



**Universidad Popular Autónoma
del Estado de Puebla**

Escuela de Administración de Instituciones

**“MANUAL DE INDUCCIÓN PARA EL CLUB
DE EMPRESARIOS TEHUACÁN, A.C.”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN RECEPCIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
INSTITUCIONES**

PRESENTA:

KARINA HOYUELA PÉREZ

JULIO 2002



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Puebla, Pue; a 30 de Mayo de 2002.

Ing. y M.A. Tito Livio De la Torre Hidalgo
Director del Departamento de
Administración y Contaduría

La presente tiene como fin, hacer constar mi total aprobación a la Tesis titulada:

**“Manual de Inducción para el Club de
Empresarios Tehuacán A.C.”.**

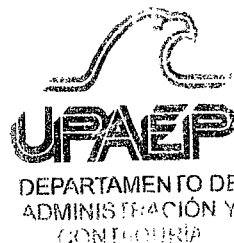
Quien para obtener el título de la Licenciatura en
Administración de Instituciones presenta la alumna:

❖ **Karina Hoyuela Pérez** **Matrícula 220450**

El cual cumple con los requisitos establecidos por las
autoridades de la Escuela de Administración de Instituciones de la
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, para efecto de
la realización de su examen profesional.

Atentamente
“La Cultura al Servicio del Pueblo”

Ing. y M.A. Tito Livio De la Torre Hidalgo
Asesor de Tesis



*MED

AGRADECIMIENTOS

Al ing. Tito Livio de la Torre por su apoyo, dedicación y tiempo en la realización de este trabajo.

A la Mtra. Judith Cavazos por el tiempo y paciencia que me dedicó a lo largo de la carrera.

A la Lic. Heidy Daza Riestra por escucharme y orientarme.

A la Mtra. Mayte Alcántara por sus excelentes y productivas clases que me dejaron una gran enseñanza.

A todos los que de alguna u otra forma me alentaron y ayudaron a lo largo de la carrera.

¡MUCHAS GRACIAS!

DEDICATORIAS

A Dios, por guiarme, darme fuerzas para seguir adelante y así poder lograr mis objetivos.

A mi papá y a mi mamá por sus valiosas enseñanzas y sus sabios consejos ...muchas gracias!

Muy especialmente, a mis suegros, Luis y Norma Pineda por los ánimos que me dieron para seguir adelante y por la fuerza que me transmitieron para lograr mi objetivo, gracias de todo corazón.

A Rodrigo, por estar conmigo siempre y por ayudarme a alcanzar mi sueño, mil gracias.

A Ariane y a Mimi por sus tan acertadas ocurrencias, que me hicieron más ligera esta tarea, gracias

Además quiero dedicar este trabajo a todos los que de alguna manera me ayudaron y animaron a seguir adelante, gracias a todos.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Propósito de la investigación	3
1.3 Objetivo general	3
1.4 Objetivos específicos	3
1.5 Justificación de la investigación	4
1.6 Alcances	4
1.7 Resultados esperados	4
1.8 Organización del estudio	5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Empresa de servicio restaurantero	7
2.2 Clasificación de los restaurantes	8
2.3 Tipos de restaurante según el establecimiento y el producto que ofrezca	8
2.4 Concepto de administración	14
2.5 El proceso administrativo	16
2.6 Planeación	16
2.6.1 Pasos de la planeación	16
2.7 Organización	19
2.7.1 Organización formal e informal	20
2.8 Integración de personal	21
2.9 Dirección	21
2.9.1 Factores humanos en la administración	22
2.9.2 Motivación y motivadores	24

2.9.3 Definición de liderazgo	26
2.10 Control	28
2.11 Administración de personal	29
2.11.1 El proceso de administración de recursos humanos	29
2.12 El proceso de reclutamiento y selección	33
2.13 Reclutamiento	33
2.14 Selección	35
2.15 El departamento de personal y los servicios	36
2.16 El entorno cambiante de la administración de personal	37
2.17 Inducción	38
2.17.1 Etapas de la inducción	41
2.17.2 Beneficios de los programas de inducción	45
2.18 Reinducción	45
2.19 El proceso de capacitación	46
2.20 Manual	51
2.20.1 Ventajas y desventajas del uso de los manuales	52
2.20.2 Fases de la planeación de un manual	52

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

3.1 Historia de la empresa	57
3.2 Tipo de estudio de investigación	58
3.3 Hipótesis	59
3.4 Manual de inducción para el club de empresarios	60
3.4.1 Bienvenida	60
3.4.2 Cultura corporativa de la empresa	61
3.4.3 Medios de comunicación	68
3.4.4 Horarios	69
3.4.5 Días de descanso y vacaciones	72

3.4.6 Días de pago	74
3.4.7 Prestaciones	76
3.4.8 Capacitación y desarrollo	78
3.4.9 Disposiciones disciplinarias	79
3.4.10 Evaluación del desempeño	84
3.4.11 Terminación de las relaciones laborales	85

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	89
Recomendaciones	91

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

capítulo I

propósito y organización

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El motivo de la investigación es que se ha observado que el personal del Club de Empresarios, ubicado en la ciudad de Tehuacan, Puebla, no tiene ningún conocimiento sobre el mismo. Primero, no existe un manual de inducción en la empresa, nunca se ha desarrollado a pesar de que ésta lleva más de 10 años como tal, segundo, los empleados no conocen la historia del restaurante así como tampoco sus derechos y obligaciones ni reglas y políticas entre otras cosas.

Los socios del Club de Empresarios nunca se han planteado darle una buena inducción a sus empleados, pero al mismo tiempo están concientes de que éstos la necesitan porque han tenido muchos problemas a lo largo de los años.

Al mismo tiempo, el personal necesita sentirse parte de la empresa, debe concebirse como un elemento importante cosa que no existe, ya que no se encuentra bien informado y por lo tanto no logra trabajar con la eficiencia que podría hacerlo

Otro punto importante es que el personal no está totalmente integrado y muchas veces no logran hacer un buen equipo de trabajo, por lo tanto no pueden trabajar correctamente en conjunto. Existe desinformación y poco compromiso por parte de la gente, tanto de los de nuevo ingreso como los que se mueven dentro de la empresa. Además no conocen lo suficiente a la empresa acerca de su funcionamiento ni el nivel que ocupan dentro de la organización

En resumen, el principal problema es la falta de comunicación que existe tanto por parte de los directivos como por parte de los mismos empleados de la organización desde el primer día de trabajo de estos últimos

Debido a las causas anteriormente mencionadas se llevará a cabo el manual de inducción para el del Club de Empresarios de Tehuacan

1.2 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se va a realizar tiene como razón la ausencia de un manual de inducción en el Club de Empresarios, siendo este una parte importante de la organización.

No existe un manual de inducción donde se informe a los empleados de dicho restaurante sobre la vida, historia y características generales de la organización.

1.3 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de la investigación es realizar un manual de inducción para el Club de Empresarios ubicado en la ciudad de Tehuacan, Puebla

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos se mencionarán a continuación:

- Que el personal conozca la historia del restaurante y logren sentirse orgullosos de ésta
- Que los empleados conozcan las características generales del restaurante como su organigrama, misión, visión, filosofía, etc
- Dar a conocer a todos los empleados de todos los niveles las políticas y reglamentos del restaurante
- Hacer ágil la lectura del manual de inducción.
- Actualizar la información existente
- Lograr la satisfacción total del cliente a través de la satisfacción del personal y de su propio desarrollo
- Presentar una visión más amplia de cómo opera la empresa

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este manual de inducción se creará para que al final de su lectura el personal se conciba como elemento importante dentro de la organización, esto llevará al empleado a trabajar con eficiencia y por lo tanto se logrará una mejora en la empresa.

Generalmente en las organizaciones se logran hacer las cosas cuando su gente realiza el trabajo efectivamente y para que esto suceda es necesario que el empleado se adapte lo más rápido posible, se identifique con su trabajo y con la empresa. Es por ello que implementar un manual de inducción traerá consigo grandes beneficios para ambas partes

1.6 ALCANCES

El alcance de esta investigación será llegar al personal de la organización, esto es, a toda la organización y a todos los niveles.

1.7 RESULTADOS ESPERADOS

El fin que se pretende llegar es un manual de inducción para el del Club de Empresarios, el cual sirva como guía para el empleado nuevo así como para los que ya se mueven dentro de la empresa.

1.8 ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO

El primer capítulo contiene todo lo relacionado con la introducción de este trabajo: porqué se realiza (planteamiento del problema), para qué se realiza, cuales son los objetivos que se persiguen y los resultados que se pretenden alcanzar.

El segundo capítulo posee todas las bases que sustentan la investigación, es decir, todo lo relacionado con el proceso administrativo, con el proceso de reclutamiento y selección, con la inducción, cómo realizar un manual y para que nos sirve

El tercer capítulo contiene expresamente un manual de inducción aplicándolo en el Club de Empresarios Tehuacán A.C. Dicho manual contiene también la historia, las reglas, las políticas, las obligaciones y las prohibiciones del Club de Empresarios.

El cuarto capítulo contiene las conclusiones a las que se llegaron y las recomendaciones que se dan al aplicar y utilizar el manual de inducción.

capítulo II

marco teórico

2.1 EMPRESA DE SERVICIO RESTAURANTERO

El origen de los restaurantes tal y como se les conoce actualmente no es muy antiguo. En el siglo XVIII, en los sitios dedicados a esta especialidad, sólo se podía comer a una hora fija y con un menú específico; las fondas, mesones y ostionerías, podían servir bajo pedido piezas completas, pudiendo ser éstas desde un pollo hasta una res entera. En el año de 1765, un francés de apellido Boulanger, vendedor de caldos y sopas, quien se encontraba ubicado en la calle de Poulies, en París; allí asistía gente sencilla, viajeros. Bohemios que con su música y cantos animaban las horas de comida. A uno de esos bohemios se le ocurrió proponer al señor Boulanger al siguiente lema redactado en latín:

"Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos"

Que en español quiere decir lo siguiente:

"Vosotros que teneis el estómago débil ven a mi casa que yo os restauraré".

Este lema se mandó a pintar en la puerta de la entrada, y fue de la gracia de la gente, y lo de restauraré hizo que el negocio pasara a la historia de la gastronomía.

El señor Boulanger preparaba un platillo muy especial que consistía en patas de carnero en salsa blanca, por el cual se volvió el más famoso que hasta el rey Luis XV pidió que se le sirviera en Versalles.

Por lo que la definición de restaurante es

"Todo establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas mismas que se consumen en el local". (Pineda, 1999, p.12)

2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS RESTAURANTES

Los restaurantes se clasifican de acuerdo a diferentes criterios: tipos de servicio, precios del menú, su categoría, etc. pero siempre se van a encontrar ciertas variaciones ya que no existen reglas específicas para poder hacer una clasificación. (Pineda, 1999, p.13)

2.3 TIPOS DE RESTAURANTE SEGÚN EL ESTABLECIMIENTO Y EL PRODUCTO QUE OFREZCA.

A) PARRILLA O GRILL-ROOM

Este restaurante se encuentra casi siempre en el interior de un hotel o en un conjunto de diversos establecimientos de alimentos y bebidas. El local no debe ser muy grande con una capacidad aproximadamente para dar cabida a 16 mesas. El juego de luces debe estar acondicionado para dar al establecimiento un ambiente acogedor con música suave y tranquila. Al fondo, cubierta de vidrio y con luz baja, se ubica la parrilla, donde se encuentran los cocineros que preparan las carnes al carbón. (Pineda, 1999, p 13)

B) CERVECERIA

En este establecimiento no sólo se venden cervezas de todos tipos sino que se preparan platillos a base de carnes frías, embutidos y quesos. La decoración debe ser de tipo alemán, suizo o austriaco, y sobre las mesas, manteles de cuadros pequeños del color que armonice con el establecimiento, por lo general, son de cuadros rojos. Los muebles deben ser de madera sin barnizar; sobre las sillas se

colocarán unos cojines para que los clientes puedan estar sentados cómodamente. Las botanas figuran en el menú de la casa, pueden ser antojitos mexicanos. (Pineda, 1999, p 13)

C) OSTIONERIA

Establecimiento donde venden mariscos de la temporada, vino blanco, rosado y cervezas, la decoración debe ser tipo costeño. El servicio es informal. (idem, p.14)

D) DE ESPECIALIDADES

Establecimiento donde el platillo estrella es anunciado como "especialidad de la casa", siendo éstos por lo general dos o tres. No hay decoración especial. En México estos establecimientos cada vez tienen más demanda. (idem, p.14)

E) PIZZERIAS

Restaurante de origen italiano donde se sirven sólo pizzas preparadas en hornos especiales, de diferentes tamaños y formas, las cuales deben ser elaboradas con queso mozzarella para obtener óptimos resultados. Las bebidas más usuales para acompañarlas son el vino, cervezas y refrescos. El servicio es informal. En algunas pizzerías se ordena, se paga, se recibe el número de la orden y una vez listo el pedido, se recoge y se lleva a la mesa. Por lo general las mesas no llevan mantel ni sillas con cojines, ya que los comensales están tan sólo el tiempo suficiente para consumir los alimentos. (idem, p 14)

F) SNACK-BAR

La palabra "snack" significa tentempié, y "bar" es barra. En estos establecimientos, originarios de Estados Unidos, se puede tomar rápidamente una comida ligera, por lo que ha tenido una gran aceptación en los países occidentales en esta época en donde la vida es muy agitada. El snack-bar ofrece ahorro de tiempo y dinero, ya que sus platillos sencillos y sus servicios sin ceremonia permiten precios económicos. Un menú fijo y sin problemas de horario invitan a empleados de oficina a tomar sus alimentos en el tiempo que se les ha asignado, o si lo prefiere a la carta ya que los alimentos que ahí se ofrecen son de fácil y rápida preparación, si se desea mayor rapidez, entonces está la barra. El snack-bar dio origen a las cafeterías, fuentes de sodas, expendios de hamburguesas, etc (Pineda, 1999, p 14)

G) SÍRVASE USTED MISMO (SELF-SERVICE)

Este tipo de establecimiento surgió en las estaciones de ferrocarriles, centrales de autobuses y aeropuertos, donde los pasajeros, dado lo limitado del tiempo para tomar sus alimentos, no se arriesgaban a hacerlo por temor a perder su transporte. Al instaurarse esta modalidad, en la que los viajeros mismos podían servirse sin esperar a que les tomaran la orden, este tipo de restaurante tuvo una aceptación inmediata. (idem, p 15)

Este servicio consiste en un gran mostrador con un "pasa charolas" Al comienzo se encuentran las charolas y los cubiertos debidamente colocados; enseguida el "baño María" con los diversos guisos, después la mesa fría, con ensaladas, postres y bebidas, luego la cafetera y por último la caja. En un lugar contiguo se ubican las mesas para consumir los alimentos, no habiendo invertido mucho tiempo. (idem, p 15)

H) CAFETERIA

La cafetería tuvo más éxito con este nombre por ser más comercial y más fácil de pronunciar, pero no es otra cosa que un snack-bar, del cual se derivó. Las cafeterías fueron centro de reunión de clientes o de empleados de empresas, bancos, centros comerciales, institutos, oficinas de gobierno, etc. (Pineda, 1999, p.15)

Tenían un menú fijo y en el lapso entre el desayuno y la comida se consumía café, así como durante la tarde vendiendo, además de pastelitos, bocadillos, galletas, etc. Las cafeterías se encontraban en los mismos edificios en que laboraba la clientela, lo que aseguraba su asistencia. En la actualidad el nombre de cafetería se ha generalizado, llamando así a todo establecimiento de servicio informal y con venta de café durante todo el día, por lo que es difícil ver nombres como snack-bar, fuente de sodas, etc. (idem, p 16)

I) DRIVE-IN

Es un servicio de snack-bar que se brinda al automovilista en su propio coche. El establecimiento cuenta con un amplio estacionamiento con señalamientos para cada auto y un interfono para ordenar. Los meseros visten uniformes llamativos para que los distingan (idem, p 16)

Los pedidos se surten en amplias charolas para poder acondicionarlas a las ventanillas de los autos. Aquí se venden cosas prácticas como hamburguesas, papas, malteadas, refrescos y postres (idem, p 16)

J) TAQUERIAS

Son establecimientos típicos mexicanos, populares de precios económicos. Hay una gran variedad de taquerías teniendo cada una su especialidad de acuerdo a la materia prima que se utilice en su elaboración. (Pineda, 1999, p.17)

K) FONDAS

Las fondas son establecimientos donde se preparan antojitos mexicanos (sopes, enchiladas, chalupas, etc.) el servicio es informal y los precios económicos ya que por lo regular es atendido por los dueños. (idem, p 17)

L) ROSTICERIAS

En estos lugares originalmente se asaban pollos para llevar. Tiempo después el cliente podía consumirlos en el mismo establecimiento si así lo desea. Tiene un servicio informal. (idem, p 17)

M) CARNOTZET

Es el establecimiento ubicado en el interior de una cava, donde los clientes disfrutan degustando vinos y saboreando platillos basándose en queso, carnes frías y panes de diferentes cereales. La decoración está hecha con los barriles y las botellas, para una mejor organización las mesas también son en forma de barril. No hay cocina caliente ya los platillos que ahí se preparan son fríos acompañados de vino. Este tipo de establecimiento es muy común en Suiza, España, Francia y Hungría, que son países productores de vino. (idem, p.17)

N) CABARET

El cabaret es un centro nocturno donde se ofrece como atractivo principal una variedad determinada, disfrutando de una cena con música para bailar, aquí el servicio es un poco más formal que en las anteriores. (Pineda, 1999, p 18)

2.4 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La palabra administración significa el proceso de usar recursos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma, por medio de las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control. (DuBrin, 2000, p. 3)

Pero también encontramos que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta definición básica debe ampliarse.

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia (Koontz y Weihrich, 1998, p. 6)

Los ejecutivos de organizaciones no comerciales afirman en ocasiones que el propósito de los administradores comerciales es muy simple: generar utilidades. Pero en realidad las utilidades no pasan de ser una medida del superávit de los dólares (o cualquier otra moneda) obtenidos por concepto de ventas sobre los gastados. Una de las metas más importantes de muchas empresas comerciales es el incremento a largo plazo del valor de sus acciones diarias. En sentido estricto el valor lógico y públicamente aceptable de la totalidad de los administradores en todo tipo de organizaciones, lo mismo comerciales que no comerciales, debería ser el superávit. Así, los administradores deben establecer un entorno en el que los individuos puedan cumplir metas grupales con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal o en el que

puedan alcanzar en la mayor medida posible una meta deseada con los recursos disponibles. En el caso de las empresas no comerciales los administradores también deben perseguir metas y esforzarse por cumplirlas con un mínimo de recursos o en la mayor medida posible con los recursos disponibles. ((Koontz y Weihrich, 1998, p. 10)

¿QUE ES UNA ORGANIZACIÓN?

Las organizaciones son el marco de acción de todos los administradores, y los administradores no existen fuera de ellas. Una organización es un grupo estructurado de personas que trabajan en común en el cumplimiento de ciertas metas que los individuos no podrían alcanzar solos. (Hellriegel y Slocum, 1998, p 5)

¿QUE ES UN ADMINISTRADOR?

Un administrador es una persona que asigna recursos humanos y materiales y dirige las operaciones de un departamento u organización entera. Los administradores representan sólo una fracción de los empleados de grandes empresas. La mayoría de los empleados realizan labores no administrativas. Recepcionistas, programadores de computadoras, operadores de maquinaria, secretarías, diseñadores gráficos y trabajadores de mantenimiento son todos aquellos empleados de importancia, pero no son administradores. (Hellriegel y Slocum, 1998, p.6)

¿Qué distingue a los administradores? La diferencia es que a los administradores se les evalúa con base en qué tan bien hacen su trabajo los demás. Adicionalmente, es responsabilidad de los administradores intentar determinar y planear el medio más eficaz y eficiente de cumplir las metas de la organización (ídem, 1998, p.6)

2.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo se define como el conjunto de fases o etapas sucesivas mediante las cuales se lleva a cabo la administración, éstas se interrelacionan y constituyen un proceso integral. (Daza y Janeiro, 1998, p 5)

2.6 PLANEACIÓN

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales o del prestigio. Antes de tomada una decisión lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; en ese momento no puede hablarse aún de un plan real (ídem, p 35)

2.6.1 PASOS DE LA PLANEACIÓN

Los pasos prácticos que se enlistan a continuación son de aplicación general. En la práctica, sin embargo, es preciso estudiar la factibilidad de los posibles cursos de acción en cada etapa. (Koontz y Weihrich, 1998, p 133)

1. Atención a las oportunidades

Aunque anterior a la planeación como tal y por lo tanto fuera del proceso de planeación en sentido estricto la atención a las oportunidades tanto en las condiciones externas como dentro de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los administradores deben hacer un análisis

preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición la luz de sus fortalezas y debilidades, determinar que problemas desean resolver y porque y especificar que esperan ganar. El estableciendo de objetivos realistas dependen de esta atención. La planeación requiere de un diagnóstico realista de las situaciones de oportunidad. (Koontz y Weihrich, 1998, p 134)

2. Establecimiento de objetivos

El segundo paso de la planeación es establecer objetivos para toda la empresa, y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas. Esto debe hacerse tanto para el largo como para el corto plazos. (idem, p 136)

Los objetivos de una empresa orientan los planes principales, lo que, al reflejar esos objetivos, definen el objetivo de cada uno de los departamentos más importantes. Los objetivos de los departamentos principales controlan a su vez los objetivos de los departamentos subordinados, y así sucesivamente. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía (idem, p 136)

3. Desarrollo de premisas

El tercer paso lógico de la planeación es establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes de la compañía. Se trata en todos estos casos de supuestos acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en práctica. Es importante que todos los administradores involucrados en la planeación estén de acuerdo con las premisas: cuanto mejor comprendan y mayor sea el acuerdo entre los individuos encargados de la planeación respecto de la utilización de premisas de planeación congruentes, tanto más coordinada será la planeación de una empresa (idem, p 136)

4. Determinación de cursos alternativos

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son perceptibles a primera vista. Casi no hay plan para el que no existan alternativas razonables, y es frecuente que la alternativa menos obvia sea la mejor. (Koontz y Weihrich, 1998, p. 136)

5. Evaluación de cursos alternativos

El siguiente paso es evaluar las alternativas ponderándolas a la luz de las premisas y metas. Puede ocurrir que cierto curso de acción sea el más rentable, pero que requiera al mismo tiempo un gran desembolso de capital y ofrezca un prolongado periodo de recuperación; otro puede parecer menos redituable pero implicar menor riesgo, y otro más puede converir mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía. En casi toda situación se dispone de tantos cursos alternativos y son tantas las variables y limitaciones por considerar que la evaluación puede resultar extremadamente difícil (idem, p. 137)

6. Selección de un curso de acción

Éste es el punto en el que se adopta el plan, el verdadero punto de toma de la decisión. Ocasionalmente, el análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos más son aconsejables, de modo que el administrador puede optar por seguir varios cursos de acción en lugar de uno solo, el mejor. (idem, p. 137)

7. Formulación de planes derivados

Es raro que, una vez tomada la decisión, la planeación pueda darse por concluida, pues lo indicado es dar un séptimo paso. Casi invariablemente se requiere de planes derivados en apoyo al plan básico. (idem, p. 137)

8. Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación

Después de tomadas las decisiones y establecidos los planes, el último paso es dotarlos de significado, es decir, es trasladarlos a cifras convirtiéndolos en presupuestos. (ídem, p. 137)

2.7 ORGANIZACIÓN

La organización consiste en la identificación de las actividades requeridas. Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas. (Koontz y Weihrich, 1998, p. 10)

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata entonces, de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible. (ídem, p. 36)

El diseño de una estructura organizacional eficaz no es una tarea administrativa sencilla. Lograr que las estructuras sean acordes con las situaciones prevalecientes, lo que supone al mismo tiempo la definición del tipo de labores por ejecutar y el hallazgo de las personas indicadas para realizarlas, genera numerosos problemas. (ídem, p. 36)

2.7.1 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

Organización formal

Por organización formal se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como "formal" no significa que contenga nada inflexible o indebidamente limitante. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales. (Koontz y Weihrich, 1998, p. 247)

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales. (ídem, p 247)

Organización informal

Chester Barnard, autor de diversos libros de administración, describió la organización informal como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. Así, las relaciones informales establecidas en un grupo de personas que hace que frente a un problema organizacional, es más fácil que se pida ayuda a alguien a quien se conoce personalmente (aun si esta persona pertenece a otro departamento) que a alguno de quien lo único que sabe es que ocupa determinado sitio en un organigrama (Koontz y Weihrich, 1998, p 248)

2.8 INTEGRACIÓN DE PERSONAL

La integración de personal implica asegurarse de que se cuente con los recursos humanos necesarios para alcanzar las metas de la organización. Una actividad típica de la integración de personal es la contratación de personas para cubrir un puesto. (DuBrin, 2000, p. 8)

La integración de personal implica también ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización con personal que cumpla con las características afines a los requerimientos de la misma así como promover su desarrollo integral mediante políticas y programas que contribuyan a su autorrealización y guíen el esfuerzo humano para actuar eficientemente. (DuBrin, 2000, p.11)

La integración de personal es importante en cuanto a que el elemento humano juega un papel trascendental dentro de una organización ya que de nada serviría que la empresa tuviera las instalaciones más modernas y funcionales si los individuos no estuvieran debidamente preparados y capacitados debido a su desconocimiento funcional. Por otra parte, sin ella no se podrían lograr los objetivos de la organización. (Daza y Janeiro, 1998, p 11)

En la actualidad es frecuente que la función administrativa de integración de personal reciba el nombre de “administración de recursos humanos”. (Koontz y Weihrich, 1998, p 378)

2.9 DIRECCIÓN

La dirección es el proceso consistente en influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales (Koontz y Weihrich, 1998, p 524)

2.9.1 FACTORES HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN

Es obvio que mientras los objetivos empresariales pueden diferir un tanto entre una organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos. Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto, los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta. (Koontz y Weihrich, 1998, p 498)

Multiplicidad de papeles

Los individuos son mucho más que un mero factor de producción en los planes administrativos. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones, son consumidores de bienes y servicios, y como tales ejercen vital influencia en la demanda; son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones profesionales y partidos políticos. (Koontz y Weihrich, 1998, p 498)

En estos diferentes papeles, los individuos establecen leyes que rigen sobre los administradores, una ética que orienta la conducta y una tradición de dignidad humana que es una de las características más importantes de toda sociedad. En pocas palabras, los administradores y las personas a las que dirigen son miembros interactuantes de un amplio sistema social (idem, p 499)

Las personas promedio no existen

Los individuos actúan en diferentes papeles, pero al mismo tiempo cada uno de ellos es diferente. Las personas promedio no existen. Sin embargo, en las empresas organizadas suele partirse del supuesto contrario. Las empresas

desarrollan reglas, políticas, procedimientos, horarios de trabajo y descripciones de puestos, todos ellos bajo el supuesto tácito de que, en esencia, todas las personas son iguales. Desde luego que este supuesto es necesario en gran medida en las acciones organizadas, pero es igualmente importante reconocer que cada individuo es único, con sus propias necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, nivel de conocimientos y habilidades y potencial. (Koontz y Wehrich, 1998, p.499)

Si los administradores ignoran la complejidad e individualidad de las personas, corren el riesgo de aplicar incorrectamente las generalizaciones acerca de la motivación, el liderazgo y la comunicación. Aunque por lo general ciertos principios y conceptos deben ajustarse a situaciones específicas. En una empresa, no todas las necesidades de los individuos pueden satisfacerse por completo, a pesar de lo cual los administradores disponen de un amplio margen de acción para realizar ajustes acordes con los individuos. Y si bien los requisitos que se deben cumplir para ocupar cada puesto suelen derivarse de los planes empresariales y organizacionales, este hecho no excluye necesariamente la posibilidad de realizar ajustes en los puestos para adecuarlos a personas en situaciones específicas. (Koontz y Wehrich, 1998, p. 499)

Importancia de la dignidad personal

Administrar supone cumplir objetivos empresariales. Obtener resultados es importante, pero los medios para lograrlo nunca deben dañar la dignidad de las personas. El concepto de dignidad individual significa que la gente debe ser tratada con respeto sin importar el puesto que ocupe en la organización. El presidente, los vicepresidentes, los administradores, los supervisores de línea, los trabajadores: todos contribuyen a los propósitos de la empresa. Cada uno de ellos es único, con sus muy peculiares habilidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos, y por lo tanto merecen ser tratados como tales. (Koontz y Wehrich, 1998, p.499)

Consideración de la persona en su integridad

No podemos hablar de la naturaleza de la gente sin considerar a la persona en su integridad, no sólo características específicas como conocimientos, actitudes, habilidades o rasgos de personalidad. Una persona posee todos en un grado u otro. Además éstas características interactúan entre sí, y su predominio en situaciones específicas cambia rápida e imprevisiblemente. El ser humano es una persona total influida por factores externos. La gente no puede despojarse del impacto de estas fuerzas al presentarse a trabajar. Los administradores deben advertir estos hechos y prepararse a enfrentarlos. (Koontz y Weihrich, 1998, p 500)

2.9.2 MOTIVACIÓN Y MOTIVADORES

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, sueño, alimentos y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el efecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo en diferentes individuos. (Koontz y Weihrich, 1998, p.501)

Motivación

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. (Koontz y Weihrich, 1998, p 501)

Complejidad de la motivación

Toma apenas un instante darse cuenta de que, en cualquier momento, las motivaciones de un individuo pueden ser sumamente complejas, y en ocasiones contradictorias. A una persona puede motivarla el deseo de obtener bienes y servicios materiales, deseos que sin embargo pueden ser complejos y contradictorios. Al mismo tiempo, un individuo puede desear autoestima, estatus, una sensación de realización o relajamiento. (Koontz y Weihrich, 1998, p 502)

Motivadores

Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son el reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra. (Koontz y Weihrich, 1998, p 503)

Un administrador puede hacer mucho por la intensificación de las motivaciones mediante el establecimiento de condiciones favorables a ciertos impulsos. Los empleados que, por ejemplo, se han creado un prestigio de excelencia y alta calidad tienden a sentirse motivados a contribuir a favor de ese prestigio. De igual manera, las condiciones de una empresa favorables a la eficiencia y eficacia del desempeño administrativo tienden a alimentar el deseo de una administración de alta calidad entre la mayoría, o la totalidad, de los administradores y empleados (ídem, p 503)

Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo. Hace una diferencia en lo que una persona realizará. Es obvio que los administradores

de toda empresa organizada deben interesarse en los motivadores, así como aplicar su inventiva en la manera de usarlos. (idem, p.503)

DIFERENCIA ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado. (Koontz y Weihrich, 1998, p 503)

Así, desde un punto de vista administrativo, una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel motivación para la realización de su trabajo o viceversa. Comprensiblemente, cabe la posibilidad de que personas altamente motivadas pero con escasa satisfacción laboral busquen otro empleo. Del mismo modo, las personas que consideran satisfactorio el puesto que ocupan pero a las que se les paga sustancialmente menos de lo que desean o creen merecer probablemente prefieran buscar un nuevo empleo. (idem, p 503)

2.9.3 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de meta grupales. Lo ideal sería que alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, son también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen

a que un grupo alcance sus objetivos mediante la misma aplicación de sus capacidades. (Koontz y Weihrich, 1998, p.533)

COMPONENTES DEL LIDERAZGO

Los líderes prevén el futuro de los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá. Los líderes deben influir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los clientes. (Koontz y Weihrich, 1998, p.533)

Prácticamente, no hay grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo a la cabeza particularmente apto en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de cuatro componentes importantes

1. La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder
2. La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones
3. La capacidad para inspirar a los demás
4. La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y el surgimiento de éstas. (Koontz y Weihrich, 1998, p. 533)

El primer componente del liderazgo es el poder. El segundo componente del liderazgo es el profundo conocimiento de los individuos. Como en toda clase de prácticas, no es lo mismo conocer la teoría de la motivación que ser capaz de aplicar estos conocimientos a personas y situaciones. El tercer componente del liderazgo es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. Mientras que el uso de motivadores se centra aparentemente en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de quienes encabezan a grupos. Éstos pueden poseer una

simpatía y magnetismo tales que susciten en sus seguidores lealtad, devoción un intenso deseo de promover sus anhelos. (idem, p.534)

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que este genera. La intensidad de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone requerirá, de la tarea por desarrollar y de otros factores presentes en las condiciones específicas. (idem, p.535)

2.10 CONTROL

El control es asegurarse de que el desempeño se ajusta a los planes. Se trata de comparar el desempeño real con un parámetro determinado. Si existe una diferencia significativa entre el desempeño real y el deseado, el administrador debe tomar medidas correctivas. (DuBrin, 2000, p. 13)

Un aspecto secundario del control es determinar si el plan original necesita modificarse, dada la realidad del momento. La función del control, en ocasiones, obliga al administrador a regresar, temporalmente, a la función de planeación, a efecto de perfeccionar el plan original. (idem, p. 13)

El concepto de control consiste en analizar, evaluar, corregir, mantener o mejorar los resultados midiendo la realización de las actividades de los individuos, con el fin de asegurar que se logren los planes y objetivos de la organización. (Daza y Janeiro, 1998, p. 16)

2.11 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración de personal se refiere a las políticas y prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal, que competen a un puesto de administración, que incluyen:

- realizar análisis de puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado)
- planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos
- seleccionar a los candidatos para los puestos
- orientar y capacitar a los nuevos empleados
- administrar sueldos y salarios (determinar como se compensará a los empleados)
- brindar incentivos y prestaciones
- evaluar el desempeño
- comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- capacitar y desarrollar
- fomentar el compromiso de los empleados (Dessler, 2001, p.2)

2.11.1 EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de administración de recursos humanos en realidad comienza con la planeación de recursos humanos. Es en este punto donde la gerencia podrá saber si necesita o no contratar empleados adicionales (reclutamiento) o, si hay exceso de personal, con el despido de los mismos (licenciamiento). El reclutamiento conlleva un intento de seleccionar al mejor solicitante entre aquellos reclutados. El licenciamiento implica hacer que algunas personas abandonen la organización. (Robbins, 1998, p 259)

Durante la etapa de selección tiende a identificarse la necesidad de capacitación ("Este candidato parece capaz hacer el trabajo pero requiere de una capacitación adicional") o como resultado de la evaluación del desempeño ("La evaluación indica que necesita capacitación adicional para elevar su desempeño"). Los gerentes efectivos deben vincular las recompensas con el desempeño. (Robbins, 1998, p.259)

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES

Las actividades de administración de recursos humanos consisten en acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para mantenerla. Es probable que algunas compañías pequeñas no tengan departamento de personal, en tanto que algunas de tamaño intermedio pueden carecer de un presupuesto adecuado a sus necesidades; en estos casos, los profesionales se concentran en las actividades esenciales y de mayor valor para la organización. Por lo general, los departamentos de personal de las organizaciones de mayores dimensiones proporcionan una gama completa de servicios. (Werther y Davis, 2000, p 13)

Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro mediante una actividad que se denomina planeación de los recursos humanos. Con base en las necesidades futuras de la organización, se procede al reclutamiento para contar con solicitantes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras del personal. Esto permite contar con un grupo de solicitantes, que se someten a un proceso de selección de personal. Por medio de este proceso se escoge a las personas que cubren las necesidades que la planeación de los recursos humanos determinó (idem, p 13)

Solo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera perfecta a las necesidades de la organización. Por ello es necesario proceder a su

inducción y capacitación para que puedan desempeñarse con efectividad. A medida que las necesidades cambian, se llevan a cabo actividades de ubicación, que incluyen posibilidades de transferencia, promoción, reducción de nivel e incluso terminación o separación. (ídem, p 13)

Durante el desempeño de las actividades de recursos humanos surgen nuevas necesidades de personal. Éstas se atienden reclutando nuevos empleados y apoyando el desarrollo de los actuales. Gracias a este desarrollo los integrantes de la organización adquieren nuevos conocimientos y habilidades, lo que garantiza que continuarán siendo de utilidad para la organización y al mismo tiempo irán alcanzando sus propias metas personales de progreso.

El desempeño de cada persona requiere una evaluación. Esta actividad no sólo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se efectúan de manera adecuada. Un desempeño deficiente puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o que tal vez existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización. (ídem, p 13)

Los empleados deben recibir una compensación en forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones como vacaciones y pólizas de seguros de cobertura contra riesgos de diversos tipos. Algunas de estas prestaciones corresponden a requerimientos obligatorios dispuestos por la legislación del país, como lo que toca a pagos de seguro social, compensación por trabajo nocturno, pago por horas extras, entre otros (ídem, p.13)

Los departamentos de recursos humanos desempeñan también un importante papel en el campo de las relaciones del personal con la organización. Por lo general, los problemas de las relaciones del personal se resuelven al implantar

normas y políticas, y con el apoyo activo de los gerentes de los distintos departamentos. (idem, p 14)

Para mantener su eficiencia, los departamentos de personal deben realizar una evaluación de sus actividades, esto les permite retroalimentar las acciones que realizan. Una manera tradicional de controlar las actividades consiste en controlar los presupuestos de la compañía. (idem, p.14)

2.12 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La planeación del personal es el primer paso del proceso de reclutamiento y selección. La manera más conveniente de ver el proceso de reclutamiento y selección es como si se tratara de una serie de obstáculos:

1. Planificar y pronosticar el empleo para determinar las obligaciones del puesto vacante.
2. Formar una reserva de candidatos para estos puestos, reclutando a candidatos del interior y del exterior
3. Pedir a los solicitantes que llenen las formas de solicitud y, tal vez, pasen por una entrevista inicial de selección.
4. Usar distintas técnicas de selección, como las pruebas, la investigación de antecedentes y los exámenes médicos, para identificar a los candidatos viables para el trabajo
5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto a una entrevista con el supervisor responsable del trabajo.
6. Hacer que el o los candidatos tengan una o varias entrevistas de selección con el supervisor y otras personas interesadas, con el propósito de determinar a cuáles candidatos se les hará la oferta (Dessler, 2001, p 123)

2.13 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es una actividad de gran trascendencia, ya que día a día miles de instituciones en todo el mundo requieren de personal calificado para su buen funcionamiento: requieren de trabajadores eficientes, responsables, y emprendedores. (Pineda, 1999, p 21)

Se llama **reclutamiento** el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para **llenar** las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se **inicia** con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes **de** empleo. Este proceso permite **adquirir** un conjunto de solicitantes de trabajo, **del** cual se seleccionará después a los nuevos empleados. El proceso de **selección** de personal es independiente del de reclutamiento. (Werther y Davis, 2000, p.150)

El reclutamiento es **especialmente** importante por los siguientes aspectos:

- Es el primer **contacto** entre la institución y los posibles candidatos para formar parte de **ella**
- Un mal **reclutamiento** puede tener repercusiones a futuro para la institución que la lleva a **sufrir** un desequilibrio importante, e incluso ser factor decisivo para el éxito o **fracaso** de un negocio (Pineda, 1999, p 21)

El reclutamiento **precede** a otro paso muy importante la selección de los posibles candidatos. El reclutamiento condiciona a la selección, ya que por muy buena que ésta sea no va a **poder** mejorar la calidad inicial de los candidatos posibles y disponibles, para el **proceso** final de selección que culmina en esta primera etapa con la admisión física **de** la persona (idem, p 21)

2.14 SELECCIÓN

La selección es un ejercicio de predicción. Pretende decir cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata. Éxito en este caso significa desempeñarse bien de acuerdo con el criterio que la gerencia utiliza para evaluar al personal. Al cubrir un puesto de ventas, por ejemplo, el proceso de selección debería ser capaz de predecir cuáles solicitantes generarán un alto volumen en ventas. (Robbins, 1998, p.265)

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes. (Werther y Davis, 2000, p 180)

Cuando la selección no se efectúa de manera adecuada, el departamento de personal no logra los objetivos que se establecieron en la organización. Asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear la entrada a alguien con influencia negativa. Por tanto, no es exagerado afirmar que la selección del personal adecuado es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización. (ídem, p.181)

El proceso de selección no es un fin en sí mismo; es un medio para que la organización logre sus objetivos. Como es obvio, la empresa impondrá determinados límites, como sus presupuestos y las políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuya no solo al éxito financiero de la empresa, sino también al bienestar general de la comunidad. (ídem, p 184)

LA IMPORTANCIA DE UNA SELECCIÓN CUIDADOSA

La selección de los empleados adecuados debe su importancia a tres motivos básicos. En primer término, su propio desempeño siempre dependerá, en parte, del de sus subordinados. Los empleados que cuenten con las habilidades y los atributos adecuados trabajarán mejor para usted y para la compañía. Los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a molestar u obstruir no tendrán un buen desempeño y, en consecuencia, el suyo y el de la compañía sufrirán las consecuencias. El momento de excluir a estos indeseables es antes de que lleguen a entrar, nunca después. (Dessler, 2001, p.173)

La selección eficaz también es muy importante porque el reclutamiento y la contratación de empleados son muy caros. (idem, p.173)

2.15 EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y LOS SERVICIOS

La conducta de los empleados es importante en especial para el desempeño de empresas de servicios. Si un cliente se encuentra ante un vendedor que carece de tacto, que no está preparado para exponer los pros y los contras de diferentes productos o (lo que es peor) ser francamente grosero, todos los demás esfuerzos de la empresa quedarán desperdiciados. Las empresas de servicios no venden mucho más que un buen servicio. Esto hace que dependan mucho de las actitudes y la motivación de sus empleados, y de la administración de personal (Dessler, 2001, p 18)

Así pues, la administración de personal desempeña un papel crucial en las compañías de servicios al usar buenas prácticas de administración de personal para elevar el compromiso y la moral de los empleados, ellos darán un estupendo servicio a los clientes que, a su vez, generará utilidades. (idem, p 18)

2.16 EL ENTORNO CAMBIANTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Para entender mejor el papel que el departamento de personal desempeña hoy en las organizaciones, habría que entender cómo están cambiando las propias compañías, así como las tendencias que están provocando este cambio. Sin embargo, tal vez lo más importante sea que las organizaciones actuales se encuentran bajo enorme presión para ser mejores, más rápidas y más competitivas. (Dessler, 2001, p.9)

¿Por qué? La globalización (tendencia de las empresas a expandir sus ventas y su producción a mercados nuevos en el extranjero), los avances tecnológicos y la desregularización (volverse mejor, más rápido y más competitivo, además de que diversos mercados se han abierto de forma drástica y repentina a la competencia), son tres de las tendencias que explicarían estas presiones competitivas (ídem, p.9)

2.17 INDUCCIÓN

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad, va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos empleados, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general, para tener éxito en sus nuevas posiciones. Hernández y Hernández cfr (Arias, p 246)

La inducción consiste en que el nuevo empleado una vez contratado se adapte con un menor tiempo posible, al medio ambiente físico y social de la organización. (Daza y Janeiro, 1998, p.12), es decir, es el proceso permanente para imbuir en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos Dessler cfr. (Famularo, 1972, p 237-238)

La inducción a los empleados está dirigida a minimizar problemas de ansiedad, su propósito es presentar al nuevo empleado a la organización y viceversa, ayudarles a familiarizarse e integrarse entre sí. Una amplia inducción facilita muchas de las otras tareas asociadas con la administración de recursos humanos. (Hernández y Hernández, 1997, p 12)

Generalmente, un empleado de nuevo ingreso que comienza a trabajar debe inscribirse en un programa de inducción. Un programa de inducción para los empleados familiariza a los de nuevo ingreso con la compañía. Una parte de la inducción trata de asuntos ociosos pero importantes, por ejemplo, explicarle al

empleado como conseguir una calcomanía para el estacionamiento. Las grandes empresas ofrecen programas elaborados de inducción, impartidos por especialistas de recursos humanos. El programa puede incluir visitas guiadas por los edificios, pláticas de los jefes de departamento, presentaciones en video y una cantidad abundante de información en impresos. (DuBrin, 2000, p.250)

IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN

Para muchas empresas la palabra inducción significa enviar a los nuevos empleados a que se les dé una charla de dos horas sobre la historia de la empresa, sus reglamentos y prestaciones que brinda. Si bien es cierto que todos estos son elementos importantes de la introducción del individuo a su nuevo ambiente de trabajo, no es probable que se puedan asimilar totalmente en un par de horas, si son tampoco todo lo que se necesita. Un programa de inducción para nuevo empleados es un proceso que incluye varias etapas. (Hernández y Hernández cfr , Diane, p 153)

Un programa de administración de personal debe contener un proceso de inducción, debido a la importancia que éste tiene en el desarrollo tanto de los trabajadores como de la organización. Si se ha llevado un adecuado proceso de selección de personal y no lo prosigue una adecuada inducción, este sistema no funciona, puesto que el personal elegido no podrá desarrollarse en toda su potencialidad debido a la carencia de información y motivación hacia la organización en que se encuentre. (Hernández y Hernández, 1997, p 13)

¿PARA QUÉ SIRVE LA INDUCCIÓN?

La inducción sirve para lograr:

- a) Orgullo y pertenencia, esto se da creando una imagen positiva del grupo, la empresa y el puesto en el personal de nuevo ingreso.

- b) Lealtad y aprecio,** estas cualidades se logran a través de involucrar al nuevo persona en la admisión, principios y cultura de la empresa
- c) Seguridad y compromiso,** para que esto se logre, la empresa dará a conocer qué se espera del empleado y cómo lo tiene que hacer.
- d) Conocimientos y habilidades,** la empresa deberá explicarle al empleado cómo se trabaja en la organización. (Hernández y Hernández, 1997, p 15)

CÓMO HACER LA INDUCCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Al inducir a los empleados nuevos se les proporciona la información básica de los antecedentes que requieren para desempeñar su trabajo en forma correcta; por ejemplo, información relativa a las reglas de la compañía. La inducción forma parte del proceso de socialización del empleador para los empleados nuevos

Los programas de inducción van desde las instrucciones informales y breves, hasta los programas formales y largos. En cualquiera de los dos casos, los empleados nuevos por lo normal reciben un manual o materiales impresos que tratan de asuntos como el horario de trabajo, las revisiones del desempeño, cómo aparece uno en la nómina y las vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Otra información en los manuales por lo general incluye las prestaciones de los empleados, las políticas de personal. La rutina diaria de los empleados, la organización y el funcionamiento de la compañía y las medidas y reglamentos de seguridad. Dessler cfr (Famularo, 1972, p 237-238)

La primera parte de la inducción suele estar a cargo del especialista en personal, quien explica cuestiones como horarios de trabajo y vacaciones. A continuación, el empleado nuevo y su supervisor son presentados. El supervisor sigue con la inducción explicando la naturaleza exacta del trabajo, presentando a la persona con sus nuevos compañeros, familiarizando al empleado nuevo con el centro del

trabajo y tratando de ayudar a la persona nueva a calmar su nerviosismo del primer día. (Dessler, 2001, p.249)

Como ocurre con casi todos los intentos humanos, no todas las personas recién contratadas reaccionan al proceso de inducción exactamente de la misma manera. Por consiguiente, los supervisores deberían estar atentos, dar seguimiento y alentar a los empleados nuevos para que participen en las actividades que les permitirán aprender “las reglas” y ser productivos lo antes posible (ídem, p.249)

Un empleado nuevo puede pasar sus primeros días en inducción al puesto. Sin embargo, algunas empresas creen que es más efectivo el aprendizaje se lo distribuye en un periodo de tiempo más largo. (Mondy y Noe, 1997, p.239)

Los programas de inducción están diseñados básicamente para los nuevos empleados. Un alto porcentaje de la fuerza laboral de una organización es nueva no solo en el puesto, sino también en el mercado de trabajo. Estos nuevos trabajadores incluyen un gran número de ingresos tardíos o de reingresos de mujeres, hombres y mujeres que habían estado empleados por su cuenta, recién graduados y personas que han hecho cambios radicales en su carrera. Muchos de estos individuos son inexpertos y sienten ansiedad al ingresar en la organización. Un programa efectivo de inducción puede hacer mucho para reducir tal ansiedad (ídem, p.239)

2.17.1 ETAPAS DE LA INDUCCIÓN

Existen tres etapas diferentes que son esenciales en un programa de inducción. Durante la primera, se proporciona información general a cerca de la compañía. Los miembros del departamento de recursos humanos suelen presentar los asuntos que se relacionan con todos los empleados, tales como visión panorámica de la compañía, un repaso de políticas y procedimientos de la empresa, y los

sueldos. Con frecuencia se utiliza una lista de verificación con los nuevos empleados para asegurarse de que se ha proporcionado determinada información al recién contratado. (Mondy y Noe, 1997, p 240)

El supervisor inmediato del empleado suele ser responsable de la segunda etapa de la inducción. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a un empleado de cierta antigüedad en el departamento. Los tópicos y actividades que se cubren son la perspectiva global del departamento, los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento. (ídem, p.240)

También es importante que el supervisor facilite la aceptación social del recién contratado por el grupo de trabajo con la mayor rapidez posible. (ídem, p 241)

La tercera etapa implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. El nuevo empleado no pasa por el programa de inducción simplemente para que se le olvide. Durante la primera o las primeras semanas, el supervisor trabaja con el nuevo empleado para aclarar información y asegurarse de su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de recursos humanos ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe este tercer paso vital. (ídem, p 241)

TEMAS COMÚNMENTE CUBIERTOS EN LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS

Temas de la organización global

- Historia de la compañía
- Estructura de la compañía

- Nombre y funciones de los ejecutivos principales
- Estructura de edificios e instalaciones
- Línea de productos o servicios
- Políticas y normas

Prestaciones y servicios al personal

- Política salarial
- Vacaciones y días feriados
- Capacitación y desarrollo especiales
- Seguros individuales y/o de grupo
- Servicios de cafetería y restaurante

Presentaciones

- Al supervisor
- A los capacitadores
- A los compañeros de trabajo
- A los subordinados

Funciones y deberes específicos

- Ubicación del puesto de trabajo
- Labores a cargo del empleado
- Normas específicas de seguridad
- Descripción del puesto
- Relación con otros puestos (Werther y Davis, 2000, p 221)

OPORTUNIDADES Y ERRORES

Con frecuencia los aspectos más débiles del programa de inducción se originan en el desempeño del futuro supervisor. Incluso en los casos en que el departamento de personal ha diseñado un programa de inducción eficaz y ha capacitado a los

supervisores para desempeñar la parte que les corresponde, es posible que la inducción aún no sea efectiva. (Werther y Davis, 2000, p 222)

En defensa de los supervisores es necesario decir que resulta muy probable que tengan problemas más urgentes o que desde su punto de vista todo luzca tan familiar que no amerite explicaciones. A menudo los supervisores están más ocupados – e interesados – en los problemas inmediatos de la labor y tienden a considerar que los problemas de inducción de su nuevo colaborador son mucho menos importantes que los demás. Para asegurarse de que cumpla su labor de manera adecuada, es conveniente proporcionar al supervisor una lista de verificación de los temas que debe cubrir con el nuevo empleado. (idem, p 222)

Además del peligro siempre muy real de que la inducción del supervisor sea muy débil, hay otras posibles dificultades que tanto el departamento de personal como el supervisor deben considerar para que el programa de inducción tenga éxito:

- El recién llegado no debe ser abrumado con excesiva información
- Debe evitarse que se vea sobrecargado de formularios y cuestionarios para llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de su labor (como en el caso de un obrero calificado a quien se le pide que “limpie a fondo durante dos días antes de iniciar”).
- Nunca se debe pedir al de nuevo ingreso que realice labores para las que no está preparado y en las que existe la clara posibilidad de fracasar. (idem, p.223)

En general puede afirmarse que el éxito del programa de inducción dependerá directamente del grado de preparación real que se logre dar al nuevo empleado. Así como empujar a una persona a un río para que aprenda a nadar es una acción peligrosa e innecesaria, sumergir al recién llegado en su puesto para que “aprenda viendo” sin ninguna inducción es el mejor camino al fracaso. (idem, p.223)

2.17.2 BENEFICIOS DE LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN

Los programas de inducción que obtienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento es necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones. Sin el seguimiento, estas lagunas de su información podrían permanecer ahí. (Werther y Davis, 2000, p.223)

El departamento de personal puede utilizar el cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Es muy probable que sean estos puntos en los que el nuevo empleado sienta mayor incertidumbre. El cuestionario de verificación puede usarse también para ayudar al departamento de personal a identificar las partes fuertes del programa. Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituye la técnica de seguimiento más importante. (idem, p 223)

2.18 REINDUCCIÓN

Aunque los programas de inducción se suelen llevar a cabo para los nuevos empleados, también puede ser necesario aplicar programas para empleados que han estado en la nómina durante un periodo más largo. A medida que cambian las organizaciones, se pueden desarrollar diferentes estilos gerenciales, se pueden modificar los métodos de comunicación, y la misma estructura de la organización puede tomar una nueva forma, lo que sucede con frecuencia. Hasta la cultura corporativa puede evolucionar hacia algo diferente con el tiempo. Cualquiera de estos cambios puede exigir reinducción. Sin ella, los empleados podrán encontrarse en organizaciones que ni siquiera conocen (Wondy y Noe, 1997, p 242)

2.19 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación es el proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo. Por consiguiente, capacitar podría significar enseñar a un operador de máquina a operar su nueva máquina, a un nuevo vendedor a vender el producto de la empresa o a un nuevo supervisor a entrevistar y evaluar a los empleados. (Dessler, 2001, p.251)

El enfoque de la capacitación se ha ampliado en años recientes. Antes la capacitación se concentraba sobre todo en enseñar habilidades técnicas, como capacitar a los armadores a soldar cables. No obstante, la capacitación técnica de este tipo ya no basta. (idem, p.251)

En los últimos 10 años, los empleadores se han tenido que adaptar a los veloces cambios tecnológicos, a mejorar la calidad de los productos y servicios, y a elevar la productividad para seguir siendo competitivos. A su vez, para mejorar la calidad tal vez se requiera de una capacitación de estudios especiales (pues los programas de mejoramiento de la calidad requieren de empleados que estén preparados para hacer gráficas y diagramas, y analizar datos). (idem, p.251)

Así mismo, los empleados de hoy necesitan habilidades (y por tanto capacitación) para formación de equipos, toma de decisiones y comunicación, así como habilidades tecnológicas y computarizadas. Además, a medida que la competencia exija mejor servicio, los empleados irán requiriendo cada vez más capacitación como los instrumentos y las capacidades necesarios para atención a los clientes. (idem, p.251)

TIPOS DE CAPACITACIÓN

La capacitación puede incluir: desde enseñar a los empleados habilidades de lectura básica hasta cursos avanzados de liderazgo ejecutivo. A continuación se resumen las cuatro categorías de habilidades en las cuales se enfocan la mayoría de los cursos de capacitación.

Habilidades básicas de educación

Esta es una enseñanza de tipo sistemático, impartido por maestros, instructores o conocedores de la materia. Hay mayor interacción que en otros métodos porque permite la participación de los alumnos, en este caso lo empleados y los trabajadores. Este método es recomendable pero es un poco más difícil que se dé dentro de una institución por el tiempo que representa. (Pineda, 1999, p.57)

Habilidades técnicas

La mayor parte de la capacitación está dirigida a actualizar y mejorar las habilidades técnicas de los empleados – tanto de los trabajadores de oficina como de los de manufactura. La capacitación técnica se ha vuelto cada vez más importante por dos razones: la nueva tecnología y los nuevos diseños estructurales; a medida que las organizaciones se vuelvan horizontales en sus estructuras, aumenten el uso de equipos y derriben las barreras departamentales tradicionales, los empleados necesitarán aprender una barra más amplia de tareas. Por ejemplo, al enseñar a sus empleados de manufactura a realizar el trabajo de cuando menos otra persona, la gerencia puede sustituir a su gente más fácilmente y reducir así la necesidad de contratar ayuda temporal calificada. (Robbins, 1998, p.273)

Habilidades interpersonales

Algunos empleados tienen excelente habilidades interpersonales, pero otros requieren de capacitación para mejorar las suyas. Esto incluye aprender cómo

escuchar mejor, cómo comunicar ideas más claramente y cómo ser un miembro de equipo más efectivo. (Robbins, 1998, p.274)

Una de las áreas de mayor crecimiento en el desarrollo de las habilidades interpersonales es la capacitación sobre la diversidad. Los dos tipos de esta capacitación se enfocan en incrementar el conocimiento y en desarrollar habilidades. La capacitación en el conocimiento busca crear la comprensión acerca de la necesidad de administrar y valorar la diversidad, así como encontrarle un significado. La capacitación en el desarrollo de habilidades instruye a los empleados acerca de las diferencias culturales específicas en el lugar de trabajo (idem, p 274)

Habilidades para la solución de problemas

Los gerentes, como también muchos empleados que realizan tareas no rutinarias, tienen que solucionar problemas en su trabajo. Cuando la gente requiere de dichas habilidades, pero éstas son deficientes, pueden participar en capacitación para la solución de problemas. Estos incluirían actividades que agudicen su lógica, su razonamiento y habilidades de definición de problemas, así como sus habilidades de evaluación de causas, desarrollo y análisis de alternativas y selección de soluciones. (Robbins, 1998, p.274)

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Capacitación en el trabajo

Los métodos populares de capacitación en el trabajo incluyen rotación de trabajos y las relaciones tutoriales. La rotación de trabajos involucra transferencias laterales que permiten a los empleados desempeñarse en diferentes trabajos. Los empleados aprenden una amplia variedad de trabajos y obtienen una mayor comprensión de la interdependencia entre las labores, así como una perspectiva más amplia sobre las actividades organizacionales. Los nuevos empleados a

menudo aprenden de sus trabajos bajo la guía de un veterano experimentado. En el comercio esto se conoce como relación de aprendiz. En los trabajos de oficina, la relación se llama de tutor. En cada uno, el nuevo empleado trabaja bajo la observación de un trabajador experimentado, quien actúa como un modelo a quien el recién llegado trata de emular.

Tanto la rotación de trabajos como la guía de un tutor se aplican al aprendizaje de habilidades técnicas. Las habilidades interpersonales y de solución de problemas se obtienen de manera más efectiva mediante la capacitación que tiene lugar fuera del trabajo. (Robbins, 1998, p.275)

Capacitación fuera del trabajo

Existen numerosos métodos de capacitación fuera del trabajo que los gerentes pueden poner a disposición de sus empleados. Los más populares son las conferencias en salones de clase, los videos y los ejercicios de simulación. Las conferencias en salones de clase son apropiadas para proporcionar información específica. Pueden ser utilizadas de manera efectiva para desarrollar habilidades técnicas y de solución de problemas. Los videos también pueden ser utilizados para demostrar explícitamente las habilidades técnicas que no pueden mostrarse con facilidad por otros métodos. Las habilidades interpersonales y de solución de problemas podrían aprenderse mejor a través de ejercicios de simulación como el análisis de caos, ejercicios experimentales, la adopción de papeles y sesiones de interacción en grupo. Modelos complejos pro computadora, como los utilizados por las aerolíneas en la capacitación de pilotos, son otra clase de ejercicios de simulación, que en este caso se emplea para enseñar habilidades técnicas. Así también la capacitación de vestíbulo, en la cual los empleados aprenden sus trabajos en el mismo equipo que estarán utilizando, solo que la capacitación es llevada a cabo fuera del piso real de trabajo. (Robbins, 1998, p.276)

La capacitación fuera del trabajo puede estar a cargo de consultores externos, profesorado una universidad local o personal de la propia empresa. (idem, p.276)

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización

- ✓ Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- ✓ Elimina temores a la incompetencia o la ignorancia individual. (Werther y Davis, 2000, p.243)

Cómo beneficia la capacitación en las organizaciones

- ✓ Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- ✓ Crea una mejor imagen.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Mejora la relación jefe – subordinado.
- ✓ Es un poderosos auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- ✓ Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
- ✓ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- ✓ Promueve la comunicación en toda la organización
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes. (idem, p 243)

2.20 MANUAL

Con el transcurrir de los años, los manuales se fueron integrando a las empresas con adaptaciones más técnicas (claros, concisos y precisos), y aplicándolos a diversas funciones operacionales. De este modo, aunque no totalmente, dejaron de ser sólo un auxiliar y hoy en día son una herramienta primordial y básica. (Reyes, 1992, p.177)

Un manual es un folleto, libro o carpeta en los que de una manera fácil de manejar, se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto como orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. (idem, p 177)

Todo manual dentro de la organización tiene como función principal, la de comunicar y por medio de la comunicación servir como medida de control interno, de ayuda y apoyo a la administración, para que todo el personal conozca sus funciones, las responsabilidades, los procedimientos para realizar su trabajo y en general a todo lo concerniente a la organización.

La necesidad de contar con manuales se ha hecho indispensable, debido al crecimiento en el volumen de las operaciones, al incremento de personal, a la utilización de nuevas técnicas y a la complejidad de las estructuras administrativas.

Los manuales, por ser un medio de comunicación formal deben ser legibles y sencillos puesto que están dirigidos hacia todos los niveles, es decir, desde el operativo hasta el gerencial o administrativo, además deben ser flexibles puesto que la empresa está inmersa en un ambiente cambiante y debe de cualquier forma adaptarse a él.

2.20.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL USO DE LOS MANUALES

Ventajas

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Evita discusiones y malos entendidos en las operaciones
- Dan un establecimiento formal y hacen efectivos los objetivos, las políticas, los procedimientos, etc.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos a través del tiempo.
- Son flexibles y sencillos
- Facilitan una delegación efectiva y delimitan responsabilidades permitiendo un control adecuado en la organización.

Desventajas

- Si su elaboración es deficiente, provoca serios problemas en el desarrollo de las operaciones
- El costo de la actualización puede ser excesivo
- El ser muy sintéticos las hace carecer de utilidad y muy detallados y extensos, los convierte en complicados y tediosos.
- Incluyen solo aspectos formales de la organización, dejando a un lado los informales, cuya importancia puede ser notoria.
- Si no se les actualiza pierden efectividad

2.20.2 FASES DE LA PLANEACIÓN DE UN MANUAL

Existen cuatro fases en el proceso de planeación de un manual

- Fase de diseño
- Fase de desarrollo
- Fase de implementación
- Fase de mantenimiento

Fase de diseño

En esta fase, se anotarán las consideraciones que se van a tomar en cuenta y aplicarán a lo largo del proyecto, tiene que ver con los métodos y fuentes de información necesarios para desarrollar y lograr un manual claro, conciso y efectivo. (Hernández y Hernández, 1997, p 21)

Fase de desarrollo

La fase de desarrollo de un manual involucra los primeros pasos para convertir las decisiones tomadas en situaciones concretas. Antes se deben tomar dos decisiones adicionales: ¿Quién revisará y aprobará el manual? Y ¿Quién preparará el material?. (idem, p.21)

Todas las políticas y procedimientos preparados para el manual deberán estar revisadas por cuando menos un administrador que tenga el conocimiento y la experiencia para juzgar la precisión de su contenido. Si un procedimiento envuelve áreas fuera de su jurisdicción, este deberá ser revisado por el gerente de esa área en particular. (idem, p.21)

El desarrollo de la estructura del manual comienza a elaborarse desde la bienvenida, pasando por motivación, comportamiento y sugerencias. En esta etapa todo es un acomodo de las políticas y procedimientos divididos en grupos de acuerdo a su interés. Por supuesto, que en esta etapa todo está sujeto a cambio y aprobación. (idem, p 22)

Los pasos subsecuentes son los siguientes: juntar y evaluar la información, formatear el manual, escribirlo y reproducirlo. (idem, p 22)

Fase de implementación

Una gran variedad de métodos pueden ser usados para presentar el manual a los empleados, en su fase de preparación, es bueno ir despertando el interés de los

empleados, con los medio de comunicación ya existentes en la empresa: mural, letreros, boletines o folletos. (idem, p.22)

Los empleados deben ser informados del uso del manual, esto ayudará a hacer más fácil y placentero su trabajo e integración en la organización. Además debe existir una política para entrega de manuales, revisión de éstos o implementaciones para motivar a los empleados a utilizar e informarse con su manual. (idem, p.23)

En esta fase es bueno involucrar a algunos empleados de distintas áreas, eso también despertara el interés entre ellos mismos y sus compañeros. (idem, p.23)

PRESENTANDO EL MANUAL

El manual ha sido reproducido y listo para su presentación. Sin embargo, hay que instituir sesiones de instrucción de uso del manual y hacer una presentación general a toda la organización

Es importante resaltar en las presentaciones los siguientes aspectos del manual:

1. El propósito:

- un medio eficaz de consulta
- garantía de que todas las políticas gobiernen la organización

2. La organización

- presentación
- índice
- secciones

3. El formato

- divisiones, secciones y procedimientos identificados
- diseño

4. Contenido

- como usarlo
- referencia

5. Proceso de revisión.

- fechas de revisión

Al nuevo empleado le es presentado el manual en su etapa de inducción y presentación. Al empleado con antigüedad se le da para referencia y consulta. (idem, p.24)

FASE DE MANTENIMIENTO

Esta fase envuelve operaciones involucradas con revisión de políticas obsoletas o creación de nuevas políticas, así como los cambios que se presenten en la organización. (idem, p.25)

Como el valor del manual depende de la precisión de su contenido, éste debe ser mantenido al día. Es por eso que debe existir una política de control y revisión, la cual deberá ser revisada dos o tres veces al año. En el caso de nuevos procedimientos o nuevas consideraciones legales, administrativas o de seguridad, se podrá incluir un complemento al manual por separado sin tener que cambiar el manual. (idem, p.25)

El encargado de esta fase será el gerente de personal en empresas de tamaño medio a pequeño y para empresas grandes se le asigna la responsabilidad a una persona en particular del área de gerencia de personal o de administración. (idem, p.22)

capítulo III

aplicación de la metodología

3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

El Club de Empresarios surge a partir de que algunos empresarios, de la ciudad de Tehuacan, idearon tener un lugar donde poder convivir con sus familias y amigos sanamente, recibiendo el mejor servicio y atención.

Se inició promoviendo la idea entre distintos empresarios de la ciudad y en enero de 1990, en un hotel se reunió a los distintos empresarios con sus familias y se planteó la idea concreta acerca de lo que se quería hacer: un club de y para empresarios.

En 1990, comienza el proyecto de diseño y construcción de un Club que ofreciera las más modernas instalaciones.

Los socios fundadores, quienes inicialmente promovieron la idea de formar el club, fueron: Sr. Gustavo Romero, Sr. Alfonso Fernández Santiago y Sr. Ignacio García de la Cadena.

En 1991 este proyecto es concretado y comienza a funcionar el 17 de mayo de ese mismo año. Y así, año con año, el servicio ha mejorado y se han ido agregando y mejorando todo tipo de mobiliario, como son: mesas de billar, pequeños salones para reuniones, un bar sumamente amplio y más, hasta convertirse en lo que son hoy.

Desde que el club inició se crearon dos tipos de acciones: la acción empresarial y la acción individual. Al principio, comenzaron con 37 acciones empresariales y 61 individuales.

La primera reúne a las sociedades e instituciones y la segunda, son las personas físicas que se dedican a actividades empresariales. También existen otro tipo de socios como los foráneos (las sociedades, instituciones y personas físicas que

tengan su domicilio o el principal asiento de sus negocios en el extranjero, o bien, fuera del estado de Puebla o de los estados colindantes al mismo y que no tengan en dichas entidades federativas, sucursales, agencias u oficinas) y los socios honorarios, que son el señor Presidente de la República, el señor Gobernador del Estado, los Secretarios de Estado, los socios honorarios jubilados, los cónyuges y los hijos solteros menores de veintiocho años de los accionistas empresariales y/o de los accionistas individuales

El Club de Empresarios tiene una capacidad máxima del comedor de 120 a 150 personas y posee mesas para 4, 5, 6 y 8 personas. En el bar tiene una capacidad máxima de 50 a 70 personas; en el salón de juegos de 30 personas y en los salones o privados de 15 a 17 personas.

Son cinco los salones que tiene el Club de Empresarios, los cuales están decorados detalladamente al estilo:

- Mexicano, llamado "La Fonda"
- Español, llamado "La Tasca"
- Francés, llamado "Le bistrôt"
- Italiano, llamado "La Tabola Calda"
- Árabe, llamado "Matham"

Todos estos salones prestan el servicio de reservación para juntas de trabajo y servicio de comedor

3.2 TIPO DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

Mi estudio de investigación es descriptivo y correlacional; descriptivo, porque describo algunas características del lugar en general así como normas, reglamentos, organización, etcétera y correlacional porque explicaré la relación

que existe entre las variables de la investigación, es decir, la relación entre manual, inducción y restaurante.

Todo esto para lograr el objetivo general ya antes especificado.

3.3 HIPÓTESIS

Un manual de inducción para el Club de Empresarios Tehuacan A.C. mejorará la satisfacción del personal y su propio desarrollo, logrando así la satisfacción del cliente.

3.4 MANUAL DE INDUCCIÓN PARA EL CLUB DE EMPRESARIOS

3.4.1 BIENVENIDA

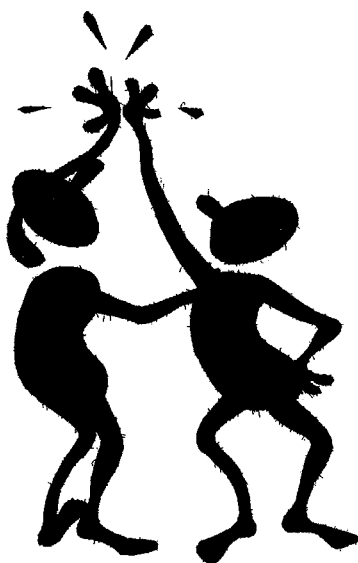
El elemento esencial de cualquier empresa, es precisamente el humano. Nuestro trabajo inicial consiste en establecer los elementos necesarios para el eficiente funcionamiento del club, de acuerdo a nuestros horarios y ventas.

Debemos recordar que el éxito de un negocio se logra gracias a su personal. Es por esto que todos somos una parte esencial del club.

En nombre de todo el personal que aquí trabaja quiero darle una cordial bienvenida confiando en que su trabajo se convertirá en un medio de superación personal, que deberá rendirle múltiples satisfacciones.

Lo invitamos a que forme parte de este equipo que realiza día con día la noble labor de prestar sus servicios con vocación y calidez humana.

El Club de Empresarios les da la mas cordial bienvenida.

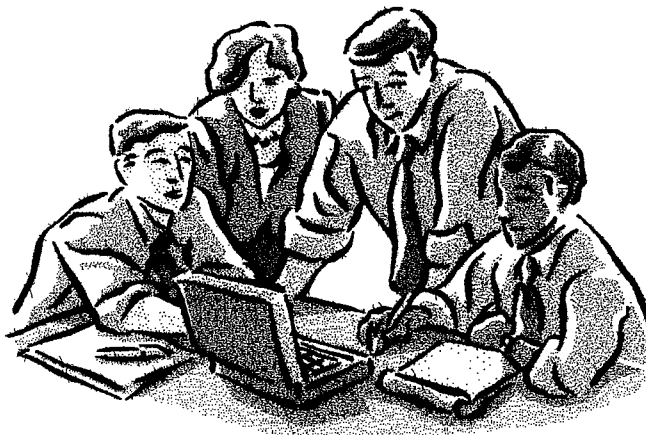


3.4.2 CULTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA

El sistema de valores, creencias y hábitos compartidos dentro del Club de Empresarios, interactúa con la estructura formal para producir normas de comportamiento. Nuestra compañía significa "Calidad" en el servicio de alimentos, el cual exige un desarrollo constante del personal, basado en el aprendizaje y manejo de información.

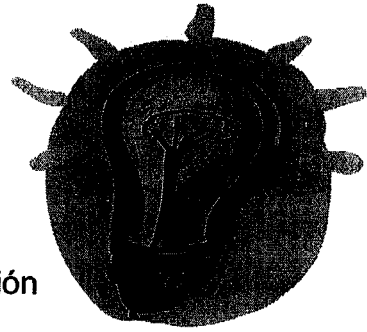
Brinda calidad tanto a los clientes internos (personal), así como los externos (socios y usuarios de las instalaciones) para así contribuir al logro de los objetivos que el club se ha propuesto para concretar su misión.

Asigna sus recursos eficientemente dando prioridad a determinadas áreas de uso frecuente o bien aquellas que eventualmente requieran de mayor atención.



La cultura que en El Club de Empresarios desarrollamos es participativa ya que el valor de involucrar a mas personas en el proceso de la toma de decisiones se relaciona principalmente con el aumento de la productividad y el estado de animo de los empleados, utilizamos culturas abiertas y participativas para mejorar la satisfacción de los empleados. Los beneficios específicos que se derivan incluyen los siguientes

- mayor aceptación de las ideas de gerencia
- menor rotación
- menos quejas y protestas
- mejores actitudes hacia el puesto y la organización



MISIÓN

La misión del Club de Empresarios es ser una organización inteligente la cual debe tener como mayor recurso y factor clave a la gente pensante, el club debe ser una organización en la cual su gente expanda constantemente sus capacidades intelectuales.



Al mismo tiempo, nuestra misión, es darnos a conocer como una empresa de servicio excelente, preocupada por la satisfacción total del cliente.

VISIÓN

Para lograr nuestra misión, la visión del Club, es crecer de tal manera que todos los empresarios de la ciudad tengan un lugar tranquilo donde descansar u organizar reuniones de trabajo.

Esto se logrará basándose en la toma eficaz de decisiones, excesiva motivación y trabajo en armonía entre grupos e individuos.

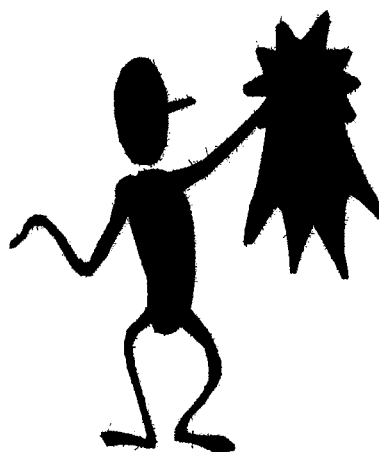
FILOSOFÍA

Brindar un servicio de calidad, con humanismo en cada área, poniendo a total disposición equipos e instalaciones para satisfacer las necesidades de los socios y usuarios.

VALORES Y PRINCIPIOS

Nuestra empresa se basa en los siguientes valores y principios:

- ◆ Amabilidad
- ◆ Responsabilidad
- ◆ Honestidad
- ◆ Puntualidad
- ◆ Optimismo
- ◆ Calidad como forma de vida
- ◆ Iniciativa
- ◆ Liderazgo
- ◆ Superación



Como club, nos dedicamos y esmeramos en brindar descanso, distracción, diversión y alimentación de calidad a nuestros socios.

OBJETIVOS

Los objetivos de esta empresa son:

1. Organizar, sostener y fomentar uno o más centros de reunión en los que se desarrollan las relaciones socioculturales entre todos sus miembros.
2. Procurar y en su caso, organizar eventos sociales, culturales, juegos permitidos, festejos y toda clase de actividades que tiendan a desarrollar y mejorar las relaciones humanas.



3. Proporcionar los servicios de comedores, bares, salones de banquetes, recepciones, salones de descanso y esparcimiento, y en general las facilidades que se requieren para el buen logro de los objetivos de la asociación.



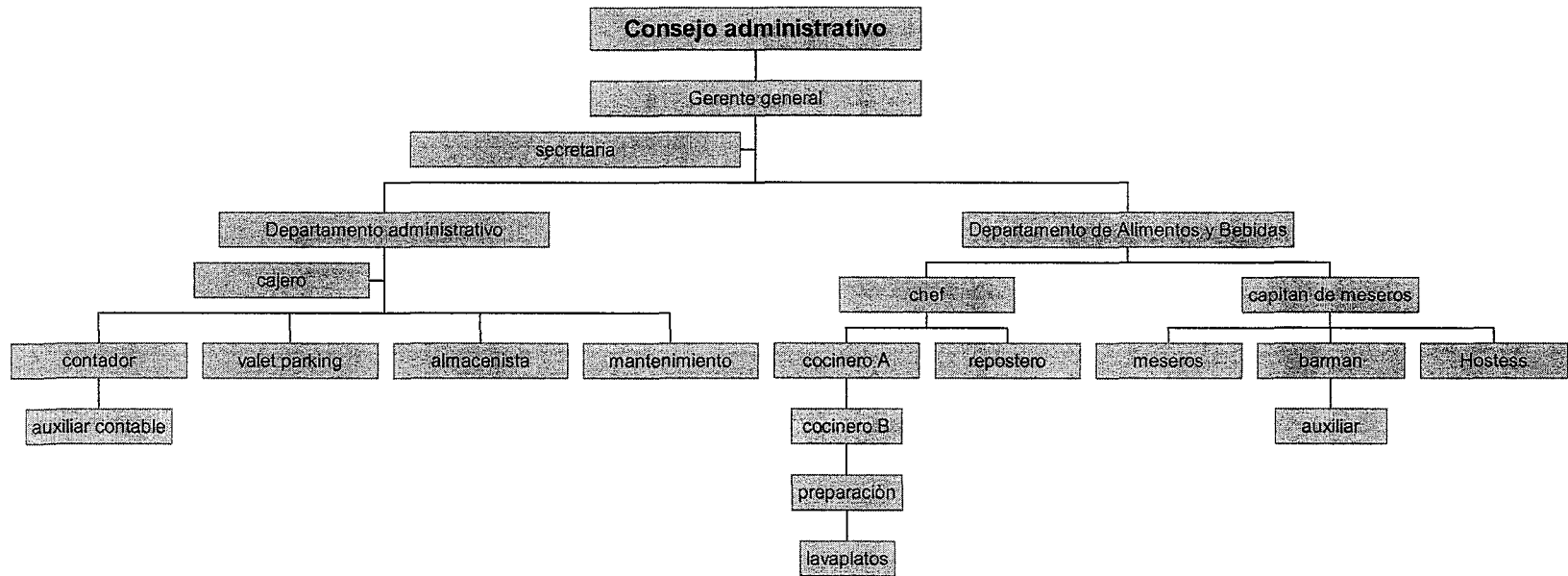
- 4. Adquirir los bienes muebles e inmuebles que se requieren para el mejor servicio de la asociación, y disponer de ellos; así como celebrar los convenios y contratos y ejecutar los actos jurídicos que le sean necesarios.**
- 5. Fomentar y establecer relaciones de intercambio con otras organizaciones similares.**

NUESTRA ESTRUCTURA

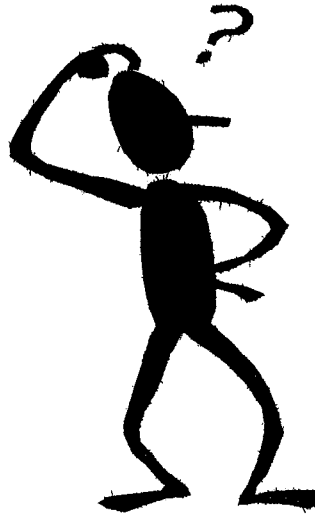
Para que el Club de Empresarios funcione de la mejor manera y, al mismo tiempo, ofrezca un servicio de calidad a todos nuestros socios y usuarios, se necesita del trabajo de muchas personas, es por esto que existe un organigrama en el que cada uno tiene una función específica, el cual te presentamos a continuación.

Si tienes alguna duda o necesitas del apoyo de alguien no dudes en acercarte a cualquiera de estas personas, ya que son tus compañeros de trabajo.

Organigrama Club de Empresarios



3.4.3 MEDIOS DE COMUNICACIÓN



a) CIRCULARES Y MEMORANDUMS

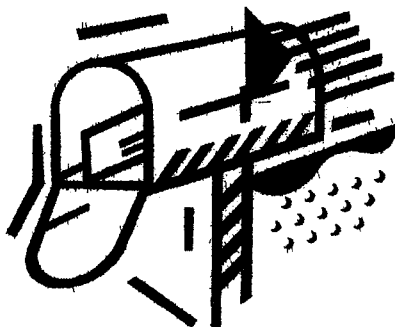
La finalidad de estos es darles a conocer todo tipo de información que sea de interés general, como cambios de políticas, cambio de horarios, eventos importantes a nivel interno y todo tipo de promociones para los empleados.

b) BUZÓN DE SUGERENCIAS

Tiene la finalidad de establecer un canal de comunicación ascendente, facilitando de esta manera la información que deba llegar a la gerencia. El objetivo de este tipo de comunicación es la detección de fallas y el aprovechamiento de la iniciativa de los empleados al aportar ideas.

Utilizando el buzón, cualquier persona sin necesidad de dar su nombre puede hacer llegar a la gerencia todo tipo de información.

El buzón debe funcionar de manera regular y la gerencia recogerá todas las sugerencias, para que periódicamente haga una evolución de las mismas.



c) PUERTAS ABIERTAS

Los lunes de cada quince días se establecerán para recibir y escuchar al personal sobre los problemas y necesidades que existan, tratando de dar solución a todos estos.

3.4.4 HORARIOS

En el Club de Empresarios se han desarrollado los siguientes horarios con la finalidad de que se cubra en su totalidad las necesidades de la empresa.

Chef
12:00 hrs. al cierre



hrs.

**Cocinero A y B**

1° turno 13:00 a 18:00 hrs. Y 20:00 a 22:00

2° turno 15:00 hrs. al cierre

Repostero

12:00 a 21:00 hrs.

Lavaplatos

14:00 a 18:00 hrs. y 20:00 hrs. al cierre

**Hostess**

13:00 a 17:00 hrs. y 20:00 hrs. al cierre

Capitán de meseros, meseros y barman

1° turno 12:00 a 17:00 hrs. y 20:00 hrs. al cierre

2° turno 12:00 a 20:00 hrs

Cajero

1° turno 13:00 a 21:00 hrs.

2° turno 21:00 hrs. al cierre

Mantenimiento

8:00 a 13:00 hrs, y 16:00 a 19:00 hrs.



Valet parking**13:00 hrs. al cierre**

Todos los empleados dispondrán de una tolerancia de 10 minutos al inicio de sus actividades quedando entendido que transcurrido ese tiempo, la empresa podrá aceptar o no al empleado para que cumpla con sus tareas.

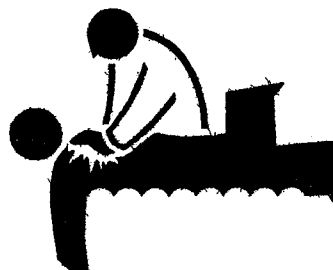
Dicha tolerancia no implica que la empresa no pueda aplicar correctivos convenientes a fin de lograr que el trabajador se presente puntualmente a sus labores. La existencia de esta tolerancia no estipula que los empleados puedan presentarse a laborar todos los días con dicho retraso; ya que este está establecido para ocasiones esporádicas, y se recomienda a todo el personal que se presente con la anticipación necesaria para iniciar sus labores a la hora señalada.

La asistencia será llevada en la vigilancia de la unidad por lo cual el empleado deberá checar su entrada y salida diariamente. Quien no lo haga un día de trabajo le será contado como sino hubiera trabajado, por esta razón cuida seguir el procedimiento correcto en el control de entradas y salidas para que sus horas queden debidamente registradas

Ningún trabajador podrá cambiar el turno que se asigne, sin la autorización expresa de la gerencia.

En caso de enfermedad o de fuerza mayor que impida al empleado presentarse a laborar, deberá notificar al gerente cuando menos 60 minutos de anticipación a la hora de entrada, la causa de su ausencia. Será importante la presentación de la incapacidad del IMSS para poder reanudar labores o para tener la justificación correspondiente.

Cualquier trabajador requiere de previa autorización para abandonar su área de trabajo antes de su hora de salida.



3.4.5 DIAS DE DESCANSO Y VACACIONES

a) DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIOS

Son días de descanso obligatorio, con goce de sueldo íntegro los días:

1° de enero

5 de febrero

21 de marzo

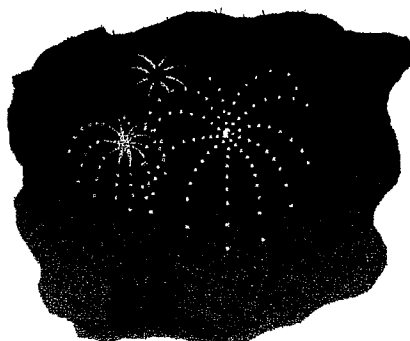
1° de mayo

16 de septiembre

20 de noviembre

1° de diciembre de cada seis años

25 de diciembre



b) DIAS DE DESCANSO POR FESTIVIDADES ESPECIALES

5 de mayo
1 y 2 de noviembre
12 de diciembre
jueves, viernes y sábado santo.

c) VACACIONES

El Club de Empresarios concederá a sus trabajadores vacaciones anuales conforme al artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo.

Años de servicio	Días de descanso
1 año	6 días
2 años	8 días
3 años	10 días
4 años	12 días
5 a 9 años	14 días
10 a 14 años	16 días
15 a 19 años	18 días
20 a 24 años	20 días

Antes de gozar de nuestras vacaciones, el Club nos da una prima vacacional del 25% sobre nuestro sueldo base con lo que podemos disfrutar ampliamente del periodo de descanso.

3.4.6 DIAS DE PAGO

Los días de pago serán todos los viernes de las 10:00 am a las 2:00 pm. En caso de que el día de pago fuera no hábil, éste deberá realizarse un día antes. El pago será en las oficinas del club.

Los trabajadores que presten sus servicios en día domingo tendrán derecho a una prima dominical del 25% sobre el salario diario ordinario, sin que esto quiera decir que no gozarán de un día de descanso en la semana.

Para El Club de Empresarios es de suma importancia que los empleados sean puntuales y honestos lo cual será premiado con un 2% sobre el sueldo base del empleado.



SALARIOS NO COBRADOS

Si la persona no asiste a cobrar su salario correspondiente a una semana, la gerencia lo guardará en efectivo, en la caja del restaurante, para que cobre la siguiente semana. Si el empleado se presenta a cobrar a la segunda semana, su salario le será pagado con cheque ya que la gerencia habrá retirado de la caja fuerte los sobres atrasados.

MEDIDAS DE SEGURIDAD

- ☛ Ningún empleado podrá permanecer en el área de pago después de recibir su salario.

- ✚ No podrán pasar al área de pago con bultos, mochilas, bolsas o similar.
- ✚ No se pagará fuera de horario a ninguna persona.
- ✚ Ninguna persona podrá cobrar por otra, salvo petición expresa por escrito o determinación judicial.

PERMISOS CON GOCE DE SUELDO

La empresa te permite faltar al trabajo y te paga el día en los siguientes casos:

- a) fallecimiento de un familiar directo
- b) enfermedad justificada

En cada caso, será un máximo de tres días, y deberás traer un comprobante, copia del acta de defunción o incapacidad expedida por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), presentándolos el día en que te incorpores a tus actividades

PERMISOS SIN GOCE DE SUELDO

En el desempeño regular de nuestro trabajo habrá alguna ocasión en la que se tenga que faltar o llegar retrasado, en estas ocasiones consúltalo con tu superior o jefe inmediato lo más pronto posible.

El supervisor lleva un control de los permisos, puesto que existe un límite. El hecho de incurrir en situaciones que motiven faltas o constantes permisos originarán posibles sanciones.

En casos justificados, la gerencia, podrá llegar a conceder permisos sin goce de sueldo por un tiempo NO mayor de tres días

PRESTAMOS PERSONALES

Se otorgan a cualquier empleado que tenga más de un año de antigüedad y su comportamiento haya sido satisfactorio, en cuanto a cooperación y asistencia.

Se podrá solicitar hasta un mes de salario sin cargo alguno y teniendo 10 semanas para liquidarlo

Los empleados que se atrasen en sus pagos perderán oportunidades para préstamos futuros.

INCENTIVOS INSTITUCIONALES

Son todas aquellas prestaciones que marca la ley como obligatorias. La gerencia se encargará de que todos los empleados reciban estas prestaciones: inscripción en el IMSS, al INFONAVIT, reparto de utilidades, aguinaldo, vacaciones, sueldo.

El manejo de créditos de FONACOT e INFONAVIT se realizará con empleados que tengan por lo menos un año de antigüedad en la empresa y su comportamiento haya sido satisfactorio.

3.4.7 PRESTACIONES

PRESTACIONES DIRECTAS Y GENERALES

En el club se cuenta con instalaciones especiales para el aseo de los empleados, así como áreas para guardar sus pertenencias. También se otorga alimentos a todos los empleados, asignando horarios y un lugar específico para tomarlos.

Existen botiquines de emergencia para cualquier caso, localizados en lugares estratégicos adecuados.

PRESTACIONES INDIRECTAS

Son aquellas que los empleados reciben directamente de los clientes que visitan el restaurante, y están directamente relacionadas con la calidad y atención en el servicio.

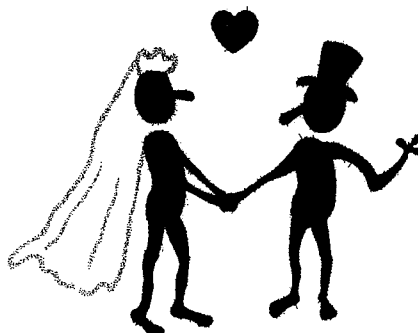
Los empleados de las áreas que no tienen trato directo con los clientes reciben su moje, parte proporcional de propinas, de acuerdo al criterio del gerente y a su desempeño, basándose en lo recolectado por los grupos de servicio.

El criterio para este reparto está basado en asistencia, puntualidad, cooperación y disciplina diaria durante el mes.

PRESTACIONES ADICIONALES

Como prestaciones adicionales que ofrece El Club de Empresarios cuentas con los siguientes:

- a) Matrimonio, tres días con goce de sueldo.

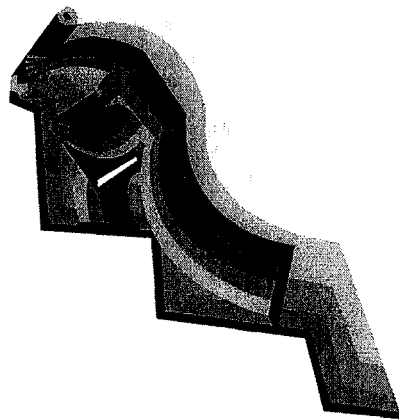


- b) Muerte de Familiares, tres días con goce de sueldo.

- c) Muerte del trabajador, a los beneficiarios dieciocho mil pesos por muerte natural, treinta mil pesos por riesgo de trabajo.
- d) Cumpleaños, un día con goce de sueldo.

3.4.8 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La actividad principal es la detección de necesidades en cuanto a capacitación se refiere, y a la elaboración de programas para todas las áreas de personal, todo ello con el fin de desarrollo y superación del mismo. Por lo tanto, la empresa te ofrece cursos, seminarios y pláticas a las que deberás asistir en el transcurso del año, los cuales te serán informados con previa anticipación.



3.4.9 DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS

Estamos seguros que todos reconocemos que se requieren ciertas normas de conducta. Las reglas son esenciales para el funcionamiento eficiente de cualquier empresa. Todos los empleados deberán tratar de alcanzar el logro de los objetivos establecidos por el Consejo Administrativo

No habrá discriminaciones por motivo de raza, edad, sexo, nacionalidad, credo religioso o doctrina política.

Existen ciertas condiciones de trabajo que son propias de nuestro ramo, la cuales queremos que conozcas:

- Debido a que disponemos de espacio limitado para estacionamiento en horas pico de trabajo, los empleados deberán estacionar sus autos en los lugares que designe la Gerencia.
- Debes poner atención en la pizarra de anuncios regularmente. No coloques ni alteres ninguno de los avisos de dicha pizarra.
- El teléfono es para fines del negocio, sin embargo, si tienes que hacer alguna llamada personal, consulta a tu jefe inmediato
- A la hora del cierre deben retirarse todos los sobrantes. No podrán llevarse productos del restaurante, aunque se debe evitar a toda costa los desperdicios innecesarios
- Se debe entregar a la caja cualquier objeto olvidado por los comensales, anotando día, turno y mesa donde fue encontrado para su fácil localización.
- Es obligación de los empleados nunca discutir con el cliente, en caso de existir algún mal entendido o problema debe ser notificado inmediatamente al Gerente o encargado para que éste lo solucione de la mejor manera.
- Reportar y dejar el trabajo a tiempo, justificar cualquier tardanza o permiso con el jefe inmediato

- No faltar a sus obligaciones sin razones serias.
- No presentarse al trabajo con señales de haber ingerido alcohol y mucho menos en estado de ebriedad.
- No está permitido el uso de perfume, la limpieza del cuerpo y de la ropa lo hace innecesario.
- El mandil o mesero deberá estar siempre parado, alerta dentro del comedor, observando todas las mesas y fijos los ojos y oídos para las señales del comensal o del jefe inmediato.
- No recargarse contra la pared, puertas, ventanas, etc.
- No apoyarse sobre las sillas o mesas
- No estar al pendiente de las conversaciones de los clientes.
- Ser discreto.
- No deberá dejarse la estación más que para el servicio necesario o en caso de emergencia.
- Moverse rápido y en silencio, pero nunca correr.
- No platicar con los compañeros dentro del comedor, o pararse en grupos, leer en el salón, masticar palillos, alimentos o chicle.
- No pasarse las manos por la cara o el cabello mientras se está en el servicio
- Evitar en lo posible el ruido de los platos, cuidar las escaleras y puertas procurando no tener accidentes.
- Prohibido fumar durante las horas de servicio.
- Quitar inmediatamente y sin pregunta cualquier artículo o alimento que no guste al cliente.
- No discutir y comunicárselo al jefe de inmediato.
- Cambiar las cartas del menú si no se encuentran en buenas condiciones.
- Para presentar la carta, colocarse delante del cliente asomado ligeramente hacia éste, poniendo atención para recibir la orden.
- Observar constantemente las mesas que se están atendiendo para que estén provistas de todo lo necesario para hacer el servicio eficiente y rápidamente.

- Reportar cualquier queja o sugerencia al jefe inmediato.
- Tratar al cliente como si se tratara de uno mismo.
- Ayudar al cliente a sentarse y levantarse acomodándole la silla.
- Anticiparse a los deseos y necesidades de un cliente vigilando continuamente la mesa.
- No olvidar limpiar las sillas cuando se levante el cliente, es muy probable que tenga residuos de comida.
- Ser cortés con la clientela pero nunca entrar en conversación sobre asuntos de índole personal.
- El trapo de servicio no debe de estar arrugado, ni en la bolsa, ni en el hombro, debe de estar doblado en el mandil.
- No llevar platos en el antebrazo.
- Aun en momentos de mucha afluencia de trabajo y las complicaciones del servicio, trabajar con calma y orden.
- Ser cortés con el cliente, correctamente amable, pero nunca servil.
- Los objetos que dejen olvidados los clientes, deberán ser entregados al gerente.
- Las mesas montadas para el servicio de los clientes deben permanecer intacta y no como almacén para montar otras.
- Por mucha prisa que se tenga nunca se atravesará al paso de un cliente, se debe ceder el paso.
- Los platos sucios y los cubiertos deben llevarse a la cocina por separado del cristal.
- No olvidar que hay que conservar al cliente viejo, también se debe ganar al nuevo.
- Llevar a cabo la labor de venta, ofreciendo el platillo del día o aquellos que necesiten promoción.
- Acostumbrarse a manejar todo en charolas.
- Evitar viajes inútiles, procurando no ir y venir de la cocina con las manos vacías.
- No deben recibirse visitas personales de pariente o amigos en el trabajo

- La propina es una gratificación del cliente, se debe ganar, no exigir.
- Al cobrar una cuenta se utilizarán charolas apropiadas para realizarlas.
- El personal de servicio no debe amontonarse alrededor de un cliente. Es de muy mal gusto.
- Está estrictamente prohibido vender o comprar artículos ajenos en la unidad.
- No está permitido formar pareja en el centro de trabajo.
- Respete el reglamento de la empresa, para eso se realizó

UNIFORMES

Cualquier empleado que trabaje en la empresa, en alguno de los departamentos en los cuales sea obligatorio el uso de uniforme, podrá solicitar en la gerencia, la ayuda para adquirir dicho uniforme, siempre y cuando tenga una antigüedad de seis meses y el desempeño de sus funciones sea satisfactorio.

Los uniformes sólo podrán solicitarse dos veces al año. La solicitud de los uniformes será totalmente manejada en coordinación con los jefes de departamento para que se evalúen las necesidades reales del empleado o de todo el departamento.

Los empleados deberán presentar el uniforme completo diariamente; entendiéndose que de no presentarlo, el Club tendrá la facultad de suspender o regresar al empleado.

PROHIBICIONES

1. Queda prohibido a los empleados faltar al respeto al público en general y a compañeros de trabajo, a la cortesía y educación naturales y necesarias.

2. Conservar en su poder cualquier cantidad de dinero procedente de las ventas.
3. Hacer descuentos sobre precios de ventas.
4. Otorgar cortesías.
5. Portar armas.
6. Tomar bebidas, fumar e ingerir alimentos fuera de las horas señaladas y mucho menos que sean cargadas a la cuenta de algún cliente.
7. Organizar rifas, tandas y sorteos.
8. Realizar cualquier acto de higiene personal frente al cliente (sonarse, limpiarse las uñas, etc.)
9. Usar los baños destinados a clientes,
10. Intentar cobrar la cuenta presionando al cliente para que abandone el club
11. Presentarse a laborar en estado de ebriedad o con aliento alcohólico.

3.4.10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El método de evaluación que utilizamos en esta Institución, es el de **Escala de Calificación**, esto debido a su sencillez, ya que facilita la evaluación del desempeño de muchos empleados.

Los factores escogidos para la evaluación son

- 1. Relacionado con el puesto**
- 2. Características personales del trabajador.**

Los primeros incluyen la cantidad y calidad del trabajo; mientras que los segundos incluyen atributos como confiabilidad, iniciativa, adaptabilidad y cooperación.

El evaluador llena la forma , indicando el grado en el que cada factor describe mejor al empleado y a su desempeño, éste debe comentar la valoración concedida a cada factor. El propósito de este tipo de exigencias es evitar juicios arbitrarios y superficiales

3.4.11 TERMINACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

CAUSAS DE TERMINACIÓN DEL CONTRATO

1. Renuncia voluntaria

Los empleados que se separen de la empresa por su gusto, ya sea por convenir a sus intereses, mejoras de trabajo, estudios, etc., podrán tener un reingreso en la empresa, si así lo desean siempre y cuando su currículum interno sea satisfactorio.

2. Fraude, abuso de confianza o robo

Las personas englobadas aquí serán todas aquellas que hayan robado o intentado robar dinero o bienes de la empresa y ésta anomalía haya sido detectada por vigilancia, auditoria o la propia gerencia del club.

Estas personas por ningún motivo podrán volver a ingresar a la empresa; ni tampoco se le expedirá carta alguna de recomendación o constancia de trabajo, y su entrega de documentos estará condicionada a la autorización expresa del Consejo de Administración

3. Abandono de trabajo

Se incluyen todos los empleados que, sin previo aviso, dejen la empresa y por tal motivo se desconozca la causa de su separación.

Para autorizar el reingreso de estas personas se deberá hacer un profundo análisis del desempeño de sus labores antes del abandono de trabajo y sus causas para ver si éste justifica su nueva entrada.

4. Persona conflictiva

En este renglón se incluirán todos los empleados que tengan problemas con sus o jefes, compañeros o socios. Si el caso no es grave, estas personas podrán aspirar

a una oportunidad, si procede, previa investigación de la gerencia acerca de la vida laboral anterior al conflicto.

5. Deficiencia en el trabajo

Aquí entrarán todos los empleados que, rutinariamente, y después de varias pláticas conciliatorias con ellos, no ejecuten adecuadamente su trabajo, ya sea por rebeldía o por incapacidad.

6. Permiso por tiempo indefinido

Se harán en los casos de buenos trabajadores que, por causas personales, soliciten tiempo indefinido para arreglar problemas personales teniendo la intención de volver a la empresa en un plazo no mayor de seis meses

7. Faltas continuas

Este renglón incluirá a aquellas personas que con frecuencia lleguen tarde o falten a sus labores, trastornando seriamente el desempeño del trabajo en el departamento donde laboran. Aquí se incluirán las faltas injustificadas y la gran solicitud de permisos de ausencia a la gerencia por parte de un trabajador.

POLÍTICAS SOBRE LA TERMINACIÓN DE RELACIONES LABORALES

1. Ningún jefe de departamento podrá dar de baja a algún trabajador, éste deberá ser enviado a la gerencia.
2. Todos los empleados que se separen voluntariamente de la empresa deberán firmar una carta de renuncia, donde deslinden a la empresa de adeudos económicos.
3. Para la entrega de cualquier tipo de documento se requiere de una autorización escrita por el jefe inmediato.
4. El personal que sea liquidado seguirá los siguientes pasos.

- Se calculará la liquidación de acuerdo a los años trabajados en la empresa; se elaborará el cheque, el cual será certificado para poder efectuar la liquidación ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- El cálculo se realizará como lo establece la Ley Federal del Trabajo, salvo que se llegue a un acuerdo económico con el trabajador. En cualquier caso, se incluirán las cantidades devengadas por concepto proporcional de vacaciones, aguinaldo, gratificaciones, etc., que se encuentren pendientes de pago a la fecha de la liquidación
- Será ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje que se entregará la liquidación al trabajador, así como sus documentos y podrá entregarse carta de recomendación al o los empleados liquidados, si así lo procede.
- En caso de que el empleado no se presente ante la Junta a recibir su finiquito, se guardará el cheque un tiempo razonable para que éste vuelva a ponerse en contacto con la gerencia, si pasado dicho tiempo no hay contacto, se depositará el cheque certificado en la cuenta correspondiente y se entregará la ficha a la gerencia, archivándose al expediente de bajas.

capítulo IV

conclusiones y

recomendaciones

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se establece que la inducción juega un papel muy importante dentro de la organización, ya que elimina el sentimiento de ansiedad del nuevo empleado.

Al comenzar un nuevo trabajo, el empleado puede sentir una falta de identificación, no con el trabajo, sino con todo lo que a éste rodea, es decir, con sus nuevos colaboradores, con su nuevo jefe inmediato, la existencia de nuevas reglas y procedimientos, etcétera. Este estado de ansiedad se puede reducir al inducir correctamente al empleado a la empresa.

Al realizar la inducción en los nuevos empleados, se crea un sentimiento de permanencia en la empresa, ya que mediante este proceso se conoce a fondo los aspectos fundamentales de la misma. Logrando al mismo tiempo mejorar los resultados en la operación del restaurante.

Este sentimiento de permanencia provoca también que se reduzca la rotación de puestos logrando a su vez una disminución en los costos de reclutamiento y selección de la empresa.

También se provoca la socialización del nuevo empleado con sus colaboradores puesto que, mediante el proceso de inducción (antes de comenzar sus labores) el empleado conoce y se relaciona con su equipo de trabajo.

Con todo esto, el trabajador obtiene la seguridad necesaria para comenzar su nuevo trabajo y poder desenvolverse mejor en el mismo. También comprende la importancia que él representa para la empresa y al mismo tiempo, sabe donde se encuentra parado

Se insiste en que la inducción de personal es fundamental y por ello es conveniente seguir un procedimiento adecuado al efectuar la inducción, realizando evaluaciones para comprobar que realmente se logró el objetivo.

Es útil conocer que un manual de inducción también ayudara al empleado a conocer el reglamento de la organización, las políticas que rigen a la organización, las metas que persigue, conocerá los alcances de su puesto etcétera. Es por eso que es muy importante aplicar una buena inducción a los empleados.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que este manual sea aplicado a todo el personal del restaurante. Además se sugiere que se le dé un seguimiento constante y sea dado a conocer entre los nuevos empleados

Con el transcurso del tiempo, a este manual se le pueden hacer algunas modificaciones, de acuerdo a los cambios que existan en el Club, y así poderle dar otro giro sin perder las bases que son fundamentales.

Estas sugerencias aunadas a la experiencia obtenida en el restaurante, tienen como fin que la inducción del personal al restaurante ya no sea de forma empírica sino que se maneje con bases administrativas y un toque humano que se considera muy importante.

Dichos conocimientos permitirán al administrador inducir al personal a efectuar su labor no solo brindando un buen servicio, pues su responsabilidad va más allá, es el orgullo y satisfacción de saber que el buen servicio conduce a la gratitud del comensal, el cual vive un momento agradable gracias a la atención que se le proporciona.

bibliografia

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA GLOBAL

Koontz, Harold

Wehrich, Heinz

Mc Graw Hill

1998

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Dessler, Gary

Prentice Hall

México 2001

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Mondy, R. Wayne

Noe, Robert N

Prentice Hall

1997

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Dubrin, Andrew J.

Internacional Thomson Editores

2000

LA ADMINISTRACIÓN EN EL MUNDO DE HOY

Robbins, Stephen P

Prentice May

México 1998

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS APLICADO A UNA MICROEMPRESA

Pérez Becerra, Nelly Adriana

México 1997

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA SUCURSAL DEL RESTAURANTE PEÑAFIEL

Pineda Ramos, Rodrigo Fco.

México 1999

MANUAL DE SERVICIO DE ALIMENTOS PARA EL EQUIPO DE BÁSQUETBOL ÁGUILAS U.P.A.E.P

Daza Ristra Heidi y Janeiro Sineiro Ana María

México 1998

FUENTES

CLUB DE EMPRESARIOS TEHUACAN A.C.