) dependiendo su importancia de la naturaleza de la que se trate.

Ramírez (2004), por su parte menciona que los manuales administrativos se dividen de acuerdo a su contenido y a su ámbito.

POR SU CONTENIDO

- ✓ De organización. Contienen información detallada referente antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, etc.
- ✓ Procedimientos. Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencias de operaciones.
- ✓ Historia de la organización. Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, como su crecimiento, logros, evolución, de su situación y composición.
- ✓ De políticas. También denominado de normas, estos manuales comprenden las guías básicas que sirven como realizar acciones.
- ✓ De contenido múltiple. Concentra información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.
- ✓ De puestos. Precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- ✓ De técnicas. Agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total.

- ✓ De ventas. Instructivos que integra información específica para apoyar la función de ventas.

POR SU AMBITO

- ✓ Generales. Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- ✓ Específicos. Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos.

En cuanto a la clasificación de los manuales administrativos, los tres autores antes mencionados caen en puntos de vista semejantes como son:

POR SU CONTENIDO.

- ✓ Manual de historia. Se menciona información histórica, como logros, evolución y situación.
- ✓ Manual de organización. Proporciona información básica sobre la estructura actual de la empresa.
- ✓ Políticas. Dictan información sobre las normas y lineamientos que se tienen que seguir para el logro de los objetivos.
- ✓ Procedimientos. instrumento que incorpora información sobre procedimientos administrativos.
- ✓ Contenido múltiple. Son informaciones generales de las normas de la institución.

Rodríguez y Gómez, coinciden en la clasificación de los manuales, por su función específica.

POR SU FUNCION ESPECÍFICA.

- ✓ Producción. El objetivo de este es el control de la producción o la ingeniería industrial.
- ✓ Ventas o manuales generales. El objetivo es señalar las políticas de ventas, la manera, etc.
- ✓ Finanzas. Van determinados al personal encargado de manejo de dinero para que puedan llegar más rápido a los objetivos de la empresa.
- ✓ Compras o de otras funciones. Ayuda de guía para los compradores en cuanto se presente un problema sobre la función,

En cuanto a Ramírez solamente menciona que por su ámbito son generales, en el cual estos mismos se refieren a información general de una organización sobre la estructura y personal; y los manuales específicos se refiere a los documentos sobre áreas, equipos, etc.

En la información antes planteada por los autores, escriban sobre las clasificaciones de los manuales administrativos y cada uno de sus punto de vista, así mismo cabe mencionar que contando en una empresa con estos mismos, pueden hacer sus funciones de una manera más clara y objetiva.

2.3.3 Procedimiento para elaboración de Manuales.

En esta sección se proporciona las directrices para la elaboración de los manuales administrativos. No existe un modelo establecido para diseñarlos, pero se presentaran como ejemplo los que se utilizan con más frecuencia en la práctica; sin embargo, puede haber variaciones sustanciales, de acuerdo con criterios específicos.

Rodríguez (2002), expresa que es una presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y

cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Fidel Herrera Beltrán y Susana Torres Hernández (2005), mencionan que para la elaboración o actualización de los Manuales Administrativos de una Dependencia o Entidad cubre la redacción, elaboración de diagramas y formatos. Diamond (2000), explica que la elaboración de cada manual administrativo (organización, procedimientos, políticas y por función específica) es diferente, sin embargo se aspirara esquematizar un procedimiento que abarque a todos los manuales y proporcione una base para elaborar los manuales, en virtud que estos manuales son de características diferentes para cada organismo.

Para Rodríguez (2002), los procedimientos de manuales administrativos son los siguientes.

- ✓ Recopilación de información. Una vez concluida la planeación se está preparado para recopilar y organizar toda la información que se integrará al manual.
- ✓ Procesamiento de la información. Después de reunir todos los datos el paso siguiente es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir el proyecto del manual.
- ✓ Redacción. El primer paso en esta sección es definir los objetivos y la materia que va a tratar el manual (Políticas, procedimiento, organizaciones, etc.) también se puede tomar en cuenta a que personas se dirigirán los manuales para utilizar en ellos el lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible.
- ✓ Elaboración de gráficas. La mayoría de los manuales se integran principalmente por texto escrito; sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden realzar considerablemente el manual y contribución a que las personas entiendan mejor su contenido.
- ✓ Formato y composición. Una vez recopilada y organizada la información para el manual, es necesario determinar el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que esta debe permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

- ✓ Revisión y aprobación. El analista de sistemas tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse que se lleven a cabo las correcciones necesarias.
- ✓ Distribución y control. Una vez el manual elaborado, revisado, aprobado e impreso. El paso siguiente es distribuirlo para se tiene que respetar series de políticas.
- ✓ Revisión. La elaboración de un manual no concluye nunca. En cualquier momento puede estar sujeto a revisiones y a correcciones.

Fidel Herrera Beltrán y Susana Torres Hernández (2005), mencionan que en esta etapa se establece el diseño y la presentación que se manejará para el procedimiento de la elaboración de los Manuales Administrativos, es importante considerar lo siguiente:

- ✓ Redacción. Se debe tomar en cuenta a quienes se va a dirigir el manual, de manera que el vocabulario utilizado sea claro, sencillo, preciso y comprensible, procurando no utilizar siglas ni abreviaturas.
- ✓ Elaboración de diagramas. Se utilizan los siguientes: estructura orgánica y diagrama de flujo. Su elaboración deberá hacerse empleando las más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.
- ✓ Formato. Debe tomarse en cuenta que el manual presentado sea fácil de leer, consultar, estudiar y conservar.

Diamond (2000), explica que el procedimiento es el siguiente.

- ✓ Recopilación de información. con el propósito de obtener mayor colaboración de todas las áreas del organismo, es necesario comunicar por escrito que se requiere de apoyo y cooperación para elaboración de los manuales.
- ✓ Procesamiento de la información. La información recabada debe seguir un procesamiento, para que pueda ser aprovechada al máximo.

- ✓ Redacción. debe analizarse muy afondo la redacción que ha de utilizarse en cada manual, teniendo en cuenta, a que personas va dirigido, el grado de especialización del manual, el posible uso o frecuencia de consulta, etc.
- ✓ Elaboración de gráficas. el apoyo importante a la redacción o contenido de los manuales, son sin duda las gráficas, pues facilitan la comprensión de los manuales.
- ✓ Formato y comprensión. Tres características importantes son la Facilidad de lectura y/o consulta, Que permita hacer referencias rápidas y precisas y Respirar confianza por su apariencia y orden.
- ✓ Revisión y aprobación. Posterior a esta revisión, la segunda fase consiste en una revisión rigurosa final, a cargo del analista y directivos de la empresa, culminando con la aprobación de los niveles directivos de quien tenga a su cargo dichas responsabilidades.
- ✓ Actualización. mantenerlos actualizados permite que cumplan con su objetivo, que es proporcionar la información necesaria para el desarrollo de actividades y funciones; se considera prudente la revisión y actualización de los manuales administrativos, por lo menos en forma anual, siendo recomendable efectuarse cada seis meses.

Para Rodríguez, Fidel Herrera Beltrán, Susana Torres Hernández y Diamond, expresan algunos puntos de vista sobre procedimiento en manuales administrativos en los cuáles coinciden, a saber:

- ✓ Redacción. En este punto se analiza a quien va dirigido, verificando que su contenido es claro y entendible.
- ✓ Elaboración de graficas o diagramas. este con el propósito de tener una mayor comprensión en los manuales.
- ✓ Formato. Debe decidirse en que formato se va presentar, verificando que este sea sencillo de leer y de comprender.

Pero en cuanto a Diamond, menciona un procedimiento más en manuales administrativos, es el siguiente:

- ✓ Actualización. Afirma que este procedimiento cumple con el objetivo de mantenerlos actualizados, cumpliendo con sus actividades diarias, menciona también que la actualización debe hacerse cada año.

2.4. Inducción.

En la siguiente sección se explicará la forma en que un empleado se debe integrar eficientemente a una institución, para ello se explicara a continuación los conceptos, importancias y la elaboración de guía sobre manual de inducción en diferencias de autores.

2.4.1 Concepto.

Para tener un concepto claro sobre la inducción, es necesario basarse en diferentes autores, encontrando sus semejanzas, como también sus diferencias, y es lo que se expone a continuación.

Ponce (2000), Menciona que la inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Chiavenato (2001), dice que consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba"). Para Munch (2005), la inducción es el conjunto de actividades que se realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto.

Para Ponce, Munch y Chiavenato la inducción al personal de nuevo ingreso, consiste en la ubicación y en la proporción de información la cual sea necesaria para que estos empiecen con sus actividades de manera satisfactoria.

Cabe mencionar que la inducción de los nuevos empleados es la herramienta básica en la cual el personal encargado de llevar este proceso, tiene la responsabilidad de hacer sentir a las personas motivadas y ubicarlas a su nuevo puesto con ánimos de laborar.

2.4.2 Importancia.

Cuando en las empresas se cuenta con una inducción eficiente, se llega fácilmente a la armonía y la ubicación de los nuevos integrantes, es de lo que se expondrá a continuación y además sobre la importancia de la inducción.

Ponce (2000), afirma que es de suma importancia debido a que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana. Chiavenato (2001), menciona que el manual de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, en virtud que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad. Munch (2005), por su parte dice que un buen manual de inducción proporciona información suficiente para preparar a los nuevos empleados para adaptarse a su puesto y desempeñarlo eficientemente; a la vez promueve el desarrollo del personal y su compromiso hacia la empresa.

Para Ponce y Chiavenato el manual de inducción es de suma importancia, porque un buen funcionamiento de este ayuda a reducir el nerviosismo y la angustia del nuevo empleado, como también les sirve para ubicarse más rápido evitando dudas tempranas. Por parte de Munch, afirma que aparte de adaptar al empleado al nuevo puesto, también puede aumentar el interés a la empresa comprometiéndose con ella.

Un nuevo empleado debe recibir a su llegada una orientación adecuada tanto de la empresa como del trabajo que debe realizar, unas cuantas horas de inducción o incluso algún gesto alentador, harán que el empleado se haga un empleado con entusiasmo, es por ello de la importancia de la inducción previa antes de empezar a laborar.

2.4.3. Manual de Inducción.

El manual de inducción busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa, así como también conocer el ambiente social y físico donde va a trabajar, para ello se le debe proporcionar cierta información, y es lo que se expondrá en el siguiente apartado.

Chiavenato (2001), menciona que el manual de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA/ ORGANISMO:

- ✓ Misión y Visión.
- ✓ Historia.
- ✓ Actividad que desarrolla.
- ✓ Posición que ocupa en el mercado.
- ✓ Filosofía y Objetivos.
- ✓ Organigrama General

DISCIPLINA INTERIOR:

- ✓ Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones).
- ✓ Derechos y Deberes.
- ✓ Premios y sanciones.
- ✓ Disciplina.
- ✓ Ascensos.

COMUNICACIONES/ PERSONAL:

- ✓ Fuerza laboral (obreros – empleados).
- ✓ Cuadros directivos.
- ✓ Representantes del personal.
- ✓ Subordinados.
- ✓ Compañeros.
- ✓ Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos).

Munch (2005), afirma que la inducción implica iniciar apropiadamente al empleado en su trabajo, un manual de introducción debe abarcar los siguientes aspectos:

- ✓ Bienvenida de la empresa. Curso de inducción acerca de los valores, filosofía de la organización, reforzado con información como, manuales, reglamentos e instructivos, videos que expliquen la historia de la empresa, antecedentes, giro, prestaciones, misión, productos, clientes, etc. Esto puede realizarse con medios audiovisuales.
- ✓ Recorrido de la empresa. Visita a instalaciones y el lugar de trabajo.
- ✓ Una presentación con más detalle, mediante folletos o reglamentos de las políticas, servicios y prestaciones.
- ✓ Manual de puestos.
- ✓ Curso de capacitación en el puesto.
- ✓ Bienvenida y presentación con los compañeros del trabajo y jefe inmediato.

Ponce (2000), menciona que un manual de inducción debe contener lo siguiente:

- ✓ Bienvenida.
- ✓ Nuestra historia.
- ✓ Nuestros productos.
- ✓ Código de conducta de los integrantes de la empresa.

- ✓ Carta de organización: general y por departamentos.
- ✓ Mapa de sucursales, depósitos, fábricas. Etc.
- ✓ Mapa de la planta y oficina.
- ✓ Puestos directivos y departamentales y jefes que los ocupe, con retratos.
- ✓ Políticas de personal: debe ser de los capítulos más amplios porque menciona lo que la empresa espera del empleado, y lo que este debe esperar de la empresa.
- ✓ Reglas principales.

MENCIONANDO OTROS ASPECTOS:

- ✓ Procedimiento de selección, contratación y empleo.
- ✓ Adiestramiento.
- ✓ Sistema de política de ascenso y promociones.
- ✓ Asistencias, retardos y faltas.
- ✓ Avisos que la empresa requiere le sean hechos y con qué oportunidad debe darse.
- ✓ Días, procedimientos y forma de pago.
- ✓ Deducciones legales de salarios y préstamos.
- ✓ Administración de sueldos y salarios
- ✓ Días festivos.
- ✓ Vacaciones.
- ✓ Horarios.
- ✓ Entrada y salida de oficinas para personas ya artículos.
- ✓ Seguros y prestaciones
- ✓ Medios de prevención de riesgos profesionales
- ✓ Normas sobre seguridad social.
- ✓ Orientación y quejas.
- ✓ Presentación personal.
- ✓ Seguridad en el puesto, causas principales de despidos.

DENTRO DE LAS PRESTACIONES MENCIONA:

- ✓ Deben darse ideas sobre prestaciones médicas.
- ✓ Compras a precios especiales.
- ✓ Compras en otras empresas (descuentos).
- ✓ Alimentación gratuita a los hijos de empleados, o ayuda para ella.
- ✓ Gratificaciones.
- ✓ Servicio de comedor.
- ✓ Club deportivo.
- ✓ Becas, seminarios, etc.
- ✓ Boletín del empleado.
- ✓ Pensiones y jubilaciones.
- ✓ Prestaciones en caso de matrimonio, nacimiento de hijos, muerte, etc.

EN CUANTO A LAS ORIENTACIONES GENERALES:

- ✓ Directorio telefónico fundamental de la empresa.
- ✓ Exámenes médicos periódicos.
- ✓ Normas generales de conducta.
- ✓ Relaciones entre el personal.

Para Chiavenato y Ponce la información que se tiene que ofrecer a los trabajadores es la siguiente:

- ✓ Bienvenida de la empresa.
- ✓ Los productos que ofrece.
- ✓ Las actividades que desarrolla.
- ✓ Información sobre reglamento de trabajo.
- ✓ Los derechos y obligaciones del trabajador.
- ✓ Prestaciones.
- ✓ Información directiva.

Pero en cuanto a Munch, dice que el manual de inducción debe contener solamente los siguientes puntos:

- ✓ Bienvenida.
- ✓ Recorrido.
- ✓ Presentación.
- ✓ Manual de puestos.

Por todo lo anterior, se puede concluir el contenido de manual de inducción debe comprender lo siguiente:

- ✓ Bienvenida e historia. Este con el objetivo que conozcan los nuevos empleados los inicios de la empresa, como también conocer su misión, visión, objetivos, y lo que actualmente hace.
- ✓ Estructura y edificios de las instalaciones, dando recorridos.
- ✓ Código de conducta. Con el fin de conocer cómo deben de computarse, asumiendo políticas y reglas.
- ✓ Estructura orgánica de la empresa. Con el objetivo de conocer parte de la estructura orgánica, sabiendo dónde estarían ubicados y quienes son las personas de su mando.
- ✓ Directorio general de la empresa. Con este punto sabrán los empleados donde y como contactar al personal de la empresa.
- ✓ Derecho y obligaciones. Con el objetivo de conocer sus prestaciones, días de vacaciones, pago, etc. Como también lo que tienen que cumplir.
- ✓ Previsión social.

Visto el contenido sobre el manual de inducción, cabe mencionar que aplicar eficientemente estas características al personal recién integrado, el empleado puede obtener una guía de integración clara, dinámica e informativa, con el objetivo de que el día que empiece a laborar se reducirá el nivel de ansiedad, sintiéndose aceptado y apoyado por la empresa, y con ello el manual de inducción llega a la meta que planteada.

En conclusión en este capítulo se puede afirmar que la administración hoy en día es indispensable para todo tipo de negocio, ya sea micro o macro independientemente de su giro. Cabe destacar que también para estas empresas es necesario hacer un manejo efectivo del recurso más importante en una organización que es el humano, a este que se le debe dar información todo lo relacionado a la empresa y sus funciones como también sus prestaciones, obligaciones, reglas, etc. Todo ello con el objetivo de que sus tareas sean más claras y su labor más objetiva.

CAPÍTULO III

MÉTODO

El presente capítulo pretende dar a conocer el sujeto o las personas participantes de la investigación que se ha llevado a cabo, debido a que se han utilizado herramientas como son los cuestionarios y observaciones. Cabe destacar que para dicha investigación se ha llevado un proceso con una serie de pasos para diseñar e implementar un manual de inducción eficiente.

3.1 Sujetos.

Los participantes en la presente investigación que se llevó a cabo fueron la administradora que es la encargada de Ofimuebles durante 24 años de experiencia, y tres encargados dentro del área de auxiliar administrativo, crédito y cobranza, los cuales cuentan con experiencia en su ramo de varios años y su escolaridad es básica.

3.2 Materiales.

En la elaboración de manual de inducción se diseñaron instrumentos para recabar información y obtener la situación actual de la empresa, con el objetivo de llegar al problema y después proponer una mejora, estos fueron aplicados a la administradora y los tres encargados, cabe mencionar que son dos cuestionarios diferentes con sus preguntas respectivas, con el objetivo de saber los puntos de vista de la administradora y los empleados, en total son de 17, las cuales siete son directas y las otras 10 de opción múltiple, ver apéndice N°1 y N°2.

3.3 Procedimiento.

Posteriormente se explica el procedimiento que se llevó a cabo para la elaboración de manual, dentro del cual se hace un conjunto de ideas de acuerdo a la diversidad de criterios de los autores, sobre lo que debe contener un manual de inducción y son los siguientes, Munch (2005), Ponce (2000), Chiaventado (2001).

- Bienvenida
- Reseña Histórica
- Introducción
- Misión, Visión y Objetivos
- Valores
- Filosofía
- Organigrama
- Obligaciones
- Políticas y Reglas
- Prestaciones
- Forma de pago y Jornada de trabajo
- Productos que Ofrece
- Catalogo de puestos
- Reconocimiento
- Recuerdo mas valioso
- Directorio de la empresa

Una de las oportunidades de este manual, es que debido a ello los empleados aumentan sus conocimientos y sobre todo las ganas de permanecer en la institución, otra es que en virtud que la empresa no se encontraba en interés de informar a los empleados nuevos y a los de planta sobre la información que se debe tener en cuenta al momento de ingresar, y debido al instrumento diseñado, tienen en sus manos algo practico, rápido y fácil para dar el conocimiento deseado.

Con esto se procedió al diseño de un manual de inducción lo cual conlleva a una serie de pasos descritos brevemente para el mejor desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se verán las conclusiones obtenidas en la realización de la investigación, así como también las recomendaciones sobre el uso del manual de inducción; para ello se le va sugerir a la empresa como implantar el manual, a quien va dirigido, la persona encargado de realizarlo, manera de actualizarlo, todo ello, con el objetivo de proporcionar información y orientación al personal que labora y nuevo.

5.1 Conclusiones.

Con el manual de inducción se ha caído en la conclusión que es necesario que los empleados conozcan la empresa en general y no solamente de sus puestos, con ello los trabajadores se pueden sentir parte de la organización y se comprometan con ella, y por consiguiente su labor lo pueden hacer con motivación y entusiasmo.

Es necesario contar en una empresa con un manual de inducción debido a que es una herramienta para que los trabajadores hagan su labor con el mismo objetivo que buscan los gerentes, si no se tiene la información necesaria para empezar a participar en una empresa pueden existir errores.

Cabe destacar que los empleados de la empresa Mueblera es necesario que conozcan la empresa porque se observó que los trabajadores no se sienten en confianza y algunos de ellos mencionan que no se identifican con la encargada y esto ocasiona conflictos y mal ambiente laboral, por ello de un inicio se le debió haber hablado claro al nuevo integrante sobre sus labores y todo lo

relacionado a la empresa puesto que con ello se sentirán identificados con la empresa y su motivación mejorara.

5.2 Recomendaciones.

Anteriormente se ha visto en dicha investigación, y enseguida se anotaran las recomendaciones a empresa Ofimuebles en el uso correcto de este manual.

- Se le recomienda a la empresa que este manual sea revisado por la gerencia antes de implantarlo, para cuando un empleado nuevo entre a la organización se hagan los cambios necesarios, cuando el caso lo amerita debido a que puede cambiar el contenido.
- Hacer una presentación de manual ya sea por medio de cañón, o rotafolios, etc. Haciendo entrega de manual, para explicarles personalmente el contenido de manual, y ahí mismo aclarar cualquier duda.
- Cuando se haga dicha presentación, se le recomienda hacer un break con el objetivo de convivir informalmente, ofreciendo un minibufet.
- Darle la responsabilidad a una persona de implantar el manual de inducción, haciéndolo con tiempo; y verificar que todo quedo claro.
- Hacer saber a los trabajadores que tienen tiempo laborando, sobre el manual de inducción, para que estén en la misma sintonía de los nuevos empleados y que conozcan toda la información necesaria de la empresa.
- Este manual debe ser aplicado a todos los niveles de la empresa, debido a que todos trabajan con un objetivo en común.

BIBLIOGRAFIA

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, Organización de Empresas (2009), *Análisis, Diseño Y Estructura*, Edic 3 MCGRAW HILL. México.

Guillermo Gómez Ceja (2003), *Planeación y Organización de empresas*. Octava Edición. MCGRAW HILL. México.

Lucia González Monsiváis (2009), *Jefa del Departamento de Planeación y Modernización Administrativa del Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente. Muñiz*.

Miquel Porret Gelabert (2007) *Recursos Humanos: Dirigir y Gestionar personas en las organizaciones*. 2da ed. Madrid: Esic.

Rodríguez Valencia Joaquín (2002), *Como elaborar y Usar los manuales administrativos*. Edic. 3 ECAFSA, México.

Serrano Ramírez, Americo Alexis (2004), *Administración I y II*. Edic. 1. UCA.

William B. Werther y Keith Davis (2008), *Administración de Recursos Humanos*. 6ta edición. Mc Graw Hill.

APÉNDICES

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION PARA ADMINISTRADORA

APENDICE 1

NOMBRE: _____
FUNCIÓN O CARGO: _____
PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____ FECHA DE INGRESO: _____
NOMBRE DEL CONSULTOR: _____
FECHA DE APLICACIÓN: _____

CUESTIONARIO SOBRE EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

1.- ¿Cuenta con un proceso de reclutamiento?

a) Sí _____

b) No _____

Si su respuesta es No favor de pasar a la pregunta 3

2. ¿Qué fuentes utiliza?

- Anuncios de prensa
- Internet
- Archivo de solicitudes
- Agencias de colocación
- Ferias y presentaciones
- Bolsas de trabajo
- Otra

3. ¿Cuenta con un proceso de selección?

a) Sí _____

b) No _____

c) explique _____

Si su respuesta es No favor de pasar a la pregunta 5

4. ¿Cuenta con entrevistas de selección?

a) Sí _____

b) No _____

c) explique _____

5. ¿Cómo toma la decisión de que el prospecto es apto para el trabajo?

6. ¿Cuenta con un contrato para formalizar con el trabajador?

a) Sí _____

b) No _____

Si su respuesta es No favor de pasar a la pregunta 9

7. ¿Qué tipo de contrato utiliza?

8. ¿Otorga capacitación al empleado?

9.- ¿Se le hace capacitación a los empleados?

SI _____

NO _____ ¿POR QUE? _____

Si su respuesta es No favor de pasar a la pregunta 11

10. ¿Qué tipo de capacitaciones le otorga a los empleados?

11. ¿Cada que tiempo hace las capacitaciones a los empleados?

12. ¿Cuenta con un proceso de inducción y bienvenida?

a) Sí _____

b) No _____

c) explique _____

13. ¿Cuenta con un periodo de prueba?

a) Sí _____

b) No _____

14. ¿Quién se hace cargo de hacer capacitaciones para las nuevas tareas?

15. En el caso de que su respuesta sea negativa en todas las preguntas anteriores, de qué manera hace las capacitaciones a los empleados que entran a la empresa.

16. ¿Se practica la motivación a los empleados?

SI _____

NO _____

Si su respuesta es No gracias por su participación.

17. ¿De qué manera motiva a sus empleados para evitar su renuncia?

“Gracias por su ayuda”

Denisse Paola Guerrero Mendivil

APENDICE 2

CUESTIONARIO DE RECURSOS HUMANOS PARA EMPLEADOS

NOMBRE: _____
DEPARTAMENTO: _____
FUNCIÓN O CARGO: _____
PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____ FECHA DE INGRESO: _____
NOMBRE DEL CONSULTOR: _____
FECHA DE APLICACIÓN: _____

1 ¿La empresa cuenta con un proceso de reclutamiento?

a) Sí _____

b) No _____

2 ¿Qué fuentes utilizo para reclutarte?

- Anuncios de prensa
- Internet
- Archivo de solicitudes
- Agencias de colocación
- Ferias y presentaciones
- Bolsas de trabajo
- Otra

3 ¿Cómo te seleccionaron?

4 ¿Te entrevistaron?

a) Sí _____

b) No _____

- 5 ¿Se te entregó un contrato para formalizar con la empresa?
a) Sí _____
b) No _____
- 6 ¿Qué tipo de contrato?
- 7 ¿Te dieron una inducción y bienvenida?
a) Sí _____
b) No _____
- 8 ¿Te dieron un periodo de prueba?
a) Sí _____
b) No _____
- 9 ¿Te dieron una descripción de tu puesto?
a) Sí _____
b) No _____
- 10 ¿Te sientes motivado e entusiasmado trabajando en esta empresa?
- 11 ¿Cuándo ingresaste a esa empresa te hablaron de tus prestaciones y obligaciones?

“Gracias por su ayuda”

Denisse Paola Guerrero Mendivil