

# **Inducción como una Visión para el Desempeño Integral del Trabajador**

**Edgar Javier Méndez Rosales  
Bertha Alicia Arvizu López  
Rosalva Enciso Arámbula  
Ana Luisa Estrada Esquivel  
Miguel Ángel López Santana  
Ignacio Maldonado Bernal**



**Editorial**

# Inducción como una Visión para el Desempeño Integral del Trabajador



## Editorial

Inducción como una Visión para el Desempeño Integral del Trabajador, es una publicación editada por la Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C., calle 20 de Noviembre, 75, Col. Mololoa, C.P. 63050. Tel. (31)1212-5253, [www.tecnocientífica.com](http://www.tecnocientífica.com). Diciembre 2018. Primera Edición digital. Tiraje: 50 ejemplares.

### ISBN:

978-607-9488-80-2

Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de La Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C.

# **Inducción como una Visión para el Desempeño Integral del Trabajador**

## **Autores**

Edgar Javier Méndez Rosales  
Bertha Alicia Arvizu López  
Rosalva Enciso Arámbula  
Ana Luisa Estrada Esquivel  
Miguel Ángel López Santana  
Ignacio Maldonado Bernal

## **Diseño de portada**

Gisela Juliet Estrada Illán

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	V
JUSTIFICACIÓN .....	VIII
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	X
Preguntas de investigación.....	XII
Objetivos .....	XIII
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes históricos de la Universidad Autónoma de Nayarit.....	1
1.2 Análisis de las principales teorías referente al problema.....	12
1.2.1 Reclutamiento de personal.....	13
1.2.2 Selección de Personal .....	14
1.2.3 Inducción de Personal.....	15
1.2.4 Tipos de Inducción .....	18
1.2.5 Etapas de la Inducción .....	20
1.2.6 Elementos que intervienen en el proceso de inducción de personal .....	22
1.2.7 Formación .....	30
1.2.8 Diferencia entre entrenamiento y formación.....	32
1.2.9 Manual de inducción .....	32
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>36</b>
2.1 Propuesta metodológica .....	36
2.2 Instrumentos metodológicos .....	37
2.3 Aplicación de los instrumentos (trabajo de campo).....	37
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
3.1 Plan de análisis de la información .....	38
3.2 Programa estadístico de análisis .....	38
3.3 Interpretación de los resultados .....	38
3.4 Resultados .....	38
<b>CAPITULO IV. PROPUESTA DE MANUAL .....</b>	<b>50</b>
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>

## INTRODUCCIÓN

Dada la importancia que los recursos humanos tienen para las organización, existen diversos conceptos que tratan de explicar su propósito, a continuación se enuncian algunos; William B. Werther, Jr. Y Keith Davis lo definen como “ El grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos” Joaquín Rodríguez Valencia define la Administración de Recursos Humanos como “la planeación, organización, dirección y control de los procesos de rotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal”. Fernando Arias Galicia dice que la Administración de Recursos Humanos es “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”. De las anteriores definiciones se puede concluir que la Administración de recursos Humanos es aquella que tienen que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

Nada es tan importante para cualquier organización como el reclutamiento, la selección e inducción de su personal. S. Ignacio de Loyola expresó que si se elegían bien los novicios de la Compañía, sería muy fácil luego elegir a su General.

El proceso de reclutamiento implica la atracción de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización, de modo consecuente con su respectiva selección y contratación.

Esta selección se realiza de acuerdo con las necesidades de la unidad administrativa que corresponda y con los requisitos del manual de inducción.

Ya que para ello la Inducción tiene como finalidad, que el trabajador conozca más a detalle sobre la Institución y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y se familiarice con el resto de los trabajadores en donde transcurrirá su vida laboral. Una Inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos del trabajador; por tanto este nuevo empleado se plantea una serie de importantes interrogantes acerca de la organización y el ambiente que se “respira” en ella, las cuales deben responderse con la mayor rapidez. Una Inducción fallida representa el fracaso de toda la actividad antes descrita.

La magnitud y formalidad del Plan de Inducción estarán determinadas según el tipo de Empresa y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la Organización, las Políticas de Personal, el Puesto de Trabajo que va a ocupar, las Características, Funciones y las Relaciones con otros puestos, los Medios de Trabajo que se utilizan, las Expectativas de Desarrollo, e Instrucciones existentes, entre otros.

La investigación consta de cinco capítulos estructurados de la siguiente manera: Justificación, planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivo general y objetivos específicos.

En el Capítulo I se presenta el Marco Teórico; que incluye los Antecedentes e importancia del estudio, la Misión, Visión, Objetivos los Antecedentes, y Estructura de la Organización, además de las Bases Teóricas, Legales y la Definición de Términos, aspectos que fundamentan teóricamente la investigación.

El Capítulo II explica la Metodología empleada y el Diseño de la Investigación. Se describen las Variables y definen los indicadores a través del cuadro de Conceptualización y Operacionalización de las mismas, igualmente se justifica la selección de la Muestra aunado a la Población; se establecen las Técnicas e instrumentos de Recolección de los Datos y la Validez del instrumento, finalizando este capítulo con el resumen de los Procedimientos o Fases de la Investigación.

En el Capítulo III se reúnen los Resultados y Análisis de los Datos, representados mediante los cuadros de datos y su respectivo gráfico, con el razonamiento de las respuestas obtenidas en la encuesta realizada.

En el Capítulo IV se presenta la Propuesta.

El Capítulo V se refiere a las conclusiones y recomendaciones que se derivan de la investigación que concreta la integración de la aplicación de los conocimientos de las bases teóricas y del análisis metodológico.

## JUSTIFICACIÓN

La Dirección de Finanzas dependiente de la Secretaría de Finanzas y Administración, contribuye con la calidad en los servicios y procesos administrativos que se llevan a cabo en la UAN a favor de la sociedad, su objetivo es planificar, asesorar, coordinar y organizar las actividades financieras considerando el origen y destino de los recursos económicos a partir del establecimiento de directrices, sistemas y metodologías a fin de obtener una gestión administrativa financiera más eficiente, los servicios que realiza son registrar las operaciones financieras para formular los estados financieros y demás información necesaria para la correcta y oportuna toma de decisiones así como la ventaja de conocer en cualquier momento el monto de los ingresos, gastos que sean registrados e igualmente capturar, modificar y consultar pólizas, catálogos de fondos, funciones, cuentas contables y dependencias.

Para el logro de estas metas requiere de un personal calificado que además se sienta bien identificado y estimulado tanto económica como meritoriamente dentro de la Institución. Es por ello que se escogió esta dirección para realizar la investigación planteada, ya que se logró confirmar toda la información, de la gran cantidad de beneficios y estímulos que les brindan a sus empleados; por lo que es interesante y enriquecedor trabajar con una Organización de tal magnitud.

El interés de realizar un manual de Inducción dirigido a los empleados de nuevo ingreso situados en la Dirección de Finanzas, surge por la necesidad de incentivar, orientar y ubicar a estos empleados nuevos, no sólo en la institución sino que adquieran los mejores lineamientos de formación laboral para esta y otras experiencias profesionales, debido a que son muchachos y muchachas, que quizás nunca han laborado. Por otra parte, se considera importante, explicarles de manera clara y precisa el comportamiento, deberes y obligaciones que deben tener dentro de la organización.

Por tanto, considerar la fase de inducción en toda organización, reviste vital importancia para ésta y el nuevo trabajador.

Considerando que el Manual de Inducción es una herramienta de vital importancia en la rápida integración del nuevo empleado a las funciones que deberá desempeñar.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es conocido que la Administración de Recursos Humanos es la encargada de captar, inducir, seleccionar y reclutar al personal, lo que permite determinar cuáles son las brechas que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas por el cargo, aportando información relevante para poder realizar un proceso de inducción más específico y disminuir el tiempo de preparación que necesita para desempeñarse con eficiencia en sus responsabilidades.

Después de llevar a cabo los procesos anteriores, debería de llevarse a cabo la fase de Inducción, que estaría a cargo de la Dirección Finanzas, ya que a la fecha no lleva ningún tipo de inducción, y solo ha funcionado de acuerdo a criterios de los funcionarios en turno, toda vez que para lograr un mejor desempeño en el trabajo, se propone el aprovechamiento de un manual que repercutiría en alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Esta fase comprende la orientación del nuevo trabajador, a fin de incorporarlo a la organización, dándole a conocer la filosofía de la misma, en la cual debería existir un plan o manual de inducción que permita brindarle toda la información necesaria, para que este nuevo ingreso se incorpore y ubique más rápido a la Institución.

El nuevo empleado no sólo debe ser calificado y brillante. Al empezar a integrarlo a la organización es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía. Este proceso es especialmente necesario si el empleado es de ingreso reciente a la corporación. Tanto los que acaban de ser contratados como los empleados más antiguos, que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción, requieren un proceso completo de orientación sobre sus nuevas responsabilidades. El proceso de ajuste a las necesidades organizativas recibe el nombre de inducción. (Werther & Davis, 2008)

Así pues tanto el ingreso de un nuevo empleado, a la organización como un traslado o ascenso, representa una situación difícil, ya que la misma le traerá nuevos problemas a resolver, así como también deberá de relacionarse con otras personas distintas. Considerándose, aún más difícil para la persona de recién ingreso, quien desconoce todo acerca del ambiente que lo rodea, lo cual será un problema serio, si se le deja solo, sin brindarle la información sobre la empresa, sus componentes tanto materiales, como humanos. Es importante mencionar que el nuevo empleado, sentirá un sentimiento de inseguridad, tensión en los primeros días, el cual puede crear un sentimiento de frustración, y una impresión negativa de la organización, que puede ser difícil de borrar. (Garcia, 2014)

Es por ello, que toda organización debe contar con un Manual de Inducción, ya que el mismo es un proceso dinámico de información, que consiste en impartir programas de orientación para motivar al personal, que le permitirán asimilar la instrucción sobre seguridad en el trabajo, prevención de accidentes, actividades requeridas para el cargo, conocimiento estructural funcional de la organización entre otros.

En este sentido, se comprende que en la institución obvian el proceso de inducción, debido a que no se toma en consideración las consecuencias que esto trae para la organización, en lo que respecta a:

- Ansiedad por conocer la empresa o el interactuar con el grupo de trabajo.
- Falta de instrucciones y capacitación para realizar su trabajo.
- Falta de conocimientos y normas, reglamentos y equipos para la prevención de riesgos y los peligros a los que van a estar expuestos.
- Esforzarse por demostrar que tiene más capacidad de lo que se estima.
- Falta de destreza por la práctica en la labor que se le asigna.

No obstante el nuevo trabajador ausente de las condiciones y actividades de la organización, desconoce cuáles son los órganos regulares por los que él debe regirse ante cualquier situación, cuales son las condiciones de su desempeño, la estructura y qué aspectos de Seguridad Social lo protegen.

Sin embargo, basándonos en lo antes señalado, se logra evidenciar que en la Dirección de Finanzas dependiente de la Secretaría de Finanzas y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit, carecen de un manual de inducción dirigido a los empleados de nuevo ingreso, el cual puede garantizar una efectiva articulación de sus trabajadores con la misión.

Puesto que la ausencia de un manual de inducción dirigido a los empleados de nuevo ingreso, puede acarrear que los mismos al momento de su ingreso se sientan desorientados pues desconocen normas, políticas, procedimientos, áreas de la organización, ya que el personal de nuevo ingreso necesita familiarizarse en su entorno; a raíz de esto los empleados nuevos podrían cometer errores en el desempeño de sus funciones dentro de la organización, los empleados nuevos deben conocer cuáles son los pasos a seguir en su estadía dentro de la misma ya que puede generar retrasos en las actividades que le serán asignadas.

Con base a lo planteado anteriormente, surgen las siguientes interrogantes:

### **Preguntas de investigación**

El presente estudio, pretende dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son las necesidades de implementar un manual de inducción dirigido a los empleados de nuevo ingreso

¿Qué elementos se requieren para llevar a cabo un manual de inducción dirigido a los empleados de nuevo ingreso de la Dirección de Finanzas.

Como consecuencia, el reciente estudio tiene como finalidad proponer un Manual de Inducción y la utilidad del mismo para la Dirección de Finanzas de la Secretaría de Finanzas y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit, que servirá para lograr el buen desarrollo de la inserción laboral de estos empleados en la Institución.

## **Objetivos**

Objetivo General:

Proponer un manual de inducción dirigido a los nuevos empleados de la Dirección de Finanzas con el propósito de incorporarlos en las diversas áreas de la Secretaría.

Objetivos específicos

- Identificar la necesidad de implementar un manual de inducción dirigido a los empleados de nuevo ingreso
- Determinar los elementos que requiere un manual de inducción adecuado a los empleados de nuevo ingreso de la Dirección de Finanzas.
- Diseñar la propuesta del Manual de inducción dirigido a los empleados de nuevo ingreso de la Dirección de Finanzas, para el logro de su mayor orientación laboral.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **1.1. Antecedentes históricos de la Universidad Autónoma de Nayarit**

En este apartado se describe a la organización objeto de este estudio, considerando algunos aspectos de interés tales como sus antecedentes, su estructura organizativa general y los servicios con que cuenta, su misión, su visión, los valores, así como los principales objetivos que se ha propuesto.

Siendo Gobernador de la entidad el Dr. Julián Gascón Mercado, fue promulgado el decreto No. 4783, mediante el cual se estableció el Patronato de la Ciudad de la Cultura "Amado Nervo ", con el objeto de lograr la edificación de un conjunto de escuelas de capacitación técnica y universitaria. La Presidencia de dicho patronato recayó en el Dr. Ignacio Cuesta Barrios, quien fue Rector del Instituto de Ciencias y Letras de 1967 a 1969; se construyeron en esta época dentro de la Ciudad de la Cultura "Amado Nervo",

La Universidad desde su creación, fue concebida como una Institución de carácter popular y sentido nacional, destinada a cumplir en el campo de la educación media y superior para la formación de profesionistas, técnicos, investigadores y profesores universitarios, útiles a la sociedad; destinada también para organizar y realizar investigaciones que contribuyan principalmente a la solución de los problemas estatales, regionales y nacionales; teniendo además entre otras de sus finalidades, la de extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura al pueblo en general.

El doctor Julián Gascón Mercado, Gobernador de Nayarit, al defender el proyecto de la Universidad ante la Legislatura Local el día 20 de agosto de 1969, enfatizó:

“Sin poder evitar que por falta de escuelas profesionales, la juventud nayarita haya tenido que emigrar hacia otras entidades en busca de capacitación profesional... Frente a la situación que confronta la educación media y superior en nuestro Estado, vivimos la convicción de que sea creada la Universidad de Nayarit, en que

se reúna con obsecuente respeto a la realidad generada a través de los esfuerzos desplegados en el tiempo por las anteriores generaciones, reorientando la acción de los establecimientos de nueva creación que serán factores de transformación y cambio de las actuales condiciones socioeconómicas y sociopolíticas del Estado; porque el aprovechamiento cabal y racional de los recursos naturales y humanos conduce al pueblo a la consecución de principios y postulados que representan los ideales imperecederos de libertad, cultura, democracia, justicia, respeto, unidad y paz. Estará la comunidad universitaria imbuida de una tendencia franca e inquebrantable al servicio social para plasmar en este empeño el deseo de colocar y atender los intereses colectivos antes que a cualquier interés individual, sentando las bases para que se ejerza la libertad de acción y la libertad de pensamiento.”

La Universidad Autónoma de Nayarit fue creada en 1969 y desde entonces ha sido la principal institución que atiende la demanda de educación superior en el estado. Su fundación fue fruto de una intensa campaña de apoyo popular a la iniciativa del entonces gobernador Julián Gascón Mercado, misma que fue continuada y consolidada por Roberto Gómez Reyes, gobernador del estado de 1970 a 1976, período donde la institución educativa obtuvo la autonomía.

El proyecto de autonomía universitaria, se inicia en la sesión del Consejo General Universitario de fecha 14 de noviembre de 1975, en la cual se propone que se declare la autonomía, no la económica sino la política, sin que dependa en lo sucesivo del poder público, para que pueda tener sus propias leyes de autogobierno y exista una verdadera libertad de cátedra así como una democratización más adecuada a la realidad.

El día 8 de diciembre de 1975, siendo Gobernador del Estado, Roberto Gómez Reyes, se promulgó el siguiente decreto:

“La Universidad de Nayarit, es una Institución Autónoma de interés y servicio público, descentralizada del Estado, con personalidad jurídica propia, con plena capacidad para autogobernarse, adquirir y administrar su patrimonio,

estableciendo su estructura y las normas que deben regir sus funciones y sus relaciones, tanto internas como externas, sin otra limitación que la de no contravenir la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Constitución Política del Estado de Nayarit; destinada a cumplir en el campo de la educación media y superior con carácter popular y sentido nacional la formación de profesionistas, investigadores y profesores universitarios, útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas regionales y nacionales y de extender con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura al pueblo trabajador”.

Durante estos primeros años, sobre todo después de 1975, la institución presentó serios problemas de estabilidad política que provocaron un retraso en la operación de otras funciones universitarias que no fuera la docencia. La estabilidad sólo se recuperó hasta 1980, al acceder a la Rectoría de la Universidad Germán Rodríguez Jiménez.

Durante esta etapa el desarrollo de la universidad comenzó a planearse mediante instrumentos tales como el Plan General de Desarrollo Universitario y el Programa de Excelencia y Superación Académica, mismos que introdujeron cambios al modelo universitario y fomentaron el cumplimiento de las funciones sustantivas, al crearse la Coordinación de Investigación, al fomentarse la difusión de la cultura y al realizar labores de extensión universitaria mediante la organización del Departamento de Desarrollo de la Comunidad. En 1985, bajo el gobierno de Emilio M. González, se promulgó la nueva Ley Orgánica, misma que se mantiene vigente hasta la actualidad así como una serie de reglamentos que normaban la vida institucional.

En 1986, Salvador Villaseñor Anguiano asumió la Rectoría de la Universidad y continuó con la política de planeación institucional al organizar y publicar el Plan Institucional de Desarrollo, donde se planteaba que el desarrollo de la institución tendría que basarse en el desarrollo de sus escuelas, que debían presentar sus propios planes de desarrollo. Sin embargo, una crisis institucional rompió de nuevo el orden universitario. Tras la situación, Alberto Rivera Domínguez llegó interinamente a la Rectoría y, posteriormente, siendo definitivo, inició un período

de consolidación de los planes institucionales que configuraron a la universidad nayarita de los noventa.

La Reforma Universitaria comenzó a realizarse en 1998 – 1999 con la formulación del Plan de Desarrollo Institucional, después en el año 2000 el desarrollo de las Mesas de Análisis, teniendo como resultado el planteamiento de la Reforma Universitaria.

La Reforma Universitaria se encuentra compuesta por tres apartados: la reestructuración Académica, Administrativa y Normativa.

Se trata de preparar nuevas generaciones con las actitudes y capacidades que les permitan convertirse en buenos ciudadanos, consciente de la importancia de los valores, el respeto de los derechos humanos, la justicia social, la ecología, el sentido de responsabilidad y el fortalecimiento de los principios culturales e históricos de la sociedad.

Uno de los propósitos fundamentales de la administración universitaria de Francisco Javier Castellón Fonseca (1999-2004), fue la de lograr un desarrollo planeado y equilibrado de las funciones institucionales. Los principales objetivos del plan se enmarcaron en las siguientes ideas: lograr una mayor diversificación en la cobertura educativa, aumentar la calidad en los diferentes niveles educativos, realizar investigación científica y tecnológica apegada a las necesidades de nuestro entorno, vincularnos efectivamente con los sectores productivos y sociales de la Entidad, ser un importante vehículo cultural de la población y un espacio deportivo de alta calidad para los universitarios.

De esta manera la Universidad Autónoma de Nayarit, asume la visión de ser una institución de calidad, con liderazgo académico, basado en el desarrollo humano integral, articulando la investigación vinculada con el entorno social, coadyuvando al desarrollo regional y con un manejo racional y transparente de sus recursos.

En esta Administración surge La Secretaría Administrativa y de Recursos Económicos (SARE), para fortalecer las funciones sustantivas a partir de una estructura que permitiera la fluidez y flexibilidad en los procesos.

De acuerdo con el dictamen del Estatuto de Gobierno U A Nayarit, Mayo 7 de 2004. Y publicado en la Gaceta UAN el día 7 de mayo de 2004; entrada en vigor el día 8 del mismo año.

Las secciones del Capítulo Segundo contienen las disposiciones siguientes:

La Sección Segunda se denomina Del Secretariado Universitario y define el número, denominación, facultades y obligaciones de los Secretarios, además de que establece como requisitos para ser titular de alguna Secretaría, los mismos que para ser Rector.

La figura del Secretariado aparece por primera vez en la actual Ley Orgánica y tiene la más alta responsabilidad administrativa por acuerdo del Rector; en la Ley Orgánica sólo se establece el Secretario General y el resto de los integrantes los deriva al Estatuto de Gobierno.

El dictamen propone que el Secretariado se integre por cinco Secretarías: La Secretaría General que ya aparece en la Ley Orgánica; una Secretaría para la función adjetiva de la Universidad, denominada de Finanzas y Administración, y tres Secretarías para las funciones sustantivas que se definen en la Ley Orgánica y cuyos nombres corresponden con las tareas de cada función académica, así se crean las secretarías de Docencia, de Investigación y Posgrado, y la de Extensión y Vinculación.

La administración saliente de Omar Wicab Gutiérrez (2004–2010), le da forma a la estructura administrativa aprobada de las llamadas Autoridades Unitarias, consolidando y/o reestructurando a las secretarías que ya estaban creadas y formando las que hacían falta, necesarias para el desarrollo de las funciones

sustantivas y adjetivas de la Universidad, conformándose así el llamado Secretariado Universitario compuesto de la siguiente manera: Secretaría General, Secretaría de Docencia (reestructurada), Secretaría de Investigación y Posgrado (nueva), Secretaría de Extensión y Vinculación, Secretaría de Finanzas y Administración, Secretaría de Servicios Académicos (nueva), Secretaría de Educación Media Superior (nueva).

Se da un cambio en la denominación de la anterior Secretaría Administrativa y de Recursos Económicos y ahora es Secretaría de Finanzas y Administración.

La administración seguida fue la de Juan López Salazar por el periodo comprendido del 09 de junio del 2010 al 08 de junio del 2016.

La administración actual Jorge Ignacio Peña González, como nuevo rector de la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN), para el periodo comprendido del 9 de junio de 2016 al 9 de junio de 2022, su mensaje fue “Defenderemos la educación como un derecho fundamental, así como la identidad universitaria a partir de la manifestación de que somos una misma comunidad, individuos con características propias y una ciudadanía con conciencia colectiva, si asumimos esto como el resultado de la interacción de una universidad que todos queremos”.

Señaló, que será necesario generar condiciones universitarias, institucionales y normativas, para que se viva en un marco de respeto y de escuchar la crítica avanzada y argumentada, sin la descalificación personal, pero sí con la búsqueda del consenso y diálogo respetuoso. Agregó, que en su administración las voces y opiniones se incorporarán a la agenda universitaria a través de un proceso de participación universitaria incluyente, en la cual cada integrante de la comunidad será bienvenido.

Asimismo, reiteró su total apoyo al trabajo en conjunto hacia los diferentes sectores que conforman la institución, SPAUAN, SETUAN y FEUAN, para trabajar en una sola dirección por el bienestar universitario, y de ésta manera formar estudiantes de bien para la sociedad nayarita y el país, ya que son ellos quienes dan sentido a la Universidad.

Posteriormente, presentó parte del plan de trabajo institucional, el cual contempla cinco ejes rectores y 17 ejes estratégicos, así como un conjunto de proyectos innovadores para enriquecer la vida universitaria; en docencia se propone la formación integral ciudadana y con compromiso social, donde el proceso formativo sean los estudiantes.

De la misma manera, diversificará y ampliará los programas de profesional asociado, licenciatura y posgrado con la integración de tecnologías de información y comunicación para que más personas puedan cursar una carrera de nivel profesional. En el nivel medio superior, propone reconocer el trabajo docente, rediseñando el plan de estudios y generar así, un plan maestro de infraestructura de mejora en los distintos ambientes para un aprendizaje óptimo.

Manifestó, que la investigación se proyecta como una de las fortalezas a desarrollar y que cuentan con capacidades académicas que requieren mejores condiciones para aumentar su productividad, proyectándola como fuente de desarrollo, innovación y desarrollo tecnológico.

Por otra parte, destacó que otro de los ejes rectores será la planeación a partir de los esfuerzos institucionales para construir un mejor futuro, generar y orientar los proyectos universitarios, captando los recursos necesarios y mejorando la calidad universitaria. Añadió, que la gobernabilidad y la administración, son un eje indispensable para lograr la calidad académica.

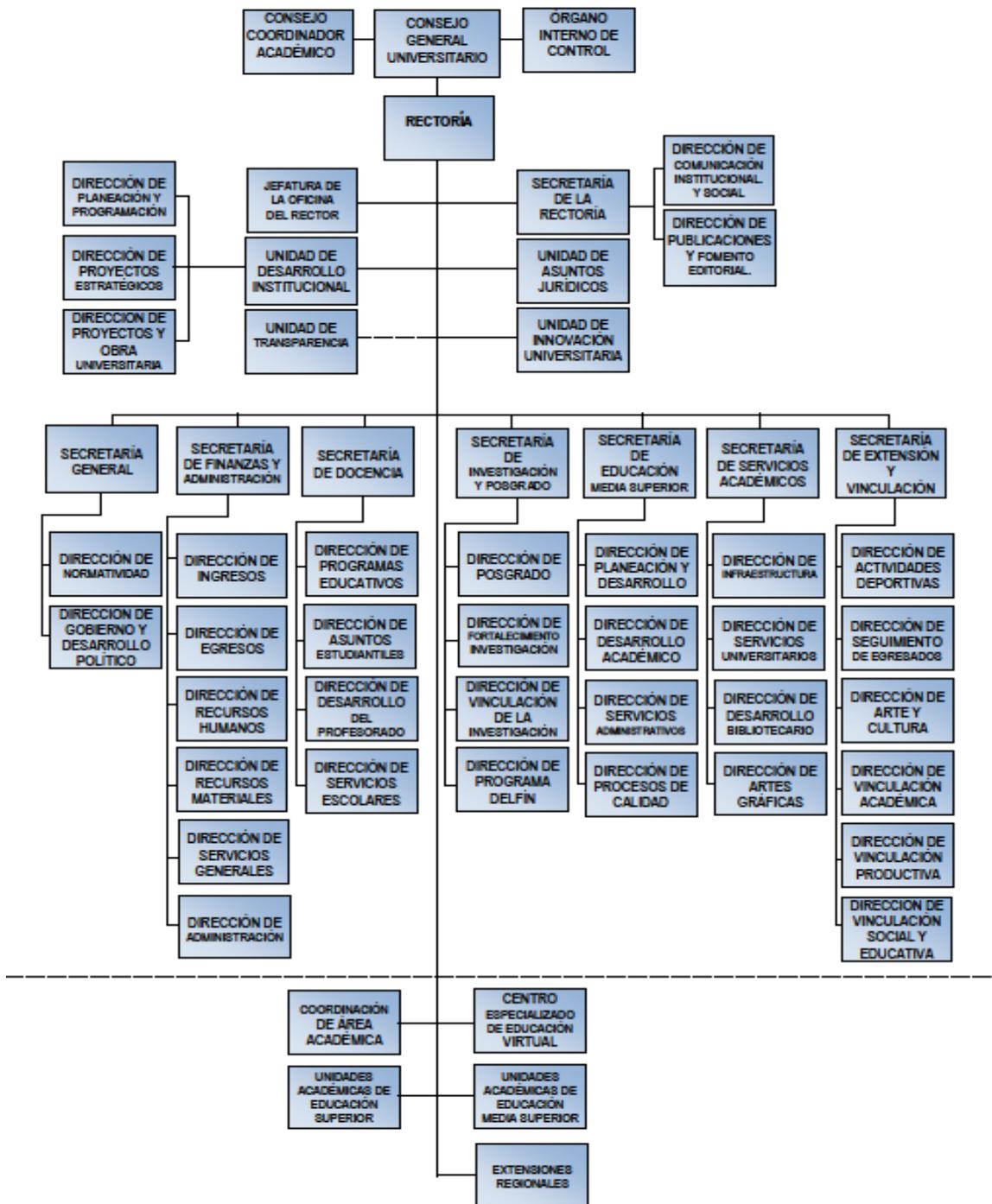
Reiteró su compromiso a enaltecer la honestidad y privilegiando la transparencia promoviendo los valores universitarios que fortalezcan el sentido de la institución, fomentando la construcción de esa identidad, en armonía con un alto compromiso ético y profesional.

“Es el momento de pensar una Universidad más justa, democrática e incluyente, donde se manifieste el respeto a la opinión del otro, la participación y actuación con responsabilidad, defendiendo los principios de libertad y derechos humanos,

en lo individual y colectivo, desde lo nuestro a lo universal, en cada una de las prácticas y acciones”

La historia de la Universidad no empieza ni termina con un período administrativo. La dinámica de desarrollo depende de una gran cantidad de factores, fundamentalmente de las condiciones que internamente puedan crearse para el óptimo cumplimiento de las funciones que la institución desempeña, así como de las condiciones de su entorno inmediato, de la economía regional y de los avatares de la política local. (Universidad & Autonomía de Nayarit, 2017)

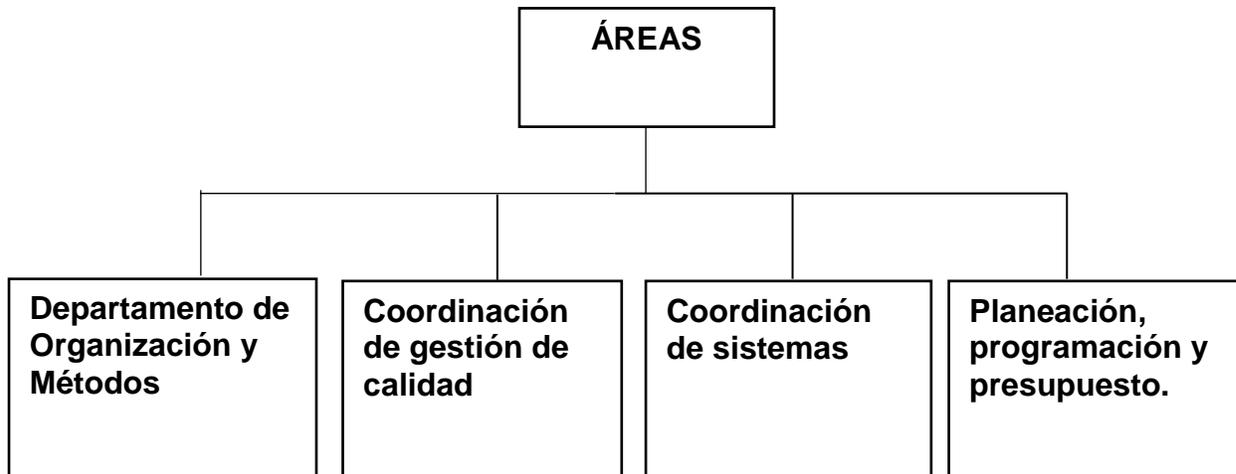
**ORGANIGRAMA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT**



Siendo de interés y como objeto de estudio de nuestra propuesta el manual de Inducción, a la Dirección de Finanzas dependiente de la Secretaría de Finanzas y Administración, de la cual dependen las siguientes direcciones.

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**De la Dirección de Finanzas dependen cuatro áreas:**



### Misión

Asegurar la eficaz obtención, administración y aplicación de recursos financieros de la Universidad Autónoma de Nayarit, a fin de hacer viable el crecimiento de la Universidad.

## **Visión**

Consolidar la Dirección de Finanzas, mediante la administración innovadora y eficaz de los recursos financieros dentro de un marco de legalidad y honestidad que permita el crecimiento de la Universidad Autónoma de Nayarit.

## **Valores**

Los valores en los cuales se fundamenta nuestra Dirección son:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Transparencia
- Espíritu de servicio
- Calidad

## **Filosofía**

“Trabajar con el compromiso de que la Administración de los Recursos Financieros de la Universidad sea clara y transparente, con estricto apego a la normatividad de la Institución con un alto espíritu de servicio”

### Limitaciones

La Propuesta de un manual de Inducción dirigido a los nuevos empleados de la Dirección de Finanzas no tiene limitación, ya que la investigadora labora en la organización, y la empresa está dispuesta a suministrar toda la información necesaria, los recursos materiales y humanos, para la elaboración y aplicación de este manual, a los nuevos empleados, a fin de que la Secretaria de Finanzas junto con la Dirección de Recursos Humanos, cuenten con un Manual de Inducción para que estos trabajadores nuevos logren familiarizarse de una manera eficaz en la empresa, conociendo las Normas, Políticas, Beneficios y el Área donde van a poner en práctica sus habilidades y destrezas.

## 1.2 Análisis de las principales teorías referente al problema

En este capítulo se analiza la inducción que es un esfuerzo inicial de la organización para los nuevos colaboradores en donde se les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo. Con el propósito básico de explicarles la situación del trabajo, el departamento y la empresa, dando a conocer políticas y reglas de la empresa, con el fin de lograr una rápida adaptación del nuevo trabajador a la institución, pues los programas de inducción contribuyen al éxito tanto de los empleados como de la institución. (Rivera, 2012)

La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos para las personas que trabajan en las organizaciones. En realidad, esa antigua denominación, que viene de la era industrial, peca de reduccionista al tratar a las personas sólo como recursos organizacionales. Considerar a los individuos de esa manera no es más que cosificarlos, estandarizarlos y uniformar su papel en las organizaciones. Hoy en día, las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización. (Chiavenato, 2011)

Ahora bien, Todas las empresas necesitan el capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico, Esta energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla.

Las personas, como las empresas, son dinámicas y cambiantes. Una tarea importante es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa. Sin embargo, siempre se presentará la necesidad de integrar a nuevas personas por varias razones.

Una de ellas es el inexorable paso del tiempo. Las personas, como todo ser vivo, tenemos un ciclo de vida: nacimiento, crecimiento, reproducción y muerte. Así, algunos miembros de la empresa se retirarán de la misma por razones naturales. Otros más, desafortunadamente, enfermarán o se accidentarán.

También se presenta el caso de otras personas cuya inquietud, especialmente en el caso de los profesionistas, les hará tratar de independizarse, abriendo su propio negocio. Algunas mujeres contraerán matrimonio y dejarán de pertenecer a la población económicamente activa por un tiempo. Quizá existan otras razones por las cuales algunos miembros de la empresa causarán baja en la misma. (Arias & Heredia, 2010)

### **1.2.1 Reclutamiento de personal**

No debe tomarse como una actividad separada de las demás que integran la fase de procuración del personal, sino por el contrario, como una de las piezas componentes de un proceso perfectamente definido, que tiene como finalidad última, dotar a la organización con las personas necesarias para el cumplimiento de los diversos contenidos que la motivan.

Es decir, el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos

entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.  
(Chiavenato, 2009)

Sin embargo, se ha entendido en muchas oportunidades como finalidad de provisión de Recursos Humanos para la organización, desde la determinación de necesidad de personal hasta la inducción del trabajador. Esta concepción, sin embargo, presenta algunas características como lo es el adiestramiento. En primer caso, se hace necesario darse cuenta que si no se enfoca racionalmente las diversas funciones que integran el proceso mal podría cumplirse en forma razonable.

Como conclusión, a través de un proceso de reclutamiento de personal se verifica posteriormente las características de los candidatos para asegurar que los mismos estén completamente calificados para el desempeño del puesto de trabajo.

### **1.2.2 Selección de Personal**

Es una actividad muy significativa en el proceso de Recursos Humanos, y no se considera aislada, ya que junto con el reclutamiento constituye un proceso indispensable de las asignaciones de la persona escogida para el puesto a desempeñar.

Para Villegas (1998), destaca que la selección de personas, consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas a comparar las cualidades requeridas de los solicitantes, con los requisitos exigidos para el puesto.

Mientras que para Gary Dessler (2009) es reducir la reserva de aspirantes por medio de herramientas de selección. A través del supervisor potencial que entrevistará a los candidatos viables y decidir a quién contratará.

O bien, es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”. Cuando se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos de la empresa. En gran medida, el éxito de las organizaciones depende de identificar adecuadamente el talento humano, y de que éste, esté disponible en el lugar y momento preciso. Para tomar la decisión de contratar, Descripción realista del puesto, Entrevista con el superior, Examen médico, Verificación de datos y referencias, Entrevistas de selección, Pruebas de idoneidad, Recepción preliminar de candidatos. (Jiménez, 2011)

Estos requisitos, al igual que las calificaciones de personal, se especifican mediante un conjunto de procedimientos que se utilizan para determinar si una persona satisface las exigencias de educación, experiencias, aptitudes, habilidades y condiciones personales para el eficaz desempeño de un determinado puesto.

El problema principal que enfrentan los seleccionadores al elegir los métodos, es reducir la incertidumbre de predicción tanto como sea posible, en efecto, esto significa que necesitan encontrar métodos productivos que tengan alta probabilidad de seleccionar personas que comprueben ser idóneos para el puesto.

### **1.2.3 Inducción de Personal**

El proceso de inducción es la culmine del ciclo total en que un nuevo trabajador es recibido en una empresa, para desarrollarlo de la mejor manera posible se necesita conocer cabalmente qué es y cuál es la importancia de este proceso, para ello a continuación se detalla todo aquello que es necesario para realizar un correcto proceso de inducción.

Para Chiavenato, (2013) indica que es el entrenamiento de Inducción o de Integración a la empresa es un proceso que busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.”

Mientras que para Para Andrew Sikula (1988) es “el proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto de la organización y su ambiente de trabajo.”

Sánchez Barriga (2004) define a la inducción como “el proceso con el que se incorpora al nuevo trabajador a su puesto.”

Por último para Llanos(1994) comenta que es “El objetivo principal de la inducción es lograr la integración de los nuevos empleados o trabajadores al medio ambiente de trabajo, así como transmitirle los valores, reglas, políticas, normas y filosofía de la organización. Un programa de inducción debe estar siempre apoyado por la alta dirección y ser conducido con una actitud de respeto y cordialidad.”

Además sostiene que “La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa. Su trabajo, productividad, identificación, rendimiento y confianza se verán influidos por este primer acercamiento. Transmitir la identidad de la empresa al nuevo empleado, es una tarea importante que deberá ser conducida de tal forma que el empleado conozca la personalidad de la empresa.”

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización, que debe tomarse de manera tan seria como las etapas de producción misma, ya que un nuevo trabajador bien entrenado con un buen recibimiento será más productivo en un futuro y junto con ello no se retrasará la producción de los demás

trabajadores al tener un nuevo compañero no entrenado. A lo anterior se suma que un trabajador al que se logra transmitir la identidad de la empresa, será una persona que trabaje siempre con optimismo en pos de la organización y del cumplimiento de sus objetivos, como dijo Chiavenato (2013) “En realidad, con el programa de inducción se pretende que el nuevo integrante asimile de manera intensiva y rápida, como en un laboratorio, la cultura organizacional, para que a partir de ese momento se comporte como un miembro con la camiseta puesta.”

**Importancia y Objetivos de los Programas de Inducción de Personal** Los motivos por los cuales es importante implementar un programa de inducción en las organizaciones son muchos y serán descritos a continuación por una serie de autores.

Según Koontz y Weihrich (2004), “un programa de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos.”

Para Mercado (2003), “un programa de inducción es una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial, que buscan el logro de algún objetivo, tomando en consideración el factor tiempo.”

William y Davis (2001) van un poco más allá y entregan una serie de objetivos básicos que debería cumplir un programa de inducción, tales como:

- “Reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen, las personas al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo.
  
- Ofrecer la información necesaria para trabajar en forma cómoda y eficaz
- Ayudar al nuevo trabajador a comprender los aspectos específicos de su trabajo en la organización.
- Facilitar al personal de nuevo ingreso, los aspectos sobre procedimientos, organización, marco jurídico-laboral propios de la organización.

- Promover la adaptación de las características personales de los nuevos empleados con los demás de la organización.”

Una ventaja principal que se pretende aprovechar con este proyecto es lo que Chiavenato (2009), resume en un párrafo, declarando que “un programa de inducción busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.”

Además, Chiavenato especifica cuatro ventajas principales asociadas al programa de inducción

- a) El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto a la empresa, como normas, reglamentos, y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
- b) Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
- c) El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización
- d) El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos de definidos en la descripción del puesto que ocupará (Chiavenato, 2009)

#### **1.2.4 Tipos de Inducción**

Se tomaron en consideración las definiciones de tres autores que clasifican la inducción en dos tipos, inducción general e inducción específica.

##### **a) Inducción General**

La inducción general dice que es el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto a la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto a personal, higiene y

seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral, cultura, misión, valores, etc.) (Alles, 2012)

Por su parte Villegas (1998) en la Inducción General “el trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización. Esta labor está a cargo del departamento de Recursos Humanos, éste proporciona información general que se relaciona con todos los empleados, como la visión de la empresa, políticas y procedimientos, los sueldos, vacaciones”

Más contemporánea es la definición se considera que “la Dirección de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado, información precisa acerca de los siguientes aspectos: Historia y evolución de la organización. Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario. Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.” (Castellanos, 2014)

En esta inducción se debe brindar toda aquella información relevante que el nuevo trabajador debe manejar, ya sea en cuanto a sus responsabilidades y deberes con la empresa, como aquella información que le sirva para relacionarse y adaptarse con la organización.

### **b) Inducción Específica**

Para Villegas (1998) “aquí se explica la naturaleza exacta del puesto, se hace la presentación del nuevo trabajador a sus colegas y se le explica con detalle las actividades que se realiza en el departamento al cual ha sido asignado y las que él debe cumplir, también se le explica los requerimientos del puesto, la seguridad, lo que se espera de su desempeño, reglas del trabajo, se le da un recorrido por el departamento, todo esto está a cargo del supervisor inmediato.”

Castellano (2014) entrega una lista de tareas que se deben cumplir en la inducción específica, y dice que ésta “se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos. El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:

- Presentación entre los colegas.
- Mostrar el lugar de trabajo.
- Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
- Formas de evaluación del desempeño.
- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje.
- Métodos y estilos de dirección que se emplean.
- Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.
- Mostrar principales instalaciones de la organización.

En esta inducción el trabajador recibirá toda aquella información que compete a su función en la empresa, con instrucciones claras y en lo posible sencillas de lo que debe o no hacer.

Pero estos tipos de inducción no serán tomados de manera independiente en este trabajo, es decir, una dependerá de la otra. No se podrá obtener una inducción específica sin haber pasado por la inducción general

### **1.2.5 Etapas de la Inducción**

Cada vez que se desea realizar un proceso de manera efectiva, se divide el proceso en tantas etapas como sea necesario para su mejor entendimiento y ejecución. De la misma forma, el proceso de inducción de un trabajador también

busca dividirse en etapas, de forma que, al finalizar los puntos de cada una de ellas, se pueda evaluar si dicha etapa fue correctamente realizada, o si faltaron conceptos por aclarar y debe repetirse antes de pasar a la siguiente etapa.

La definición de etapas para el proceso de inducción ha sido tema de muchos autores, a continuación, se exhibirá el pensamiento de algunos de ellos.

Según Rodríguez (2000) el proceso de inducción se divide en tres etapas:

a) Inducción al departamento de personal:

- Conferencias
- Películas
- Proyecciones de transferencia
- Visitas a la empresa.

b) Introducción al puesto.

- Presentación del nuevo empleado en su área de trabajo.
- Descripción del puesto a desempeñar.
- Mostrar sitios generales.

c) Incorporación adecuada

- Influir su actividad
- Motivar su rendimiento
- Adaptación positiva
- Lograr estabilidad
- Lograr lealtad

Para Sherman, (2001) “las etapas que debe seguir una correcta inducción son las siguientes:

- a) Presentación a los empleados.
- b) Descripción de la capacitación.
- c) Expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia.

- d) Condiciones del empleo, como horarios, periodos de pago, etc.
- e) Una explicación de las obligaciones, normas, y criterios de evaluación del puesto.
- f) Reglas de seguridad.
- g) Línea de mando
- h) Explicación del propósito y metas estratégicas de la organización.

Y, por último, Paul PIGORS y Charles A. MYERS (1965), en su libro *Personnel administration: a point of view and a method*, complementa las definiciones anteriores, uniéndolas en una misma propuesta sobre “el contenido que debe tener una correcta inducción.

- a) La empresa: su historia.
- b) El producto o servicios que ofrece.
- c) Los derechos y obligaciones del personal.
- d) Los términos del contrato de trabajo.
- e) Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.
- f) Las normas y el reglamento interior de trabajo.
- g) Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
- h) El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
- i) El supervisor del nuevo empleado (presentación).
- j) Las relaciones del puesto con otros puestos.
- k) La descripción detallada del puesto.

### **1.2.6 Elementos que intervienen en el proceso de inducción de personal**

Estas son temáticas más blandas que los anteriores y serán desarrollados desde un punto de vista de la psicología organizacional, por lo cual todos los autores citados son especialistas en el área mencionada.

## **Entrenamiento**

Una vez ingresado un nuevo trabajador, éste necesitará desarrollar conocimientos y competencias específicas sobre el cargo que va a desempeñar. Para ello requerirá saber cuáles serán sus responsabilidades, quien será su jefe directo, su ubicación en el organigrama de la compañía, etc

Al proceso de desarrollo de aprendizajes y competencias específicas se le denomina Entrenamiento.

Según Edwin Flippo (1970), "el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo"

Por su parte McGehee (1961) señala que "el entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales."

De una manera más detallada y empresarial, S. Hoyler (1970) en su libro Manual de relaciones industriales considera que el entrenamiento es "una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestos."

"En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible" por S. Hoyler, (1970)

Luego, se plantea que "el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos."

Además, describe que “Los principales objetivos del entrenamiento son

I. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo. Cuando una vacante se ha llenado ya sea por un proceso de selección o promoción, es importante recordar que el nuevo colaborador tiene que asumir tareas y funciones propias de ese cargo y dentro de esa organización. Sin importar su preparación profesional o su experiencia laboral en cargos similares, siempre un nuevo trabajo representará un nuevo reto, por lo tanto, es fundamental tratar de entrenar al empleado en el manejo adecuado y oportuno de los procesos, procedimientos y tareas a su cargo. (Chiavenato, 2011)

II. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales pueda ser considerada la persona.

El entrenamiento tiene también un alcance de mediano y largo plazo, ya que permite al colaborador mantener un permanente proceso de crecimiento profesional, laboral y personal. Gracias a él puede visualizar oportunidades de desarrollo tanto dentro de su área de trabajo como de la organización.

Además, desde el punto de vista psicológico todo proceso de aprendizaje correctamente realizado contribuirá al fortalecimiento de la autoestima de una persona.

III. Cambiar las actitudes de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

No es suficiente dotar de los conocimientos, herramientas, habilidades y destrezas a los empleados para garantizar el éxito en su trabajo. Es fundamental recordar que las personas responden también a los estímulos del entorno y sus semejantes.

En el caso del ámbito laboral cada organización por grande o pequeña que esta sea tiene su propia cultura, con actitudes y comportamientos mayoritariamente compartidos y aceptados. Esta cultura organizacional se presenta como un escenario completamente nuevo y desconocido para el recién llegado colaborador, lograr su adecuada inserción al ambiente y clima laboral, es otro de los objetivos fundamentales del entrenamiento.

De igual forma el entrenamiento puede contribuir a cambiar, modificar o eliminar comportamientos y actitudes que afectan el clima laboral y por ende perjudican al desarrollo de la organización.

IV Contribuir a la optimización de recursos, la disminución de costos de producción y la generación de mayores índices de rentabilidad.

Contar con personal entrenado y calificado para el desarrollo de las diferentes actividades de la organización, permitirá optimizar el manejo de los recursos materiales y tecnológicos. Esta optimización contribuirá a la disminución de los costos de producción que se reflejará en mayores índices de rentabilidad para la organización.” puesto que el entrenamiento es un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El proceso de inducción al ser parte del entrenamiento necesariamente debe cumplir con la dinámica de este sistema, de esta forma se logrará observar continuamente el desarrollo de los procedimientos de inducción con el propósito de mejorarlos o modificarlos en el caso de ser necesarios. Asimismo, la evaluación de resultados es el elemento clave para lograr esta retroalimentación.

Se puede considerar que el propósito del entrenamiento es generar un cambio de comportamiento de la persona que a partir de la transmisión de información y nuevos conocimientos genere por si solo:

- Desarrollo de habilidades.
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

Transmisión de información:

1. El contenido es el elemento esencial de muchos programas de inducción, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.

Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc.

También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades:

Sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras.

Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

3. Desarrollo o modificación de actitudes:

Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o

desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.

Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas. (Chiavenato, 2007)

#### 4. Desarrollo de conceptos:

La capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. (Chiavenato, 2007)

Antonio Carelli, (1973) en su libro Selección, entrenamiento e integración de empleado, hace un resumen de los medios utilizados para efectuar un inventario de necesidades de entrenamiento.

##### a) Evaluación de desempeño.

Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que viene ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

##### b) Observación.

Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

##### c) Cuestionarios.

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de entrenamiento.

d) Solicitud de supervisores y gerentes.

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar entrenamiento de su personal.

e) Entrevistas con supervisores y gerentes.

Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante entrenamiento, que se descubren en las entrevistas son los responsables de los diversos sectores.

f) Reuniones interdepartamentales.

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

g) Examen de empleados.

Resultados de los exámenes de selección de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

h) Modificación del trabajo.

Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

i) Entrevista de salida.

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las

razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

j) Análisis de cargos.

Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.

k) Informes periódicos

Ya sea de la empresa o de producción, que muestran las deficiencias por falta de entrenamiento.

Estar atentos a estos medios de detección de necesidades de entrenamiento sumados a los instrumentos que cada organización tiene o desarrolla, permite contar con la información necesaria y suficiente para una correcta programación de la capacitación.

l) Técnicas de entrenamiento

Una vez realizado el diagnóstico de necesidades de entrenamiento, se debe buscar los medios y las maneras que permitan dar respuestas y sobre todo soluciones a las dificultades encontradas en el diagnóstico de necesidades.

Ya determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final del entrenamiento, el siguiente paso es escogerlas técnicas y métodos que serán utilizados para obtener el mayor aprendizaje.

Dentro de estas técnicas y métodos para llevar a cabo el entrenamiento de personal, se llega a un nuevo concepto a discutir. La Capacitación.

Werther y Davis (2000) declaran que la capacitación es un “conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.”

También Chruden y Sherman (1987) creen que capacitación es “el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.”

“En razón de sus métodos: la capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera, aquella que se da expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.” (Agustín Reyes Ponce, 2000)

De tal manera, la capacitación será la base del crecimiento de toda empresa, con ella se podrá incrementar el conocimiento del personal, adquirir nuevas competencias al implementar nuevas tecnologías o formas de hacer las mismas actividades de manera más productiva, etc.

### **1.2.7 Formación**

Para R. Buckley y Jim Caple (1991), formación es “un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada.”

Según Del Pozo Delgado (1997), formación es “el término más usado en la mayoría de las empresas; su uso implica que además de incidir en aspectos técnicos (destrezas y conocimientos) influyen en actitudes, que deben ser

compartidas por todos los miembros de la empresa. Trata de mejorar de manera más completa al individuo.”

Y por último para Fiol (1999), quien utiliza el término formación y enfatiza en la variante de formación acción como “un proyecto que se utiliza para la realización de trabajo individual o colectivo que los participantes tienen que llevar a cabo en su empresa. Señala entre las características básicas de este proyecto, que se centra en el “saber”, el “saber hacer” y el “saber estar”.

Al comparar a R. Buckley y Jim Caple y Del Pozo Delgado, se puede ver que se enfocan en el desarrollo del conocimiento, por lo que coinciden en la formación como la capacitación del individuo y la mejora completa de éste

Pero Fiol (1999), enfatiza en que es la persona quien debe también ser protagonista de la construcción de su propia formación. De manera de que la formación no es sólo entregar información, técnicas y destrezas a la persona, sino en que sea él quien las aprenda mediante la experiencia.

Es este último autor quien se acerca al proceso de formación que debe obtenerse de la inducción, ya que sería óptimo para la empresa que el nuevo trabajador sea participe de su propio desarrollo, y no bastaría sólo con la entrega de conocimiento.

El nuevo trabajador necesitará “Aprender haciendo”, de manera de poder ser corregido ante cualquier error, debido a que de no ser corregido de inmediato iría en desmedro de la organización.

La formación tiene distintos enfoques y dimensiones, según el nivel en que se encuentre el trabajador en el organigrama de la empresa, es decir, no es lo mismo un plan de formación para el departamento de operaciones que para los supervisores, que para los directivos; cada uno tiene una problemática diferente y otro tipo de necesidades.

Es por ello que debemos tener cuidado cuando se habla de formación, ya que para términos de inducción será este el concepto correcto a utilizar, pues se tratará de integrar al nuevo trabajador a la empresa, no del desarrollo de la carrera profesional de este, que deberá hacerse en un apartado distinto

### **1.2.8 Diferencia entre entrenamiento y formación**

Chiavenato (2011) afirma que “La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio.”

Estos dos conceptos fueron desarrollados con amplitud ya que en este proyecto de título se aplicaron conjunto de manera que:

El proceso de Inducción General se llevará a cabo mediante la formación, ya que es en este primer proceso donde se insertará al nuevo trabajador a la organización le presentará diversas situaciones que pueden darse en la organización.

En cambio, cuando se trabaje el proceso de Inducción Específica se utilizará el entrenamiento para generar espacios que posibiliten mediante la vivencia de varias situaciones, el perfeccionamiento de los conocimientos previos que el trabajador nuevo trae consigo.

### **1.2.9 Manual de inducción**

El manual de inducción, según Sherman (1999), “es un recurso moderno y dinámico para llevar a cabo los programas de inducción; el autor recomienda que el mismo debe ser entregado al nuevo integrante de la organización un folleto, manual o plegable donde se incluya toda la información que se considere pertinente y necesaria acerca de la compañía (qué es, cuál es su misión, valores y objetivos, qué productos ofrece, a qué mercado sirve, su historia, cuáles son sus deberes, derechos y beneficios que recibe el trabajador, entre otros aspectos).”

Koontz y Weihrich (2004), define que “un manual de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.”

Según Sherman, Bohlander, Snell (2001) “el manual de inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados de recién ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo.”

La redacción y el contenido del manual de inducción deben ser claros, concretos y sencillos, para que su comprensión y asimilación sea fácil y así el nuevo trabajador pueda responder con seguridad cuando le pregunten acerca del lugar donde trabaja, los productos y servicios que ofrece la empresa, etc. Cada organización debe diseñar su propio manual que lo caracterice y refleje su filosofía y objetivos.

Dado que muchos autores proponen una serie de tipos de manuales de inducción o una lista de tareas que debe llevar un manual, se mostrarán a continuación tres de los listados de ítems que debería llevar un manual de inducción según Chiavenato, Arias y Sherman, Bohlander, Snell.

a) Chiavenato (2011)

Asuntos organizacionales

1. Misión y objetivos básicos de la organización.
2. Políticas: medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos.
3. Cómo se organiza y estructura la empresa: qué hace cada área o departamento.
4. Distribución Física del área que utilizará el nuevo miembro.
5. Principales productos y servicios de la organización.
6. Normas y reglamentos internos.
7. Procedimientos de seguridad en el trabajo

Beneficios

1. Horario de trabajo, de descanso y de comida (o refrigerios)
2. Días de pago y anticipos salariales.
3. Beneficios sociales ofrecidos por la organización.

#### Presentación

1. A los superiores y colegas de trabajo.

#### Deberes de los cargos

1. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado.
2. Tareas del cargo.
3. Objetivos del cargo
4. Visión general del cargo.

#### b) Para Arias (2006)

Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación, primer día de trabajo.

Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados:

- Historia de la organización
- Sus objetivos
- Horarios, días de pago, etc.
- Artículos que produce o servicios que presta
- Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión
- Políticas de personal
- Prestaciones • Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- Reglamento interior de trabajo
- Pequeño plano de las instalaciones
- Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.
- Evaluación (mediante un cuestionario elaborado para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida)
- Visita a la planta, o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.

- Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
- Presentación con parte del personal que se tendrá contacto o relaciones.
- Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.
- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.

c) Según Sherman, Bohlander y Snell (2007)

- Presentación a los empleados.
- Descripción de la capacitación.
- Expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia
- Condiciones del empleo, como horarios, periodos de pago, etc.
- Una explicación de las obligaciones, normas, y criterios de evaluación del puesto
- Reglas de seguridad.
- Línea de mando
- Explicación del propósito y metas estratégicas de la organización

Dicho lo anterior, cada empresa debe elaborar su propio manual de inducción, por lo que el que se desarrolle en este proyecto no será igual a ninguno de los anteriores, pero si seguirá la estructura de ellos, adaptándolos a las necesidades de la empresa y a los requerimientos de cada puesto de trabajo. (Cordova, 2016)

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA**

### **2.1 Propuesta metodológica**

Esta investigación es de enfoque cuantitativo descriptiva, por lo que usa la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. De acuerdo a los elementos que se necesitan para llevar a cabo un manual de Inducción dirigido a los empleados de nuevo ingreso de la Dirección de Finanzas, con una muestra representativa de los empleados que concurren en la Dirección.

Así también, es un estudio de tipo no experimental tal como lo define, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), donde se realiza sin manipular deliberadamente variables, no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos.

Al mismo tiempo, es una investigación transversal en la cual se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Descriptiva que tiene como objetivo indagar la independencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, que consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción.

## **2.2 Instrumentos metodológicos**

La población contemplada es de 30 trabajadores con edades que oscilaban entre los 18 y 58 años, siendo representada por 9 hombres y 21 mujeres adscritos a la Dirección de Finanzas de la UAN, a fin de que se pueda contar con resultados con más confiabilidad, por tal motivo se utilizó la encuesta.

## **2.3 Aplicación de los instrumentos (trabajo de campo)**

Para la recolección de la información se utilizó la encuesta, conformada 11 ítems, este instrumento está conformado en su mayoría por preguntas cerradas.

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS**

### **3.1 Plan de análisis de la información**

Para analizar la información de los cuestionarios se organizó toda la información recogida en una base de datos en Microsoft Excel.

### **3.2 Programa estadístico de análisis**

Utilizando el Microsoft Excel, se comenzó a generar tablas de frecuencias y porcentajes, para generar los gráficos que componen los resultados de la presente investigación.

Se realizó una correlación considerando las actitudes y conocimientos mostrados por los docentes universitarios.

### **3.3 Interpretación de los resultados**

Los resultados que arrojó el presente estudio en donde se analiza las actitudes y conocimientos que tienen los trabajadores adscritos a la Dirección de Finanzas de la UAN, son los siguientes:

### **3.4 Resultados**

Con base en el cuestionario realizado se obtuvieron los siguientes resultados:

1.- ¿Al ingresar a esta Dirección se le dieron a conocer la Misión y Visión de la Institución?

El 30% de los entrevistados, respondieron que si se les da a conocer la Misión y Visión de la Dirección, pero el resto del personal que represento un 70% no se les dio tal información lo cual permite inferir que la empresa si da esta información,

pero no de la manera correcta, según lo expresado por los empleados, por lo tanto es necesario que todo el personal conozca la Misión y Visión, ya que esto permite que todos los miembros de la Dirección dirijan sus esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales véase figura No. 1



*Figura No. 1 Conocimiento de la Misión y la Visión*

2.- ¿Al momento de ingresar a la Dirección se les proporciona la información pertinente de la Estructura Organizativa?

El 10% de los entrevistados, respondieron que si se les proporciono la información necesaria sobre la Estructura Organizativa de la Institución. Pero al 67% del personal al ingresar no se les dio a conocer porque tenían más de 10 años de antigüedad y no se acostumbraba ningún tipo de información. Sin embargo, dejaron ver que no se les suministra de la manera adecuada; porque simplemente le imparten una breve información de cómo está constituida la Institución. También es importante que todos tengan noción de la Estructura Organizativa, de preceptos o normas que señalan los deberes y atribuciones de sus diferentes miembros, es decir, establecen los diferentes roles o modelos de conducta de cada uno de ellos y definen los diferentes procedimientos a seguir, porque así todo empleado de nuevo ingreso o en el caso particular de los aprendices pueden ver claramente

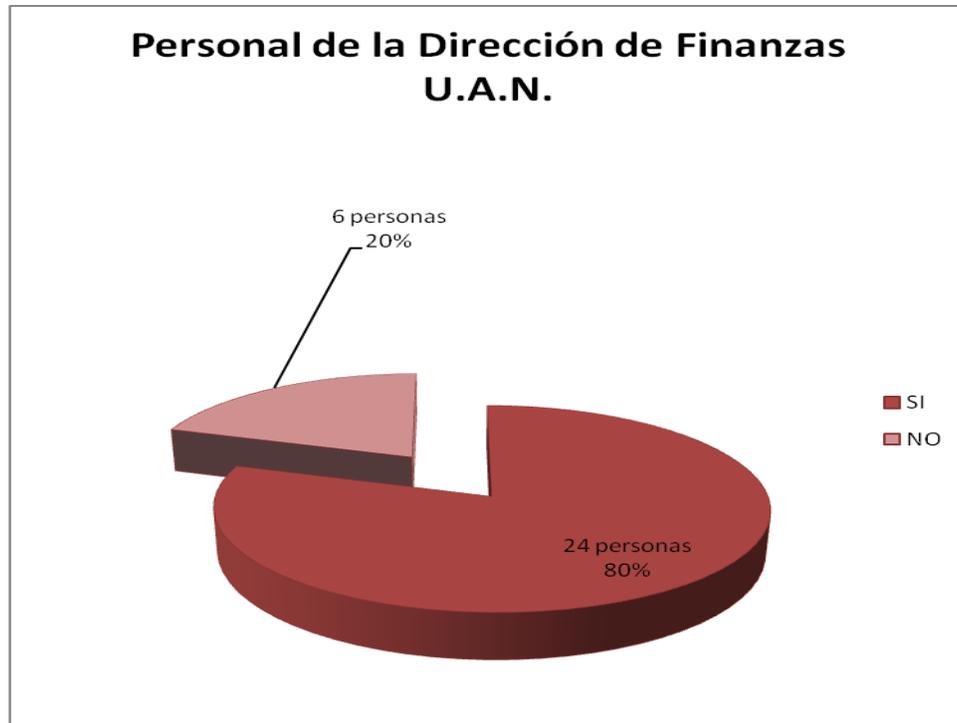
como es el funcionamiento de la empresa, es decir, como funciona la organización y como se aplican y distribuyen sus recursos, además de estar claros en cuál es la línea de mando por la cual se rige la misma y por la que se manejarán ellos durante su permanencia en la Institución véase figura No. 2



**Figura No. 2 Conocimiento de la Estructura Administrativa**

3.- ¿Le mostraron su área de trabajo y explicaron acerca de sus actividades a desempeñar?

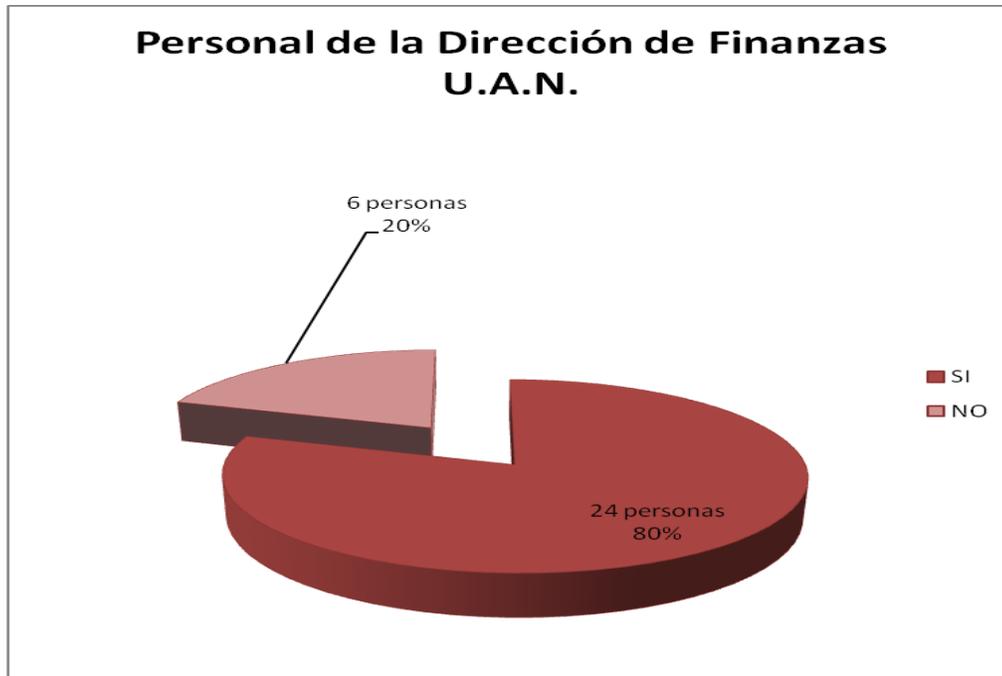
Al 80% del personal se les mostro su área de trabajo, y se les especificaron sus actividades a desempeñar, y al 20% no se les mostro, y es oportuno mencionar la necesidad de que a los de nuevo ingreso se le especifique las funciones que desempeñarán desde el mismo momento que ingresan a la Dirección, para que de esta manera desarrollen su trabajo con mayor eficacia véase figura No. 3



**Figura No. 3 Área de trabajo y actividades a desempeñar**

4.- ¿Se les informo cuáles serían sus deberes y responsabilidades?

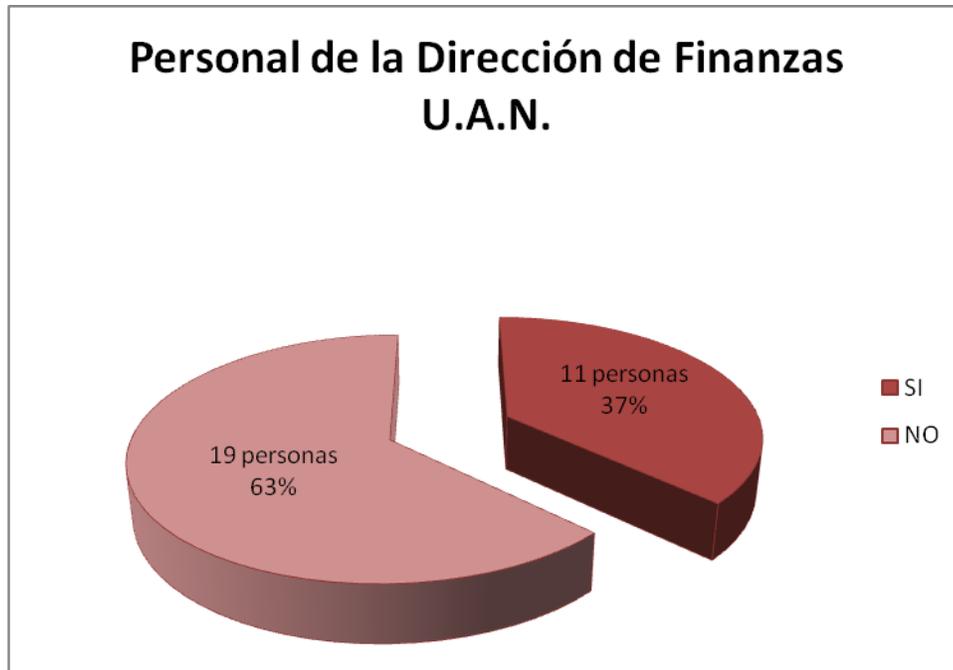
El 80% de la muestra, considera que si se les proporciona toda la información acerca de los deberes y responsabilidades, los cuales deberán cumplir una vez que ingresan a la Dirección y de igual manera se les da una breve información de cómo deben acatar las mismas; el 20% restante considero prioritario brindar esta información a todo el personal al ingresar para que tengan un buen desenvolvimiento en el desarrollo de sus funciones durante su práctica laboral véase figura No. 4



**Figura No. 4 Deberes y Responsabilidades**

5.- ¿Una vez que ingresó a la Dirección, le dieron a conocer cuáles eran las normas y procedimientos por los que debía regirse?

El 63% de la muestra considera que no se les proporciona toda la información correspondiente a las Normas y Procedimientos, por las cuales deberán regirse mientras estén en el cumplimiento de sus funciones dentro de la Dirección; basado en el texto de Perfeccionamiento Empresarial, Realidades y retos, toda empresa debe exigirle a cada uno de los miembros de ésta, las reglas y medios por los que se regirán durante su permanencia en la Organización, y más aún en el caso de los de nuevo ingreso que son jóvenes de edad adquiriendo su primera experiencia laboral, solo el 37% tuvo acceso a esta información véase figura No. 5



**Figura: No. 5 Normas y Procedimientos**

6.- ¿Le dieron a conocer quién iba a ser su jefe inmediato y subordinados?

El 90% estuvo de acuerdo que la vinculación entre superior y subordinado, es un vínculo vital dentro de la institución, este vínculo debe ser fuerte y muy claro, dentro de la Dirección, se puede advertir que existen ambigüedades respecto a este punto, pues el 10% del personal que labora dentro de la institución, después de haber ingresado, no se le dio información de quien sería su jefe inmediato, ni sus subordinados en su caso véase fig. 6



*Figura: No. 6 Conocimiento del jefe inmediato y subordinados*

7.- ¿Considera necesario se le proporcione información sobre la Reseña Histórica de la Institución?

El 73% de la muestra, dice conocerla y considera necesario y prioritario proporcionarle a los de nuevo ingreso una buena y verdadera Inducción, a fin de que adquieran toda la Información correspondiente a la Reseña Histórica de la Institución, a manera de que estén más familiarizados con la misma; Y el 27% desconoce la Historia de la misma. Cabe mencionar que es esencial para cualquier trabajador conocer desde los inicios de la empresa, como se creó, quienes fueron o son sus fundadores, de donde proviene el nombre de la misma, como ha ido surgiendo o avanzando con el pasar de los años; para de esta manera estar familiarizado con el lugar en donde pasará la mayor parte de horas del día véase figura No. 7



**Figura No. 7 Reseña Histórica de la Institución**

8.- ¿Al ingresar a la institución le proporcionaron información necesaria sobre sus beneficios?

El 67% de la muestra no se le dio a conocer sobre sus beneficios y consideran necesario que brinden toda la información correspondiente sobre los Beneficios que percibirán durante su permanencia en la Institución, el salario percibido por el trabajo realizado, es solo una parte del total de ingresos captados por un trabajador. Es de suma importancia el conocimiento por parte del trabajador tanto de sus prestaciones como sus beneficios sociales, pues el conocimiento y comprensión de estos constituye medios indispensables para el mantenimiento y la fuerza de trabajo dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad. Dentro de la Dirección podemos observar que solo el 33% de los que ingresaron se les dio a conocer sus prestaciones y beneficios., por tal motivo es necesario que a su ingreso, estos trabajadores tengan claro cuál será su retribución económica y demás beneficios, para que en ningún momento presenten alguna problemática al querer gozar de los mismos beneficios que el resto de los trabajadores véase figura No. 8



**Figura No. 8 Conocimiento sobre sus beneficios**

9.- ¿Actualmente conoce usted el objetivo principal de la Institución?

El 100% de la muestra, dice conocer sobre los Objetivos de la Institución; toda vez que los objetivos son la base de la relación entre la Empresa y su ambiente. La Empresa no busca un objetivo único, porque necesita satisfacer una gran cantidad de exigencias no sólo por el ambiente externo sino por sus miembros véase figura No. 9



**Figura No. 9 Conocimiento del Objetivo principal de la Institución**

10.- ¿El Manual de Inducción es un instrumento útil para que el personal se inserte rápidamente en la dinámica de la Dirección y asuma un mayor compromiso institucional?

Es destacable el hecho de que en esta pregunta relativa al manual de inducción el 100% de los encuestados consideró que si era útil para la inserción y el compromiso del empleado con la Dirección. Esto denota que de forma general en la Dirección se tiene una actitud positiva y abierta a la aplicación y uso del Manual de Inducción véase figura No. 10



**Figura No. 10 El Manual de Inducción se considera útil para la Dirección**

### 11.- ¿Cómo sintió el ambiente de trabajo al ingresar a la Dirección?

Del total de trabajadores encuestados, el 73% de ellos sintió que el ambiente predominante dentro de la Dirección era bueno, mientras que el 27% tuvo la sensación que el ambiente existente era regular.

El resultado más sorprendente que nos arroja este sondeo realizado es que ninguno de los trabajadores reportó en sus respuestas que el ambiente era malo, esto nos hace pensar que a pesar de la gran falta de comunicación existente dentro de la Dirección, el ambiente predominante entre los trabajadores es bueno figura No. 11



**Figura No. 11 Ambiente de Trabajo en la Dirección**

## CAPITULO IV. PROPUESTA DE MANUAL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT  
SECRETARIA DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN  
DIRECCIÓN DE FINANZAS

### MANUAL DE INDUCCIÓN



## CONTENIDO

### INDICE

- I. Presentación
- II. Introducción
- III. Bienvenida
- IV. Objetivo general
- V. Reseña histórica
- VI. Misión
- VII. Visión
- VIII. Valores
- IX. Filosofía
- X. Organigrama
- XI. Filosofía del trabajo
- XII. Estilos de la administración
- XIII. Normas
- XIV. Deberes, derechos y prohibiciones de los empleados
- XV. Área física
- XVI. Procedimientos generales
- XVII. Perfiles de puestos
- XVIII. Directorio

## **I. PRESENTACIÓN**

La Dirección de Finanzas, dependiente de la Secretaría de Finanzas y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit, se complace en presentar nuestro Manual de Inducción. Este documento contiene las pautas y reglas básicas que permiten al empleado orientarse y conocer mejor la institución en términos de su estructura organizativa, su misión, visión y objetivos. Por otra parte le enseña a comprender mejor sus deberes y derechos con la finalidad de fortalecer la productividad y el compromiso de los mismos para lograr los resultados esperados para la Institución.

## II. INTRODUCCION

### III. Definición

La Dirección de Finanzas dependiente de la Secretaria de Finanzas y Administración, contribuye con la calidad en los servicios y procesos administrativos que se llevan a cabo en la UAN a favor de la sociedad

### IV. Bienvenido

A partir de este momento eres compañero(a) de labores. Tus cualidades y aptitudes, han permitido que ingreses a esta Dirección de Finanzas. Se considera que tu aporte va a ser muy importante en la incursión de la Dirección.

Se te felicita y complace que formen parte de esta familia universitaria, una vez termines de leer el manual de **inducción**, formarás parte activa de este equipo de trabajo humano que está colaborando para mejorar su propio nivel y desde luego, el de la Dirección. Al pertenecer a esta organización has contraído una serie de deberes y responsabilidades que son necesarios cumplir y respetar, así como haber adquirido derechos que la Dirección gustosamente te reconocerá.

Los empleados y clientes son lo más importante de la dirección.

Antes de empezar tu labor, es necesario conocer la forma de trabajo, las obligaciones y responsabilidades y en general todo lo que constituye el fin último de nuestra Dirección.

Te sugerimos por lo tanto estudiar detenidamente todo la información que se te suministre, deberás manifestar tus dudas e inquietudes a fin de prestarte toda colaboración y ayuda.

Al pertenecer a esta gran familia que se conforma, consideramos que trabajarás con alegría y entusiasmo en las labores que se te han encomendado, para que así y en estrecha camaradería la Dirección de Finanzas cada día mejor.

***Animo se te desea mucha suerte.***

## **V. Objetivo general**

Planificar, asesorar, coordinar y organizar las actividades financieras considerando el origen y destino de los recursos económicos a partir del establecimiento de directrices, sistemas y metodologías a fin de obtener una gestión administrativa financiera más eficiente

### **Servicios**

Registrar las operaciones financieras para formular los estados financieros y demás información necesaria, lo anterior, permite que de su análisis e interpretación se deriven medidas para mejorar el desempeño institucional, al constituirse en una adecuada herramienta para la planeación, y toma de decisiones.

### **Ventajas**

Optimizar la distribución y aplicación de los recursos financieros de conformidad con las estrategias y lineamientos establecidos.

Aplicar un sistema contable que permite el registro y consolidación eficiente de la información financiera y contable.

Trabajar bajo un clima organizacional de responsabilidad, honestidad, discreción e integridad.

Establecer relaciones de coordinación con las demás áreas que integran la Dirección de Finanzas, para el intercambio de información y desarrollo de programas conjuntos.

Realizar todas aquellas actividades necesarias y convenientes para el logro de los objetivos de esta Dirección, las que les señale con esta finalidad el Rector, el (la) Secretario (a) de Finanzas y las que se encuentren consignadas en la Ley Orgánica, Estatutos y Reglamentos de la Institución.

Tanto las funciones como el objetivo los cumple a través de cinco áreas:

Departamento de Organización y Métodos, Coordinación de gestión de calidad, Coordinación de sistemas, Planeación, programación y presupuesto.

## **VI. Reseña histórica** ***Edificio administrativo***



***Fuente: Universidad Autónoma de Nayarit***

Siendo Gobernador de la entidad el Dr. Julián Gascón Mercado, fue promulgado el decreto No. 4783, mediante el cual se estableció el Patronato de la Ciudad de la Cultura "Amado Nervo", con el objeto de lograr la edificación de un conjunto de escuelas de capacitación técnica y universitaria. La Presidencia de dicho patronato recayó en el Dr. Ignacio Cuesta Barrios, quien fue Rector del Instituto de Ciencias y Letras de 1967 a 1969; se construyeron en esta época dentro de la Ciudad de la Cultura "Amado Nervo".

La Universidad desde su creación, fue concebida como una Institución de carácter popular y sentido nacional, destinada a cumplir en el campo de la educación media y superior para la formación de profesionistas, técnicos, investigadores y profesores universitarios, útiles a la sociedad; destinada también para organizar y realizar investigaciones que contribuyan principalmente a la solución de los

problemas estatales, regionales y nacionales; teniendo además entre otras de sus finalidades, la de extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura al pueblo en general.

El doctor Julián Gascón Mercado, Gobernador de Nayarit, al defender el proyecto de la Universidad ante la Legislatura Local el día 20 de agosto de 1969, enfatizó:

“Sin poder evitar que por falta de escuelas profesionales, la juventud nayarita haya tenido que emigrar hacia otras entidades en busca de capacitación profesional... Frente a la situación que confronta la educación media y superior en nuestro Estado, vivimos la convicción de que sea creada la Universidad de Nayarit, en que se reúna con obsecuente respeto a la realidad generada a través de los esfuerzos desplegados en el tiempo por las anteriores generaciones, reorientando la acción de los establecimientos de nueva creación que serán factores de transformación y cambio de las actuales condiciones socioeconómicas y sociopolíticas del Estado; porque el aprovechamiento cabal y racional de los recursos naturales y humanos conduce al pueblo a la consecución de principios y postulados que representan los ideales imperecederos de libertad, cultura, democracia, justicia, respeto, unidad y paz. Estará la comunidad universitaria imbuida de una tendencia franca e inquebrantable al servicio social para plasmar en este empeño el deseo de colocar y atender los intereses colectivos antes que a cualquier interés individual, sentando las bases para que se ejerza la libertad de acción y la libertad de pensamiento.”

La Universidad Autónoma de Nayarit fue creada en 1969 y desde entonces ha sido la principal institución que atiende la demanda de educación superior en el estado. Su fundación fue fruto de una intensa campaña de apoyo popular a la iniciativa del entonces gobernador Julián Gascón Mercado, misma que fue continuada y consolidada por Roberto Gómez Reyes, gobernador del estado de 1970 a 1976, período donde la institución educativa obtuvo la autonomía.

El proyecto de autonomía universitaria, se inicia en la sesión del Consejo General Universitario de fecha 14 de noviembre de 1975, en la cual se propone que se declare la autonomía, no la económica sino la política, sin que dependa en lo sucesivo del poder público, para que pueda tener sus propias leyes de autogobierno y exista una verdadera libertad de cátedra así como una democratización más adecuada a la realidad.

El día 8 de diciembre de 1975, siendo Gobernador del Estado, Roberto Gómez Reyes, se promulgó el siguiente decreto:

“La Universidad de Nayarit, es una Institución Autónoma de interés y servicio público, descentralizada del Estado, con personalidad jurídica propia, con plena capacidad para autogobernarse, adquirir y administrar su patrimonio, estableciendo su estructura y las normas que deben regir sus funciones y sus relaciones, tanto internas como externas, sin otra limitación que la de no contravenir la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Constitución Política del Estado de Nayarit; destinada a cumplir en el campo de la educación media y superior con carácter popular y sentido nacional la formación de profesionistas, investigadores y profesores universitarios, útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas regionales y nacionales y de extender con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura al pueblo trabajador”.

Durante estos primeros años, sobre todo después de 1975, la institución presentó serios problemas de estabilidad política que provocaron un retraso en la operación de otras funciones universitarias que no fuera la docencia. La estabilidad sólo se recuperó hasta 1980, al acceder a la Rectoría de la Universidad Germán Rodríguez Jiménez.

Durante esta etapa el desarrollo de la universidad comenzó a planearse mediante instrumentos tales como el Plan General de Desarrollo Universitario y el Programa de Excelencia y Superación Académica, mismos que introdujeron cambios al modelo universitario y fomentaron el cumplimiento de las funciones sustantivas, al

crearse la Coordinación de Investigación, al fomentarse la difusión de la cultura y al realizar labores de extensión universitaria mediante la organización del Departamento de Desarrollo de la Comunidad. En 1985, bajo el gobierno de Emilio M. González, se promulgó la nueva Ley Orgánica, misma que se mantiene vigente hasta la actualidad así como una serie de reglamentos que normaban la vida institucional.

En 1986, Salvador Villaseñor Anguiano asumió la Rectoría de la Universidad y continuó con la política de planeación institucional al organizar y publicar el Plan Institucional de Desarrollo, donde se planteaba que el desarrollo de la institución tendría que basarse en el desarrollo de sus escuelas, que debían presentar sus propios planes de desarrollo. Sin embargo, una crisis institucional rompió de nuevo el orden universitario. Tras la situación, Alberto Rivera Domínguez llegó interinamente a la Rectoría y, posteriormente, siendo definitivo, inició un período de consolidación de los planes institucionales que configuraron a la universidad nayarita de los noventa.

La Reforma Universitaria comenzó a realizarse en 1998–1999 con la formulación del Plan de Desarrollo Institucional, después en el año 2000 el desarrollo de las Mesas de Análisis, teniendo como resultado el planteamiento de la Reforma Universitaria.

La Reforma Universitaria se encuentra compuesta por tres apartados: la reestructuración Académica, Administrativa y Normativa.

Se trata de preparar nuevas generaciones con las actitudes y capacidades que les permitan convertirse en buenos ciudadanos, consciente de la importancia de los valores, el respeto de los derechos humanos, la justicia social, la ecología, el sentido de responsabilidad y el fortalecimiento de los principios culturales e históricos de la sociedad.

La Secretaría de Administración surge en el año de 1998, en un intento por mejorar las características de la función administrativa, y por considerarse el momento oportuno de hacerlo.

Uno de los propósitos fundamentales de la administración universitaria de Francisco Javier Castellón Fonseca (1999-2004), fue la de lograr un desarrollo planeado y equilibrado de las funciones institucionales. Los principales objetivos del plan se enmarcan en las siguientes ideas: lograr una mayor diversificación en la cobertura educativa, aumentar la calidad en los diferentes niveles educativos, realizar investigación científica y tecnológica apegada a las necesidades de nuestro entorno, vincularnos efectivamente con los sectores productivos y sociales de la Entidad, ser un importante vehículo cultural de la población y un espacio deportivo de alta calidad para los universitarios.

De esta manera la Universidad Autónoma de Nayarit, asume la visión de ser una institución de calidad, con liderazgo académico, basado en el desarrollo humano integral, articulando la investigación vinculada con el entorno social, coadyuvando al desarrollo regional y con un manejo racional y transparente de sus recursos.

En esta Administración surge La Secretaría Administrativa y de Recursos Económicos (SARE), para fortalecer las funciones sustantivas a partir de una estructura que permitiera la fluidez y flexibilidad en los procesos.

De acuerdo con el dictamen del Estatuto de Gobierno U A Nayarit, Mayo 7 de 2004. Y publicado en la Gaceta UAN el día 7 de mayo de 2004; entrada en vigor el día 8 del mismo año.

Las secciones del Capítulo Segundo contienen las disposiciones siguientes:

La Sección Segunda se denomina Del Secretariado Universitario y define el número, denominación, facultades y obligaciones de los Secretarios, además de que establece como requisitos para ser titular de alguna Secretaría, los mismos que para ser Rector.

La figura del Secretariado aparece por primera vez en la actual Ley Orgánica y tiene la más alta responsabilidad administrativa por acuerdo del Rector; en la Ley Orgánica sólo se establece el Secretario General y el resto de los integrantes los deriva al Estatuto de Gobierno.

El dictamen propone que el Secretariado se integre por cinco Secretarías: La Secretaría General que ya aparece en la Ley Orgánica; una Secretaría para la función adjetiva de la Universidad, denominada de Finanzas y Administración, y

tres Secretarías para las funciones sustantivas que se definen en la Ley Orgánica y cuyos nombres corresponden con las tareas de cada función académica, así se crean las secretarías de Docencia, de Investigación y Posgrado, y la de Extensión y Vinculación.

La actual administración de Omar Wicab Gutiérrez (2004–2010), le da forma a la estructura administrativa aprobada de las llamadas Autoridades Unitarias, consolidando y/o reestructurando a las secretarías que ya estaban creadas y formando las que hacían falta, necesarias para el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad, conformándose así el llamado Secretariado Universitario compuesto de la siguiente manera: Secretaría General, Secretaría de Docencia (reestructurada), Secretaría de Investigación y Posgrado (nueva), Secretaría de Extensión y Vinculación, Secretaría de Finanzas y Administración, Secretaría de Servicios Académicos (nueva), Secretaría de Educación Media Superior (nueva).

Se da un cambio en la denominación de la anterior Secretaría Administrativa y de Recursos Económicos y ahora es Secretaría de Finanzas y Administración.

La administración seguida fue la de Juan López Salazar por el periodo comprendido del 09 de junio del 2010 al 08 de junio del 2016.

La administración actual Jorge Ignacio Peña González, como nuevo rector de la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN), para el periodo comprendido del 9 de junio de 2016 al 9 de junio de 2022, su mensaje fue “Defenderemos la educación como un derecho fundamental, así como la identidad universitaria a partir de la manifestación de que somos una misma comunidad, individuos con características propias y una ciudadanía con conciencia colectiva, si asumimos esto como el resultado de la interacción de una universidad que todos queremos”.

Señaló, que será necesario generar condiciones universitarias, institucionales y normativas, para que se viva en un marco de respeto y de escuchar la crítica avanzada y argumentada, sin la descalificación personal, pero sí con la búsqueda del consenso y diálogo respetuoso. Agregó, que en su administración las voces y opiniones se incorporarán a la agenda universitaria a través de un proceso de

participación universitaria incluyente, en la cual cada integrante de la comunidad será bienvenido.

Asimismo, reiteró su total apoyo al trabajo en conjunto hacia los diferentes sectores que conforman la institución, SPAUAN, SETUAN y FEUAN, para trabajar en una sola dirección por el bienestar universitario, y de ésta manera formar estudiantes de bien para la sociedad nayarita y el país, ya que son ellos quienes dan sentido a la Universidad.

Posteriormente, presentó parte del plan de trabajo institucional, el cual contempla cinco ejes rectores y 17 ejes estratégicos, así como un conjunto de proyectos innovadores para enriquecer la vida universitaria; en docencia se propone la formación integral ciudadana y con compromiso social, donde el proceso formativo sean los estudiantes.

De la misma manera, diversificará y ampliará los programas de profesional asociado, licenciatura y posgrado con la integración de tecnologías de información y comunicación para que más personas puedan cursar una carrera de nivel profesional. En el nivel medio superior, propone reconocer el trabajo docente, rediseñando el plan de estudios y generar así, un plan maestro de infraestructura de mejora en los distintos ambientes para un aprendizaje óptimo.

Manifestó, que la investigación se proyecta como una de las fortalezas a desarrollar y que cuentan con capacidades académicas que requieren mejores condiciones para aumentar su productividad, proyectándola como fuente de desarrollo, innovación y desarrollo tecnológico.

Por otra parte, destacó que otro de los ejes rectores será la planeación a partir de los esfuerzos institucionales para construir un mejor futuro, generar y orientar los proyectos universitarios, captando los recursos necesarios y mejorando la calidad universitaria. Añadió, que la gobernabilidad y la administración, son un eje indispensable para lograr la calidad académica.

Reiteró su compromiso a enaltecer la honestidad y privilegiando la transparencia promoviendo los valores universitarios que fortalezcan el sentido de la institución, fomentando la construcción de esa identidad, en armonía con un alto compromiso ético y profesional.

“Es el momento de pensar una Universidad más justa, democrática e incluyente, donde se manifieste el respeto a la opinión del otro, la participación y actuación con responsabilidad, defendiendo los principios de libertad y derechos humanos, en lo individual y colectivo, desde lo nuestro a lo universal, en cada una de las prácticas y acciones”

La historia de la Universidad no empieza ni termina con un período administrativo. La dinámica de desarrollo depende de una gran cantidad de factores, fundamentalmente de las condiciones que internamente puedan crearse para el óptimo cumplimiento de las funciones que la institución desempeña, así como de las condiciones de su entorno inmediato, de la economía regional y de los avatares de la política local.

### **Dirección de finanzas**

La Dirección de Finanzas dependiente de la Secretaria de Finanzas y Administración, contribuye con la calidad en los servicios y procesos administrativos que se llevan a cabo en la UAN a favor de la sociedad, realiza todas aquellas actividades necesarias y convenientes para el logro de los objetivos de la institución y las que señale el Director de Finanzas y las ya establecidas en la Ley Orgánica, Estatutos y Reglamentos de la Universidad Autónoma de Nayarit.

### **VII. Misión**

Asegurar la eficaz obtención, administración y aplicación de recursos financieros de la Universidad Autónoma de Nayarit, a fin de hacer viable el crecimiento de la Universidad.

### **VIII. Visión**

Consolidar la Dirección de Finanzas, mediante la administración innovadora y eficaz de los recursos financieros dentro de un marco de legalidad y honestidad que permita el crecimiento de la Universidad Autónoma de Nayarit.

## IX. Valores

Los valores en los cuales se fundamenta nuestra Dirección son:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Transparencia
- Espíritu de servicio
- Calidad
- 

## X. Filosofía

“Trabajar con el compromiso de que la Dirección de Finanzas, dependiente de la Secretaría de Finanzas y Administración de la Universidad sea clara y transparente, con estricto apego a la normatividad de la Institución con un alto espíritu de servicio”

## XI. Organigrama



## **XII. Filosofía del trabajo**

Se asegura que las personas que trabajan en la Dirección de Finanzas son un recurso valioso y es por esto que apoyamos y promocionamos sus contribuciones y su crecimiento personal.

Se considera que todos los colaboradores tienen derecho a ser tratados con dignidad, respeto y reconocimiento, brindándoles la capacitación y herramientas apropiadas.

Asimismo se coopera para establecer un ambiente de trabajo positivo en el cual se acentúe el trabajo en equipo. De igual manera se ofrece un ambiente propicio para la seguridad continua en el cargo hacia todos los empleados, quienes deben identificarse con la organización y participar en ella de manera activa.

## **XIII. Estilos de la administración**

En la Dirección se ha implantado un estilo de administración basado en los valores de la Institución: Respeto humano, Ética, Mentalidad de servicio al cliente. De acuerdo con esto, la comunicación de la alta dirección hacia los demás niveles de la Dirección es permanente, descomplicada, informal, sin restarle imagen y autoridad; igualmente, los canales de comunicación están abiertos desde todos los niveles hacia los directivos.

Allí tienen cabida todo tipo de sugerencias, críticas, ideas nuevas que buscan mejorar la calidad de los servicios de la Dirección al cliente tanto interno como externo; y una convivencia armónica y enriquecedora de los empleados. En otras palabras, se trata de promover el autodesarrollo de las personas, la integración de sus miembros alrededor de un fin común, el crecimiento en grupo y por lo tanto la consecución de los objetivos propuestos.

1-. Flexibilidad en el manejo de las situaciones y de los problemas que se presentan.

2-. Dinamismo y agilidad en los procedimientos en todas y cada una de las áreas de la Dirección.

3-. Confianza: En la administración ya que se involucran a todas y cada una de las personas que la conforman.

4-. Intimidad: Como integrantes de la familia universitaria, puesto que se intenta una comunicación sincera y desprevenida, en la cual los diferentes niveles administrativos se discuten desde los temas concernientes a la dirección; pasando del concepto individualista, al de ser social comunitario induciendo así al conocimiento y confianza mutua entre todos los integrantes de la dirección.

Como puede verse, el estilo de administración de la dirección, se fundamenta en la persona, con la certeza que si este factor tiene motivación, desarrolla su creatividad y puede comunicarse, todos los demás recursos son utilizados óptimamente en pro de la satisfacción del cliente.

#### **XIV. Normas**

En general, este manual de Inducción se enmarca dentro de una serie de normas que buscan lo siguiente:

- Crear un ambiente laboral equitativo y justo
- Sintetizar los procedimientos administrativos
- Orientar la toma de decisiones administrativas
- Guiar la acción laboral.

#### **XV. Deberes, derechos y prohibiciones de los empleados de la dirección de finanzas**

Son deberes, derechos y prohibiciones de los empleados de la dirección, en adhesión a cualquier otra obligación que se derive del contrato colectivo de trabajo lo siguiente:

##### **Deberes:**

- a) Desempeñar con interés, dedicación, eficiencia, honestidad e imparcialidad las funciones de su cargo.
- b) Obedecer y respetar a los superiores jerárquicos en sus actuaciones legítimas y procedentes.

- c) Dar un tratamiento cortés y considerado a sus superiores, compañeros y subordinados, y compartir sus tareas con espíritu de solidaridad y unidad de propósito.
- d) Observar permanentemente en sus relaciones con el público toda la consideración y cortesía debidas.
- e) Realizar las tareas que le sean confiadas y responder del debido ejercicio de la autoridad que les haya sido otorgada.
- f) Guardar la reserva y confidencialidad que requieren los asuntos relacionados con su trabajo, o con especiales intereses de la Dirección, en razón de su naturaleza o en virtud de instrucciones especiales, aún después de haber cesado en el cargo y sin perjuicio de la obligación de denunciar ante un superior jerárquico cualquier hecho delictuoso o falta de disciplina.
- g) Rechazar las proposiciones de cohecho o soborno que reciban y denunciarlas.
- h) Vigilar y salvaguardar los intereses, valores, bienes, equipos y materiales que pertenezcan a su área de trabajo o estén bajo responsabilidad.
- i) Atender debidamente las actividades de formación, adiestramiento y actualización de sus conocimientos y efectuar prácticas y los trabajos que tales actividades conlleven.
- j) Responder por el oportuno y debido manejo de documentos, expedientes útiles confiados a su guarda o administración, procurar con esmero su conservación y rendir debida y oportuna cuenta de su utilización, tramitación y cuidado.

**Derechos:**

- a) Percibir puntualmente la remuneración fijada o convenida para el respectivo cargo o función.

- b) Disfrutar de la seguridad social en la forma y condiciones previstas en la ley.
- c) Recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones.
- d) Participar en todos los programas de bienestar social que para los empleados y sus familiares establezca la U.A.N., tales como los de vivienda, educación, recreación, cultura, deporte y vacacionales.
- e) Disfrutar de estímulos e incentivos conforme a las disposiciones legales o convencionales vigentes.
- f) Obtener permisos y licencias en los casos previstos en el contrato colectivo de Trabajo.
- g) Recibir tratamiento cortés con arreglo a los principios básicos de las relaciones humanas.
- h) Participar en concursos que le permitan obtener promociones dentro del servicio.
- i) Obtener el reconocimiento y pago oportuno de las prestaciones consagradas en el contrato colectivo de trabajo.

**Prohibiciones:**

- a) Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o de terceras personas, así como de las instalaciones.
- b) Substraer de la Dirección útiles de oficina u otros insumos entregados para el desarrollo de sus actividades.
- c) Solicitar o recibir dádivas, regalos o recompensas de subalternos, particulares, superiores con el objeto de ejecutar, abstenerse de ejecutar o ejecutar con mayor esmero o retardo cualquier acto inherente o relacionado con sus funciones.
- d) Presentarse a sus labores en estado de ebriedad o influencia de alguna sustancia narcótica.
- e) Portar armas de cualquier clase durante la jornada de trabajo.
- f) Suspender sus labores sin autorización de su jefe inmediato.

- g) Realizar cualquier clase de campaña política partidista durante la jornada de trabajo.

## XVI. Área física

La dirección tiene como objetivo supervisar el funcionamiento administrativo y dar apoyo a todos los empleados en lo que concierne al suministro de bienes y servicios internos así como velar por el correcto uso de todos los recursos.

Todo empleado de la Dirección de Finanzas al recibir un visitante debe cerciorarse de que su área de trabajo esté organizada y limpia.

- Los papeles deben estar organizados
- Retire periódicos, revistas, libros de texto
- Bebidas y comidas deben estar fuera del área

## XVII. Procedimientos generales



## **Área de contabilidad**

### **Objetivo:**

Dirigir, coordinar y realizar el registro de las operaciones financieras de la Universidad, para la formulación de Estados Financieros y demás información necesaria para la correcta y oportuna toma de decisiones.

### **Procedimientos del área:**

Registro contable del área de contabilidad  
Control contable del área de contabilidad  
Emisión de estados financieros del área de contabilidad  
Presentación del pago provisional mensual de impuestos  
Cumplimiento y expedición de constancias de retención ISR

## **Secretaría de Finanzas**

### **Objetivo:**

Controlar el ejercicio del presupuesto de fondos específicos asignados a la UAN.

### **Procedimientos de la secretaria:**

Recepción de convenios  
Manejo y control de fideicomisos y cuentas de cheques  
Aplicación de recursos  
Registro contable de fondos específicos  
Finiquito de convenios

## **Área de Egresos**

### **Objetivo:**

Programar oportuna y adecuadamente los pagos de los gastos e inversiones autorizadas en el Presupuesto de Egresos de la Institución, vigilando que la documentación comprobatoria que los sustente reúna los requisitos fiscales y de control interno establecidos.

**Procedimientos del área:**

Tramite de pagos para gastos diversos

Pago de nómina

Archivo de nómina

**Área de ingresos****Objetivo:**

Recibir los ingresos que por diversos conceptos obtiene la Universidad y efectuar el pago de las operaciones financieras.

**Procedimientos del área:**

Recepción de ingresos

Registro contable de ingresos

Recepción de ingresos por Inscripciones y/o reinscripción

## Directorio

Dr. Juan Francisco Gómez Cárdenas  
**Secretario de Finanzas y Administración**  
Edificio Administrativo B10, 2º. Piso  
Teléfono 2 11 88 00 Ext. 8805 fax 8611  
Cd. de la Cultura Amado Nervo  
Tepic, Nayarit

Dr. Juan Carlos Mariscal Haro  
**Director de Ingresos**  
Edificio Administrativo B10, 1er. Piso  
Teléfono 2 11 88 00, 2 11 88 36, Ext. 2434  
Cd. de la Cultura Amado Nervo  
Tepic, Nayarit

Dr. Ricardo Gómez Álvares  
**Director de Egresos en la Dirección de Finanzas**  
Edificio Administrativo B10, 1er. Piso  
Teléfono 2 11 88 36 Ext.8602  
Cd. de la Cultura Amado Nervo  
Tepic, Nayarit

## CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La implementación de un Manual de Inducción, es de vital importancia para todo el personal de nuevo ingreso. De manera pues, que considerando y evidenciando lo antes planteado en cada uno de los gráficos y basándose en los objetivos propuestos de dicha investigación. Se pudo conocer que en el ítem 1 referente a si se les da a conocer al personal nuevo la Misión y Visión de la Dirección de Finanzas cuando ingresan a esta, el 70% afirmó que no se les dio, esta pregunta está relacionada con la Variable Proceso de Inducción, al igual que los ítems 1 al 6 y 11 solo que en diferentes dimensiones, es decir, del 1 al 2 pertenecen a la dimensión Organización, los ítems 3, 4 y 11 a la Dimensión Puesto de Trabajo y el 5 y 6 a la Unidad de Trabajo.

Para la variable Elementos de un Plan de Inducción los ítems 7, 9 pertenecen a la Dimensión Información de la Dirección, el ítems 8 a la Dimensión Compensación y Remuneración.

Por último para la Variable Factibilidad de un Manual de Inducción, el ítem 10, bajo la dimensión de los Recursos.

Por tal motivo, como se evidenció gráficamente en todos y cada uno de los gráficos que arrojan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la Dirección de Finanzas, de que en la Mayoría de las respuestas de cada una de las entrevistas realizadas, arrojando como resultados generales que si se les da a conocer la mayoría de los temas pertenecientes a una Inducción.

Sin embargo, los entrevistados afirmaron que este proceso no se da como tal, es decir, al personal nuevo cuando ingresan a la Dirección de Finanzas para adquirir sus conocimientos, se les da una especie de "Inducción", por medio de unas hojitas que le entregan con, la Misión y Visión, los objetivos, algunos valores que deben tener, su perfil de puesto y todo o casi todo a través de los círculos de calidad. Por lo que todos coincidieron en que se debe preparar un proceso completo y bien hecho como tal, ya que como jóvenes que son, es bien sabido

que harán caso omiso de estos papeles y muchos o la mayoría de ellos, hasta los botaran al salir.

Por todo lo antes expuesto, se logró llegar a la conclusión que la Dirección de Finanzas, deberá implementar un Manual de Inducción, dirigido específicamente al personal nuevo. Por lo que se evitará problemas que en otras ocasiones se han suscitado con los empleados nuevos, ya que vienen con una mentalidad de bachillerato e incluso profesionales, que al entrar a una Dirección de esta magnitud son seleccionados sin ninguna inducción adecuada.

Sin más preámbulos, es necesario que la Dirección de Finanzas realice un acto protocolar a los nuevos empleados a fin de generar la suficiente motivación favorable y positiva y crearle el interés hacia la Institución y sus funciones, que se integre a su puesto de trabajo y se familiarice con el resto de los trabajadores en donde transcurrirá su vida laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles. (2012). Diccionario de términos de Recursos Humanos. *Primera edición*.
- Arias, G. F., & Heredia, E. V. (2006). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México: Trillas.
- Arias, & Heredia. (2010). Reclutamiento y selección. México.
- Barrios. (2009). Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales. Medellín, Colombia.
- Castellanos. (2014). La cadena de valor de recursos humanos: un enfoque estratégico desde la perspectiva de los determinantes del desempeño individual. *primera*.
- Chiavenato. (2007). Administración de personal, el capital humano de las organizaciones. 8°. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato. (2009). Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. *segunda*.
- Chiavenato. (2009). Reclutamiento de personal. (5), *Quinta*.
- Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. Novena Edición). (E. C. Gutiérrez, Ed.) México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato. (2011). Administración De Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. *novena*.
- Chiavenato , I. (2013). Introducción a la teoría general de la administración. México: MCGRAW-HILL.
- Chruden, H. J., & Sherman, A. (2007). Administración de personal. México: Editorial Patria. gotá: Legis.
- Cordova. (2016). Creación de un manual de procedimientos de inducción para la empresa dimarsa en la Ciudad de Puerto Montt. Chile.
- García. (2014). Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial. Guatemala.

Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la Administración*. México D. F.: McGraw Hill interamericana.

Jiménez. (2011). "Proceso de admisión de personas para la empresa Magna Empresarial, S.A., dedicada a la prestación de servicios de recursos humanos. Guatemala.

Rivera. (2012). *Los procesos de reclutamiento, selección e inducción para la inmobiliaria Arroche mercadeo de inmuebles*. Guatemala.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México D. F.: Prentice Hall.

Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la Administración*. México, D. F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

Werther, & Davis. (2008). *Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas* (Vol. Sexta Edición). Miami: Mc Graw Hill.

## Anexos

### Encuesta

#### RESULTADO

**INSTRUCCIONES:** Marca con una X la opción que considere sea la correcta.

ITEM	ENUNCIADOS	SI		NO	
		F	%	F	%
		1	¿Al ingresar a esta Dirección se le dieron a conocer la Misión y Visión de la Institución?	9	30%
2	¿Al momento de ingresar a la Dirección se les proporciona la información pertinente de la Estructura Organizativa?	10	33%	20	67%
3	¿Le mostraron su área de trabajo y explicaron acerca de sus actividades a desempeñar?	24	80%	6	20%
4	¿Se les informo cuáles serían sus deberes y responsabilidades?	24	80%	6	20%
5	¿Una vez que ingresó a la Dirección, le dieron a conocer cuáles eran las normas y procedimientos por los que debía regirse?	11	37%	19	63%
6	¿Le dieron a conocer quién iba a ser su jefe inmediato y subordinados?	27	90%	3	10%
7	¿Considera necesario se le proporcione información sobre la Reseña Histórica de la Institución?	22	73%	8	27%
8	¿Al ingresar a la institución le proporcionaron información necesaria sobre sus beneficios?	10	33%	20	67%
9	¿Actualmente conoce usted el objetivo principal de la institución?	30	100%	0	0%
10	¿El Manual de Inducción es un instrumento útil para que el personal se inserte rápidamente en la dinámica de la Dirección y asuma un mejor compromiso institucional?.	30	100%	0	0%
11	¿Cómo sintió el ambiente de trabajo al ingresar a la Dirección?	BUENO 22 = 73%	MALO 0%	REGULAR 8 = 27%	