

UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**“Elaboración de un manual de inducción para un
club deportivo”**

Caso que presenta:
Josefina Muñiz Jauregui

Para obtener el grado de:
**MAESTRÍA EN DESARROLLO Y DIRECCIÓN DEL CAPITAL
HUMANO**

**Con validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública, según
acuerdo número 20081719 de fecha marzo del 2008.**

Director de Caso: **Jorge Enrique Pérez Mar**

Aguascalientes, Ags. Noviembre del 2013.

“Primero de todo, contrata y promociona en base a la integridad, después a la motivación, luego a la capacidad, al conocimiento y, por último, a la experiencia. Sin integridad, la motivación es peligrosa; sin motivación, la capacidad es importante; sin capacidad, la comprensión es limitada; sin comprensión, el conocimiento no tiene sentido; sin conocimiento la experiencia es ciega. Y es muy fácil que esta experiencia enseguida sea puesta a prueba por personas que poseen todas las demás cualidades”.

Dee Hock.

Agradecimientos

Con profundo agradecimiento a mi papá Juan José (+) que con su incansable ejemplo de trabajo y responsabilidad, me ayudó a forjarme como una mujer comprometida con el trabajo diario en la vida.

A mí amada mamá Ma. del Carmen que con su espíritu de servicio y profundo amor hacia nosotros, traza día tras día en nuestros corazones, el camino hacia Dios y el compartir con el semejante.

A mi eterno amor Jorge E., mi esposo. Que si tuviera que elegir una vez más... te elegiría sin pensarlo... es que no hay nada que pensar. Eres la mejor persona de la cuál he aprendido la tenacidad y entrega en el trabajo. Gracias por impulsarme a continuar formándome, acompañarme y sobre todo ¡amarme!.

A mis pedacitos Jorge E. y Larissa, por ser unos hermosos hijos y ayudarme con su cariño, sobre todo con el tiempo que les quité para cristalizar tan anhelado sueño.

A mis hermanos Ma. de los Ángeles y Juan José, por todo el amor y cariño demostrado a lo largo de nuestras vidas. Así como el compartir las experiencia de convivencia y formación de sus respectivas familias, los quiero mucho!!!

A todos mis amigos, profesores, alumnos y compañeros de cátedra, por los momentos de aprendizaje.

Y a la fuente de todo, el Dios de mi alegría.

Índice

Introducción	1
Antecedentes	1
Antecedentes del Caso.....	2
Planteamiento del Problema	4
Misión	5
Visión.....	5
Referencias Teóricas.....	6
¿Que entendemos por inducción al personal?	6
Inducción al puesto.....	10
Cultura organizacional.....	11
Papel de la cultura al interior de las organizaciones.....	12
Desarrollo de las culturas organizacionales.....	13
La calidad en el servicio.....	15
La satisfacción de los clientes	16
Propuesta de Solución.	19
Manual de inducción al personal de nuevo ingreso	20
Conclusiones	38
Bibliografía.....	40

Introducción

Antecedentes

Para sobrevivir en un mundo globalizado donde ya lo importante no es la competencia por el precio, ni en muchos casos la calidad, los actuales líderes de los negocios tienden a tratar de entender las necesidades y actitudes de sus clientes.

Grandes empresas se han volcado a competir por el servicio, dando un valor agregado a este superando las expectativas de sus clientes.

Empresas como Honda que está en el ramo automotriz, su punto fuerte es el servicio de mantenimiento, donde hace la diferencia. Starbucks lugar en el que pagas por un café más de 300 veces el costo, todo por el servicio y ambiente que crean en cada uno de sus locales, donde no te tomas un café, sino que vives la experiencia Starbucks.

En base a lo mencionado y a mi experiencia de haber trabajado varios años, en instituciones del giro hotelero y hospitalario, en el área de capital humano; he encontrado que un área de oportunidad de estas instituciones, es la parte del servicio a clientes y de ello depende en gran medida su rentabilidad.

Ya que no solo es ofrecer un servicio o producto, sino el hacerlo con un grado de calidad acorde al cliente y porque no decirlo a la localidad o región geográfica de procedencia; ya que no es lo mismo, el tipo de trato que debes proporcionar a una persona del norte del país, que a uno del sur, o del bajío o a alguien del golfo de México. Entonces es de suma importancia la utilización de herramientas que ayuden a los colaboradores de organizaciones, donde el servicio es parte de su estrategia de negocio para ser rentables.

México así como Aguascalientes ha entrado en un ritmo económico donde el servicio es de gran importancia, es por ello que industrias como la hotelera, la

restaurantera, centros de convenciones, turismo entre otras; son hoy en día los pilares principales de la economía de nuestra localidad, ya que aportan gran parte del producto interno bruto.

No podemos dejar los apoyos para la mejora del servicio solo en herramientas, y es por ello que varias organizaciones, se han dado a la tarea de crear ambientes en los que se viva el servicio. Conocido actualmente como: “culturas de servicio alineadas a los clientes”.

Por tal motivo el proceso de inducción y el manual de inducción debe ser una de las prioridades en las empresas dedicadas al servicio para hacer llegar a todos los colaboradores los objetivos de la organización. Es determinante que a través de estos medios, la empresa logre sensibilizar, transmitir y comprometer a los colaboradores con la misión y visión de la empresa; así como el firme compromiso de formar a los nuevos colaboradores con la filosofía de la empresa al ingresar a ésta.

Antecedentes del Caso

El Club, es una Asociación Civil constituida el en septiembre de 1953, durante los primeros años, los deportes más populares fueron el tenis, el frontenis, la natación y el básquetbol. El Club fue sede de importantes torneos regionales e incluso nacionales, que le dieron un gran prestigio.

El evento inaugural fue clave para animar a los socios a planear nuevos proyectos, y en esas convivencias fue germinando la idea de iniciar la práctica del golf. De esta manera se incluyó el golf en el programa deportivo del club.

En una ciudad del bajío de México, en los 50 tenía pocos espacios para la práctica deportiva. Estaba el Deportivo Ferrocarrilero que era exclusivo para el vasto

gremio riellero, aunque era muy concurrido. El centro comercial dentro del centro histórico de la ciudad era el punto de reunión por excelencia.

La vida pueblerina transcurría entre tres o cuatro sitios deportivos, a pesar de que había deportes muy practicados, como el fútbol, el béisbol y el basquetbol. El tenis lo era menos, aunque el Deportivo Ferrocarrilero permitía la entrada general en el área de ese deporte, poco usada por los socios.

Había algunas canchas en casas, en huertas, pero estaban reservadas para los propietarios y los amigos. Era una ciudad tranquila, limitada en oportunidades, con un gimnasio de basquetbol en el que se presentaban funciones de lucha libre y boxeo. Un lugar geográfico reducido de tamaño pero con entusiastas del deporte. Muchos jóvenes y adultos practicaban el deporte que se había convertido en su pasión.

Las canchas del Centro Deportivo de Ferrocarriles Nacionales de México fueron atravesadas por el drenaje en construcción, y se complicaba usarlas. De aquí surgió la idea de construir el Club nuevo en la ciudad entre los apasionados tenistas a mediados de 1951, cuando varios espíritus emprendedores se unieron y decidieron analizar la posibilidad de construir un club propio.

Y en abril de 1956, a partir de las 10 y media de la mañana, se realizó la inauguración y la bendición de las instalaciones del nuevo club.

Planteamiento del Problema

La problemática principal que plantea el caso se resume en los siguientes puntos:

1. El club tenía en el momento del desarrollo y elaboración del caso un clima laboral complicado, debido a que se habían hecho algunos cambios en la estructura organizacional, así como en los horarios de trabajo.
2. Otro de los puntos principales que se encontró, es que el reglamento interior de trabajo su última actualización se había realizado hace 30 años.
3. No existe un proceso de inducción al club y por consecuencia no se da la inducción específica al puesto.
4. No se contaba con un organigrama establecido y las funciones de mando estaban un poco confundidas entre los integrantes de la organización.

Por lo que comencé revisando su misión y visión para de ahí partir, con el firme propósito de analizar y plantear algunas alternativas de cambio. Específicamente recibí la petición de realizar un manual de inducción, para dar solución a una de sus problemáticas.

Misión

Somos un centro deportivo enfocado a la creación, fomento y desarrollo de la integración familiar de nuestros asociados, a través de la práctica deportiva, recreativa y sociocultural, en instalaciones seguras y apropiadas.

Visión

Proporcionar a nuestros asociados, óptima y calificada asistencia profesional en la práctica de actividades deportivas, así como de servicios permanentes y satisfactorios, de esmerada calidad, dentro de un programa de mejora continua y en un marco de instalaciones dignas, modernas, funcionales, limpias y apropiadas para la realización de actividades deportivas, sociales y culturales.

Referencias Teóricas.

¿Que entendemos por inducción al personal?

Grados (1988) define que: es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

Sánchez (1986), define a la inducción como el proceso que se incorpora al nuevo trabajador a su puesto.

Para Sikula (1992) es el proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo.

Esta etapa del proceso de selección se inició una vez que la organización contrata al nuevo empleado. “El propósito del proceso de inducción es el de adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.” (Rodríguez, 2007).

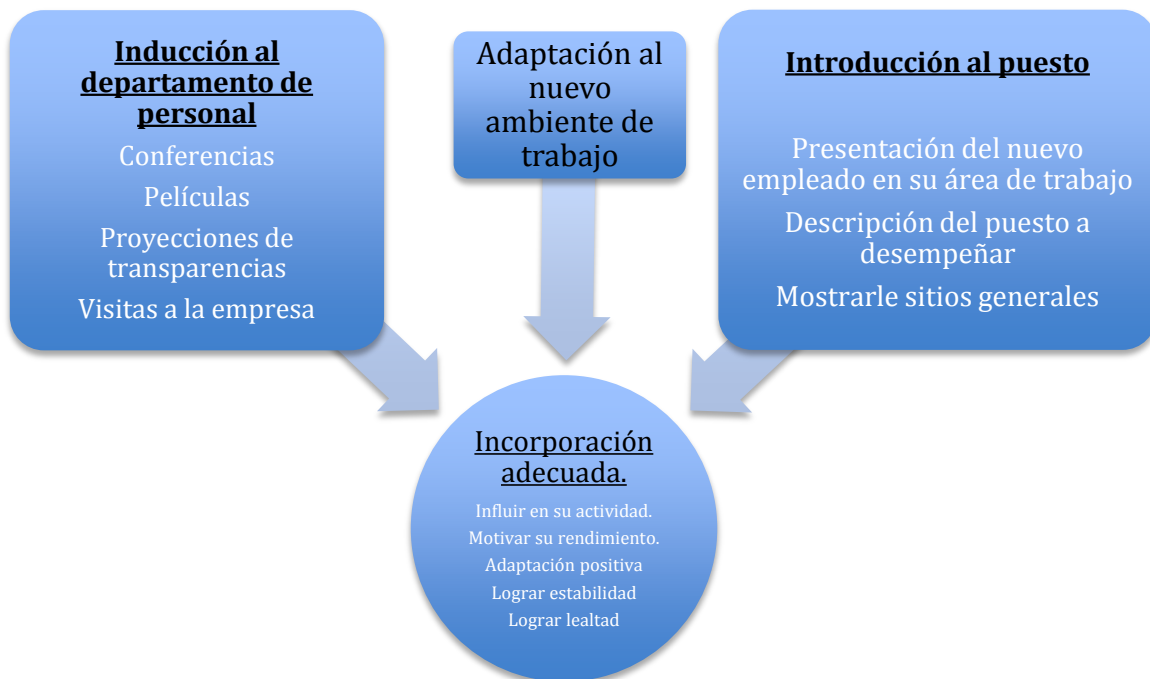
Según Dessler (2009 p. 292) la inducción de los empleados implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre lo antecedentes que requieren para trabajar en su organización; entre otras, las normas que la rigen.

La inducción debe lograr como mínimo cuatro objetivos: el nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo; tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos fundamentales como las políticas y procedimientos; debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y conducta; por último tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.

Conforme a Rodríguez (2007, p.292) en la inducción en este proceso los principales objetivos son:

- a. Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que tenga un comienzo productivo.
- b. Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y personal.
- c. Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral.

Figura 1
Proceso de inducción al personal



Fuente: Rodríguez, 2007, p. 164

Para llevar a cabo este proceso existen diferentes formas, que varían de una empresa a otra.

De manera general, Grados (1988) menciona que la inducción incluye varios aspectos que pueden ser complementarios o no:

1.- Conferencia o plática: consiste en dar información de manera general acerca de lo que es la empresa. Entre otros puntos están: una breve historia de la empresa, giro de esta, servicios que proporciona, número de personas que ahí laboran, proporcionar organigramas, etc.

Generalmente la conferencia la da una persona del departamento de personal o de relaciones industriales, aunque en ocasiones puede ser dada por el supervisor directo del nuevo empleado, bajo la asesoría del departamento de personal.

2.- Película. Aquí se detalla un poco más, pero de forma audiovisual lo que se expresó en la plática.

3.- Visita a las instalaciones, durante el cual se le indica la ubicación de puntos clave que, entre otros, pueden ser: reloj checador, sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, salidas de emergencia, etc.

4.- Presentar al nuevo empleado de forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros.

5.- Nombrar un auxiliar de temporal para que le brinde ayuda en cuanto a resolución de dudas y preguntas en caso de ser necesario.

6.- Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita, para que el trabajador ve hasta donde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades y de esta manera conozca qué es lo que la empresa espera de él.

7.- Proporcionar al empleado un manual de bienvenida que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, incluyendo en este los siguientes puntos:

- a. Bienvenida cordial
- b. Historia de la compañía
- c. Descripción detallada de los servicios o productos que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido.
- d. Organización de la empresa. Se nombran los departamentos y divisiones de la compañía. De ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos.
- e. El número de personas que laboran en la actualidad en la empresa. De ser posible se anexa un organigrama.
- f. Informar si existe un departamento de seguridad industrial
- g. Reglas de seguridad.
- h. Políticas de la empresa; por ejemplo: remuneración de la que goza el personal, días y procedimientos de pago, forma en la que se efectúa la administración de sueldos y salarios. Prestamos promociones y ascensos, asistencias, faltas, retardos, etc.
- i. Prestaciones; por ejemplo: Seguro de vida, servicio médico, caja de ahorro, vacaciones, aguinaldo, etc.
- j. Plan de sugerencias.
- k. Especificar días festivos en los que no se labora.
- l. Actividades socioculturales.

La inducción, en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, en cambio, si proporciona un beneficio al empleado y, por lo tanto, a la empresa. Es conveniente mencionar que vale la pena refinar y actualizar este proceso permanente (p.260).

En cualquier empresa o institución sin importar su tamaño debería de contar por lo menos con un pequeño manual u hojas de bienvenida en los que se incluyan los aspectos básicos que compone un manual de este tipo.

El uso de la inducción es recomendable para empresas públicas y privadas ya que si no se realiza de una forma metódica puede originar una deshumanización y auto matización de las actividades del personal.

Inducción al puesto.

Para este punto Rodríguez (2007, p.165) menciona que otra etapa del proceso de inducción consiste en introducir al trabajador al puesto que desempeñará es decir, colocar al empleado recién contratado en el puesto que ocupará.

La inducción incluye dar orientación al trabajador respecto a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto se recomienda lo siguiente:

- Llevar y presentar personalmente al nuevo trabajador con el que será su jefe inmediato.
- El jefe inmediato, a su vez, debe presentar a sus nuevos compañeros de trabajo.
- El jefe le explicará en qué consistirá sus trabajo, para ello se auxiliará en la descripción del puesto y le entregará una copia para que la lea con detalle.
- El jefe debe mostrarle los sitios generales, como el lugar de cobró el de abastecimiento de material, el comedor, etc.

La inducción en cualquiera de sus formas no implica gran costo pero si beneficio al trabajador y por lo tanto a la organización.

La inducción es importante tanto en la empresa pequeña como en la grande. En las organizaciones pequeñas deberá de existir por lo menos un manual de

bienvenida pero a medida que crezcan se necesitarán más instrumentos que faciliten la inducción.

Cultura organizacional.

En términos generales al hablar de cultura la persona puede evocar diferentes pensamientos, rasgos, acontecimientos, lugares que le son significativos de acuerdo a la experiencia que tenga con dicha palabra.

La cultura se origina y se transmite entre las personas que conviven en determinado espacio, grupo o territorio. En el presente punto nos enfocaremos a la cultura que se desarrolla al interior de la empresa, también conocida como cultura organizacional.

En el ejercicio diario del trabajo la persona al incorporarse a una empresa a laborar, ésta llega a la organización con un cúmulo de experiencias que la distinguen de cada una de las personas que en ella laboran.

Ya estando dentro de la organización el hombre es sujeto del ambiente que se genera por cada uno de los integrantes que al interior conviven conforme a las reglas, normas, políticas, procedimientos que la empresa determinó.

La cultura organizacional “refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros”. Hellriegel y Slocum, (2009, p. 458)

Robbins y Judge, (2009 p. 551) expresan que la cultura organizacional “se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”.

En la práctica administrativa al sistema lo concebimos como un conjunto de partes relacionadas entre sí que conforman y producen un todo unificado. Para comprender lo anterior, comentaré las partes que constituyen al sistema:

- Insumo. Aquí consideraremos las actitudes, valores, creencias, deseos, sentimientos y expectativas de todos los que integran la empresa.
- Proceso. Los diferentes pasos, vivencias que se manifiestan a lo interno y transforman al individuo, conforme al tipo de dirección que se ejerce en la empresa.
- Producto. Es el resultado del proceso, una cultura singular y propia con características sumamente importantes que cada empresa valora, ya que son exclusivamente de ella.

Papel de la cultura al interior de las organizaciones.

Al identificar que la cultura se manifiesta por medio de los valores, creencia y actitudes; descubrimos que a través de la cultura se generan ciertos rasgos según Robbins y Judge, (2009), los cuáles comentaré:

- La empresa desarrolla su propia identidad, permitiendo distinguirse entre otras organizaciones.
- Los trabajadores se identifican y les permite ponerse la camiseta de la empresa a la que representan.
- Entre los integrantes de la empresa se desarrolla un sentido de colectividad que es la base del trabajo en equipo. Así mismo se determinan estándares para el qué hacer, qué decir, el cómo actuar entre otros.
- Los colaboradores llevan a sus respectivos ambientes, el modelo de convivencia resultado del tiempo que permanecen en la empresa, generando un equilibrio en la comunidad a la que pertenecen.
- De una manera integral promueve a la persona, creando en ella actitudes y comportamientos que le ayuden a promoverse en varios aspectos.

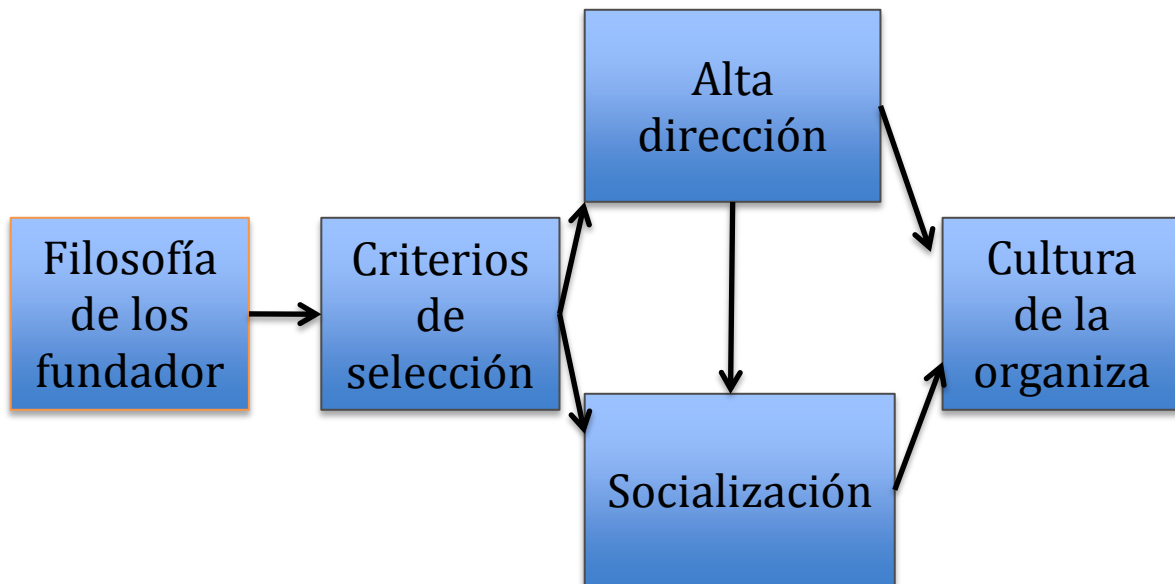
Invariablemente la cultura cambia a la persona y transforma el actuar del trabajador. Así la alta gerencia y los trabajadores, tienen que considerar que las actividades diarias que se desarrollan al interior de la misma ayudan a la consecución de los objetivos.

El cuerpo directivo de toda empresa debe llevar por un mismo camino los intereses u objetivos individuales para alcanzar los objetivos generales, porque de acuerdo a Robbins y Judge (2009 p. 557): “cuando los valores compartidos no están de acuerdo con los que persigue la eficacia de la organización, la cultura es un obstáculo” .

Desarrollo de las culturas organizacionales.

En una empresa dedicada a la hotelería, donde una sola familia era dueña del hotel. Experimenté muy de cerca el desarrollo de una cultura que emanaba del propietario fundador. El trato a los clientes, al personal y a los mismos directivos tenían un toque muy particular de él. Coincidiendo con lo que expresa el siguiente esquema:

Figura No. 2
Cómo se forman las culturas



Fuente: Robbins y Judge 2009 p. 564

Robbins y Judge (2009) Lo explican de la siguiente manera:

“La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Éste, a su vez, tiene mucha influencia en los criterios que se usan para contratar. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y lo que no. El modo en que socialicen los empleados dependerá del grado de éxito que se logre al hacer coincidir los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección y en la preferencia que tenga la alta dirección respecto a los métodos de socialización”. (p. 557)

Robbins,DeCenzo,(2009,p. 62) afirman que “las organizaciones actuales están tratando de crear una cultura enfocada en el cliente porque reconocen que es el camino que los llevará a ganar la lealtad y rentabilidad de largo plazo con sus clientes”

La calidad en el servicio

Para lograr entender la excelencia en el servicio no podemos dejar al margen la calidad en el servicio. Ya que la calidad del servicio está explícitamente relacionada con la satisfacción del cliente.

Veamos porqué la excelencia, la calidad y la satisfacción son la estructura del servicio. Al hablar de que el servicio es un bien intangible y que depende de la percepción del cliente, este se vuelve más difícil de medir; como lo pudiéramos hacer con un producto sujeto a distintos estándares de productividad.

“Para conseguir la verdadera calidad en el servicio, se precisa un cambio cultural y de percepción dentro de la organización. No puede aparecer una filosofía de servicio de calidad a menos que los altos directivos quieran seriamente que se convierta en una prioridad de primera fila” (Denton 1991, p.14)

“El servicio de mala calidad tiene sus raíces en la gestión de mala calidad”. (Denton, 1991, p.1). Invariablemente reconocemos que si la alta dirección no está convencida, de optar por una cultura de servicio, que promueva en todas sus áreas funcionales y a los integrantes de estas; es casi seguro que fracasa.

Los directivos deben estar muy atentos en sus empleados: enseñarles cómo solucionar problemas y permitirles que lo hagan; encontrar formas de medir sus esfuerzos; y recompensar a aquellos que den mejor servicio.

De acuerdo a lo anterior se pueden obtener varios puntos favorables según Denton (1991), los cuales comentaré:

- Mejorar el conocimiento del producto y la comprensión y apoyo a la prestación de servicios por parte de los directivos.
- Mejorar nuestros conocimientos de los deseos, necesidades y actitudes del cliente.
- Establecer normas de servicio y mejorar nuestra medición del servicio.
- Facilitar a las personas encargadas de servir al público una formación basada en capacidades y en conocimiento del producto.
- Establecer incentivos y motivaciones para proveer calidad en el servicio.
- Adoptar una filosofía corporativa de calidad en el servicio, cambiando para ello las actitudes culturales y perceptivas de la organización.

La satisfacción de los clientes

En estos tiempos identificamos que en muchas de las empresas la satisfacción del cliente es primero, palabras que incluyen en su misión, creando así: instrumentos, herramientas, sistemas de satisfacción, con la finalidad de lograr la excelencia en el servicio y que el cliente viva al máximo esa experiencia de servicio.

“Las compañías que sí se concentran en la satisfacción de los clientes son aquellas que han definido la calidad de forma operativa” (Denton,1991 p.19). Este proceso que aparentemente es sencillo implica esfuerzo y dedicación, sólo así se puede llegar a la calidad total.

Denton (1991,p.20) señala que “la satisfacción de los clientes origina recompensas muy reales para la compañía, en forma de lealtad de los clientes y de imagen corporativa”. Más adelante menciona “si los empleados no se preocupan, o creen que no se les reconocen sus esfuerzos, pronto desaparecerá la lealtad entre los clientes y los empleados”. Por esta razón el trabajador tiene

que estar inmerso y comprometido con la empresa, para que juntos cumplan con las expectativas de los clientes.

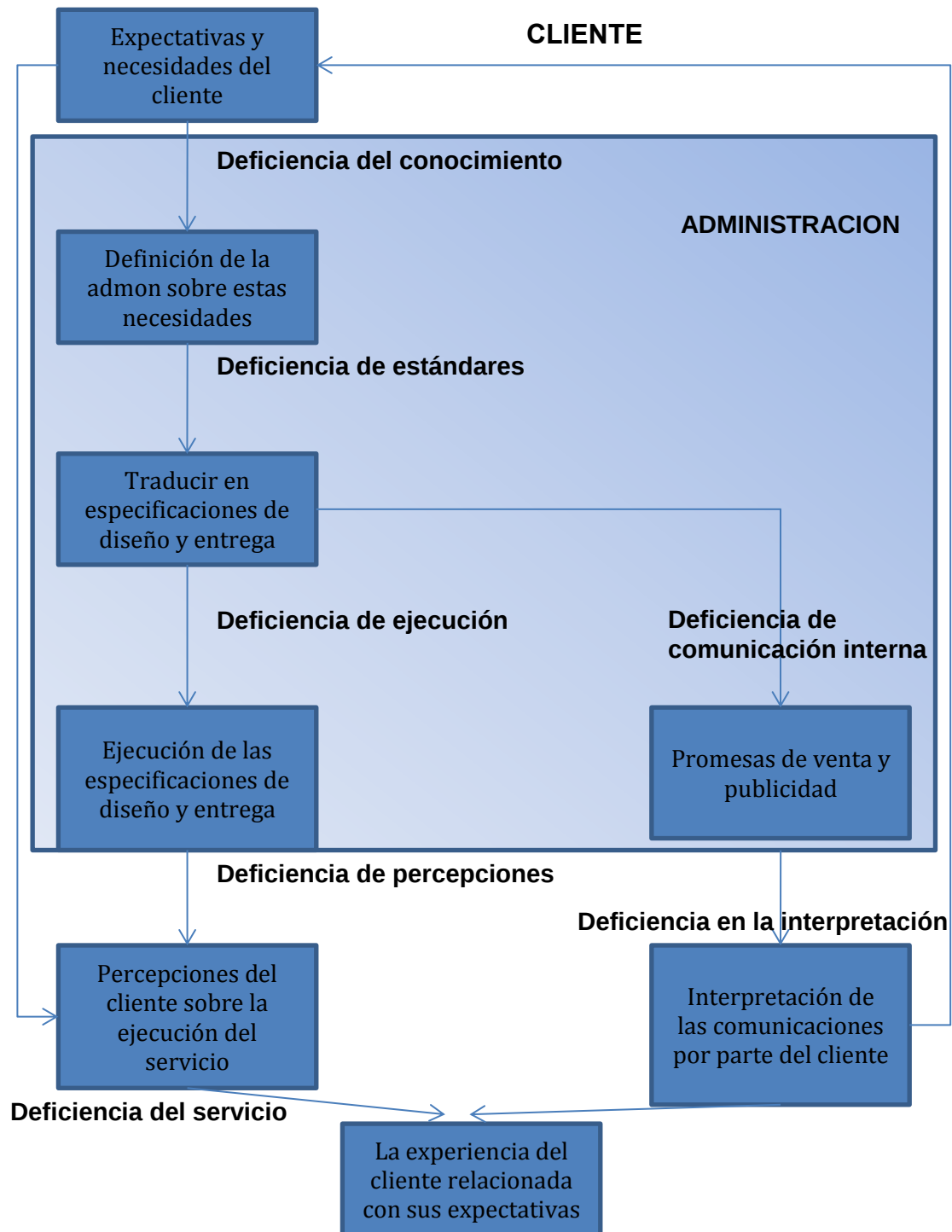
En los puntos referentes a la satisfacción de cliente la medición es algo esencial, ya que nos ayuda a identificar los logros y avances en cualquier proceso. Recuerdo una frase que se le llama sentencia de la efectividad y evoca lo siguiente: lo que no se mide no se puede controlar.

Denton (1991, p.25) señala “American Express cree que gran parte de su éxito en los servicios se debe a su énfasis en las verificaciones y mediciones de los mismos”.

Si los directivos no miden, no pueden identificar si la empresa y los servicios alcanzan los objetivos deseados.

La calidad y la productividad son caminos paralelos para crear valor, tanto para los clientes como para la empresa. La mejora de la calidad requiere identificar las causas específicas de cada deficiencia y entonces desarrollar estrategias para eliminarlas. En el diseño y realización del servicio se pueden identificar varias deficiencias pero sólo mencionaré algunas que orienten de manera general.

Figura No. 3 Siete deficiencias en la calidad del servicio



Fuente: Adaptado del modelo V.A. Zeithaml, A. Parasuraman y LL. Berry
(Sin referencia bibliográfica)

Propuesta de Solución.

Después de un breve recorrido por varios elementos que influyen, en la determinación de una cultura de servicio orientada a la satisfacción del cliente y la coincidencia con los directivos del club; en la necesidad de desarrollar a los colaboradores en algunos de los puntos anteriores, mi propuesta es la siguiente:

Diseñar el proceso de inducción y el manual de inducción, con la finalidad de sensibilizar a todos los colaboradores en el servicio al cliente y con ello lograr que se convierta en parte de la cultura organizacional del club. Ya que en las empresas dedicadas al servicio es determinante que a través de estos medios la empresa logre transmitir y comprometer a los colaboradores con la misión y visión de la empresa; así como lograr el firme compromiso de formar a los nuevos colaboradores en la cultura de la empresa.

Manual de inducción al personal de nuevo ingreso



OBJETIVO

El presente manual tiene como objetivo guiar al personal de Recursos Humanos a través del proceso de Inducción al personal de nuevo ingreso, a fin de transmitirles la esencia y filosofía del Club, y de esta forma, propiciar un ambiente de trabajo informado y armonioso.

LINEAMIENTOS

- La inducción del personal de nuevo ingreso es responsabilidad del área de Recursos Humanos y del Jefe Departamental de cada área.
- El Gerente General brindará unas breves palabras de bienvenida, con el fin de hacer sentir integrados al Club, a los nuevos trabajadores.
- El Gerente de RH entregará al trabajador la carta de bienvenida del Club.
- El trabajador recibirá por parte del Gerente de RH una copia del manual de bienvenida correspondiente a su área.
- RH organizará una junta de presentación con el personal del área correspondiente al trabajador.
- La Subdirección de RH avisará al Club la fecha exacta de la llegada del trabajador, para dar aviso a las personas involucradas y arreglar todo lo relacionado a su recepción.

Para la inducción del personal, Recursos Humanos deberá efectuar lo siguiente:

1. Entrega del paquete de bienvenida por parte del Club.
2. Proyección del video
3. Historia del Club A.C.
4. Filosofía del Club A.C.
5. Organigrama y Directorio del Club.
6. Distribución de pisos, centros de consumo y áreas públicas del Club A.C.

7. Políticas y reglamento de trabajo del Club.
8. Responsabilidades y autoridades del trabajador de acuerdo a su área de trabajo.

1. PAQUETE DE BIENVENIDA.

El paquete de bienvenida se entregará al trabajador al inicio del curso, con el fin de que se sienta esperado por parte del corporativo, y pueda reforzar de manera visual la información referida en la inducción.

El paquete consta de los siguientes elementos:

- Gafete de identificación.
- Carta de bienvenida.
- Manual de bienvenida.
- Organigrama y Directorio.

2. HISTORIA DEL CLUB A.C.

El Club se constituye como Asociación Civil en septiembre de 1953 en una ciudad del centro del país, ante la necesidad de promover espacios deportivos en una nuestra ciudad, que en ese entonces contaba con limitadas oportunidades para su práctica.

El club abre sus puertas en abril de 1956. Durante sus primeros años, los deportes más populares dentro de él fueron el tenis, el frontenis, la natación y el básquetbol, permitiendo al Club ser la sede de importantes torneos regionales y nacionales, brindándole un gran prestigio. Posteriormente ante la visión de plantear nuevos proyectos para sus miembros, surge la idea de procurar espacios para la práctica del Golf profesional, obteniendo la autorización de su Presidente en el año 1956.

De esta manera y con la colaboración de 50 socios del Club, se diseñó y financió la pista del hoyo 1 sobre un corredor natural, que corresponde actualmente a una reserva del Club. Gradualmente se fueron adicionando más pistas hasta conformar el complejo actual; su construcción duró poco más de un año.

Actualmente el Club cuenta con más de 1,800 socios activos y 25 actividades de recreación, las cuales se enlistan a continuación:

- Aerobics
- Aquaerobics
- Activación Física
- Ballet
- Basquetbol
- Box
- Cross Fit
- CX- Work
- Body Pump
- Body Combat
- Body Balance
- Frontenis
- Futbol Soccer
- Gimnasio
- Golf
- Hata Yoga
- Natación Master
- Natación Infantil-Juvenil
 - Pilates
 - Spinning
 - Squash
 - Tenis
- Tae Kwon Do
- Tai Chi
- Zumba

3. FILOSOFÍA DEL CLUB A.C.

MISIÓN

Somos un centro deportivo enfocado a la creación, fomento y desarrollo de la integración familiar de nuestros asociados, a través de la práctica deportiva, recreativa y sociocultural, en instalaciones seguras y apropiadas.

VISIÓN

Proporcionar a nuestros asociados, óptima y calificada asistencia profesional en la práctica de actividades deportivas, así como de servicios permanentes y satisfactorios, de esmerada calidad, dentro de un programa de mejora continua y en un marco de instalaciones dignas, modernas, funcionales, limpias y apropiadas para la realización de actividades deportivas, sociales y culturales.

VALORES

- **Honestidad:** En la entrega y realización de las tareas que tiene asignadas cada trabajador y en el manejo íntegro y transparente de los recursos.
- **Integridad:** Aplicación de los valores institucionales y de los principios individuales, en el desempeño laboral diario.
- **Responsabilidad:** Compromiso voluntario de hacer bien la tarea encomendada a la primera vez y asumir las consecuencias de nuestras acciones.
- **Equidad:** Tratar a los demás equitativamente y acatar instrucciones o emitirlas sin diferencias o antagonismos.
- **Respeto:** Tratar cortésmente a los socios y a nuestros compañeros, reconociendo y aceptando su desempeño laboral.
- **Lealtad:** Ser leal a la institución, a sus valores y a nuestros principios.

- **Laboriosidad:** Desempeñar cotidianamente y con entusiasmo la tarea asignada durante toda la jornada contratada.
- **Compromiso de Servicio:** Desarrollar en nosotros el espíritu de servicio obtener la satisfacción que genera el servir.
- **Mejora Continua:** Hacer nuestras tareas con interés y dedicación, mejorando la manera de hacerlas, buscando siempre efectuarlas con eficacia.

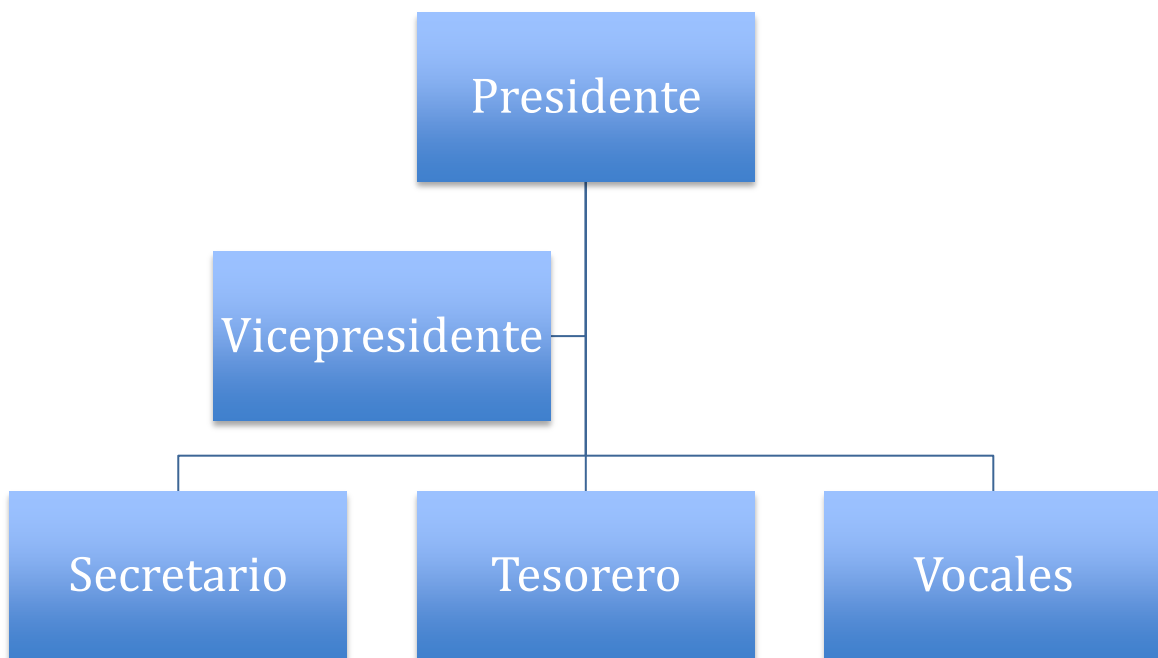
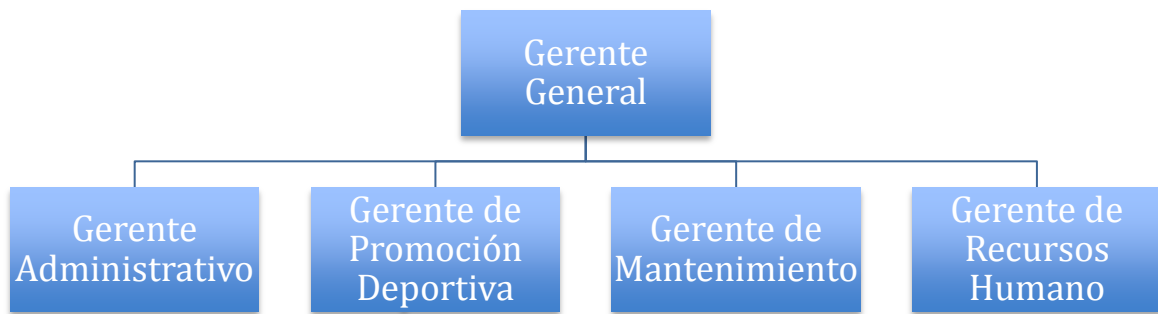
FILOSOFÍA

“Se nos presentó el reto, lo aceptamos y nos comprometimos. El resultado fue la cristalización de un maravilloso sueño y pujante realidad”.

A través de los años, las personas que han encabezado el destino del Club han interpretado fielmente el sentido de compromiso y la filosofía con la que se inició el proyecto, lo único que ha cambiado es la capacidad de innovación y de creación de nuevas instalaciones.

Nuestros principios y valores se centran en brindar un servicio de alta calidad que promueva la integración familiar, y el compromiso de aceptar nuevos retos para mejorar nuestra calidad de vida. Nuestra prioridad es el bienestar físico y emocional de nuestros asociados y trabajadores.

4. ORGANIGRAMA Y DIRECTORIO DEL CLUB A.C.



5. DISTRIBUCIÓN DE PISOS, CENTROS DE CONSUMO Y ÁREAS PÚBLICAS DEL CLUB A.C.

El Club está conformado por... y sus instalaciones se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Ejemplo:

Sótano: Estacionamiento para asociados, almacén general, vestidores del personal, lavandería, casa de máquinas, talleres de mantenimiento, etc.

Planta baja: Oficinas administrativas, oficinas ejecutivas, recepción, cafetería, vestidores para asociados, etc.

Área común: alberca, cancha de tenis, cancha de basquetbol, gimnasio, etc.

6. POLÍTICAS Y REGLAMENTO DE TRABAJO DEL CLUB.

a) DERECHOS DEL TRABAJADOR.

- **Derechos Generales:**

- ✓ Desempeñar el trabajo en un ambiente seguro.
- ✓ Recibir un trato respetuoso.
- ✓ Contar con las herramientas necesarias para el cumplimiento de las labores requeridas.
- ✓ Recibir capacitación.
- ✓ En caso de terminar la relación de trabajo, el empleado es merecedor de una constancia escrita relativa a sus servicios.

- ✓ El empleado cuenta con baños, lockers y comedor propio; además de un estacionamiento exclusivo para ellos. Para los trabajadores que residen en el norte y oriente de la ciudad se cuenta además con servicio de transporte por parte de la empresa.
- ✓ Existe un sindicato que procede con 100 plazas que son ocupadas por los colaboradores de mayor antigüedad.

- **Salario:**

Los trabajadores recibirán su salario los días viernes de cada semana, en las oficinas del club teniendo en cuenta lo dispuesto en los artículos 108 y 109 de la Ley.

Los salarios de los trabajadores no podrán ser retenidos ni disminuidos por ningún concepto, excepto por aquellos casos que la ley disponga. Serán pagados en moneda de curso legal.

Respecto a los servicios prestados durante el tiempo excedente, se pagarán a razón del ciento por ciento más del salario establecido para las horas de trabajo normal.

Por cada seis días de trabajo, tendrá derecho a un día de descanso con pago íntegro de salario.

Disfrutará de descanso los días señalados en el artículo 74 de la ley.

En caso de que la relación de trabajo termine antes de un año de servicio, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcional al tiempo de servicios prestados.

- **Vacaciones y prima vacacional.**

Por concepto de vacaciones los trabajadores disfrutarán de acuerdo a lo establecido en el artículo 76 de la LFT.

Los trabajadores que tengan más de un año de servicio disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en 2 días laborables, hasta llegar a 12, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en 2 días por cada cinco años de servicios.

Las vacaciones serán pagadas con una prima vacacional sobre el salario correspondiente a las mismas.

Artículo 77.- Los trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en proporción al número de días de trabajos en el año.

Artículo 78.- Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua seis días de vacaciones, por lo menos.

Artículo 79.- Las vacaciones no podrán compensarse con ninguna remuneración.

Artículo 80.- Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

- **Aguinaldo.**

Artículo 87.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá

pagarse antes del día 20 de diciembre, equivalente a por lo menos quince días de salario.

Aquellos trabajadores que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

b) OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.

- **Obligaciones Generales:**

- ✓ Portar el uniforme indicado por la empresa.
- ✓ Portar las herramientas de trabajo proporcionadas por la empresa.
- ✓ Cuidar de sus herramientas de trabajo.
- ✓ Presentarse con puntualidad.
- ✓ Desempeñar el servicio que se les indique, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- ✓ Conservar buenas costumbres en su desempeño.
- ✓ Dirigirse con respeto a sus jefes.
- ✓ En caso de alguna queja, el colaborador deberá avisar a su jefe inmediato o si la situación lo demanda al jefe de departamento, es decir por orden jerárquico.

- **Jornada de trabajo.**

Los horarios de trabajo para la empresa serán los siguientes:

Primer turno	06:00 am a 2:00 pm
Segundo turno	02:00 pm a 10:00 pm
Tercer turno	10:00 pm a 06:00 am

De lunes a domingo con un día de descanso en la semana. Se contará con una tolerancia de 5 minutos de puntualidad para personal operativo; también se podrá disponer de 30 minutos para consumir sus alimentos.

- **Reloj Checador.**

Al ser parte de nuestra empresa, el cumplimiento de su jornada laboral deberá ser verificado por medio de un reloj checador, ubicado en la entrada del estacionamiento.

- **Retardos.**

La tolerancia en el horario de entrada para personal operativo es de 5 minutos. El personal no podrá incurrir en este retraso más de tres veces a la semana.

¿Qué debe hacer el empleado si llega tarde?

- Si llega después de la hora de tolerancia, es decir 6:06 am ó 2:06 pm según sea el caso, deberá reportarse con su jefe inmediato.
- Si decide retirarse, el empleado deberá presentarse al día siguiente en su horario habitual de trabajo.

¿Cómo afecta la ausencia en la percepción salarial del trabajador?

- Se le descontará el día de trabajo y la parte proporcional correspondiente a su día de descanso.

- **Ausencias.**

Cuando el empleado necesite ausentarse de sus labores por motivos distintos a los de una enfermedad, éste deberá:

- ✓ Pedir autorización a su jefe inmediato con tres días de anticipación.
- ✓ Podrá avisar por medio de un familiar telefónicamente o personalmente, cuando sea así, con tres horas de anticipación.
- ✓ Si el permiso es otorgado, deberá entregar un documento en el que haga constancia de la inasistencia incluyendo el motivo de ésta y acompañada de la firma del jefe inmediato.
- ✓ Presentarse al día siguiente del que se le autorizó faltar.

¿Cómo afectará la ausencia en las percepciones del empleado?

- Si el jefe otorga el permiso a cuenta de vacaciones y así lo desea, se le tomará el día a cuenta de vacaciones.
- En el caso de ser un permiso justificado, se descontará un día más el proporcional de sábado y domingo.

- **Permisos.**

El trabajador deberá pedir permiso a su jefe inmediato con anticipación. En caso de que el jefe autorice el permiso, el trabajador deberá completar el formato de permiso y hacerlo firmar por el jefe inmediato superior antes de retirarse.

c) PASOS GENERALES PARA EVITAR ACCIDENTES EN EL LUGAR DE TRABAJO:

El club se encargará de observar las medidas adecuadas para prevenir accidentes y de cumplir las indicaciones de dicha comisión.

Entre los aspectos más importantes para cuidar la seguridad de los trabajadores se encuentran los siguientes:

- ✓ El trabajador tiene a su disposición, en lugares clave, botiquines de primeros auxilios para su uso.
- ✓ Se deberán de cuidar ciertas normas en los trabajadores como su higiene personal, además de que deberán hacer uso del uniforme que el club les entrega mientras se encuentren en el desempeño de sus labores.
- ✓ Los trabajadores deben someterse a un examen médico antes de ingresar, el cual contendrá la historia clínica completa de la persona.

d) NORMAS PARA LOS TRABAJADORES:

- ✓ No ejecutar actos que pongan en riesgo su seguridad o la de otros.
- ✓ No abandonar su área de trabajo salvo que haya permiso.
- ✓ No presentarse al trabajo en estado de ebriedad o bajo el efecto de algún tipo de droga.
- ✓ No realizar actividades particulares diferentes a las propias de su labor durante las horas de trabajo.
- ✓ No ejecutar labores ajenas a las habituales de su cargo.
- ✓ No sustraer de las bodegas del club bienes que sean propiedad de éste.
- ✓ No hacer uso de instalaciones exclusivas de los socios.
- ✓ No portar armas.

- ✓ No introducir al club bebidas embriagantes, drogas u objetos peligrosos.

- **Medidas disciplinarias:**

En caso de presentarse infracciones por parte del trabajador que no ameriten la separación de sus tareas, éstas serán sancionadas de la siguiente forma

- Por la primera infracción en un término de 6 días, el trabajador se hará acreedor a una amonestación.
- Por la segunda infracción, se le sancionará con 1 a 3 días de suspensión en el trabajo sin goce de sueldo.
- Por tercera infracción, el trabajador será suspendido hasta por ocho días.

Las causas de separación definitiva del trabajo, sin responsabilidad para el Club serán las enunciadas en el artículo 47 de la ley federal del trabajo. Entre las principales se encuentran:

- Engañar al club con certificados y referencias falsas.
- Incurrir en actos de violencia, amagos, injurias, o malos tratos a funcionarios, familiares, personal directivo, administrativo o socios del club.
- Ocasionar intencionalmente perjuicios materiales a los bienes relacionados con el trabajo.

e) PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL.

- **Periodo de prueba**

El trabajador será ingresado en un periodo de prueba de 3 meses, durante el cual su desempeño será evaluado por su jefe inmediato para postular por una planta definitiva.

Durante este periodo el trabajador percibirá un sueldo determinado, mismo que aumentará dependiendo de su puesto al momento de obtener la planta.

- **Días festivos y de descanso.**

Los días festivos para el personal inscrito en la nómina semanal serán los siguientes:

Mes	Día	Observaciones
Enero	1	
Febrero	5	El primer lunes de febrero
Marzo	21	El tercer lunes de marzo
	Jueves Santo	
	Viernes Santo	Contrato colectivo
Abril	25	Contrato colectivo
Mayo	1	
Septiembre	16	
Noviembre	20	El tercer lunes
Diciembre	1	Cada 6 años
	12	Contrato colectivo
	25	

Los días festivos para el personal inscrito en la nómina catorcenal y quincenal serán los estipulados por la Ley.

- **Seguros individuales.**

Los trabajadores del Club serán acreedores a los siguientes beneficios de seguro individual, según a su categoría nominal:

Personal inscrito en la nómina semanal y catorcenal.

Seguro por muerte natural:

\$25,000.00

Seguro por muerte accidental:

\$50,000.00

Seguro de gastos funerales para esposa e hijos

\$3,600.00

Personal inscrito en la nómina quincenal.

Seguro por muerte natural:

\$100,000.00

Seguro por muerte accidental:

\$200,000.00

- **Servicios médicos de Urgencia AR.**

A todo el personal se le brindará, en caso de requerirlo, atención médica de urgencia y traslado de ambulancia, además de servicio médico de Martes a Domingo de 7:00 am a 2:00 pm, y de 1:00 pm a 7:00 pm.

- **Servicio de comedor**

El personal tendrá acceso al servicio de comedor en el Club durante su turno.

- **Posada navideña semanal, catorcenal y quincenal**

El Club A.C. organiza cada año durante el mes de diciembre, una posada exclusiva para sus trabajadores.

- **Asesoría psicológica.**

El personal del Club tiene derecho a sesiones de asesoría psicológica con duración de 1 hora a la semana.

Conclusiones

Partiendo de la petición de diseñar un proceso de inducción para el club, el presente trabajo será una alternativa que promueva la cultura de servicio para todos los colaboradores del club deportivo. Así como trabajar en la integración y coordinación de varias funciones administrativas y humanas que coadyuven a la eficaz dirección del club.

Por otro lado promover mejores condiciones laborales para todos los colaboradores y así lograr comprometer a todos, en la consecución de la misión y visión de la empresa.

Dicho lo anterior el proceso de inducción y el manual de inducción, debe ser una de las prioridades en las empresas dedicadas al servicio. Indudablemente se convierten en medios muy sencillos y dinámicos que logran comprometer a los colaboradores con los objetivos de la organización.

Me queda muy claro y soy una promotora incansable, que al enfocar nuestros esfuerzos en los trabajadores, éstos a su vez desbordan y comunican en los clientes, el sentir de los directivos y de la cultura de servicio que la empresa quiera transmitir.

En el caso del colaborador, éste logrará un desarrollo personal que lo ponga en ventaja competitiva con respecto a otras personas de puestos similares. Así mismo traerá beneficios a la empresa, ya que ésta será reconocida por el excelente servicio brindado por cada uno de los trabajadores.

A través de mi experiencia en las áreas de talento humano y con el desarrollo del presente proceso de inducción, estoy segura que al ingresar los nuevos colaboradores al club. Ellos podrán conocer la filosofía de la empresa y

experimentarla con el cliente, poniendo en práctica todos los días sus competencias al servicio y satisfacción del mismo.

Al interactuar con los directivos del club, pude observar que cuando actúan de manera coordinada con los colaboradores, es más sencillo lograr la excelencia en el servicio y mantener contentos a los socios.

Además pude comprobar que por más pequeña que sea una empresa, se debe contar con lo mínimo indispensable en el área de recursos humanos, por ejemplo las funciones de reclutamiento, selección, contratación e inducción a la organización.

En este caso he podido observar que en las empresas de servicio, el proceso de inducción juega un papel todavía más importante, que en las empresas de manufactura; ya que en las empresas de manufactura se puede transmitir las características del producto final que llegará al cliente, mediante una hoja de requerimientos o estándares de producto. Pero en las de servicio un punto importante es transmitir al colaborador la esencia de la empresa bajo qué cultura se va a trabajar y es ahí donde toma gran importancia, el contar con un manual de inducción y a su vez el curso, para darlo a conocer.

En el manual se puede detallar cuales son las obligaciones, responsabilidades y derechos que tienen los colaboradores, además me pude dar cuenta que existe una gran necesidad en el desarrollo de este tipo de manuales. Es importante difundir los beneficios de dichos recursos, para que la empresas los aprovechen.

Bibliografía

Albrecht, K., Bradford, L., (1991). *La excelencia en el servicio*. Colombia: Fondo Editorial LEGIS.

Chiavenato, I.(2007).*Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Denton, K., (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Grados, E., J. A. (1988). *Inducción, reclutamiento y selección*. México: El manual moderno, S.A DE C.V.

Hellriegel, D., Slocum, J., (2009). *Comportamiento organizacional*. México: CENGAGE Learning.

Robbins, S., De Cenzo, D., (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S., Judge, T., (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.

Rodríguez, V. J.(2007). *Administración moderna de personal*. México: CENGAGE Learning.

Sánchez B.,F.(1986). *Técnicas de administración de recursos humanos*, IPN. México.

Sikula,A. y Kenna, J.(1992). *Administración de recursos humanos*, Limusa, México.

Werter, W. B., Keith, D.(2008). *Administración de recursos humanos*, México: McGraw-Hill Interamericana.