



ELABORACIÓN DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE
NUEVO INGRESO A LA EMPRESA TURISMO CREATIVO S.A DE C.V.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LOS RÍOS

**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO A LA
EMPRESA TURISMO CREATIVO S.A DE C.V.**

TESIS PROFESIONAL

PRESENTA

EDUARDO GUTIERREZ HERNANDEZ

PARA OBTENER TÍTULO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACION

ASESOR DE TESIS

M.A. RAZIEL ESAU COOP ABREU

BALANCÁN, TABASCO, JUNIO 2017.



ELABORACIÓN DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO A LA EMPRESA TURISMO CREATIVO S.A DE C.V.



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR de los Ríos



"2017 Año del Centenario de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"

Oficio No: ITSR-SA-TI/147/2017.
Asunto: Autorización de impresión.
Balancán, Tabasco; a 07 de Junio de 2017.

Eduardo Gutiérrez Hernández
Pasante de la carrera de Lic. en Administración
Presente.

De acuerdo al fallo emitido por la comisión revisora, integrada por los M.A. RAZIEL ESAU COOP ABREU, M.A. LUIS ALFREDO MENDEZ JIMENEZ, M.A. KENIA LANDERO VALENZUELA, considerando que cubre con todos los requisitos del lineamiento para la obtención del título profesional en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos en vigor, damos a usted nuestra autorización para que proceda a imprimir su Tesis Profesional.

"MANUAL DE RECLUTAMIENTO E INDUCCION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO A LA EMPRESA TURISMO CREATIVO, S.A. DE C.V."

Hago de su conocimiento lo anterior para los efectos y fines correspondientes.

Atentamente

Lic. Eida Margarita Abreu Sherrer
Encargada de Despacho del Departamento de Titulación.



ITSR
DEPARTAMENTO
DE TITULACION

c.c.p. Expediente.

Km. 3 Carretera Balancán – Villahermosa,
Balancán, Tabasco.
Tel. y Fax 01-934-34 4-90-00 C.P. 86931 Apartado
Postal 45
www.itsr.edu.mx
E-mail itsr@itsr.edu.mx



ÍNDICE GENERAL.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ÍNDICE DE TABLAS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	10
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	10
1.2. OBJETIVOS.....	11
1.2.1. Objetivo general.....	11
1.2.2. Objetivos específicos.....	11
1.3. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA EN LA QUE SE PARTICIPO.....	11
1.3.1. Antecedentes históricos de la empresa.....	11
1.3.2. Datos generales de la empresa.....	13
1.3.3. Mapa de macro y micro localización.....	14
1.3.3.1. Macro localización.....	14
1.3.3.2. Micro localización.....	15
1.3.3.3. Croquis de ubicación y fotos de la empresa.....	16
1.3.4. Misión.....	17
1.3.5. Visión.....	17
1.3.6. Políticas de calidad.....	17
1.3.7 OBJETIVOS DE CALIDAD.....	17
1.3.8 Valores.....	17
1.3.9. Organigrama de la empresa.....	18
1.3.10. Caracterización del área en que se participó.....	19
1.3.10.1. Descripción del área de trabajo donde se realizó el proyecto.....	19
1.4. ANTECEDENTES DE LA PROBLEMÁTICA.....	19
1.4.1. Problemas a resolver.....	20
1.4.1.2. Problemática.....	20
1.4.2. Cronograma de actividades.....	21

1.4.3. Alcances y limitaciones.	22
1.4.3.1. Alcances.	22
1.4.3.2. Limitaciones.	22
1.4.3.2.1. Limitaciones de ética profesional.	23
1.4.3.2.2. Limitaciones de tiempo.	23
1.4.3.2.3. Limitaciones de espacio y territorio.	23
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	24
2. MARCO TEÒRICO	24
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LOS MANUALES.	24
2.2. Manuales.	26
2.2.1. Importancia de emplear los manuales.	27
2.2.2. Objetivos de los manuales administrativos.	27
2.2.3. Ventajas del uso de manuales administrativos.	29
2.2.4. Limitaciones del uso de manuales administrativos.	30
2.2.5. Clasificación de los Manuales.	30
2.2.5.1.- Por su contenido.	30
2.2.5.2. Por función específica.	31
2.2.5.3. Por su ámbito de aplicación.	34
2.3.- ELABORACIÓN DEL MANUAL.	35
2.4.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.	36
CAPITULO 3. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	39
3. PROCEDIMIENTOS Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.....	39
3.1. METODOLOGÍA A UTILIZAR.	39
3.2.- DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO.	39
3.3. RECURSOS PARA EMPRENDER EL PROYECTO.....	41
CAPITULO 4. RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO.....	42
4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS, RESULTADOS, PLANOS, GRAFICAS, PROTOTIPOS Y PROGRAMAS.....	42
4.1. ELABORACIÓN DEL MANUAL.	42
1. OBJETIVOS DEL MANUAL.	45
1.1. Objetivo general.....	45
1.2. Objetivos específicos.	45

1.3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.	46
1.3.1. Datos de la empresa.	46
1.4. ORGANIGRAMA TURISMO CREATIVO S.A. DE C.V.	47
2. INICIO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN.	48
2.1. SOLICITUD DEL DEPARTAMENTO DE INICIAR EL PROCESO AL RESPONSABLE DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS O ENCARGADO DE RECLUTAMIENTO DE LA EMPRESA.	48
2.1.2. Contacto para acuerdos.	49
2.2. CREACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO.	49
2.2.1. Desarrollar y ajustar el perfil de cargo.	49
2.2.2. Formato de solicitud del perfil requerido para el cargo.	49
3. DIFUSIÓN DE LA OFERTA DE EMPLEO.	51
3.1 DETERMINAR CANALES DE DIFUSIÓN.	51
3.1.2. Determinar el contenido de las publicaciones.	52
4. Recepción de solicitudes de empleo/CV.	52
4.1. Análisis Curricular.	52
4.2. Desarrollo del proceso de selección.	52
4.3 Elección de instrumentos de selección	53
4.3.1. La empresa aplicara los siguientes instrumentos de selección.	53
4.4. Reclutamiento.	55
4.5. Contratación.	55
5. Inducción al personal de nuevo ingreso.	55
5.1. Introducción a la empresa.	55
5.2. Introducción al puesto a ocupar.	58
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	59
5.1. Conclusiones.	59
5.2. Recomendaciones.	59
Anexos.	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	62

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1. Mapa de macro localización.	14
Ilustración 2. Mapa de microlocalización.	15
Ilustración 3. Croquis de ubicación.	16
Ilustración 4. Fotos de la empresa.	16
Ilustración 5. Organigrama de la empresa.	18
Ilustración 6. Organigrama Turismo Creativo S.A. de C.V.	47
Ilustración 7. Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento e inducción... ..	48
Ilustración 8. Publicación de oferta de empleo en Computrabajo.	51
Ilustración 9. Publicación de oferta de empleo en indeed.	60
Ilustración 10. Publicación de oferta de empleo en turijobs.	60
Ilustración 11. Publicación de oferta de empleo en Isla del Carmen.	61
Ilustración 12. Publicación de oferta de empleo en bolsa de trabajo UJAT. .	61

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Datos generales de la empresa.	13
Tabla 2. Cronograma de actividades.	21
Tabla 3. Datos de la empresa.	46
Tabla 4. Formato de solicitud del perfil requerido.	50
Tabla 5. Obtención de referencias laborales.	54



RESUMEN

La elaboración del presente trabajo tiene como finalidad la elaboración del manual de reclutamiento e inducción al personal de nuevo ingreso a la empresa Turismo Creativo S.A DE C.V., Dicha empresa forma parte de una prestigiosa RED GLOBAL de agencias American Express, en la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

Con el objetivo de minimizar los tiempos de reclutamiento de nuevos empleados y su inducción al puesto correspondiente, ya que actualmente la empresa no cuenta con una metodología a seguir en este proceso, y es realizado de manera empírica. Este trabajo abarca datos de la empresa, caracterización del área en que se realizó el proyecto, de igual forma se hace mención de la razón de ser del proyecto, objetivos, y la problemática. Se aborda un marco teórico que sustenta las actividades que se llevaron a cabo para este proyecto, e incluye a detalle la descripción de dichas actividades. La realización de este manual pretende aportar grandes beneficios a la empresa, al facilitar y agilizar los procesos de reclutamiento e inducción del nuevo personal que la empresa requiera, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, permitiendo definir los límites del proceso de tal manera que se visualicen rápidamente los resultados obtenidos y se prosiga a corregir posibles errores y tomar decisiones más acertadas.



ABSTRAC

The purpose of this work is to prepare a manual for the recruitment and induction of newly recruited employees of Turismo Creativo SA DE CV. This company is part of a prestigious Global Network of American Express agencies in the city of Villahermosa, Tabasco.

With the objective of minimizing the recruitment times of new employees and their induction to the corresponding position, since the company does not currently have a methodology to follow in this process, and is done in an empirical way. This work includes data of the company, characterization of the area in which the project was carried out, as well as mention of the rationale of the project, objectives, and the problem. It addresses a theoretical framework that underpins the activities that were carried out for this project, and includes in detail the description of those activities. The realization of this manual aims to provide great benefits to the company by facilitating and streamlining the recruitment and induction processes of the new personnel that the company requires, facilitating a quick understanding of each activity and its relationship with others, allowing to define the limits of the Process in such a way as to quickly visualize the results obtained and to continue correcting possible errors and making better decisions.

INTRODUCCIÓN.

Breve historia de la empresa.

La empresa Turismo Creativo S.A de C.V. fue fundada en Noviembre de 1980 con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de boletos de avión que existía en Villahermosa originada por la actividad petrolera y se caracteriza por ser una de las primeras que se diferenció en 2 segmentos: viajes de negocios y placer.

Actualmente es considerada una empresa de servicios turísticos con importante presencia en México, con más de 70 Consejeros de Ventas Profesionales, empresa 100% Mexicana con amplia presencia nacional, parte de la RED GLOBAL de Agencias American Express.

Hoy en día para llegar a tener una organización participativa y con énfasis en la calidad de los recursos humanos, las empresas necesitan contar con gente capaz para promover el éxito anhelado en su organización. Es por tal razón que el proceso del reclutamiento y selección de personas en las empresas u organizaciones deben ajustarse a ciertos requisitos para seleccionar a la persona correcta. El presente trabajo se realizó específicamente para el área de reclutamiento y selección de personal en la empresa Turismo Creativo S.A de C.V., una agencia de viajes. La Oficina Central se encuentra ubicada en la ciudad de Villahermosa, Tabasco. Se pretende perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección del personal para la empresa. Esta guía proporcionará mejoras dentro del marco del funcionamiento empresarial y de las relaciones comerciales que posee la empresa ya que le brindará información directa necesaria para mejorar las funciones del personal dentro de la institución así como obtener el candidato idóneo para los diferentes puesto que pueden existir dentro de ésta para realizar contrataciones de personal acorde a las exigencias de la organización teniendo en cuenta el proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual posee diferentes etapas y requisitos.

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. JUSTIFICACIÓN.

El proyecto nace con el fin de facilitar las actividades de reclutamiento e inducción de personal de nuevo ingreso a la empresa Turismo Creativo S.A DE C.V., ya que dicha empresa no cuenta con una metodología a seguir como tal para la realización de estos procesos, propiciando de esta manera un ambiente de incertidumbre y confusión a los encargados de la realización de dichas actividades y teniendo como consecuencia pérdida de tiempo y retrasos en los tiempos para reclutar e inducir a un nuevo empleado a su puesto a ocupar.

La Elaboración del manual de reclutamiento e inducción para el personal de nuevo ingreso a la empresa Turismo Creativo S.A de C.V se crea en base a los procesos que se desprenden de las políticas de reclutamiento e inducción de la empresa Turismo Creativo. De esta forma, este manual busca propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento e inducción.

Para apoyar y estandarizar técnicamente el trabajo de los encargados de los procesos de selección e inducción de nuevos empleados, se presentan anexos con formatos de los procedimientos descritos. Por lo tanto lo anterior se alinea a la necesidad de desarrollar procesos de selección estandarizados para la empresa Turismo Creativo.

El presente manual deberá ser revisado y de ser necesario actualizado por lo menos cada año.

1.2. OBJETIVOS.

1.2.1. Objetivo general.

Contar con un documento en el cual se indique la metodología a seguir para el reclutamiento e inducción del personal de nuevo ingreso de la empresa, minimizando los tiempos y optimizando los recursos.

1.2.2. Objetivos específicos.

- ❖ Conocer los procedimientos para el proceso de reclutamiento e inducción del personal de nuevo ingreso a la empresa.
- ❖ Diagnosticar el proceso de reclutamiento e inducción del personal de nuevo ingreso a la empresa.
- ❖ Implementar estrategias de minimización de tiempos en el reclutamiento e inducción para la mejora de los recursos.

1.3. CARACTERIZACION DEL ÀREA EN LA QUE SE PARTICIPO.

1.3.1. Antecedentes históricos de la empresa.

La empresa Turismo Creativo S.A de C.V es una empresa familiar que fue fundada en Noviembre de 1980 en la capital del Estado de Tabasco por la Sra. Carolina Martínez; con el objeto de satisfacer la creciente demanda de boletos de avión que existía en Villahermosa originada por la actividad petrolera y desde su creación se ha caracterizado por ser una de las primeras que diferenció el segmento de viajes de negocios y el segmento de viajes de placer.

En Enero de 1999 Turismo Creativo es nombrado representante American Express para el estado de Tabasco, dando inició a una fructífera relación de negocio entre ambas empresas. A lo largo de los años ha sido líder en ventas en el estado de Tabasco para Aeroméxico y Mexicana, además de haber sido reconocida en varias ocasiones con el Galardón "Top Twenty" otorgado a las 20 agencias de viajes más grandes del país.

Cuenta con más de 35 años de servicio pasando como dueño el Ing. Salomón García Martínez hijo de la fundadora de la empresa, actualmente cuenta con presencia en 9 ciudades del país; siendo una empresa 100% mexicana con amplia presencia nacional, parte de la RED GLOBAL de agencias American Express. Posicionados dentro de las 10 agencias de viajes más grandes de México, actualmente cuenta con diferentes sucursales a nivel nacional, los estados donde se encuentran las sucursales son Veracruz, Monterrey, Estado de México, Puebla, Guanajuato, Ciudad del Carmen y en la ciudad de Villahermosa Tabasco.

Durante los últimos 8 años Turismo Creativo se ha dividido en 4 empresas con las cuales se ha conformado el GRUPO CREATUR:

CREATUR, Turismo Creativo: la empresa pionera que ahora se dedica exclusivamente a la venta de boletos de avión a clientes particulares y como BTS (Business Travel Solutions) a clientes corporativos.

CREATUR Transportadora Turística: especializada en organizar recorridos turísticos por el Mundo Maya y Transportación Terrestre de Personal.

CREATUR Arrendadora: de Autos, Vans y Autobuses.

CREATUR Mayorista de Viajes: dedicada a negociar condiciones especiales en precio y beneficios para los clientes que adquieren servicios turísticos, se estructuran paquetes y viajes con precios muy competitivos porque no existe intermediario entre el cliente y el Mayorista de Viajes. Contando con productos líderes como Programas de Estudio en el Extranjero, Lunas de Miel y los Programas viajes de quinceañeras.

Actualmente la empresa Turismo Creativo se encuentra con mayor crecimiento según Sabre Travel Network y reconocidos nacionalmente por la revista Expansión como un caso de éxito en la industria turística mexicana.

1.3.2. Datos generales de la empresa.

Nombre o razón social:		
Turismo Creativo S.A DE C.V		
Giro, ramo o sector:	R.F.C	
Agencia de servicios de la industria turística	TCR-801129-DI4	
Domicilio: Av. Prolongación Francisco Javier Mina No. B-102.		
Colonia: Casa Blanca	C.P. 86060	Fax: (01 993) 317 7742
Ciudad: Villahermosa, Tabasco.		Teléfono: (01 993) 316 38 61
Inició operaciones en el año 1980		
Nombre del titular de la empresa:		Puesto: Director General
Ing. Salomón García Martínez		
Tamaño de la empresa: Grande		

Tabla 1. Datos generales de la empresa.

1.3.3. Mapa de macro y micro localización.

1.3.3.1. Macro localización.

Villahermosa es la ciudad capital del estado de Tabasco, México, y la cabecera del municipio de Centro. Se fundó el 24 de junio de 1564 (día de San Juan Bautista, de ahí su nombre original) por el español don Diego de Quijada. Su gentilicio es villahermosino. El nombre colonial original fue "Villa Hermosa de San Juan Bautista", y después de la Revolución Mexicana quedó solamente en "Villahermosa" o "Ciudad de Villahermosa". Concentra la mayor población urbana del estado.

La ciudad se destaca como un centro de negocios y administración de la industria petrolera y del sureste de México. Villahermosa es una ciudad con una gran abundancia de recursos naturales y goza de ser la conexión entre la Ciudad de México (904 km) y las más importantes ciudades del sureste como Cancún (900 km), Mérida (650 km) Campeche (390 km), Oaxaca (500 km), y Cd. del Carmen (168 km). Asimismo, se encuentra enlazada con la República de Guatemala a través de la carretera internacional Villahermosa-Tenosique-Flores (Tikal). Se le conoce como *la Esmeralda del Sureste*.

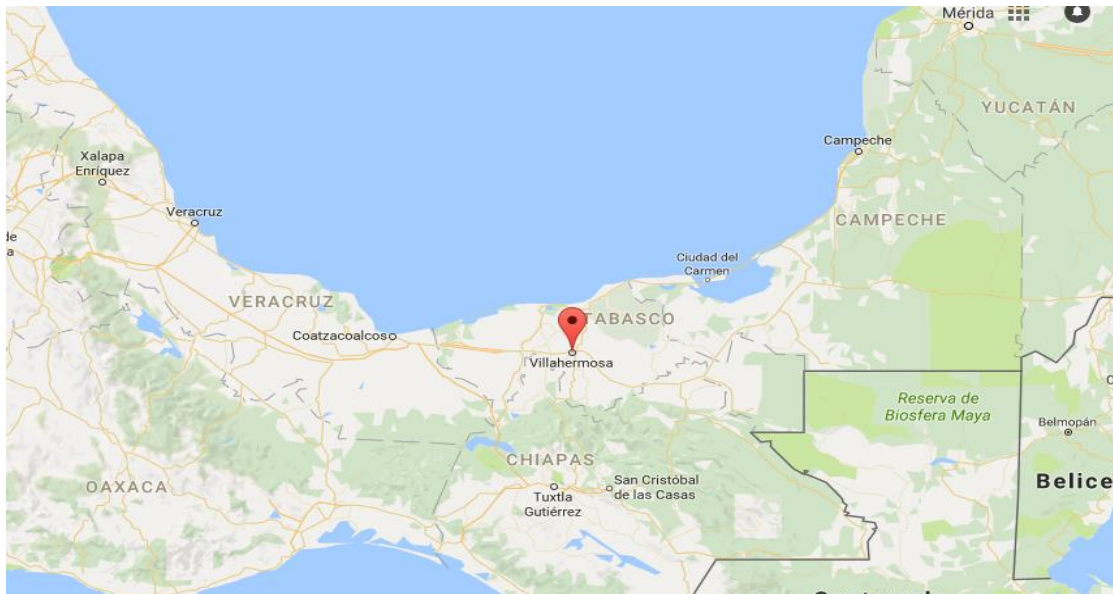


Ilustración 1. Mapa de macro localización.

1.3.3.2. Micro localización.

Su localización precisa es Av. Prolongación Francisco Javier Mina No. B-102, Col. Casa Blanca, C.P 86060 Villahermosa, Centro, Tabasco; pasando el templo nueva generación y la laguna el negro.



Ilustración 2. Mapa de micro localización.

1.3.3.3. Croquis de ubicación y fotos de la empresa.

Ubicada en la Av. Prolongación Francisco Javier Mina No. B-102, Col. Casa Blanca, C.P 86060 Villahermosa, Centro, Tabasco.

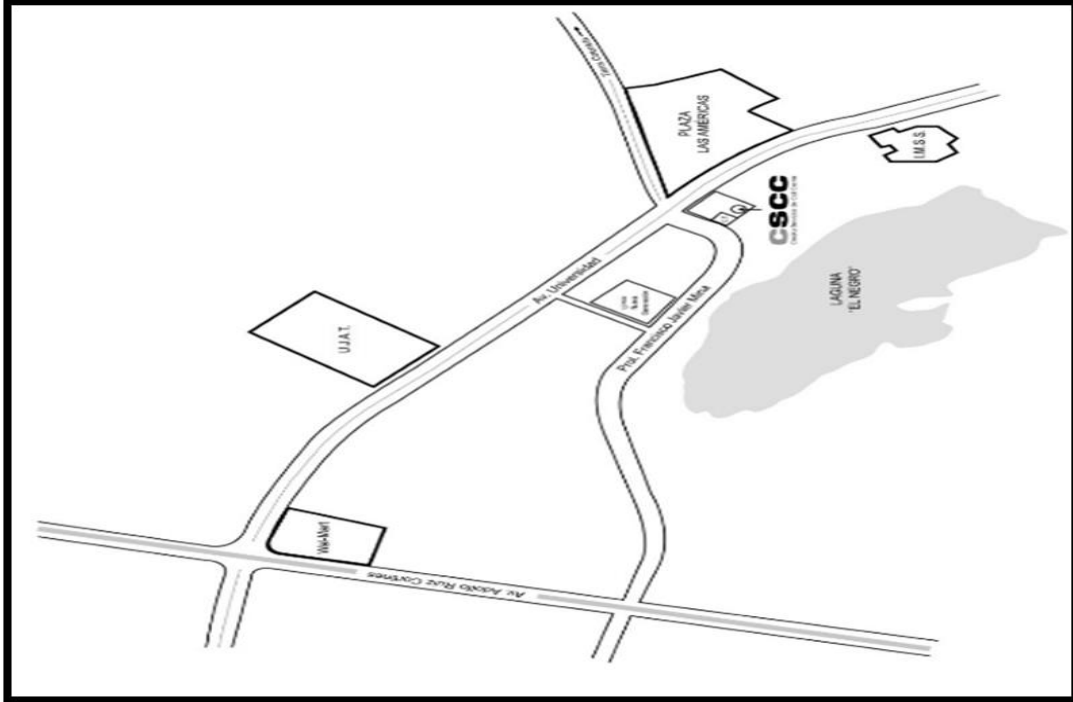


Ilustración 3. Croquis de ubicación.



Ilustración 4. Fotos de la empresa.

1.3.4. Misión.

Satisfacer con calidad las necesidades de servicios turísticos de nuestros clientes en forma personalizada y al mejor precio posible.

1.3.5. Visión.

Ser la primera alternativa en servicios turísticos de México, reconocidos por la creatividad de nuestra gente y por la calidad de su servicio.

1.3.6. Políticas de calidad.

Somos un equipo conjuntado por personal y accionista competentes comprometidos con la innovación, eficacia, eficiencia y mejora continua, para ofrecer a nuestros clientes las mejores alternativas en servicios turísticos de calidad apoyándonos en proveedores confiables.

1.3.7 OBJETIVOS DE CALIDAD.

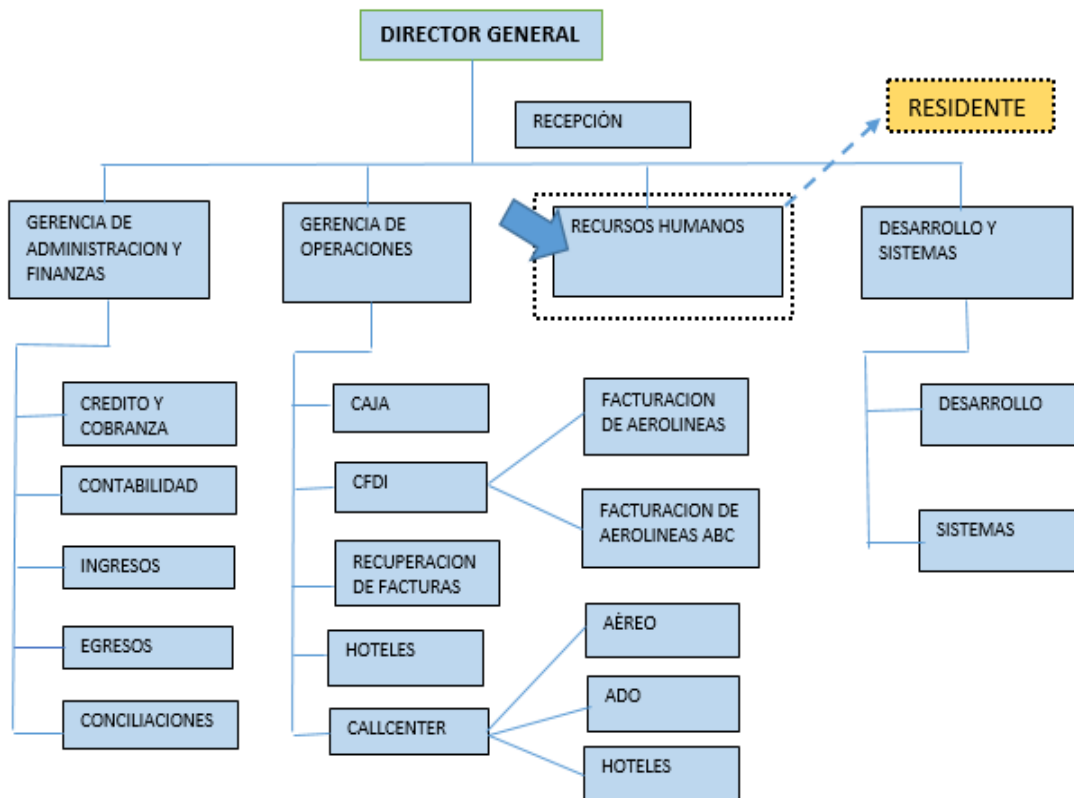
- Mejorar los tiempos de atención del servicio a través de los consultores de viajes.
- Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.

1.3.8 Valores.

- **Seguridad:** Garantizar que el servicio que presta la empresa se ejecute con altos estándares reconocidos en la industria turística.
- **Calidad:** Ser eficientes y eficaces en la provisión y acceso a los servicios que se prestan, aplicando procesos con los más altos estándares internacionales.
- **Integridad y Transparencia:** Guiar el accionar de la empresa y sus servidores dentro del marco de la ética, honestidad, confianza y transparencia.
- **Compromiso:** Actuar con lealtad protegiendo los intereses de la empresa contribuyendo al logro de los objetivos empresariales.

1.3.9. Organigrama de la empresa.

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa Turismo Creativo S.A. de C.V. el cual refleja los diferentes cargos y áreas de trabajos que integran la estructura administrativa y como se relacionan con sus respectivos niveles jerárquicos. El presente proyecto fue realizado en el departamento de gerencia de administración y finanzas dentro del área de crédito y cobranza fungiendo como auxiliar. Posteriormente se señala el área donde se llevó a cabo la estancia.




 Área en que se realizó el proyecto.

Ilustración 5. Organigrama de la empresa.

1.3.10. Caracterización del área en que se participó.

1.3.10.1. Descripción del área de trabajo donde se realizó el proyecto.

El área de recursos humanos es de vital importancia para la empresa Turismo Creativo, ya que es la responsable del reclutamiento e inducción de los nuevos empleados, además de llevar el control de expedientes de todos los empleados de la organización, permisos a empleados y días de vacaciones. Otra de sus funciones es llevar a cabo la realización y pago de nómina de los empleados.

El área de recursos humanos la conforman el jefe de recursos humanos y un auxiliar de recursos humanos. Ellos son los responsables de la alta y en su caso baja de los empleados, de la aplicación de pruebas psicométricas y exámenes de conocimientos y habilidades con el fin de reclutar a los mejores candidatos a ocupar una vacante en la empresa.

1.4. ANTECEDENTES DE LA PROBLEMÁTICA.

La empresa Turismo Creativo S.A de C.V cuenta con más de 33 años de servicio; siendo una empresa 100% mexicana, parte de la red global de agencias de American Express. Posicionados dentro de las 10 agencias de viajes más grandes de México. Cuenta con diferentes sucursales a nivel nacional con las que se tienen relación laboral.

La sucursal de Villahermosa Tabasco es la fuente importante para la empresa Turismo Creativo, pues en ella se lleva a cabo la parte administrativa, es decir el proceso de venta, cotización, asignación de crédito, la cobranza entre otras cosas, de los paquetes de viajes, así como de boletos aéreos o terrestres y estancias de hoteles, todo esto con ayuda de las diferentes áreas con las que se cuenta entre ellas son Recursos humanos, Crédito y cobranza, Gerencia, Desarrollo, Facturación, Contabilidad, Conciliación, Ingresos, Egresos, CFDI, Cajas, Sistemas,

Hoteles, etc. contando con aproximadamente 200 trabajadores en la sucursal.

Al ser el área de recursos humanos la encargada de reclutar a nuevos empleados y de su inducción a la empresa, es necesario contar con una metodología que describa detallada y de manera clara los pasos a seguir durante todo el proceso, pero al no contar con dicha metodología, se genera en la empresa retrasos e incertidumbre para contratar a un nuevo trabajador.

1.4.1. Problemas a resolver.

1.4.1.2. Problemática.

Durante mi estadía en la empresa he observado que mayormente todos los procesos los realizan de una manera empírica, sin contar con metodologías preestablecidas que indiquen las actividades a realizar paso a paso en determinado proceso y es esta la causa por la que el área de recursos humanos presenta muchos problemas a la hora de reclutar nuevos empleados y generando así retrasos para cubrir un vacante.

La organización se encuentra básicamente enfocada en la satisfacción del cliente, con su confianza en su capital humano altamente capacitado, para lograr el objetivo se debe implementar un Manual del proceso de reclutamiento e inducción del personal; el cual nos ayudara a adquirir el compromiso de proveer un clima laboral de crecimiento y desarrollo del personal que trabaja en Turismo Creativo S.A de C.V. La investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden ya que dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna de fácil manejo para la persona responsable de reclutar e inducir al personal necesario para cubrir la vacante logrando así optimizar el proceso en referencia. Esto implica diseñar el proceso de reclutamiento e inducción del personal definiendo en primer lugar las fuentes más adecuadas para la inducción y las técnicas que

permitan determinar en la práctica la idoneidad de las personas que optan por el cargo.

1.4.2. Cronograma de actividades.

A continuación se muestra el tiempo que se implementa a cada una de las actividades durante el periodo de la estancia realizada.

MES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
SEMANAS	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.- Verificación de las vacantes en los departamentos		■		■		■		■		■		■		■		■
2.- Publicación de las vacantes.		■		■		■		■		■		■		■		■
3.- Verificación del correo electrónico del departamento de recursos humanos de los posibles candidatos de las vacantes.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.- Entrevista (Aplicación de pruebas psicométricas)		■				■				■				■		
5.- Selección de los mejores candidatos		■				■				■				■		
6.- Canalización de los candidatos al área de la vacante con el jefe inmediato		■				■				■				■		
7.- Reclutamiento			■				■				■				■	
8.- Contratación			■				■				■				■	
9.- Inducción			■				■				■				■	

Tabla 2. Cronograma de actividades.

1.4.3. Alcances y limitaciones.

La elaboración del presente manual será de gran beneficio para la empresa, al contar con un escrito que describa de manera detallada las actividades a realizar por el encargado del reclutamiento de nuevos empleados reduciendo de esta manera el tiempo empleado en la contratación de un nuevo colaborador.

1.4.3.1. Alcances.

- Lograr que la implementación del manual de reclutamiento e inducción sea útil en un 99%.
- Cumplir con los principales objetivos de este proyecto.
- Poder facilitar la visualización de las actividades del área de recursos humanos para ser mejoradas.
- Apoyar con información segura a los nuevos empleados así como residentes para comprender claramente el proceso del área.

1.4.3.2. Limitaciones.

Las limitaciones que se presentan para el desarrollo e implementación del manual pueden ser de ética profesional, de tiempo, espacio y territorio.

Sin embargo, las limitaciones principales son las siguientes.

- El mal uso del manual de reclutamiento e inducción no respetando la metodología establecida.
- De suspender su uso por falta de comunicación y de interés del personal.

1.4.3.2.1. Limitaciones de ética profesional.

Para la implementación del proyecto dificulta mucho la fluidez en la información y anexos porque existe políticas en la empresa donde queda prohibido que exista fuga de información ocasionando el mal uso que se le puede dar, así mismo es dificultoso obtener las respuestas a las dudas que surjan a la hora de recabar información y aplicarla ya que el personal no tiene permitido suspender sus actividades y debe cumplir con sus actividades en tiempo y forma. Es por eso que como residente profesional es difícil obtener espacios de tiempo y que te proporcionen información más explícita.

1.4.3.2.2. Limitaciones de tiempo.

El período de tiempo de recolección de la información es muy corto, los conocimientos del proceso de las actividades del área se encuentra en la mente de los trabajadores ya que ellos realizan de manera empírica sus actividades esto conlleva a que no te explican detalladamente los pasos de cada actividad, y de igual manera por falta de tiempo ya que se encuentran muy ocupados en sus labores.

1.4.3.2.3. Limitaciones de espacio y territorio.

En este apartado se puede mencionar que la ubicación de la empresa es céntrica, no hay problemas para poder llegar a ella.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LOS MANUALES.

Los antecedentes históricos de los manuales como herramienta en la administración son relativamente recientes. Fue durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas maneras de operar en una organización, por ejemplo circulares, memorandos, instrucciones internas, reglamentos, etc.

La necesidad de personal capacitado durante la guerra generó la necesidad de que se elaboraran manuales detallados, ante la escasez y la urgencia de personal capacitado. Esta herramienta resolvía problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia, así como de supervisión.

Los manuales administrativos comenzaron a utilizarse en las empresas en la década de los cincuenta. Aunque se tiene conocimiento sobre empresas donde se aplicaban algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones sobre ciertas formas de operar de una empresa.

Durante la década de los sesenta con el diseño e implantación de estas herramientas administrativas fue posible en las empresas llevar a cabo un control tanto del personal como de la estructura orgánica, los procedimientos, las políticas y otras prácticas de un organismo social de una manera sencilla, directa uniforme y autorizada.

En su inicio los manuales elaborados contenían defectos, esto se debía a una falta de sistematización y de técnica para su elaboración, pero es innegable que fueron de gran utilidad en la capacitación de personal

recientemente contratado y por la escasez de jefes de área bien preparados que prevalecía en aquella época.

Con el transcurrir del tiempo en la década de los setenta se fueron elaborando manuales administrativos más técnicos, claros, prácticos y sobre todo aplicando cierta metodología. Además, con el desarrollo de instrumentos técnicos fue posible llevar a cabo un control tanto de personal que laboraba en una empresa, como la estructura organizacional, la estructura procedimental, las políticas y otras prácticas de una manera sencilla, directa, uniforme y autorizada por la gerencia general.

En la década de los ochenta se desarrollaron aún más los instrumentos metodológicos y a la preparación de manuales administrativos se adaptaron para ser más técnicos y prácticos. Además comenzaron a aplicarse los manuales a diversas áreas funcionales (producción, comercialización, finanzas, personal, etc.) en todo tipo y tamaño de empresas.

Durante la década de los noventa, con la llegada de la cultura de la calidad se incrementó la cantidad de manuales administrativos de calidad en las organizaciones (públicas y privadas) y su preparación se multiplicó con rapidez.

En la primera década del siglo XXI, se observó en las organizaciones la necesidad de contar con manuales administrativos, lo que se ha vuelto un imperativo para todo tipo y tamaño de empresas: el volumen de las operaciones, el incremento de personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras (organizacional y procedimental). Esto hace imprescindible el uso de medios administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, la descentralización, la mejor participación, la

mejor participación del recurso humano y el logro de objetivos organizacionales.

2.2. Manuales.

En México los manuales son una técnica relativamente nueva, todavía no se sabe a ciencia cierta qué es un manual administrativo, cuántos tipos hay, para qué puede servir, cómo se elabora, cómo se usan, etcétera.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Esta herramienta le permite verificar a la empresa, lo que debe hacer, según el nivel jerárquico en que se encuentra ubicado dentro de la empresa.

- Para G.R. Terry un manual es: un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.
- Según Duhalt Kraus Miguel A. Un manual es: un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política, y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.
- Continolo G., dice que el manual es: una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.
- Según Continolo G. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si

consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional; es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

2.2.1. Importancia de emplear los manuales.

Los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados.

2.2.2. Objetivos de los manuales administrativos.

En la actualidad, una de las estrategias para el desarrollo de organizaciones de todo tipo y tamaño es la formalización. Esta se refiere al grado en que un organismo social establece por escrito la estructura organizacional, la estructura procedimental, las políticas, etc., que guíen el comportamiento de los empleados. Es necesario llevar a cabo un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre historia, objetivos, políticas, estructura orgánica, procedimientos de un organismo social o de un área funcional básica, que dados a conocer al personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales.

Según A.F. Bortz, los manuales básicos (de organización, de procedimientos y de políticas) están interrelacionados entre sí. Sin embargo hay dos

requisitos indispensables para asegurar su éxito. El primero es una manifestación clara de los objetivos y planes generales de la empresa y el segundo una comprensión total de la estructura de la empresa.

Existen diversos objetivos que se pueden lograr con la preparación de manuales administrativos, entre los más sobresalientes se encuentran los siguientes.

- Estimular la uniformidad.
- Eliminar la confusión.
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.
- Disminuir la carga de supervisión.
- Servir de base para la capacitación de personal.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.

La Coordinación General de Estudios Administrativos de la presidencia de la república de México indica que: los manuales administrativos proporcionan en forma ordenada información necesaria a las entidades públicas y/o a las unidades que la integran, para el mejor desarrollo de las tareas administrativas. Los manuales permiten lograr los objetivos generales siguientes.

- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades.

- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporcionar uniformidad.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de empleados.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos.
- Proporcionar información al público para su orientación.

De lo antes expuesto se puede concluir que el objetivo principal de los manuales administrativos es: especificar en términos claros y concisos el “porque” de las decisiones de la dirección superior y el “cómo se debe llevar a la práctica” en un organismo social.

2.2.3. Ventajas del uso de manuales administrativos.

Las principales ventajas que tienen los manuales administrativos en las empresas están las siguientes.

- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y establecer objetivos, políticas, procedimientos, funciones, normas, etc.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

- Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

2.2.4. Limitaciones del uso de manuales administrativos.

La importancia de los manuales administrativos radica en la serie de posibilidades que ofrecen; sin embargo, tienen ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera les restan importancia.

- Si se elaboran en forma deficiente producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se actualizan periódicamente pierden efectividad.
- Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad.

2.2.5. Clasificación de los Manuales.

2.2.5.1.- Por su contenido.

Se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, venta, finanzas, personal, compras, etcétera.

➤ **Manual de procedimiento.**

Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal como hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

➤ **Manual de contenido múltiple.**

Cuando el volumen de actividades, o del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de diferentes manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo. Un ejemplo de manual de contenido múltiple es el de políticas y procedimientos, en él se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

2.2.5.2. Por función específica.

De acuerdo con esta clasificación, se pueden elaborar manuales con base a las funciones operacionales.

➤ **Manual de producción.**

Su objetivo es dictar las construcciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción.

➤ **Manual de compras.**

Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, específicamente cuando se presentan problemas fuera de lo común. Por ejemplo: cuando el material que se está vendiendo es poco inusual y tenga restricciones al momento de su venta como edad del comprador, cantidad de producto etc., entonces se recurre al manual de compras para verificar la forma en efectuar dicha compra.

➤ **Manual de ventas.**

Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

➤ **Manual de finanzas.**

Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con el manejo de dinero, protección de bienes y suministros de información financiera.

➤ **Manual de contabilidad.**

Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que se deben seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.

➤ **Manual de crédito y cobranza**

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo

de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito y cobranza, entre otros.

➤ **Manual de personal.**

Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, capacitación, etcétera.

➤ **Manual técnico.**

Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de las actividades y como información general para el personal relaciona de esa función. Un ejemplo de este tipo de manual es el manual técnico de sistemas y procedimientos.

➤ **Manual de adiestramiento o instructivo.**

Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es en que el usuario sabe muy poco o nada de lo que en él se explican. Por ejemplo, un manual de adiestramiento “explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal”, mientras que un manual de procedimientos omitirá esta instrucción y comenzaría como el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también incluye técnicas programada de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para que el usuario compruebe su nivel de comprensión.

2.2.5.3. Por su ámbito de aplicación.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas y de acuerdo con su ámbito de aplicación, puede abarcar muchas o pocas actividades. En síntesis por su ámbito general de aplicación se clasifica en general:

➤ **Manual general de organización.**

Este es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.

➤ **Manual general de procedimiento.**

Este también es resultado de la planeación. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social con el fin de uniformar la forma de operar.

➤ **Manual general de políticas.**

Su objetivo es establecer políticas generales que además de expresar los deseos y actitud de la dirección superior para toda la empresa, proporción de un marco dentro del cual puedan actuar todo el personal de acuerdo con condiciones generales.

➤ **Manual específico de reclutamiento y selección.**

Se refiere a una parte de un área específica y su objetivo es establecer instrucciones, respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

✓ **Manual específico de auditoría interna.**

Su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con la auditoría interna.

✓ **Manual específico de políticas de personal.**

Su objetivo es definir políticas así como señalar las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal tales como: contratación, permiso, promociones, prestaciones, etcétera.

✓ **Manual específico de procedimiento de tesorería.**

Su propósito es establecer procedimientos a seguir en el área de tesorería, a fin de capitalizar las operaciones naturales que se general al seguir una secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo, ingreso a caja, pago a proveedores, etcétera.

2.3.- ELABORACIÓN DEL MANUAL.

Es una parte muy relevante dado que requiere de dedicación y trabajo; y cuando se busca información concreta y clara, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización.

La elaboración de manuales administrativos requiere de un proceso de planeación para identificar por anticipado que medios y cuales fases son necesarias para su preparación sistemática.

2.4.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Para la empresa Turismo Creativo S.A de C.V., se consideró necesaria la realización de un manual de procedimientos que describa de manera específica las actividades o procedimientos a realizar durante el proceso de reclutamiento e inducción para el personal de nuevo ingreso a la empresa.

Son documentos que incluyen ordenadamente todas las actividades que se desarrollan para una determinada labor, con sus respectivos algoritmos o flujo gramas, así como el perfil del producto o servicio resultante y los formularios utilizados como instrumentos de apoyo.

Un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado.

El manual de procedimientos permite establecer las responsabilidades de los funcionarios respecto al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se confeccionan a partir del diagnóstico de los procedimientos actuales con la finalidad de eliminar a partir de ellos, las operaciones y papelería innecesarias reduciendo así los costos y agilizando las actividades.

Contar con un manual de procedimientos, permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y por ende el incremento de la productividad o eficiencia del servicio que se brinde.

2.5. CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del *proceso de reclutamiento* depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente.

1. **En Chiavenato (2000)**, se escribe que “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p. 2).
2. **Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 1990)** afirma que el **reclutamiento** consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

3. **Alfredo Guth (2001)**, dice que el **reclutamiento**, es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección.
4. **Bretones y Rodríguez (2008)**. Apunta que el **reclutamiento** puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

En Chiavenato (2000) explica que las etapas del reclutamiento son:

A.- Investigación interna sobre necesidades.-buscar dentro de la organización si existe el recurso humano que se requiere.

B.- Investigación externa del mercado.- buscar fuera de la organización el candidato adecuado para la vacante solicitada.

C.- Definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizaran.- determinar el tipo de técnicas de reclutamiento que se utilizaran para lograr encontrar al candidato idóneo.

Chiavenato escribe que los medios de reclutamiento son:

A.- Reclutamiento interno.- Es cuando la empresa cubre sus vacantes con sus mismos empleados, ya sea por transferencias de personal, ascenso o transferidos con ascenso.

B.- Reclutamiento externo.- Es cuando se busca fuera de la empresa a los candidatos que cubrirán con la vacante solicitada, a través de las técnicas de reclutamiento.

C.- Reclutamiento mixto.- Es la mezcla del interno y el externo. Al cubrir la vacante solicitada con personal de la empresa, entonces se requerirá de llenar ese hueco que deja la persona ascendida. Por lo que se cubrirá por medio del reclutamiento externo. Este proceso se podrá realizar primero externo y luego interno o viceversa.

2.6. CONCEPTO DE INDUCCIÓN.

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización a pesar de que muchos gerentes no la toman en cuenta, a través de ella se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría; que es familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo.

CAPITULO 3. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

3. PROCEDIMIENTOS Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.

3.1. METODOLOGÍA A UTILIZAR.

El objetivo del presente capítulo es analizar las actividades planteadas y así como el ambiente del problema. Para lograr obtener toda la información fue necesario llevar acabo la implementación de la metodología de observación y utilizando de igual manera la explicación. Se realizó algunas preguntas que ayudaban a resaltar las dudas de ciertas actividades obteniendo la respuesta del jefe del área de recursos humanos.

De esta manera se determinó que la única forma de obtener mejores resultados es con la implementación de un manual que contenga de manera detallada la metodología a seguir para la realización de los procesos de reclutamiento e inducción en el área de recursos humanos.

3.2.- DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO.

1.- Verificación de las vacantes en los departamentos.

En esta actividad se recabara información cada dos semanas de los posibles requerimientos de personal en todos los departamentos que conforman la empresa, se realiza con el fin de que el área de recursos humanos este oportunamente informados de los requerimientos de personal de todos los departamentos que conforman la empresa.

2.- Publicación de las vacantes.

Al generarse una vacante en la empresa, es necesario que se dé a conocer, y de esta manera muchas personas tengan la oportunidad de postularse como candidatos a ocupar la vacante. Actualmente en el mundo globalizado en el que vivimos el uso de internet es sumamente importante ya que mediante esta herramienta es posible llegar al mayor número de personas

más que con cualquier otra herramienta, por lo tanto la empresa publicara sus vacantes en páginas de internet.

3.- Verificación del correo electrónico del departamento de recursos humanos de los posibles candidatos de las vacantes.

De todos los candidatos que se hayan postulado a ocupar la vacante se les indicara enviar su CV al área de recursos humanos mediante correo electrónico, y se seleccionaran a los que cumplan mejor con el perfil solicitado.

4.- Entrevista (Aplicación de pruebas psicométricas)

Una vez seleccionados a los candidatos al puesto, se les llamara para una entrevista la cual será realizada por personal de recursos humanos y posteriormente se les aplicaran pruebas psicométricas con el fin de conocer las habilidades y personalidad de los posibles candidatos a ocupar la vacante.

5.- Selección de los mejores candidatos.

Se seleccionan a los que mejor cumplieron el perfil requerido, durante la entrevista y los resultados de las pruebas psicométricas.

6.- Canalización de los candidatos al área de la vacante con el jefe inmediato.

Se les llama a los candidatos seleccionados para una siguiente entrevista con el jefe del área de la vacante.

7.- Reclutamiento.

El candidato que elija el jefe del departamento será el que ocupe el puesto.

8.- Contratación.

Se realiza la firma del contrato.

9.- Inducción.

Se le dan a conocer al ahora empleado de la empresa, la historia, política de la empresa, así como todo lo referente al puesto que desempeñará.



3.3. RECURSOS PARA EMPRENDER EL PROYECTO.

La realización de todo trabajo siempre necesita de recursos para poder llevarse a cabo.

Respecto a los insumos económicos necesarios para desarrollar el proyecto, en este caso no serán bajos, dado que el esfuerzo mayor será el recurso humano. De igual manera se empleara tiempo en la realización del trabajo.



CAPITULO 4. RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO.

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS, RESULTADOS, PLANOS, GRAFICAS, PROTOTIPOS Y PROGRAMAS.

En ese capítulo se da a conocer los resultados de la realización de este proyecto, es decir el producto; que en este caso es la elaboración del manual de Reclutamiento e Inducción para el Personal de Nuevo Ingreso a la Empresa Turismo Creativo S.A de C.V.

A continuación se presenta el Manual de Reclutamiento e Inducción para el Personal de Nuevo Ingreso a la Empresa Turismo Creativo S.A de C.V.

4.1. ELABORACIÓN DEL MANUAL.



MANUAL DE RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO A LA EMPRESA TURISMO CREATIVO S.A DE C.V.



INTRODUCCIÓN.

Toda empresa pública o privada debe procurar tener una buena administración que organice, dirija, controle y evalúe el que hacer de los empleados, con el fin de lograr el cumplimiento de la filosofía, los principios, la misión y objetivos propuestos por la entidad, potenciando y racionalizando los recursos humanos, físicos y financieros.

La empresa Turismo Creativo S.A de C.V, es consciente de las nuevas tendencias en la organización y en el mundo por lo cual establece la elaboración del Manual de Reclutamiento e Inducción para el personal de nuevo ingreso, evitando de esta manera pérdida de tiempo y recursos a la organización.

El presente manual aportará grandes beneficios a la empresa, al facilitar y agilizar los procesos de reclutamiento e inducción del nuevo personal que la empresa requiera, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, permitiendo definir los límites del proceso de tal manera que se visualicen rápidamente los resultados obtenidos y se prosiga a corregir posibles errores y tomar decisiones más acertadas.



1. OBJETIVOS DEL MANUAL.

1.1. Objetivo general.

Establecer una metodología que ayude a optimizar y agilizar de una manera sistemática y organizada el proceso de reclutamiento e inducción de personal.

1.2. Objetivos específicos.

- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a la organización.
- Agilizar los procesos de reclutamiento e inducción por medio de la comunicación efectiva y oportuna con la(s) persona(s) necesarias para la gestión.
- Afianzar el sentido de pertenencia en los colaboradores con el fin de mantener el Talento Humano clave en el departamento.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.

1.3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

1.3.1. Datos de la empresa.

Nombre o razón social:		
Turismo Creativo S.A DE C.V		
Giro, ramo o sector:	R.F.C	
Agencia de servicios de la industria turística	TCR-801129-DI4	
Domicilio: Av. Prolongación Francisco Javier Mina No. B-102.		
Colonia: Casa Blanca	C.P.	Fax: (01 993) 317 7742
	86060	
Ciudad: Villahermosa, Tabasco.		Teléfono: (01 993) 316 38 61
Inició operaciones en el año 1980		
Nombre del titular de la empresa:		Puesto: Director General
Ing. Salomón García Martínez		
Tamaño de la empresa: Grande		

Tabla 3. Datos de la empresa.

1.4. ORGANIGRAMA TURISMO CREATIVO S.A. DE C.V.

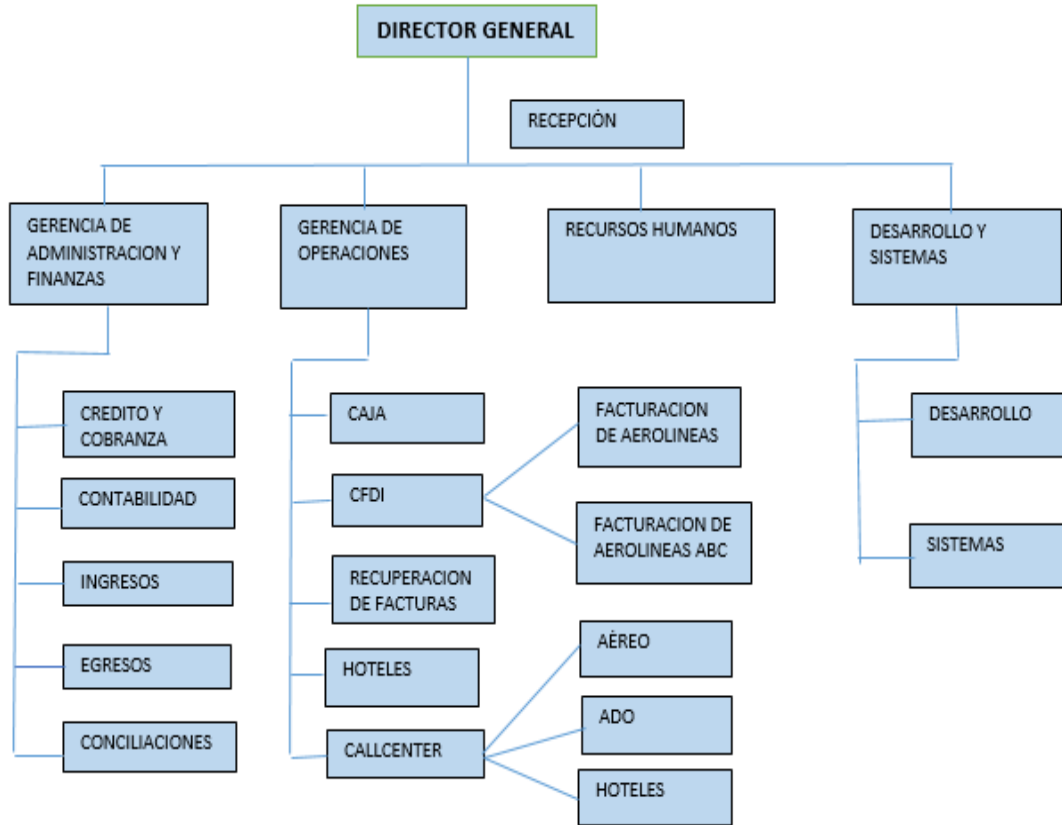


Ilustración 6. Organigrama Turismo Creativo S.A. de C.V.

2. INICIO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN.

2.1. SOLICITUD DEL DEPARTAMENTO DE INICIAR EL PROCESO AL RESPONSABLE DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS O ENCARGADO DE RECLUTAMIENTO DE LA EMPRESA.

Una vez que se crea una vacante, el departamento que requiera cubrir el puesto deberá hacer llegar al responsable del proceso de reclutamiento de personal de la empresa un memorándum especificando al menos los siguientes datos:

- Área de desempeño.
- Nombre cargo de la vacante.
- Fecha estimada en que se requiere cubrir el puesto.

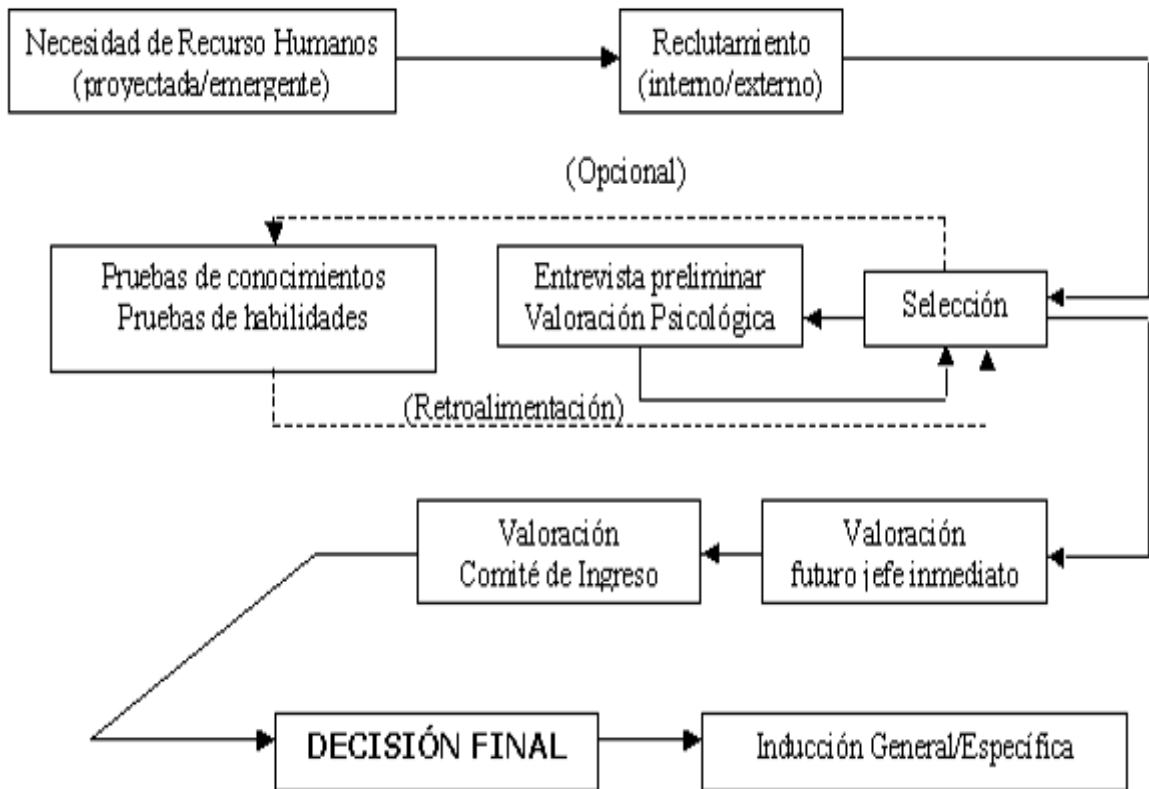


Ilustración 7. Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento e inducción.

2.1.2. Contacto para acuerdos.

Una vez recepcionada la solicitud, el encargado del proceso tomará contacto con el departamento solicitante para acordar detalles de la ejecución del proceso.

2.2. CREACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO.

2.2.1. Desarrollar y ajustar el perfil de cargo.

En caso de contar con el perfil del cargo, este deberá ser revisado en su validez para las funciones y competencias requeridas actualmente.

- **COMPETENCIAS REQUERIDAS:** Conjunto de habilidades, actitudes y/o rasgos que debe poseer el ocupante del cargo para realizar adecuadamente su trabajo.

2.2.2. Formato de solicitud del perfil requerido para el cargo.

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	
Nº DE PERSONAS EN EL PUESTO:	
AREA DE ADSCRIPCIÓN:	
REPORTA:	
SUPERVISA:	
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA:	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:	
PERMANENTES:	
PERIÓDICAS:	

EVENTUALES:	
II. PERFIL DEL PUESTO:	
ESCOLARIDAD:	
CONOCIMIENTOS:	
EXPERIENCIA:	
HABILIDADES REQUERIDAS PARA OCUPAR EL PUESTO:	

Tabla 4. Formato de solicitud del perfil requerido.

Contar con adecuados perfiles de selección, permite que se efectúe de un modo confiable y adecuado el proceso completo de selección. La elaboración del perfil para el proceso de reclutamiento se considera crítica, ya que sirve para redactar y publicar los avisos de búsqueda en los medios de publicación, evaluar si los postulantes poseen o no las competencias requeridas, tomar decisiones de contratación y además para sentar las bases para una adecuada evaluación del desempeño laboral, orientar los procesos de inducción, capacitación, desarrollo de carrera, supervisión, etc. Los perfiles de cargo deben ser actualizados constantemente, la información contenida en estos es dinámica, pues los requerimientos organizacionales van cambiando en el curso del tiempo, acode cambian las demandas del entorno. Se recomienda a la empresa definir un periodo de validez para el perfil del puesto (aprox. 1 año).

3. DIFUSIÓN DE LA OFERTA DE EMPLEO.

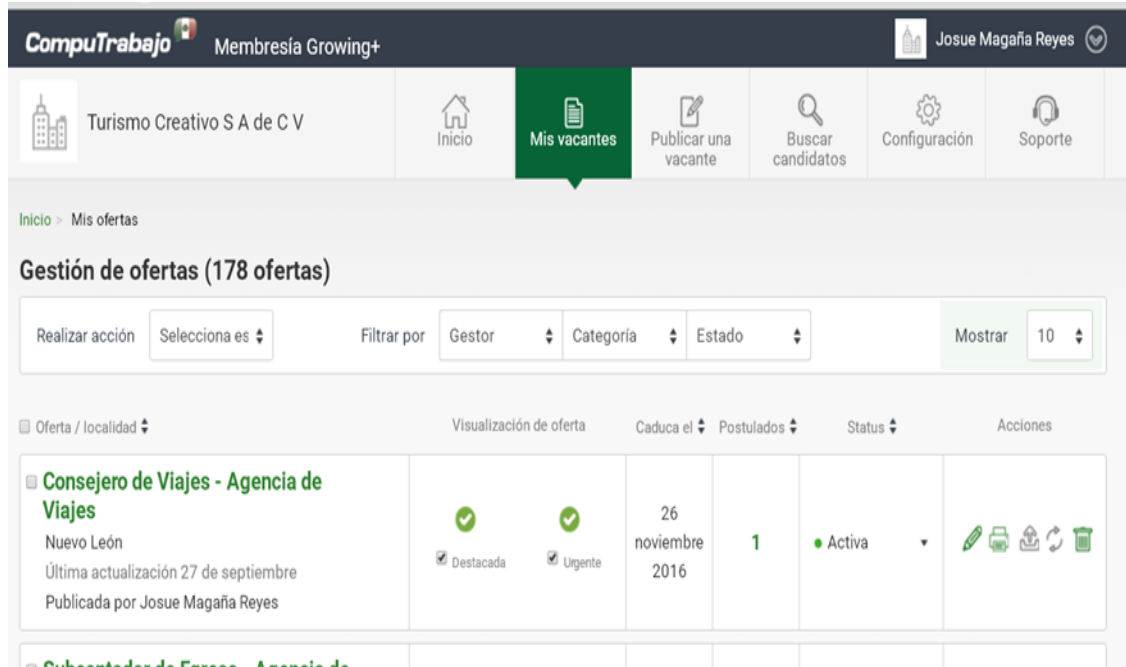
3.1 DETERMINAR CANALES DE DIFUSIÓN.

Las fuentes de reclutamiento serán de carácter mixta: publicación interna y externa.

- **Publicación Interna:** busca otorgar oportunidades de desarrollo a los empleados y deberá efectuarse en algún medio que posibilite un acceso masivo a la información por parte de estos.
- **Publicación externa:** toda publicación de oferta de empleo deberá efectuarse en al menos un medio de carácter público.

La empresa Turismo Creativo publicara sus ofertas de empleo en páginas de internet definidas por la empresa.

➤ **COMPUTRABAJO.**



The screenshot shows the 'CompuTrabajo' web interface. At the top, there is a navigation bar with the company name 'Turismo Creativo S A de C V' and a user profile for 'Josue Magaña Reyes'. Below this is a menu with options: 'Inicio', 'Mis vacantes' (highlighted), 'Publicar una vacante', 'Buscar candidatos', 'Configuración', and 'Soporte'. The main content area is titled 'Gestión de ofertas (178 ofertas)'. It includes a filter section with 'Realizar acción', 'Selecciona es', 'Filtrar por' (with dropdowns for 'Gestor', 'Categoría', 'Estado'), and 'Mostrar 10'. Below the filter is a table of job listings. The first listing is 'Consejero de Viajes - Agencia de Viajes' in 'Nuevo León', published on '27 de septiembre' by 'Josue Magaña Reyes'. It has a 'Destacada' (highlighted) and 'Urgente' (urgent) status, a deadline of '26 noviembre 2016', and '1' postulated candidate. The status is 'Activa'. The table has columns for 'Oferta / localidad', 'Visualización de oferta', 'Caduca el', 'Postulados', 'Status', and 'Acciones'.

Ilustración 8. Publicación de oferta de empleo en Computrabajo.

3.1.2. Determinar el contenido de las publicaciones.

Deberá informar al menos del nombre del cargo, área de la vacante, requisitos (de experiencia, formación, requisitos personales, etc.) y condiciones contractuales (en caso de no consignar sueldo ofrecido, este deberá ser informado al momento de citar a entrevista).

4. Recepción de solicitudes de empleo/CV.

Todos aquellos interesados que se postulen para ocupar una vacante enviarán su CV a la página misma donde se publicó la vacante.

4.1. Análisis Curricular.

EJECUTAR EL PRIMER FILTRO DE CV: El encargado de reclutamiento realizará un filtro grueso de los CV según variables de perfil que se refieran a los requisitos para el cargo. Las variables utilizadas como criterio de filtro grueso deberán quedar consignadas en acta final del proceso. Se sugiere que las variables a considerar sean al menos en cuanto a requisitos exigidos de experiencia, educacionales y pretensiones de renta.

Para finalizar esta etapa arrojará un listado con las personas que pasarán a la siguiente etapa y se definirá el procedimiento de selección.

4.2. Desarrollo del proceso de selección.

DETERMINAR ESTRUCTURA DEL PROCESO:

La estructura del proceso de selección se evaluará de acuerdo a las siguientes variables.

- Cantidad de candidatos que se postulen y que resulten preseleccionados curricularmente.
- Tiempo de respuesta para asumir el cargo.
- Posibilidades técnicas de la empresa en cuanto a profesionales del área de reclutamiento.

4.3 Elección de instrumentos de selección

Se entiende por instrumento de selección, todas las pruebas y otros métodos utilizados para evaluar la capacidad de un candidato de ocupar adecuadamente un cargo. Estos instrumentos deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada, que permita resultados comparables entre los postulantes y entregue la ubicación relativa de cada uno de ellos en una escala de idoneidad.

Cada instrumento o batería de instrumentos que se escoja será en función del cargo para el cual se esté evaluando al postulante.

Los factores podrán evaluarse en forma simultánea o sucesiva lo que deberá ser informado. Se deberá indicar el orden de aplicación de cada uno de ellos y el puntaje mínimo de aprobación que habilitará a los postulantes para pasar a etapas sucesivas.

4.3.1. La empresa aplicara los siguientes instrumentos de selección.

- **Entrevista:** es necesario que las preguntas base sean generalmente las mismas para todos los candidatos de modo de asegurar igualdad de oportunidades y poder desarrollar puntajes por respuesta. Esta será realizada por la persona designada del área Recursos Humanos de la empresa.
- **Pruebas psicométricas:** se aplicaran pruebas Thermann Merrill, Zavic.
- **Examen técnico:** relacionado a las funciones del cargo vacante. Deberá ser realizada por el encargado del departamento de la vacante
- **Entrevista técnica:** esta será realizada por el encargado del departamento de la vacante.

- **Obtención de Referencias laborales:** Consiste en consultar a anteriores jefes del postulante respecto a su desempeño en diferentes variables de interés. Esta será realizada por el área de recursos de la empresa.

A continuación se muestra el formato para la obtención de referencias laborales.



 									
SOLICITUD DE REFERENCIA LABORAL									
Candidato (a): <u>CARLOS EDUARDO RUIZ HERNANDEZ</u>									
REFERENCIA 1									
EMPRESA:					GIRO:				
DOMICILIO:					TELEFONO:				
PUESTO INICIAL:					PUESTO FINAL:				
FECHA DE INGRESO:			FECHA DE SALIDA:		MOTIVO DE SEPARACION:				
DESEMPEÑO LABORAL:	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL	DESEMPEÑO LABORAL:	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
TRABAJO EN EQUIPO:					EFICACIA Y EFICIENCIA:				
LOGRO DE OBJETIVOS:					TOMAR DECISIONES:				
APTITUD E INTEGRIDAD:					DISPOSICION DE TIEMPO:				
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA:					HONESTIDAD:				
RESPONSABILIDAD:					HABILIDAD PARA DIRIGIR:				
LIMPIEZA EN SU TRABAJO:					ENTREGA DEL PUESTO:				
SE VOLVERIA A CONTRATAR	SI:			NO	JEFE INMEDIATO:				
PORQUE:					PUESTO:				
PROPORCIONO INFORMACION:					PUESTO:				
OBSERVACIONES:									
REFERENCIA 2									
EMPRESA:					GIRO:				
DOMICILIO:					TELEFONO:				
PUESTO INICIAL:					PUESTO FINAL:				
FECHA DE INGRESO:			FECHA DE SALIDA:		MOTIVO DE SEPARACION:				
DESEMPEÑO LABORAL:	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL	DESEMPEÑO LABORAL:	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
TRABAJO EN EQUIPO:					EFICACIA Y EFICIENCIA:				
LOGRO DE OBJETIVOS:					TOMAR DECISIONES:				
APTITUD E INTEGRIDAD:					DISPOSICION DE TIEMPO:				
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA:					HONESTIDAD:				
RESPONSABILIDAD:					HABILIDAD PARA DIRIGIR:				
LIMPIEZA EN SU TRABAJO:					ENTREGA DEL PUESTO:				
SE VOLVERIA A CONTRATAR	SI			NO	JEFE INMEDIATO:				
PORQUE:					PUESTO:				
PROPORCIONO INFORMACION:					PUESTO:				
OBSERVACIONES:									

Tabla 5. Obtención de referencias laborales.

4.4. Reclutamiento.

El candidato a ocupar la vacante que mejor haya cumplido con los requisitos del perfil de puesto, obtenido la mejor puntuación en las pruebas psicométricas, se haya desenvuelto mejor durante las entrevistas y cuente con las mejores referencias laborales, será el candidato elegido para que ocupe el puesto vacante.

4.5. Contratación.

Es el último paso en el proceso para que el candidato a la vacante ingrese a la empresa, aquí se realiza la celebración y firma de un contrato entre la empresa y el nuevo empleado. En esta parte se llega a un acuerdo de colaboración entre el empleado y la organización para el logro de los objetivos de la empresa, se determina el salario, días laborables y horarios del nuevo empleado.

De esta manera el candidato, pasa oficialmente a ser parte de la organización.

5. Inducción al personal de nuevo ingreso

5.1. Introducción a la empresa.

El área de Recursos Humanos será la encargada de darle la bienvenida a la empresa al nuevo empleado y de impartir un curso de inducción a la organización el cual deberá contener la siguiente información.

- Bienvenida.
- Historia de la empresa.
- Breve descripción de la empresa.
- Misión.
- Visión.
- Políticas.
- Valores.
- Objetivos.

➤ **Bienvenida**

Bienvenido/a a nuestro equipo Turismo Creativo, ahora ya formas parte de nuestro equipo, es un honor contar con tu colaboración. De aquí en adelante juntos trabajaremos por el logro de los objetivos y el éxito de nuestra organización.

➤ **Historia de la empresa.**

La empresa Turismo Creativo fue fundada en Noviembre de 1980 con el objeto de satisfacer la creciente demanda de boletos de avión que existía en Villahermosa originada por la actividad petrolera y desde sus inicios se ha caracterizado por ser una de las primeras agencias que diferenció el segmento de viajes de negocios y el segmento de viajes de placer.

A lo largo de los años ha sido líder en ventas en el estado de Tabasco para Aeroméxico y mexicana, además de haber sido reconocida en varias ocasiones con el Galardón "Top Twenty" otorgado a las 20 agencias de viajes más grandes del país. En Enero de 1999 Turismo Creativo es nombrado representante American Express para el estado de Tabasco, dando inició a una fructífera relación de negocio entre ambas empresas. La agencia de viajes está ubicada en Villahermosa, y cuenta con muchas sucursales más en el país como lo es en ciudad del Carmen, Campeche, la ciudad de México, entre otras más.

Turismo Creativo abre sus puertas el 11 de Noviembre en Villahermosa, Tabasco con el objetivo de dar servicio al creciente segmento de hombres de negocios que empezaba a vislumbrarse con el desarrollo petrolero de Tabasco. Tras haber cumplido con los requisitos técnicos y humanos, Creativo obtiene la acreditación International Air Transport Association para expedir boletos nacionales e internacionales de todas las líneas aéreas afiliadas.

Turismo Creativo cambia de administración y da inicio a una serie de reformas con el propósito de constituirse en la agencias de viajes líder en la región sureste del país. Gracias a la preferencia que el hombre de negocios ha mostrado hacia Turismo Creativo nuestra empresa ha podido tener este crecimiento sostenido el cual nos sitúa como líder indiscutible en Villahermosa, Tabasco con más del 25% de participación del mercado y un gran crecimiento en México D.F. Las ventas totales de Turismo Creativo lo ubican entre las 40 agencias de viajes más grandes del país.

Más de 33 años de servicios con presencia en 9 ciudades del país. Empresa 100% mexicana con amplia presencia nacional, parte de la RED GLOBAL de agencias American Express. Posicionados dentro de las 10 agencias de viajes más grandes de México y con mayor crecimiento según Sabre Travel Network. Reconocidos por la revista Expansión como un caso de éxito en la industria turística mexicana.

➤ **Breve descripción de la empresa.**

Turismo creativo S.A. DE C.V. Es una empresa dedicada a expedir boletos nacionales e internacionales de todas las líneas aéreas afiliadas, tales como para Aeroméxico y mexicana, la agencia de viajes está ubicada en Villahermosa, y cuenta con muchas sucursales más en el país como lo es en ciudad del Carmen, Campeche, Monterrey, Puebla, la ciudad de México, entre otras más.

➤ **Misión.**

Satisfacer con calidad las necesidades de servicios turísticos de nuestros clientes en forma personalizada y al mejor precio posible.

➤ **Visión.**

Ser la primera alternativa en servicios turísticos de México, reconocidos por la creatividad de nuestra gente y por la calidad de su servicio.



➤ **Política de calidad.**

Somos un equipo conjuntado por personal y accionistas competentes comprometidos con la innovación, eficacia, eficiencia y mejora continua, para ofrecer a nuestros clientes las mejores alternativas en servicios turísticos de calidad apoyándonos en proveedores confiables.

5.2. Introducción al puesto a ocupar.

La inducción del nuevo empleado al puesto que ocupará estará bajo la responsabilidad del jefe de departamento correspondiente.

El jefe o encargado del área a la que pertenezca el nuevo empleado será el responsable de proporcionar toda la información teórica y práctica para un correcto y eficaz desempeño de las actividades y rápida adaptación del empleado a sus respectivas actividades.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones.

La realización del Manual de reclutamiento e inducción realizado para la empresa Turismo Creativo S.A de C.V, contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos. A través del diseño de estas estructuras se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de los puestos que integran el departamento que tienen repercusión directa en toda la organización, se trata de formalizar el esfuerzo coordinado que se lleva entre los puestos, para buscar la obtención de los objetivos generales.

5.2. Recomendaciones.

- Se considera oportuna la difusión del Manual de Reclutamiento e Inducción ya que facilitaría el logro de los objetivos que se plantean en dicho manual.
- Hacer evaluaciones periódicas del plan estratégico del departamento, para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Definir e implementar un procedimiento secuencial y práctico para garantizar la eficiencia durante los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Es importante la realización de revisión y de ser necesaria la actualización del manual al menos 1 vez al año.

Anexos.

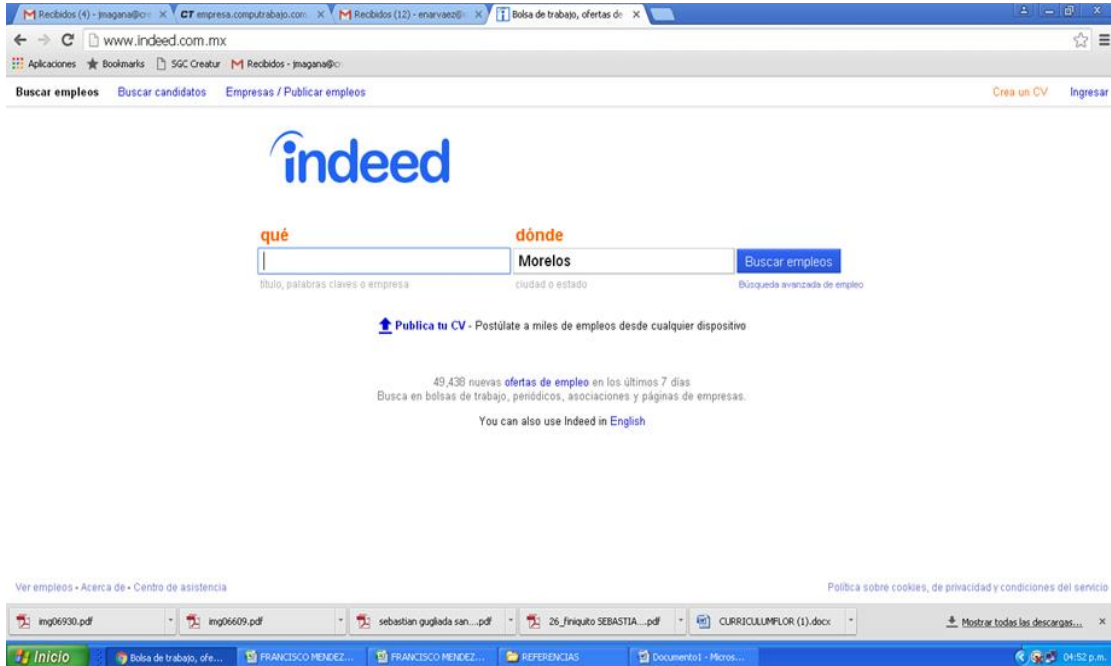


Ilustración 9. Publicación de oferta de empleo en indeed.

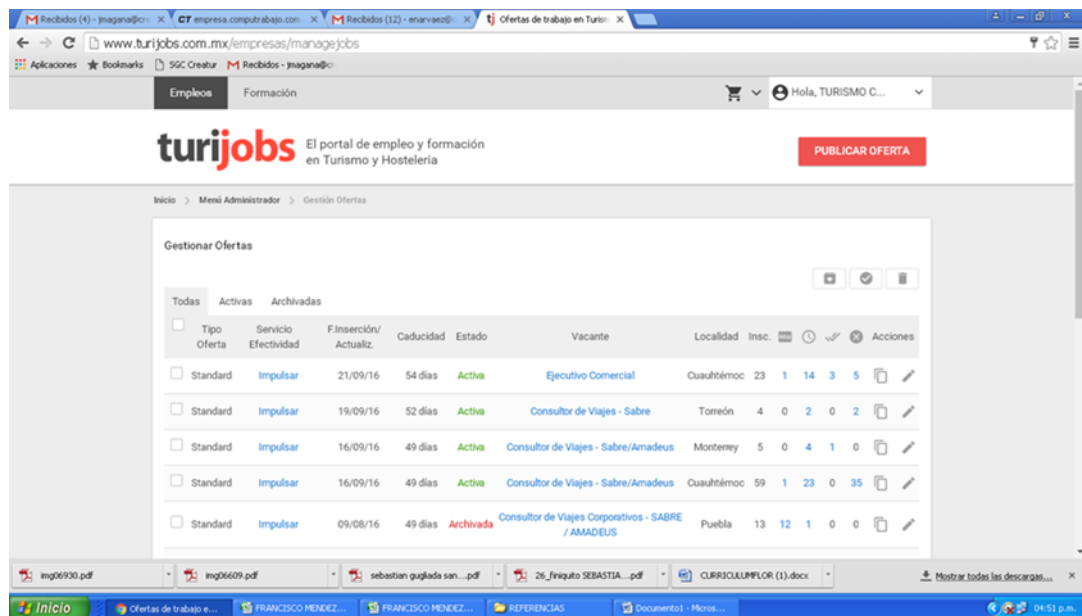


Ilustración 10. Publicación de oferta de empleo en turijobs.

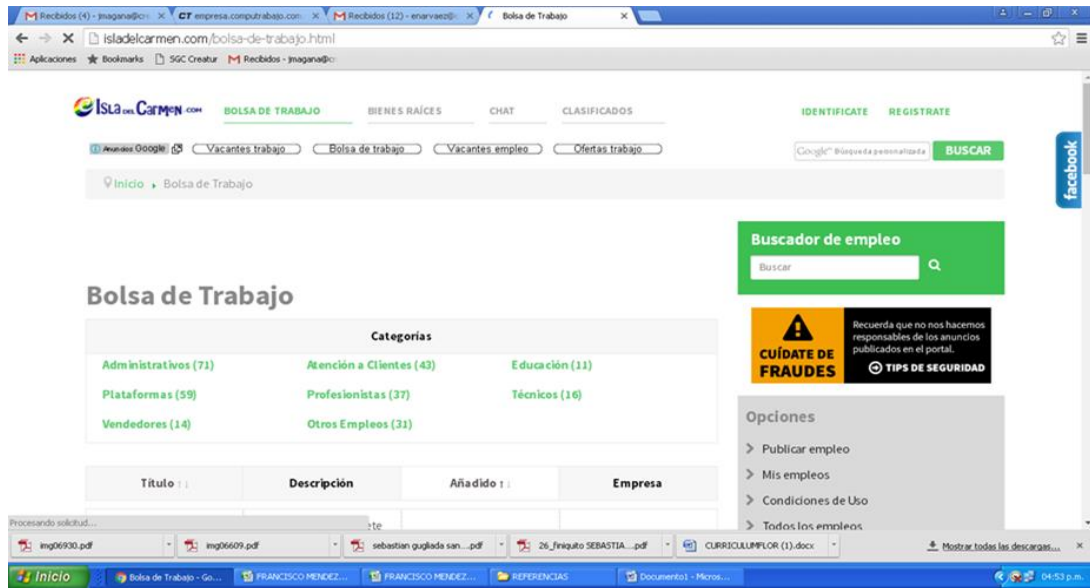


Ilustración 11. Publicación de oferta de empleo en Isla del Carmen.com.

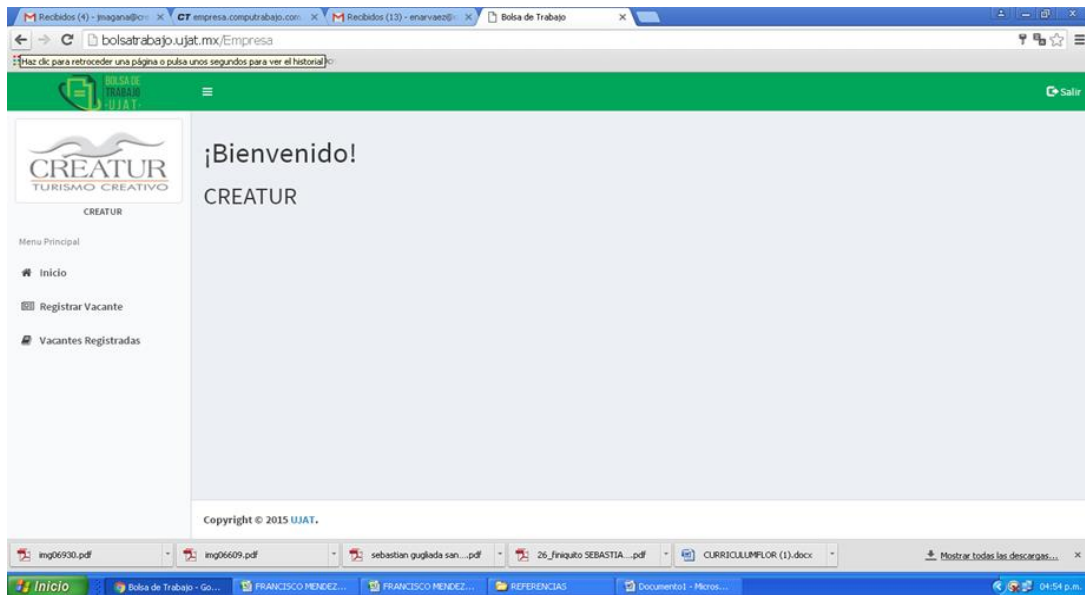


Ilustración 12. Publicación de oferta de empleo en bolsa de trabajo UJAT.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Chiavenato, I. Administración De Recursos Humanos (Quinta Ed.). (2000)
- Guerrero, C., & Fernando, G. Administración, Primera Edición. México. (2007).
- Rodríguez Valencia, J. Como Elaborar Y Usar Los Manuales Administrativos. México D.F: Learning. (2002)
- Chiavenato, I. (2007). Administracion de recursos humanos. México: McGraw-Hill.

+