



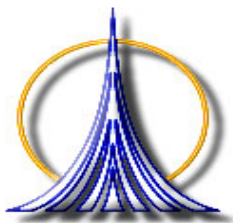
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA
CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN A
LA ORGANIZACIÓN EN INTEGRADORES DE
TECNOLOGÍA S.A. DE C.V.”**

**TRABAJO FINAL DE DIPLOMADO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA
ZURITH SELENE CUADROS CRUZ**

**JURADO DE EXAMEN
TUTOR: SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMÁN
FRANCISCO JAVIER ENRIQUEZ JIMENEZ
JORGE ARTURO MANRIQUE URRUTIA
JULIETA MA. DE LOURDES GARCÍA PÉREZ
MARÍA DEL REFUGIO CUEVAS MARTÍNEZ**



**México D. F.
Octubre 2008**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



INDICE

Resumen... 3

Introducción... 4

Propuesta de un programa de Inducción a la Organización en Integradores de Tecnología S.A. de C.V... 6

I. Administración de Talento... 8

I.1 Reclutamiento y Selección de Personal... 10

II. Inducción de Personal... 11

II.1 Inducción a la organización... 12

II.2 Modelo de Centralidad...14

III. Análisis cuantitativo y cualitativo en Integradores de Tecnología... 16

IV. Método... 23

IV.1 Objetivos generales y particulares... 23

IV.2 Estrategias y Tácticas... 24

IV.3 Cronograma de actividades... 26

V. Diseño de Programa de Inducción (Local y Foráneo)... 27

VI. Análisis de Resultados ... 30

Conclusiones... 33

Bibliografía... 38

Anexos... 40



ANEXOS

- DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- EVALUACION INICIAL COMENTARIOS Y SUGERENCIAS - CLIENTE
- EXPOSICIÓN POWER POINT
- LISTA DE ASISTENCIA
- EVALUACION FINAL DEL PARTICIPANTE
- MANUAL DE INDUCCIÓN
- FORMATO COMPROMISOS DEL PUESTO
- FORMATO ENTREVISTA DE AJUSTE
- KIT DE BIENVENIDA
- RESUMEN DE RESULTADOS: ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN INTEGRADORES DE TECNOLOGÍA S.A DE C.V. (2007)



Resumen

Actualmente es frecuente que Empresas Mexicanas no incluyan la Inducción del personal o algún otro método afín dentro del campo de la Administración del Talento Humano, específicamente del área de Reclutamiento y Selección o Capacitación; dejando pasar la oportunidad de utilizar a la Inducción como una herramienta de desarrollo en la incorporación del nuevo empleado a la organización. Por lo que a lo largo del presente trabajo se realiza una recopilación teórica respecto a la estructura y posibles beneficios a obtener, una vez implementado un programa de Inducción; así también se fundamenta su aplicación con base en el Modelo de Centralidad citado por Edgar Shein en 1982; por último se contrasta lo anterior con un análisis de la problemática que atraviesa una empresa de servicios de Informática y Telecomunicaciones en constante cambio como lo es “Integradores de Tecnología S.A de C.V.”, obteniendo como resultado una propuesta práctica de Inducción a la Organización, diseñada específicamente para las necesidades de dicha empresa.



INTRODUCCION

Hoy en día las empresas se enfrentan a un ambiente turbulento, lleno de amenazas, competencia, demandas cambiantes por parte del mercado y del cliente al cual están dirigidas; sin mencionar los retos internos, como es el mantener una congruencia entre su estrategia, cultura y procesos obteniendo los resultados esperados.

De la misma manera, las personas dentro de estas organizaciones se enfrentan a múltiples obstáculos, como por ejemplo encontrar satisfacción y dignidad con el trabajo que se realiza, actualizarse de acuerdo a las exigencias laborales, así como lograr una comunión entre las metas y objetivos de la organización con los propios.

Afortunadamente también existen estrategias y tecnologías disponibles para ayudar a las personas y organizaciones a enfrentarse, adaptarse, sobrevivir e incluso a prosperar en cualquier medio que se desarrollen.

Es aquí donde la participación del psicólogo tiene aun mucho que decir y hacer; específicamente dentro de este trabajo se encuentra un pequeño paso, una aportación teórico-metodológica para atender y brindar una solución práctica a esta empresa como a cualquier otra.

Integradores de Tecnología S.A de C.V., esta dedicada a brindar servicios integrales de informática y telecomunicaciones a sector gobierno, participando en licitaciones dentro de todo el territorio mexicano. Teniendo como responsabilidad la obtención y puesta en marcha de soluciones que faciliten y contribuyan al desarrollo del país.

Por lo que es necesario atender y dar solución a problemas que se están suscitando y están teniendo un gran impacto en los objetivos de la empresa, por ejemplo: el alto nivel de rotación, entrevistas de salida que indican inconformidad y falta de apoyo hacia el empleado dentro de la organización, falta de estructura, procesos y



lineamientos claros para la toma de decisiones en todas direcciones. Iniciando por los líderes y resultando en repercusiones hacia niveles inferiores dificultando, retrasando y aumentando el tiempo de respuesta hacia el cliente.

Después de realizado por una parte el análisis de diferentes factores que fomentan la problemática antes mencionada dentro de la empresa, contrastado con la revisión teórica respecto a temas involucrados a la Administración del Talento, específicamente de herramientas utilizadas en Reclutamiento y Selección, se obtuvo como resultado la propuesta de un Programa de Inducción a la Organización en Integradores de Tecnología S.A de C.V., mas que como una estrategia integral de solución a estos problemas, se plantea como una aportación psicológica que pretende incidir en la disminución de los efectos negativos dentro de la organización específicamente aspectos como inconformidades y falta de apoyo expresadas por el personal dentro de la entrevista de salida, índices de rotación, falta de procedimientos claros y estructurados del área de Factor Humano, nivel de centralidad en el personal de nuevo ingreso, e incidir por último en el Clima Laboral de la empresa.

El programa resultante no utilizó recursos económicos extras, lo cual facilitó su aceptación y puesta en marcha dentro de la empresa. Dicho programa está limitado a la Inducción a la organización ya que en este momento no se cuenta con los recursos necesarios para poder implementar un programa de Inducción al puesto.

Sin embargo es prometedor que en un futuro se continúe con la investigación, la documentación de procesos, y los aportes de los psicólogos dentro del departamento de Factor Humano.



***“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN EN
INTEGRADORES DE TECNOLOGÍA S.A. DE C.V.”***



En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual el término mas adecuado que se utiliza ahora es el de "Talento Humano".

Por ejemplo la pérdida de capital, de equipo o materia prima posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar. Ya que toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivo, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos muy diversos. Dando como resultado un sinfín de posibilidades y variables a considerar para su administración.

(Huamani,2003)



I. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

De acuerdo con Huamani (2003), la Administración del Talento Humano es: “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales tomando para ello la estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí resulta que toda organización debe prestar primordial atención a su personal (talento humano).

Por lo que la dirección del talento humano deberá tomar una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados, encausar los sentidos de influencia a presentarse y mejorar la eficacia de los procesos.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado, y contrario a lo que muchos piensan este descontento no es un síntoma aislado, que surgió de manera espontánea, sino que es la suma de experiencias negativas dentro de la organización que comienza desde el primer contacto en el proceso de Reclutamiento, Selección y contratación que vivió el empleado, problemas que se desarrollan con el trabajo diario, volviéndose más importantes con el paso del tiempo.

Afortunadamente administradores, gerentes y otros investigadores se han dado a la tarea de crear técnicas aplicadas a diferentes organizaciones no solo en el departamento de administración de personal sino por cualquier gerente de línea, que en la mayoría de los casos han tenido un impacto positivo en la productividad y el desempeño de múltiples empresas, de talla internacional. (**Wendell, 1996**)



Es cierto también que falta mucho camino por recorrer, sobre todo falta el conocimiento y aplicación de éstas técnicas en empresas mexicanas.

Un factor que esta ligado a la cultura y nivel socioeconómico de los empresarios determina, desde un inicio, que cada organización elabore suposiciones básicas con respecto a las personas: pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas; todo ello comprende la filosofía propia de la administración de personal.

De ahí en adelante todas las decisiones que se tomen sobre el personal - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen – reflejarán estas suposiciones que darán forma la filosofía propia de la empresa.

Por ejemplo para empresas que tienen una perspectiva empresarial, desde que inician, su visión es a futuro. Desean trascender y perdurar, tal vez hasta un nivel transnacional, por lo tanto, empezarán a ver sus resultados a mediano plazo y para que esto suceda, necesitarán invertir bastante en su talento humano, pues de nada les servirá tener la mejor tecnología si se descuida este factor. Existen otros negocios que tienen la perspectiva de comerciantes-empresarios donde visualizan el negocio a corto plazo, y son aquellos que aunque ganan mucho dinero en poco tiempo, su inversión en el factor humano, material y económico es mínimo.

Particularmente en Integradores de Tecnología según el mensaje del Director General y la visión que desea compartir dentro de la organización es la de una empresa que genere líderes empresarios, literalmente dice:

VISION

“Ser la empresa estratégica para el Gobierno Mexicano a través de la generación de líderes empresarios ofreciendo la mejor oferta de valor”

Esta visión nos indica la filosofía que deberá permearse dentro del trabajo del Área de Factor Humano y de cualquier otra dentro de esta organización.

(Reglamento Interno de Trabajo)



I.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Específicamente dentro del área de Reclutamiento y Selección día con día se toman diversas decisiones que hacen referencia a personas: por ejemplo en la descripción y análisis de puestos, intentando explicar como deberá ser ese ideal a integrarse para tal o cual puesto o al analizar y decidir dentro de un grupo de personas, cual será la pieza idónea para la organización. Lo que no se define con claridad es hasta donde llega la participación de ésta área. Ya que lo que se haga y decida desde un principio en ella, impactará y repercutirá en el porvenir de la empresa a futuro.

Según French en 1989 la función principal del área de reclutamiento y Selección es la de: *proporcionar al cliente los candidatos mejor capacitados para un puesto determinado, con esto facilitar la toma de decisión respecto a la contratación de uno de ellos.*

Pero según Grados (2003) esta función va mas allá, como se mencionaba anteriormente, ya que se involucran otras actividades y/o decisiones, las principales son:

- Elaboración y recepción de Requisición de personal
- Actualización y publicación en diversas fuentes de reclutamiento
- Entrevista telefónica, inicial, profunda, de salida
- Evaluación técnica y psicológica
- Actualización de cartera, inventario de factor humano
- Trámites administrativos internos
- Elaboración y actualización de expedientes
- Inducción a la organización y al puesto

Actualmente en Integradores de Tecnología, como en otras empresas, dentro del diagrama de flujo utilizado actualmente en el proceso de reclutamiento y selección



(Anexo 1) no se incluye la Inducción del puesto mucho, menos la inducción a la organización, como parte de las actividades propias del área.

Pero... ¿Será relevante el tema? ¿Será realmente importante incluir o tomar en cuenta la Inducción dentro del proceso actual de Reclutamiento y Selección en la organización?



II. INDUCCION DE PERSONAL

Existen diversas definiciones y funciones respecto al proceso de inducción pero según Grados (2003) todas ellas concuerdan en lo siguiente:

- Es una etapa que se inicia con la contratación de un nuevo empleado en la institución, para adaptarse lo mas pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa; proporciona a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.
- Es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo para inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos.
- Proceso por el cual se integra al individuo a la organización habiendo descubierto previamente las necesidades reales de la empresa, presentes y futuras.



Este mismo autor menciona que existen dos tipos de inducción:

1. Inducción al puesto: Procesos, tareas, procedimientos, responsabilidades, objetivos esperados del puesto. Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores. Inicia en el momento que la persona termina la inducción a la organización, debe tomar en cuenta la siguiente información: jefe inmediato, organigrama del área, compañeros, funciones de área, responsabilidades y obligaciones, objetivo del puesto, operaciones y actividades.
2. Inducción a la organización: Misión, visión, organigrama, políticas de la organización.

II.1 INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

Este momento inicia desde que la persona tiene su primer contacto con la empresa, desde que el candidato va por primera vez a la empresa a solicitar empleo; donde se va formando una imagen de la misma.

Sin embargo de manera formal el proceso inicia cuando el Gerente toma la decisión de contratar a un candidato para la vacante boletinada.

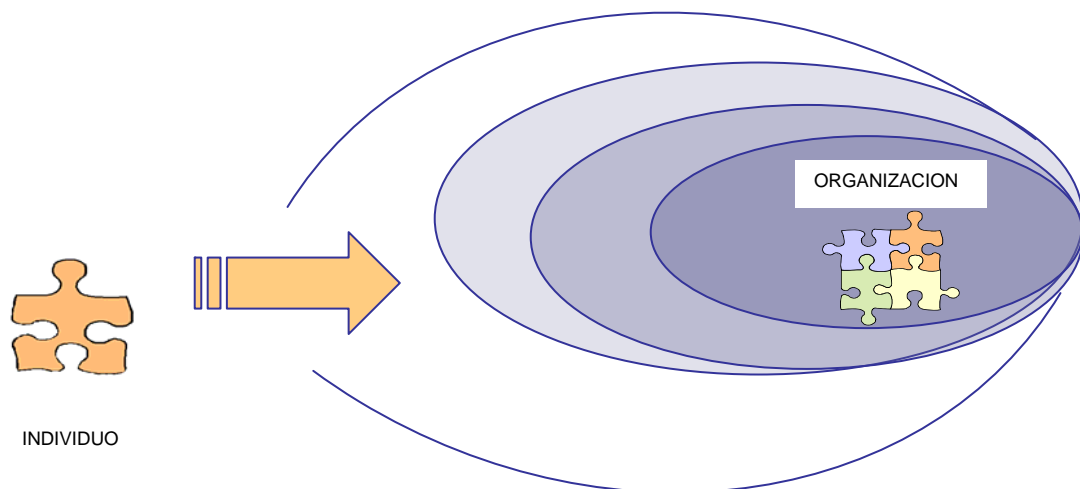
De manera general, la inducción incluye varios aspectos, que pueden ser complementarios o no.

- Conferencia, curso, taller o plática
- Conducir e integrar
- Comunicación activa, clara, efectiva y asertiva
- Presentación del nuevo empleado
- Asignación de un mentor
- Descripción de la organización
- Bienvenida



- Información detallada de la empresa
 - Historia
 - Misión
 - Organigrama
 - Filosofía
 - Organización de la empresa
 - Seguridad
 - Políticas
 - Prestaciones
 - Días festivos
- Matizando y permeando en toda actividad la cultura, la misión, visión y valores organizacionales.

Esta deberá seguir un ritmo gradual de acercamiento incorporando elementos de lo general a lo particular. **(Hampton, 1990)**





BENEFICIOS

Los beneficios más relevantes serían:

- Reduce los costos de reclutamiento y selección; mientras más alta sea la tasa de rotación, mayor tendrá que ser el presupuesto para selección.
- Será posible detectar necesidades de capacitación
- Los registros de inducción pueden servir como la primera evaluación del desempeño
- El individuo se identifica con la organización y los procedimientos
- Crea una actitud favorable hacia la empresa
- Aumenta el grado de pertenencia del nuevo integrante al grupo
- Acelera la integración al grupo
- Crea un valor agregado en la tarea a realizar por el nuevo empleado
- El personal acepta con mayor facilidad la autoridad
- Conjunta los objetivos de la organización y los personales
- Se compromete e identifica moralmente con la organización
- Aumenta el entusiasmo
- La mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si durante la inducción comprenden su significado

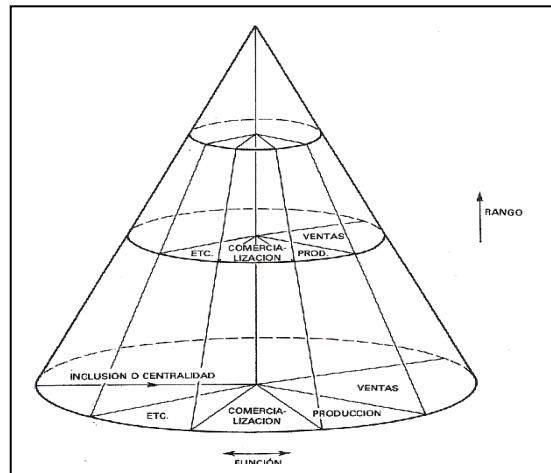
II.2 MODELO DE CENTRALIDAD

Basándonos en Edgar Schein (1982), con su modelo respecto al desarrollo de personal y la carrera: se concebirá a la organización como un espacio tridimensional similar a un cono cilíndrico en el que se ubica al organigrama organizacional de acuerdo al grado de inclusión o centralidad, con límites jerárquicos, funcionales o departamentales de cada miembro en relación con la visión, la misión, los valores y la cultura organizacionales.



Entendiendo a la centralidad como el grado en que el individuo comparte e integra dentro de su estructura personal los valores, misión y cultura de la organización actuando en base a ellos.

Considerando que el individuo se mueve a través del cono de manera activa interactuando y retroalimentándose con este.



Y considerando además que el ideal buscado sería el aumento gradual de la centralidad para así actuar directamente en la dinámica de la organización buscando una estrategia que aumente el compromiso, la lealtad, el desempeño laboral, la pasión, la integridad y otros valores en Integradores de Tecnología.

La estrategia más acorde sería un proceso de inducción que aumente y agilice el proceso de centralidad del personal de nuevo ingreso a los valores, la misión y la cultura organizacional en Integradores de Tecnología.

Tomando como ciertas las anteriores aseveraciones respecto al proceso de Inducción y los beneficios que conllevaría una actividad como esta, a continuación se describirá como se lleva en Integradores de Tecnología el proceso de Reclutamiento y Selección específicamente al momento de que se ha tomado una decisión de contratación de un nuevo miembro:



III. ANALISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO EN INTEGRADORES DE TECNOLOGIA

Primero se buscó dentro de la formalidad, la parte oficial de hacer las cosas: encontrando que no existen diagramas de flujo actualizados, descripciones de puesto y perfiles completos y actualizados, niveles de medición por puesto (evaluación del desempeño), manuales de procedimiento en ningún área y en ningún puesto. Existen 6 personas que integran el área de Factor Humano, sin actividades definidas. Con los siguientes puestos descritos en el organigrama general de la empresa: Gerente de Factor Humano, Coordinador de Capacitación, Coordinador de Atracción de Talento, Atracción de Talento Jr., Auxiliar de Recursos Humanos y Becario (eventual)

Dentro del proceso que se sigue actualmente en el área de reclutamiento y selección y capacitación de Integradores de Tecnología, no se incorpora a la INDUCCIÓN ni algún otro proceso estructurado parecido, como un paso a seguir una vez que se ha contratado a un nuevo personal. **(Anexo I).**

En conclusión no se ha documentado ninguna acción a realizar para adiestrar, capacitar o inducir al nuevo integrante dentro de la organización.

Dentro de la parte informal, realizando observación directa, recopilación anecdótica con miembros que laboran actualmente en la empresa y tomando como apoyo lo escrito en los cuestionarios de Clima Organizacional realizado en (2007) **(Anexo 10)** se encontró:

Que el proceso de acercamiento del empleado a la organización a la que se integra esta determinada de acuerdo a las instrucciones dadas por el líder en función; el Gerente o el cliente que ha solicitado al nuevo personal, englobando las actividades en cinco sentidos:



- **Gerente Tipo I: (Autócrata)** Existe un tipo de gerente que prefiere tomar la batuta respecto a la inclusión del nuevo personal quedando en sus manos la responsabilidad de: recepción del primer día, proporcionar la información suficiente respecto de la empresa, organigrama y funciones de cada miembro del área, horario de comida, recorrido del edificio; entrega, firma y solución de dudas respecto al contrato, prestaciones, políticas, etc., recepción de documentos para el expediente, presentación con sus compañeros, asignación de lugar de trabajo, y por último asignación de tareas respecto al puesto.
- Este tipo de líder ha creado una imagen de autoridad total para el empleado. Dentro del ambiente interno con sus compañeros existe incertidumbre respecto al deber ser de su puesto ya que la retroalimentación se da de manera lineal y jerárquica. Respecto a los valores y cultura organizacional no cuentan con información. Esto puede provocar un problema al ser sustituido el gerente, o al no ser alineados los objetivos del área respecto a los objetivos organizacionales.
- **Gerente Tipo II: (Participativo democrático)** El segundo tipo de gerente refiere al que se involucra de manera parcial, una vez contratado y firmado el contrato, realizado el recorrido, y aclarada la parte formal respecto a los derechos y obligaciones del empleado. Este gerente asume la batuta y proporciona al empleado información respecto a la empresa, el área específica, haciendo énfasis en los objetivos esperados y tiempos de respuesta. Por último asigna a un compañero de un puesto igual o afín que adiestre al integrante en su nueva operación.
- Existe mayor participación de la gente respecto a conocer la empresa, el personal se ha dado a la tarea de recopilar información de diversas fuentes comparando y tomando la que sea de utilidad o afín con sus



intereses. Esto puede crear diferentes objetivos, imagen de la empresa o tantas misiones como personas dentro de un área de trabajo, ya que no existe una línea formal a seguir. Produciendo la dispersión de esfuerzos.

- **Gerente Tipo III: (Tecnológico)** Por último existe el gerente que deposita toda la responsabilidad del nuevo integrante en el área de Recursos Humanos o en sus compañeros de área encargados del adiestramiento del personal.
- Este estilo es el que predomina dentro de la organización ya que éstos líderes conciben al individuo como un experto tecnológico que se deberá adaptar y dar resultados de manera automática. Esta concepción del empleado ha ocasionado la inconformidad, incertidumbre y una sensación de falta de apoyo, en los subordinados. Dando como resultado que el empleado argumente que las mismas funciones las puede desempeñar en cualquier otra empresa, buscando otras opciones a mediano plazo, con ello aumentando el nivel de rotación en la empresa.

Nota: Las definiciones de los tres estilos de liderazgo antes mencionados fueron elaborados por la autora, con el fin de llegar a una categorización, sin el objetivo de etiquetar específicamente a ningún líder; las descripciones fueron obtenidas de los cuestionarios realizados en el Estudio de Clima Organizacional 2007

- Nula: Muchas de las veces no se realiza alguna labor por parte de las áreas involucradas, respecto al nuevo personal y la inducción esta guiada por el propio interés o curiosidad del nuevo empleado acerca de la historia de la misma. Visitando la pagina de la empresa o preguntando a sus compañeros de trabajo. (www.integradores.com.mx)



- Compañeros de trabajo: siendo éstos un apoyo o un obstáculo importante para la inducción del nuevo personal en la manera que aceptan gradualmente la inclusión del integrante al grupo de trabajo, realizando una inducción que está 100% influenciada por la subjetividad del mismo.

Área de Reclutamiento y Selección; en el momento que el área se adapta al tipo de Líder o gerente donde se integrará el nuevo personal. Esto crea cierto grado de incertidumbre en becarios o auxiliares del área, ya que no saben que paso es el siguiente, el cual debe ser consultado con la Gerente de R.H. o con el cliente directamente, ocasionando mayor tiempo, y retraso en la operación.

SUGERENCIAS

Crear un listado donde se estipule el tipo de proceso a seguir según el gerente
Estandarizar el proceso terminando siempre con el Gerente
Estipular junto con la requisición el proceso a seguir
Responsabilizar al Gerente de su personal
Estandarizar un proceso de inducción para todos los casos

Sugerencias obtenidas de un sondeo con el personal que labora actualmente dentro del área de Recursos Humanos 2007

Oficinas Foráneas: Dentro de las oficinas de Monterrey, Saltillo, Cd. Victoria, Puebla, Tlaxcala, Cuernavaca, Tabasco, se agrava el problema, ya que el personal de nuevo ingreso queda a la deriva debido a que no existe una persona del área o de cualquier otra que asuma la responsabilidad de recibir al integrante desde su primer día de trabajo. Lo cual ha provocado que hasta un día después del ingreso, el nuevo empleado no conozca sus funciones, su área, sus responsabilidades, y no realice ninguna actividad referente a su puesto.

Por ultimo cabe mencionar que el tiempo que se tarda el nuevo integrante en conocer y reconocer a la empresa, los objetivos, la razón de ser y sociabilizar con el equipo de trabajo influye directamente en el nivel de rotación presentado así como en el desempeño del puesto.



SUGERENCIAS

Actualmente no se cuenta con un índice o evaluación confiable que proporcione datos respecto al nivel de desempeño o el grado de centralidad del personal, sin embargo al realizar entrevistas de salida se encontraron las siguientes sugerencias e inconformidades:

- **Falta de apoyo por parte de la empresa**
- **Falta de claridad en las funciones y responsabilidades**
- **La empresa no era lo que esperaba**
- **Falta de cumplimiento de lo estipulado en el contrato**
- **Retardos y faltas injustificadas (desconocimiento de las políticas)**

Sugerencias obtenidas de las entrevistas de salida del personal que ha renunciado en los últimos seis meses 2007

Se evidencia el peso que ejerce la funcionalidad tecnológica, autonomía y adaptación de las personas, sin observar la conciencia respecto a la importancia del proceso de acercamiento inicial del personal de nuevo ingreso. Por lo que la inducción puede formarse sobre bases subjetivas, permeadas por compañeros o rumores, que en el mejor de los casos, el nuevo integrante va adueñando y adoptando toda la información que tiene a la mano.

Análisis cuantitativo: Tomando en cuenta el tiempo que se invierte y se pierde por los problemas antes mencionados se esbozará en la siguiente tabla un aproximado del costo en cuanto a horas hombre desperdiciado.

Cabe mencionar que los salarios fueron tomados en base a la tabla de salarios vigente dentro de la empresa y las horas invertidas dentro de cada actividad se tomo por observación, ya que no existen manuales de desempeño o algún otro indicador en cual basarse.



Formula = (sueldo / 30 / 8) horas invertidas en la operación

Cálculo Cuantitativo del costo por horas hombre invertido actualmente			
Localidad	Fases	Área involucrada No. de personas	Costo aproximado
Reclutamiento Interno	Proceso de reclutamiento Proceso de Selección Proceso de alta administrativa	R.H. / 1 R.H. / 1 NOMINA / 1	Horas: 10 / sueldo 6,000 = 250 Horas: 5 / sueldo 8,000 = 166 Horas: 1 / sueldo 8,000 = 33 Total: 449 pesos m/n Por cada nuevo ingreso
Ingreso	Espera de instrucciones por parte del líder Asignación de recursos y material de trabajo Platica informativa respecto a la empresa Capacitación por parte del tutor asignado Práctica en campo	R.H. / 1 SISTEMAS / 1 PERSONAL DE NUEVO INGRESO R.H. / 1 COMPAÑERO DE TRABAJO P. DE NUEVO INGRESO	Horas: 2 / sueldo 6,000 = 50 Horas: 6 / sueldo 10,000 = 250 Horas: 8 / sueldo tentativo de 6,000 = 200 Horas: 1 / sueldo 6,000 = 25 Horas: 10 / sueldo 6,000 = 250 Horas: 21 / sueldo 6,000 = 525 Total: 1,300 pesos m/n Por cada nuevo ingreso
Reclutamiento Foráneo	Proceso de reclutamiento Proceso de Selección Proceso de alta administrativa	R.H. / 1 R.H. / 1 NOMINA / 1	Horas: 10 / sueldo 6,000 = 250 Horas: 5 / sueldo 8,000 = 166 Horas: 1 / sueldo 8,000 = 33 Total: 449 pesos m/n Por cada nuevo ingreso

Existen dos tipos de inducción:



Localidad	Fases	Área involucrada No. de personas	Costo aproximado
Ingreso	Espera de instrucciones por parte del líder	PERSONAL ADMINISTRATIVO / 1	Horas: 9 / sueldo 6,000 = 225
	Asignación de recursos y material de trabajo	SISTEMAS / 1	Horas: 9 / sueldo 10,000 = 375
	Platica informativa respecto a la empresa	PERSONAL DE NUEVO INGRESO	Horas: 9 / sueldo tentativo de 6,000 = 225
	Capacitación por parte del tutor asignado	LIDER/ 1	Horas: 1 / sueldo 20,000 = 83
	Práctica en campo	COMPAÑERO DE TRABAJO	Horas: 18 / sueldo 6,000 = 450
		P. DE NUEVO INGRESO	Horas: 37 / sueldo 6,000 = 925
			Total: 2,283 pesos m/n Por cada nuevo ingreso

El cálculo anterior es alarmante si tomamos como base un número de 5 ingresos y 1 baja por semana.

En total se invierte solo en el D.F. 1,749 pesos en personal de nuevo ingreso.

Por lo que respecta a sucursales foráneas, la variación es mayor debido a que los tiempos invertidos también han sido mayores, además la diferencia es definida por la comunidad a la que se refiera. Haciendo un aproximado general el resultado es de 2,732 pesos en personal de nuevo ingreso por cada 5 ingresos y 2 bajas semanales.

Los datos antes presentados pueden darnos datos para actuar en 3 sentidos:

- Gerentes o líderes
- Procesos y personal de reclutamiento y selección
- Personal de nuevo ingreso

Se concluye que existe la necesidad de poner un freno a este clima de incertidumbre y eslabones de información del nuevo empleado hacia la organización. A través de la propuesta de un Programa Interno de Inducción que contemple los siguientes objetivos y así contribuir con la labor que corresponde al administrador de talento en la actualidad.



IV. METODO

IV.1 OBJETIVO GENERAL

Alinear al personal interno y externo dentro de un Programa de Inducción que incorpore los valores, la misión y las políticas de la organización hacia la estructura personal del nuevo integrante.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Estandarizar el procedimiento de inducción ya sea local o foráneo, valido para cualquier contratación.
- Elaborar un programa de inducción incorporando los valores, la misión y las políticas de la organización hacia el personal de nuevo ingreso.
- Colaborar con los miembros del área de reclutamiento y selección para estructurar y llevar a la práctica la reproducción del programa de inducción de manera autónoma.
- Asignar un encargado administrativo por cada oficina estatal responsable de llevar a cabo el proceso de Inducción al nuevo personal.
- Incorporar a Líderes y Gerentes de área respecto a la importancia de la implementación y puesta en marcha de un programa de inducción al personal de nuevo ingreso.
- Orientar al personal de nuevo ingreso respecto a la cultura organizacional, facilitando la integración y contribuyendo a la centralización del mismo.

Con el fin de disminuir la resistencia al cambio y propiciar el apoyo, la participación y evitar el conflicto dentro de las personas involucradas en el proceso se proponen las siguientes estrategias.



IV.2 ESTRATEGIAS

- Participación activa de los Gerentes y líderes de las áreas que integran el grupo
- Conformar un equipo de trabajo con los miembros del área de Reclutamiento y Selección, para la elaboración del programa Interno de inducción a la organización
- Capacitación del personal foráneo administrativo responsable de la Inducción
- El programa deberá seguir el modelo progresivo en espiral (de lo general a lo particular) respecto al acercamiento del nuevo personal con la organización. Incorporando aspectos simbólicos (logo de la empresa, historia, uso de metáforas, motivadores) en su desarrollo. **(Hampton, 1990)**

TÁCTICAS

* FASE 1.

Autorización.

Presentación general del programa a la Gerencia de Recursos Humanos

Resultado: **Aprobación** del programa

* FASE 2.

Creando la atmósfera

Presentación de proyecto al personal de Reclutamiento y Selección

Trabajo en equipo: Aux. administrativo; Becario; Atracción de Talento Jr; Coordinador

Aportaciones individuales



Resultado: **Aceptación por parte del equipo de trabajo y aportaciones de trabajo escrito, ideas creativas, comunicación, trabajo conjunto**

*** FASE 3.**

Elaboración y documentación del programa tomando como estructura principal la visión, la misión, los valores, la política y cultura organizacionales; aprobadas por Dirección General.

Resultado: **Programa de Inducción**

*** FASE 4.**

Presentación general del programa a Gerentes y líderes

Resultado: Evaluación inicial (**Anexo 2) Comentarios y sugerencias** respecto al programa

*** FASE 5.**

Cambios o modificaciones al programa

*** FASE 6.**

Puesta en marcha

FASE 7.

Evaluación final del programa y presentación de informe a la Gerencia de Recursos Humanos

FASE 9.

Asignación y capacitación foránea



* Señala sólo las fases realizadas en la práctica

IV.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	NOVIEMBRE SEMANA 1					NOVIEMBRE SEMANA 2					NOVIEMBRE SEMANA 3					NOVIEMBRE SEMANA 3					DICIEMBRE SEMANA 1					DICIEMBRE SEMANA 1				
	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23	26	27	28	29	30	3	4	5	6	7	3	4	5	6	7
FASE 1																														
FASE 2																														
FASE 3																														
FASE 4																														
FASE 5																														
FASE 6																														
FASE 7																														
FASE 8																														



V. DISEÑO DE PROGRAMA DE INDUCCION INTEGRADORES DE TECNOLOGIA LOCALES (DF) y FORANEOS (Estatales)

“La primera impresión jamás se olvida”

“Y las primeras experiencias que vive un empleado en la organización van a matizar su rendimiento y su adaptación”.

1. Censo

- Responsable del reclutamiento
- Calendarización de ingresos

2. Contacto Telefónico

- Responsable de Reclutamiento
 - Bienvenida
 - Solicitud de Documentos
 - Datos generales de contratación (Tipo y vigencia del contrato, Sueldo, Horario, Comida)
 - Despedida
- Como mínimo tres días antes del ingreso

3. Solicitud de Equipo de trabajo

- Mensaje electrónico de aviso para Nómina, Área interesada, Sistemas, respecto al ingreso
- Memorandum – Recepción y Seguridad
- Captura de datos en base de Capital Humano
- Agendar cita a plática de Inducción
- Elaboración de Contrato
- Revisión área jurídica



4. Primer día del ingreso

- Responsable de Reclutamiento
 - Acudir a la cita 10 min. Antes
 - Saludo y Bienvenida

5. Recorrido Instalaciones

- Responsable de Reclutamiento
 - Presentación por área
 - Descripción de áreas y su participación dentro del corporativo
 - Alimentos: opciones

6. Exposición (Anexo 3)

- Responsable de Reclutamiento – Lista de asistencia (**Anexo 4**)
 - Producto
 - Mercado
 - Soluciones
 - Historia
 - Logo
 - Visión
 - Miembros directivos
 - Organigrama General
 - Valores
 - Puesto: Reflexión acerca de la participación e importancia dentro de la empresa, área de influencia, visión personal.
 - Cierre: Dudas, comentarios, aportaciones, retroalimentación
 - Evaluación final del participante y comentarios (**Anexo 5**)
 - Entrega de manual de inducción (**Anexo 6**)



7. Inducción al puesto

- Responsable de Reclutamiento
 - En conjunto con su jefe directo realizar la firma de contrato y compromisos del puesto (*Anexo 7*)
 - Indicar área y lugar de trabajo
 - Asignación de tutor respecto al puesto

8. Seguimiento

- Responsable de Reclutamiento
- Transcurridos 15 días después del ingreso
 - Entrevista de Ajuste (**Anexo 8**)
 - Entrega Kit de Bienvenida (**Anexo 9**)
 - Evaluación final del cliente y comentarios (**Anexo 2**)

9. Seguimiento

- Responsable de Reclutamiento
- Transcurriendo 90 días después del ingreso
 - Responsable de Evaluación del Desempeño
 - Evaluación de Compromisos Cumplidos
 - Compromisos a seis meses

10. Seguimiento

- Responsable de Reclutamiento y/o Jefe Directo
 - Responsable de Evaluación del Desempeño
 - Compromisos a 1 año

11. Evaluación Compromisos Cumplidos

- Responsable de Reclutamiento y/o Jefe Directo



VI. ANALISIS DE RESULTADOS

Cálculo Cuantitativo del costo por horas hombre después del Programa de Inducción a la Organización			
Localidad	Fases	Área involucrada No. de personas	Costo aproximado
Reclutamiento Interno	Proceso de reclutamiento	R.H. / 1	Horas: 10 / sueldo 6,000 = 250
	Proceso de Selección	R.H. / 1	Horas: 5 / sueldo 8,000 = 166
	Proceso de alta administrativa	NOMINA / 1	Horas: 1 / sueldo 8,000 = 33
Ingreso	Asignación de recursos y material de trabajo	SISTEMAS / 1	Horas: 2 / sueldo 10,000 = 83
	Platica de Inducción y Seguimiento	R.H. / 1	Horas: 3 / sueldo 6,000 = 75
	Capacitación por parte del tutor asignado	COMPAÑERO RABAJO	Horas: 4 / sueldo 6,000 = 100
	Práctica en campo	P. DE NUEVO INGRESO	Horas: 8 / sueldo 6,000 = 200
Reclutamiento Foráneo	Proceso de reclutamiento	R.H. / 1	Horas: 10 / sueldo 6,000 = 250
	Proceso de Selección	R.H. / 1	Horas: 5 / sueldo 8,000 = 166
	Proceso de alta administrativa	NOMINA / 1	Horas: 1 / sueldo 8,000 = 33
Ingreso	Asignación de recursos y material de trabajo	SISTEMAS / 1	Horas: 3 / sueldo 10,000 = 125
	Platica de Inducción y seguimiento	PERSONAL ADMINISTRATIVO/ 1	Horas: 3 / sueldo 8,000 = 100
	Capacitación por parte del tutor asignado	COMPAÑERO DE TRABAJO	Horas: 8 / sueldo 6,000 = 200
	Práctica en campo	P. DE NUEVO INGRESO	Horas: 16 / sueldo 6,000 = 400



El resultado obtenido hasta ahora a nivel Cuantitativo se ve reflejado en la reducción de tiempos al tener un procedimiento claro y estructurado, en el cual cada persona sabe lo que tiene que hacer; con esto se reducen los tiempos de respuesta.

Debido al corto tiempo de su implementación no se cuentan con evidencias respecto al impacto sobre el nivel de rotación o comentarios en la entrevista de salida, por lo que se utilizará la misma estadística:

Siguiendo como base el índice de 5 ingresos y 1 baja por semana.

En total se invierte en el D.F. 907 pesos en personal de nuevo ingreso.

Por lo que respecta a sucursales foráneas, se obtuvo 1,274 pesos en personal de nuevo ingreso por cada 5 ingresos y 2 bajas semanales.



Elementos Cualitativos: Aportaciones de la disciplina psicológica dentro del programa

FASES	ELEMENTOS
Creando la atmósfera – equipo de reclutamiento y selección Elaboración del programa Presentación del programa a gerentes y líderes	<ul style="list-style-type: none">• Disminución de resistencia al cambio• Sentar las bases para la formación de un equipo de trabajo• Comunicación interpersonal efectiva• Disciplina e integración del grupo• Libertad de acción• Motivación al logro• Participación activa por parte de los integrantes del área• Elaboración y utilización de material didáctico• Incorporación del grado de centralidad como objetivo del programa• Incorporación de los valores de la empresa a los propios por medio de reflexiones• Incorporación de anclas simbólicas dentro de la estructura mental del individuo (logo de la empresa, historia de logros, alianzas, uso de metáforas).• Utilización de reforzadores positivos (kit de bienvenida, entrevista de ajuste)• Sentar las bases de una actitud favorable hacia la empresa• Conjuntar de manera inicial los objetivos de la organización con los personales• Aplicación del modelo progresivo en espiral (de lo general a lo particular) respecto al acercamiento del nuevo personal con la organización.• Acompañamiento del personal en todo momento• Disminución de ansiedad a través del rapport• Sensibilización• Aumento del grado de aceptación y apoyo hacia el programa
Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Conducción e integración• Evidenciar la necesidad de creación de instrumentos de medición para factores psicológicos o subjetivos, que fundamenten el trabajo del psicólogo dentro de la organización• Contribución al aumento progresivo del nivel de centralidad en el individuo• Contribución a la elaboración de un DNC fundamentado• Contribución a la elaboración de un diagnóstico de clima organizacional• Contribución al desarrollo organizacional

La tabla anterior enlista elementos de la disciplina psicológica que se introdujeron durante la planeación y aplicación del programa de Inducción.



VII. CONCLUSIONES

El programa de Inducción no espera solucionar los problemas de cada una de las áreas de trabajo, como por ejemplo: la falta de manuales de procedimientos, la ausencia de tipos de medición y evaluación para el desempeño individual, la precaria organización, diferencias en los estilos de liderazgo, etc., sin embargo lo que si se espera, es, que se agilicen los pasos a seguir cada vez que se incorpore un nuevo integrante en cualquier área; que facilite la toma de decisiones, de los miembros administrativos involucrados respecto al nuevo personal; disminuyendo con ello los tiempos de respuesta traducidos en horas-hombre. Se espera que el nuevo personal aumente gradualmente su nivel de centralidad hacia la organización. Y que el programa en su conjunto sea un colchón que minimice el efecto negativo ejercido por los diferentes tipos de liderazgo, principalmente la falta de apoyo de éstos con su gente.

La labor del psicólogo es dar el plus dentro de los modelos administrativos, ya que a pesar de que el programa contiene toda una estructura llena de procedimientos, fases y tiempos; se incorpora una visión diferente abordando el problema con una explicación psicológica como lo es El Modelo de Centralidad de Edgar Shein defendiendo de una manera clara lo buscado con el proceso de Inducción en términos psicológicos, ya que dejando de lado el costo-beneficio, se busca que el empleado identifique e incorpore de manera gradual, dentro de su estructura personal los valores, misión, las reglas y la cultura de la organización. Elementos que regirán su comportamiento dentro de ésta a futuro.

Además se estandarizó el proceso para todos los ingresos dentro de la oficina central, elaborando un programa de Inducción que incorpora elementos tanto administrativos, procedimientos, documentación e información necesaria para trámites de nuevo ingreso; así como elementos de la cultura organizacional



vigente, aspectos simbólicos y motivacionales, encausados al aumento de centralidad del nuevo personal.

La estrategia de incluir a los gerentes y líderes de las diferentes áreas dentro del programa fue positiva ya que contribuyó a la puesta en marcha del programa, facilitando la comprensión de éstos, otorgando el tiempo necesario para la inducción del nuevo personal. Fungiendo como apoyo y no como obstáculo, del programa.

Así mismo un recurso tan simple y a la vez tan complicado como es la participación activa de todos los miembros de un equipo de trabajo, fomentando la colaboración y comunicación entre ellos para un fin común, permitió la elaboración del programa, así como su reproducción automática, responsabilizando a cada miembro, garantizando su permanencia y efectividad a largo plazo.

Teniendo como antecedente ésta estrategia, se recomienda incorporar a todos los miembros del área de Factor Humano para cualquier otro proyecto que se quiera iniciar. Por lo menos hasta que se cuenten con las condiciones administrativas necesarias para departamentalizar y definir las funciones de cada miembro. Ya que los resultados en éste trabajo fueron favorables.

Asumiendo que si se puede lograr el apoyo y la alineación en un objetivo común siempre y cuando exista un trabajo planeado y condensado.

El cronograma fue respetado en un 80% ya que no se han llevado a cabo las fases 8 y 9, alargando el tiempo para su término; esto es debido a que no ha sido aprobado el programa a nivel Estatal, por consecuencia se retrasa la asignación del responsable administrativo para su capacitación y reproducción en cada oficina foránea.



Es importante predecir y contemplar en próximos proyectos las posibles contingencias que se pueden presentar, para no comprometer los resultados en un tiempo que no se ha de cumplir.

Al principio del proyecto se pensó que el factor económico sería un obstáculo tanto para la puesta en marcha del programa, así como para su realización esperando óptimos resultados, sin embargo no se utilizaron recursos extra, ni algún otro tipo de fondos, ya que se utilizó la infraestructura y material con la que se cuenta normalmente.

Cabe enfatizar que la principal inversión fue en tiempo, administrando los horarios de las personas involucradas.

Como se mencionaba anteriormente en el análisis cuantitativo, al introducir el programa de inducción se redujo el costo, de horas hombre, hasta en un 45% respecto al tiempo invertido por el personal involucrado en el proceso de incorporación del nuevo empleado.

La evaluación de los resultados propuesta para la inducción no ha sido aplicada en su totalidad debido a que hasta el día que se elabora el presente trabajo sólo se ha implementado el Programa de Inducción a tres personas que ingresaron recientemente. Debido a ello no se tienen datos suficientes que arrojen mayor información respecto a los beneficios esperados.

Los datos arrojados por estas tres evaluaciones reflejan la identificación de los valores de la empresa, la misión, las políticas y las prestaciones.

También se identificó la necesidad de elaborar instrumentos de medición para evaluar aspectos psicológicos o subjetivos como el nivel de centralidad, niveles de ansiedad, e incorporación de los valores organizacionales con los personales, pero sobre todo un mecanismo para evidenciar el aumento o disminución del nivel de centralidad en el personal con el paso del tiempo. Ya que el presente trabajo se vio limitado en este sentido. Enfocando los resultados a elementos tangibles, para su validación.



El diseño del programa no ha tenido que ser modificado después de la presentación a los Líderes sin embargo estamos concientes que deberá ser revisada con cierta periodicidad, debido a los cambios y necesidades de cada Proyecto al que se enfrente dicha organización.

Se recomienda además, dar seguimiento al programa de inducción dentro de los próximos proyectos de diagnostico de clima organizacional. Ya que se cree que los datos arrojados aportan información valiosa respecto a la implementación de nuevos programas, campos de acción para el psicólogo, cambios a futuro, así como la problemática que se vive en ese momento.

Según los autores mencionados dentro de la bibliografía el proceso de Inducción se encuentra dentro de las funciones del área de Reclutamiento y Selección, pero existen algunos otros autores que expresan la importancia de involucrar al área de Capacitación como responsable de ésta, ya que se incorporan elementos propios de una DNC Organizacional, instructores, participantes, técnicas y niveles de aprendizaje, etc., sin embargo debido a la situación actual del área de Factor Humano (nivel de organización y control), falta de una estructura del área de capacitación, falta de personal, falta de descripciones de puesto, se tomo la decisión de incorporar éste elemento dentro del área de Reclutamiento y Selección, con la posibilidad de ser complementada y absorbida en un futuro por el área de Capacitación cuando las condiciones lo permitan.

Una parte que complementarí­a al programa de Inducción a la Organización será la Inducción al Puesto, pero para ello se necesita la elaboraci3n de distintos documentos con los cuales no se cuenta actualmente, éstos son:

- Perfiles del Puesto Actualizados
- Evaluaci3n del Desempeño por puesto
- Manuales de procedimientos
- Misi3n y Objetivos por área
- Procesos documentados



Participación de los miembros de cada área para su elaboración y Seguimiento.

Quedando como un proyecto próximo a realizar por el área, tomando como base estrategias que sirvieron a la elaboración del presente trabajo.

Como se menciono en un principio vivimos una época turbulenta, llena de cambios, los cuales deben ser contemplados desde la planeación, en este proyecto se vio reflejado en el sentido de la falta de continuidad (personal y proyectos), ya que a pesar de que realicé la propuesta y observé su nacimiento, debido a mi salida de la organización no podré constatar la efectividad o defectos de los resultados a largo plazo.

Esto influyó además para que se detuviera la extensión del programa hacia las oficinas foráneas debido a que se esperan resultados de la oficina central (D.F.), para validar su efectividad y obtener la aprobación para su reproducción.



VIII. BIBLIOGRAFIA

- Cuadros, Z.S. (2007) ***Proyecto de Clima y Comportamiento Organizacionales en Integradores de Tecnología S.A de C.V.***
México: UNAM, FES ZARAGOZA
- Grados, A. J. (2003) ***Reclutamiento, Selección Contratación e Inducción del Personal.*** México: Manual Moderno
- Hampton, D., Summer C., Webber R. (1990) ***Manual de Desarrollo de Recursos Humanos.*** México: Trillas
- Huamani, T. (2003) ***Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*** Lima: Universidad de Cayetano
- Integradores de Tecnología. (2007) ***Reglamento interno de trabajo.***
- Schein, E. (1982) ***Desarrollo Personal y la Carrera: Un modelo conceptual. En: Psicología de las Organizaciones.*** Madrid: Prentice-Hall Internacional.
- Wendell, L.F. (1996) ***Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización.***
México: Prentice-Hall Internacional.

www.integradores.com.mx



Nota:

Véase también Arce, A., Moreno, P. (1983) ***Detección de Necesidades.***

Elaboración de programas y evaluación de la capacitación. Tesis. UNAM. Facultad de Psicología. México.

Véase también Arias, F.A. (1975) ***Administración de Recursos Humanos.***

México: Trillas.

Véase también Chiaventano, I. (1988) ***Administración de Recursos***

Humanos. México: Mc Graw-Hill.

Véase también Davis, K. (1991) ***Comportamiento Humano en el Trabajo.***

México: Mc Graw-Hill.

Véase también Echeverría, M.S.S. (1995) ***La Inducción como un factor***

retroalimentador al proceso de selección. Tesis. UNAM. Facultad de Psicología, México.

Véase también Jimenez, A.O. (1976) ***Análisis experimental de la conducta***

Aplicada al escenario laboral. México: Trillas.

Véase también Meighna, M. (1992) ***Programas de inducción, entrenamiento,***

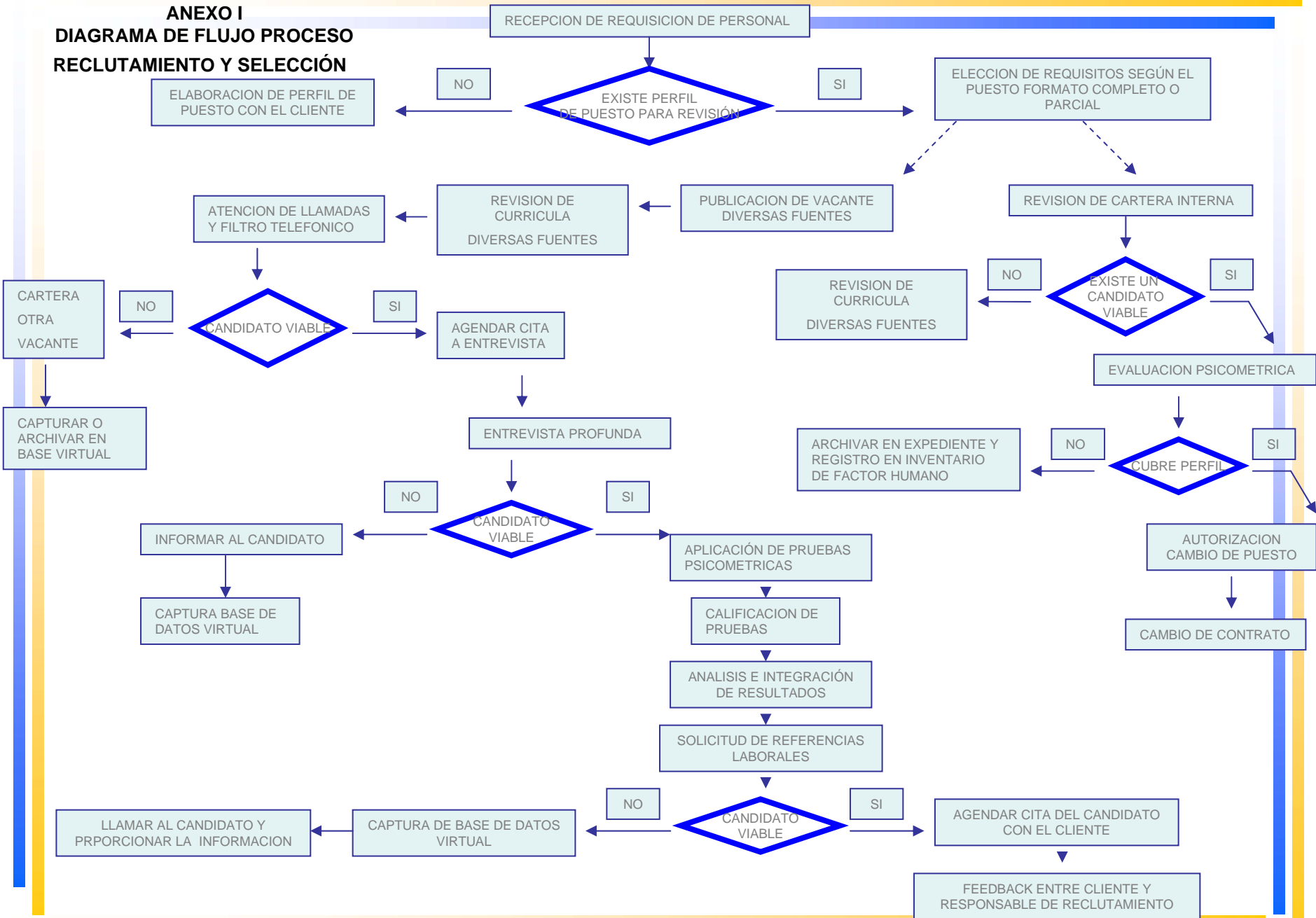
Diseño y ejecución. Colombia: Fondo Editorial Legis.

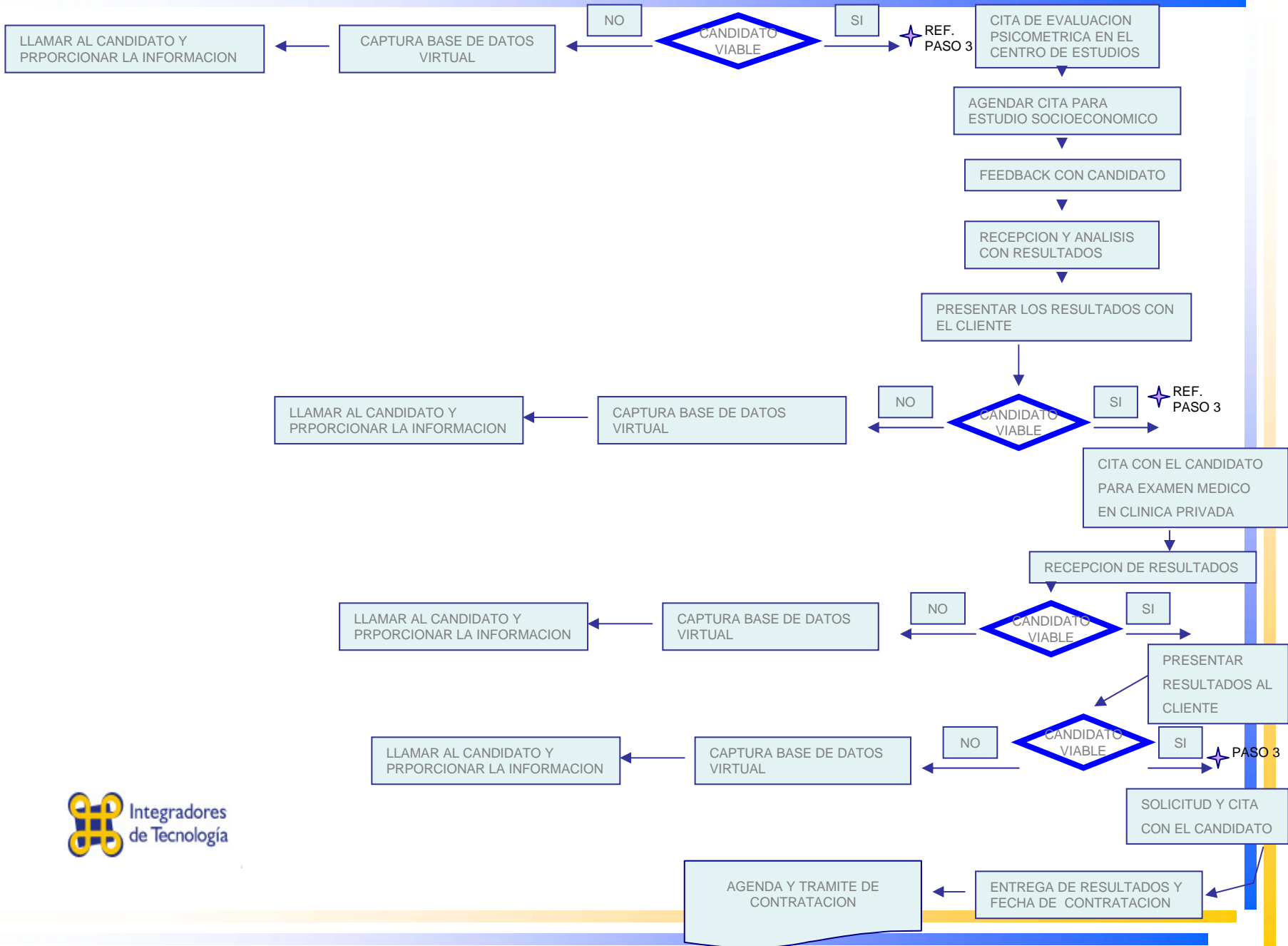
Véase también Murrillo, S. (1986) ***Relaciones Humanas.*** México: Limusa.

Véase también Shein, E. (1975) ***Psicología de la organización.*** Madrid:

Prentice Hall Internacional.

ANEXO I
DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN







Comentarios y Sugerencias Cliente		Status	Seguimiento	Comentarios y Sugerencias Cliente
1	Las platicas esten programadas y avisen con anterioridad, para que	PROCESO		
	exisa comunicación y no se pierda el tiempo			
2	Programa mas corto, es muy denso	PLANEACION		
3	Es positivo el programa deben dar seguimiento para revisar los	PLANEACION Y		
	beneficios	PROCESO		
4	Es necesario llevar un control riguroso del tiempo, tomando en cuenta	PLANEACION Y		
	el tiempo de los gerentes para que la gente no se quede esperando	PROCESO		
5	Se debe respetar las fechas de ingreso por parte de recursos	PROCESO		
	humanos			
6	De suma importancia es realizar los manuales de induccion al puesto	PROCESO		
	ya que muchas veces no existe el tiempo necesario para realizarlo al			
	nuevo empleado			
7	La idea es buena, ya que la gente entra con el completo			
	desconocimiento de la empresa			
8	La presentación debe ser mas vistosa con mayor movimiento y	PLANEACION		
	dinamismo para esto deberian solicitar apoyo con sistemas			
9	Una presentación muy completa, sin embargo deberían evaluar si es	PLANEACION		
	costeable la inversión en el Kid de Bienvenida			
10	Una muy buena iniciativa ya que en este estado no se realiza ninguna			
	actividad formal al respecto y no hay ningun representante de			
	recursos humanos			
11	Puede haber beneficios positivos del programa si se lleva a cabo al			
	pie de la letra			
12	Una iniciativa un poco tarde, sin embargo es positiva, deberían de	PROCESO		
	realizar los manuales del puesto, actualizar los perfiles y cumplir con			
	los bonos prometidos			
13	Se necesita un trabajo conjunto con el área, los coordinadores y la	PLANEACION		
	asignar una persona administrativa en cada estado para que ella			
	realice la platica y el recorrido			
14	Tenemos la responsabilidad de apoyar cualquier iniciativa que mejore			
	el ambiente laboral, que hace mucha falta			
15	Es importante acentuar la adaptabilidad al cambio que necesita el	PLANEACION Y		
	empleado debido a los proyectos y las necesidades de la empresa	PROCESO		
16	Me parece aceptable el proyecto pero es necesario evaluar sus	PLANEACION Y		
	beneficios a largo plazo	PROCESO		



ANEXO IV

PROGRAMA DE INDUCCIÓN 2007 - 2008

ASISTENCIA

NOVIEMBRE 2007

PROGRAMA	DÍA	HORA	NOMBRE DE PARTICIPANTE	INSTRUCTOR	ZONA	SI	NO	OBSERVACIONES
	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							
	7							
	8							
	9							
	10							

TOTAL MENSUAL ASISTENCIA

PROGRAMA DE INDUCCIÓN 2007 - 2008

ASISTENCIA

DICIEMBRE 2007

PROGRAMA	DÍA	HORA	NOMBRE DE PARTICIPANTE	INSTRUCTOR	ZONA	SI	NO	OBSERVACIONES
	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							
	7							
	8							
	9							
	10							

TOTAL MENSUAL ASISTENCIA



ANEXO IX

KIT DE BIENVENIDA

Formato de Compromisos del Puesto ANEXO VII

ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL

Información Personal

Nombre		Fecha de entrega de objetivos	
Número Gafete		Departamento	
Puesto		Area	
Fecha ingreso		Gerente	
Periodo evaluar		Fecha de seguimiento	

Evaluación trimestral

1. Revisión de responsabilidades / activities

Responsabilidades	Comentarios

Objetivos y cumplimiento de metas (medible)

Comentarios

Visualización de Objetivos

Objetivo		<input type="checkbox"/> Cumplido <input type="checkbox"/> Parcialmente cumplido <input type="checkbox"/> No cumplido
Meta		
Objetivo		<input type="checkbox"/> Cumplido <input type="checkbox"/> Parcialmente cumplido <input type="checkbox"/> No cumplido
Meta		
Objetivo		<input type="checkbox"/> Cumplido <input type="checkbox"/> Parcialmente cumplido <input type="checkbox"/> No cumplido
Meta		
Objetivo		<input type="checkbox"/> Cumplido <input type="checkbox"/> Parcialmente cumplido <input type="checkbox"/> No cumplido
Meta		

3. Revisión de los Valores

Definición de los valores

Excelente	Demuestra un comportamiento mas allá de lo esperado a un excelente nivel , actuando como líder.
Muy bueno	Escede el comportamiento .
Bueno	Demuestra el comportamiento esperado.
Regular	Cumple parcialmente con el comportamiento .
Malo	No demuestra el comportamiento esperado.

Trabajo en Equipo

Aseguramos de que los resultados de nuestra organización sea mayor a la suma de los esfuerzos individuales de sus integrantes.

- Promover la comunicación abierta y sincera entre todos los miembros de la organización
- Colaborar en forma preactiva aportando nuevas perspectivas.
- Persistir y comprometerse trabajando para la obtención de los resultados tanto del equipo como los propios

Comentarios acerca del comportamiento demostrado y sugerencias para mejorar

Valores

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Servicio al Cliente

Crear y mantener una reputación de que reconocemos a cada cliente interno y externo como lo más importante

- Escuchar y valorar las necesidades y aportaciones de los clientes tanto internos como externos.
- Desarrollar y mantener relaciones constructivas y positivas con los clientes tanto internos como externos.
- Estar y mostrarse comprometido a satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos

Comentarios acerca del comportamiento demostrado y sugerencias para mejorar

Valores

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Respeto

Tratar a cada persona como si fuera el mejor de nuestros clientes

- Procurar el equilibrio entre la vida personal y laboral
- Tratar a los demás con justicia y dignidad, respetando, aceptando y estando abierto a la riqueza encontrada en las diferencias entre las personas.
- Respetar el tiempo propio y el de los demás.

Comentarios acerca del comportamiento demostrado y sugerencias para mejorar

Valores

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Excelencia

Obtener resultados positivamente sorprendentes para nosotros y nuestros clientes.

- Hacer uso eficiente de los recursos que se nos asignan y motivar a que los demás lo hagan.
- Aplicar disciplina y atención a los detalles de sus actividades buscando la mejora continua.
- Producir consistentemente trabajo de alta calidad y motivar a otros a hacer lo mismo.

Comentarios acerca del comportamiento demostrado y sugerencias para mejorar

Valores

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Pasión

Demostrar entrega en lo que hacemos y que somos la mejor opción para nuestra posición.

- Mantenerse en continua superación tanto personal como para el desarrollo de nuestra posición.
- Demostrar en el día a día, entusiasmo, energía y gusto por el trabajo que desarrollamos.

Comentarios acerca del comportamiento demostrado y sugerencias para mejorar

Valores

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Excelencia

Obtener resultados positivamente sorprendentes para nosotros y nuestros clientes.

- Hacer uso eficiente de los recursos que se nos asignan y motivar a que los demás lo hagan.
- Aplicar disciplina y atención a los detalles de sus actividades buscando la mejora continua.
- Producir consistentemente trabajo de alta calidad y motivar a otros a hacer lo mismo.

Comentarios acerca del comportamiento demostrado y sugerencias para mejorar

Valores

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Pasión

Demostrar entrega en lo que hacemos y que somos la mejor opción para nuestra posición.

- Mantenerse en continua superación tanto personal como para el desarrollo de nuestra posición.
- Demostrar en el día a día, entusiasmo, energía y gusto por el trabajo que desarrollamos.

Comentarios acerca del comportamiento demostrado y sugerencias para mejorar

Valores

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Integridad

Ser un ejemplo para los demás por nuestra congruencia entre lo que decimos y hacemos.

- Ser congruente con lo que pensamos, decimos y hacemos (predicar con el ejemplo)
- Afrontar y enfrentar cualquier desacuerdo de manera abierta y clara con la persona adecuada, evitando rumores.

Comentarios acerca del comportamiento demostrado y sugerencias para mejorar

Valores

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Evaluación General

Definición de los valores

Excelente

Hace un excepcional contribución cubriendo mas allá de sus responsabilidades, excediéndose en el cumplimiento de sus objetivos mostrando un desarrollo excelente

Muy bueno

Se desempeña de manera correcta en su área de responsabilidad, cumple con los objetivos excediendo las expectativas demostradas en nuestros valores

Bueno

Cumple con las responsabilidades y los objetivos demostrados en nuestros valores. Se percibe buen desarrollo en el desempeño de sus funciones

Regular

Cumple con la mayoría de los objetivos y responsabilidades y parcialmente con nuestros valores. Necesita soporte

Malo

Generalmente falla en el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades y en nuestros valores. Requiere de acción correctiva

Comentarios del Jefe Inmediato

Áreas Fuertes:

Áreas de Oportunidad:

5. Comentarios del empleado relacionados para el mejoramiento de su desempeño

--

Firma de conformidad respecto a la evaluación de sus funciones, objetivos y cumplimiento de los valores organizacionales anteriormente descritos:

Empleado	Dirección Comercial	Gerencia Factor Humano
Fecha	Fecha	Fecha



ANEXO VIII

ENTREVISTA DE AJUSTE

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

GERENCIA: _____

DIRECCION: _____

FECHA DE INGRESO: _____ **FECHA DE ENTREVISTA:** _____

1.- LA INFORMACION QUE RECIBIO ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN FUE?

INSUFICIENTE () SUFICIENTE () PRACTICA () EXCELENTE ()

2.- LA INFORMACION QUE RECIBIO ACERCA DE LA VISION DE LA ORGANIZACIÓN FUE?

INSUFICIENTE () SUFICIENTE () PRACTICA () EXCELENTE ()

3.- LA INFORMACION QUE RECIBIO ACERCA DE LA MISION DE LA ORGANIZACIÓN FUE?

INSUFICIENTE () SUFICIENTE () PRACTICA () EXCELENTE ()

4.- LA INFORMACION QUE RECIBIO ACERCA DE LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES FUERON?

INSUFICIENTE () SUFICIENTE () PRACTICA () EXCELENTE ()

5.- LA INFORMACION QUE RECIBIO ACERCA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES FUERON?

INSUFICIENTE () SUFICIENTE () PRACTICA () EXCELENTE ()

6.- EL PUESTO PARA EL QUE FUE CONTRATADO ES DE SU AGRADO?

SI () NO ()

POR QUE? _____

7.- LA INFORMACION QUE RECIBIO ACERCA DE SU PUESTO FUE?

INSUFICIENTE () SUFICIENTE () PRACTICA () EXCELENTE ()

8.- QUIEN SE ENCARGO DIRECTAMENTE DE SU ADIESTRAMIENTO AL PUESTO?

JEFE ACTUAL () OTRO () _____

9.- CUENTA CON TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.

SI () ¿Por qué? _____

NO () ¿Por qué? _____

10.- LA RELACION CON SU JEFE INMEDIATO ES?

MALA() CORDIAL () BUENA () EXCELENTE ()

PORQUE _____

11.- LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO SON?

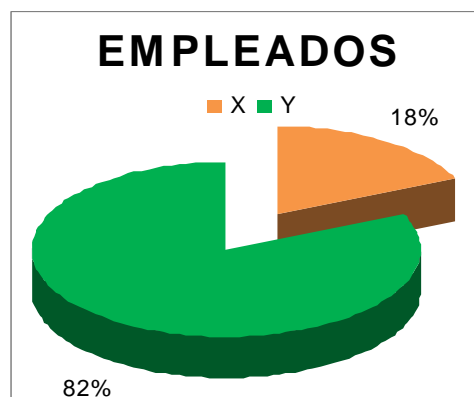
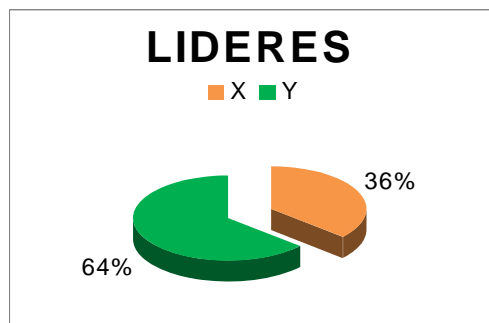
MALA() CORDIAL () BUENA () EXCELENTE ()

PORQUE _____

12.- COMENTARIOS Y SUGERENCIAS DEL ENTREVISTADO:

13.- COMENTARIOS Y SUGERENCIAS DEL JEFE INMEDIATO:

PUNTOS RELEVANTES EXTRAIDOS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN INTEGRADORES DE TECNOLOGÍA S.A DE C.V. (2007)



Identificación de líderes y empleados con las teorías y postulados planteados en dos vertientes como:

TEORÍA X. LÍDER AUTORITARIO

TEORÍA Y. LÍDER DEMOCRATICO

En conclusión podemos determinar que la empresa concuerda con los postulados de la Teoría Y.

Los directivos dan por hecho que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización.

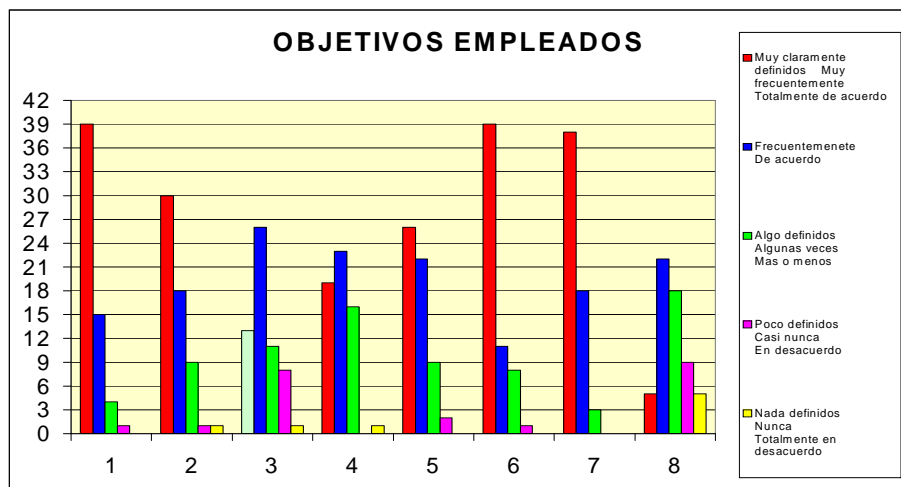
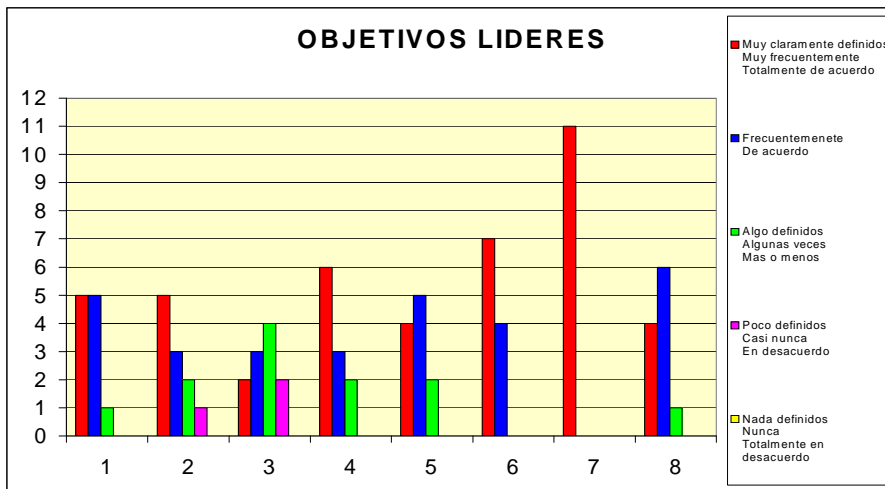
Confían en el compromiso, el esfuerzo y el cumplimiento de los objetivos independientemente del desgaste físico y mental que este implique, ya que consideran que al individuo promedio no le disgusta el trabajo, es capaz de solucionar sus problemas por sí sólo.

En el mínimo de los casos los líderes utilizarían la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. Buscando mayores responsabilidades.

Se confía ciegamente en que la mayoría de las personas contratadas poseen un alto grado de creatividad e ingenio que permitirán su desarrollo y la solución de los problemas una vez dentro de la organización.

Este estilo de dirección concuerda con las ideas de la mayoría del personal, sin embargo la diferencia sustancial reside en el momento que se aplica esta teoría ya que un 18% de los empleados manifiestan falta de supervisión, e información clara acerca de los objetivos y rumbo a seguir dentro de su trabajo.

Tabla de Objetivos



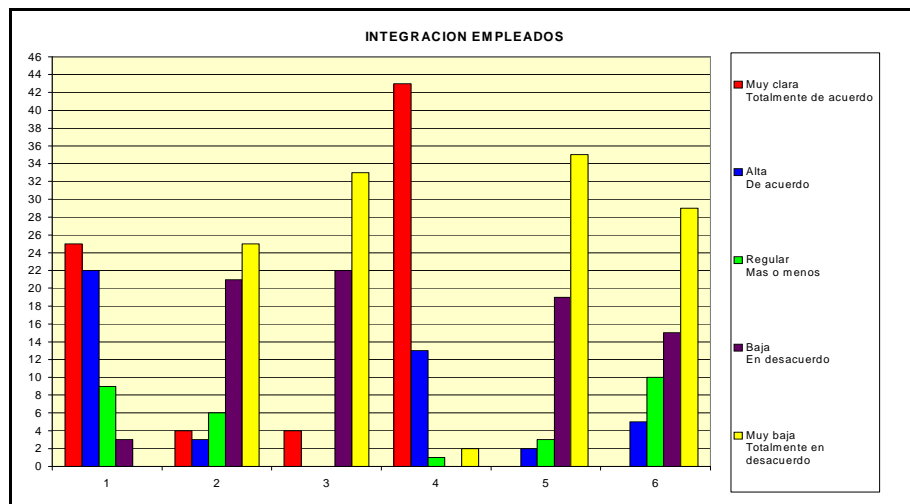
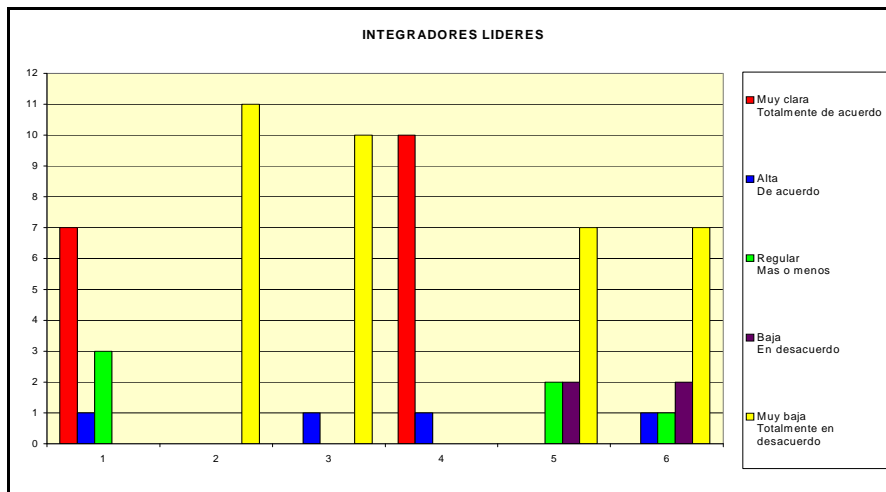
Análisis de Resultados

Los líderes manifiestan que los objetivos, así como las metas a seguir llegan de manera clara, a sus subordinados en todos los niveles, sin embargo muchas veces demasiado tarde, estos son percibidos como inalcanzables o difíciles de cumplir por parte de los líderes, transmitiendo esto a su gente.

Los subordinados por su parte presentan un nivel de compromiso alto a dichos objetivos. Están genuinamente de acuerdo con la parte que le corresponde dentro del equipo de trabajo. Saben que las actividades que realiza cada uno de ellos contribuyen de una u otra manera a los objetivos de la empresa.

El área de oportunidad se encuentra en la retroalimentación que se da del trabajo en todos los niveles, ya que la gente percibe que frecuentemente no se da seguimiento a la realización de estas tareas y no se reciben observaciones claras de los procesos. La información llega demasiado tarde, incompleta.

Tabla de valoración del Nivel de Integración



Análisis de Resultados

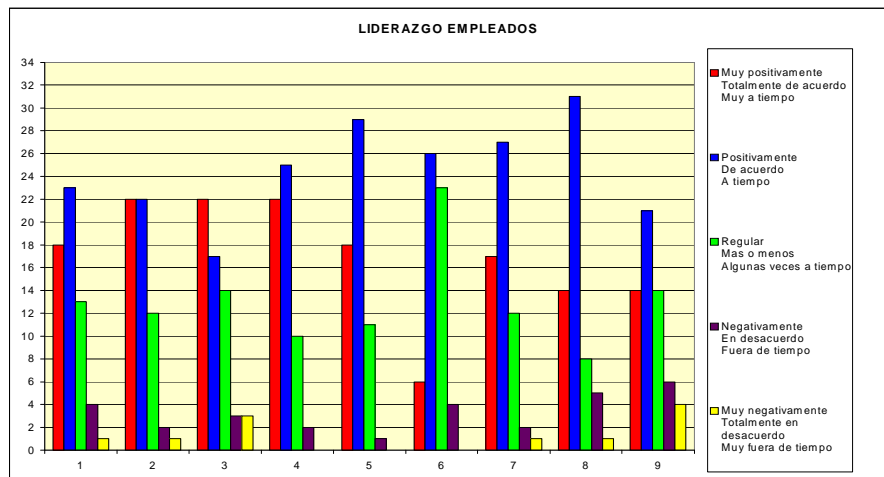
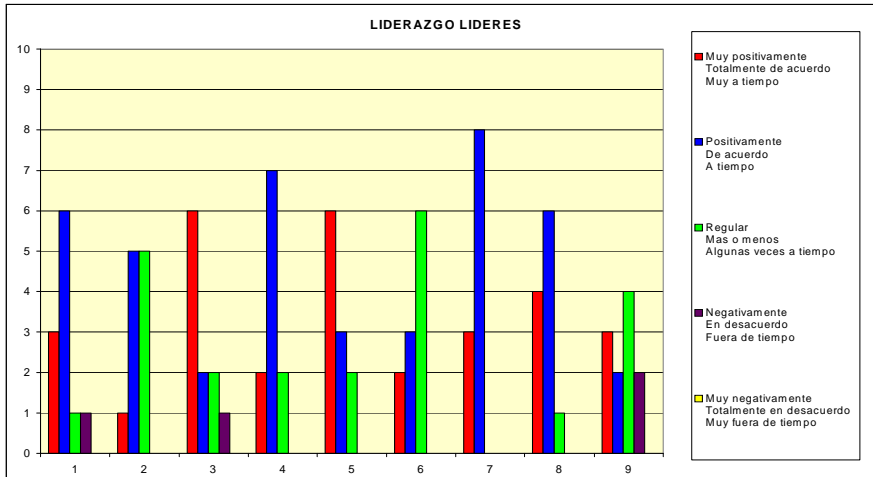
El nivel de integración encontrado en esta organización es bajo, ya que sus miembros sienten que su realización personal no se da juntamente con el éxito de la misma. Tanto líderes como empleados manifiestan tener mucha lealtad, que se interesan y preocupan por lo que pase en la empresa, tanto en el presente y mas aún a futuro.

El área de oportunidad identificado es que un gran porcentaje de personas piensan que aunque el hecho de renunciar esta lejos de sus planes, percibe un alto nivel de incertidumbre, debido al tipo de contrato manejado como temporal provocado por la forma de trabajo en la empresa (por proyectos).

Los líderes pocas veces atienden a estas dudas, otorgan información o muestran algún tipo de interés por lo que pase en su área.

Los empleados a pesar de esto manifiestan que dicho sentimiento no influye de manera directa o negativa en el sentido de permanencia y lealtad hacia la empresa.

Tabla de Estilos de Liderazgo y su influencia en los subordinados



Análisis de Resultados

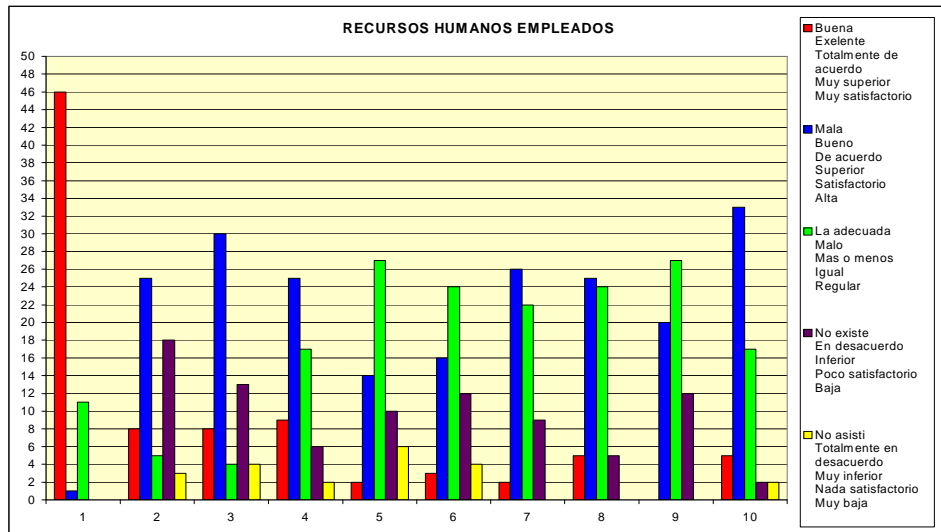
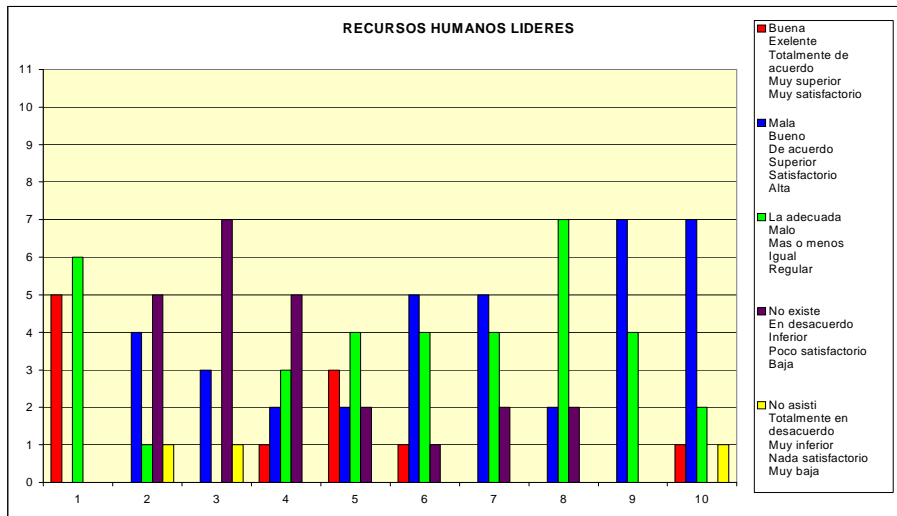
Entendiendo por liderazgo a las características y la forma en que el líder dirige e influye a la gente se refleja una adecuada orientación por parte de los líderes en general desde el Director General hasta los Directivos o Gerentes de área, ya que por ejemplo la gente manifiesta libertad para expresarse referente a temas laborales, se percibe como una guía que influye en el progreso de la organización, las decisiones son tomadas en la mayoría de las veces a tiempo, etc.

Sin embargo el área de oportunidad se centra a nivel mas individual en el sentido de la capacidad de escucha de los líderes ya que aunque exista una apertura al diálogo todo se ve mermado si no se toman en cuenta las propuestas.

La información y objetivos llegan demasiado tarde a los subordinados, una vez que ya se esta trabajando y tal vez se han cometido errores.

Por otro lado se debe de trabajar mas en la manera de influir en la gente ya que no siempre queda claro el sentido de las reglas, de las observaciones, no se diferencia cuando se hace un buen trabajo o cuando el jefe trata de influir en las personas para un mejor desempeño. Por lo que se debería concientizar y capacitar a los líderes en esta parte de la gestión.

Tabla Participación de el Área de Factor Humano



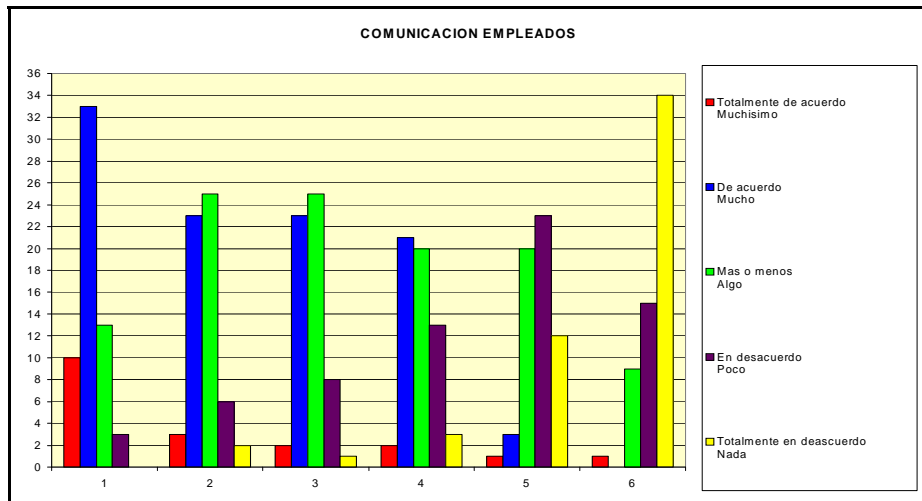
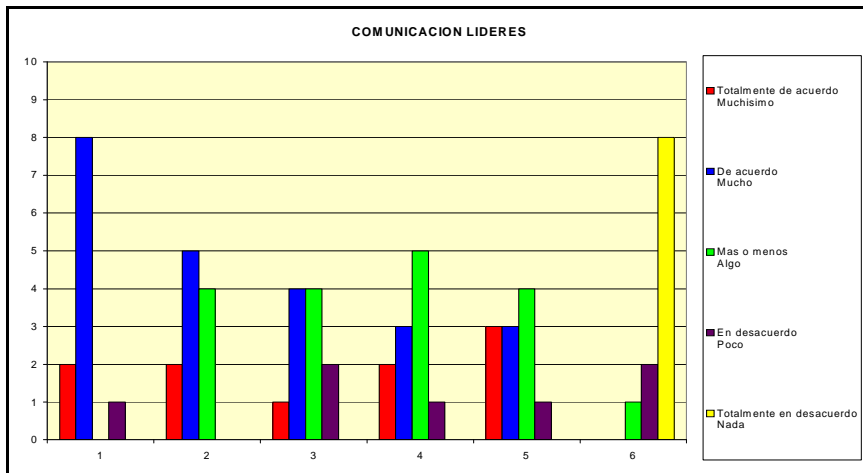
Análisis de Resultados

La calificación obtenida fue buena respecto a la forma de gestionar los recursos humanos, sin embargo se concluye que hace falta integrar varios aspectos metodológicos, de información formal.

Por ejemplo creación y difusión de:

- Un programa de inducción
- Programas internos de desarrollo, de apoyo al trabajador basado en su desempeño y responsabilidades
- Programa de prestaciones
- Establecer políticas de sueldos y prestaciones
- Contratos
- Actividades culturales y recreativas
- Así como poner mas atención a las relaciones e interacciones dentro de la empresa
- Promoción de la comunicación efectiva

Tabla de Comunicación



Análisis de Resultados

La gente fluctúa entre dudosa y de acuerdo con la idea de que existe un buen nivel de comunicación con los resultados adecuados. Incluso los líderes no definen a donde inclinarse.

Sólo se logra un consenso entre el líder y los empleados en la idea de que se tiene suficiente información de las actividades como para poder tomar decisiones adecuadas.

Esta es una evidente área de oportunidad en la empresa, trabajando en el tiempo en que se dan a conocer las noticias y los cambios dentro de la organización, percibiéndose como fuera de tiempo la mayoría de las veces.

Se deben de trabajar en la información formal como las políticas, procedimientos, comunicados, manuales, actualmente inexistentes en la empresa.

Se debe de fomentar una comunicación abierta y positiva, encaminada al logro de objetivos y una mejora en el ambiente de trabajo, ya que existe un consenso en que la mayoría de las veces es negativa o no se llega a acuerdos mutuos, donde el empleado acata las ideas del líder.

Instrucciones: Lee con atención los siguientes enunciados, a continuación marca con una **X** la opción que mas se adecue a la situación actual de la empresa a la que perteneces.

	Muy Claramente Definidos	Frecuente mente	Algo definidos	Poco definidos	Nada definidos
1. Para mi los objetivos específicos de mi trabajo están:					
2. Las metas de mi organización están claramente establecidas					
	Muy Frecuente-mente	Frecuente mente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
3. Recibo retroalimentación por parte de mis jefes acerca de mis objetivos:					
4. Estoy personalmente de acuerdo con las metas de mi grupo de trabajo					
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Mas o Menos	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
5. Las personas en mi equipo (nos reportamos a un mismo jefe) están comprometidas en el logro de sus objetivos:					
6. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables:					
7. Mis objetivos específicos contribuyen claramente a los objetivos de la empresa:					
8. Se piden objetivos pero luego no se da seguimiento a su realización:					

PROPUESTAS Y SUGERENCIAS

A continuación escribe algunas ideas que mejorarían la calidad de los objetivos de tu organización.

	Muy claro	Claro	Regular	Poco claro	Nada claro
1. Mi conocimiento de lo que son mis responsabilidades en el trabajo es:					
2. El conocimiento que tiene la gente de mi equipo (los que le reportamos a un mismo jefe) sobre lo que tiene que hacer es:					
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Mas o Menos	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
3. En asuntos de trabajo mis relaciones con personas de otros departamentos están claramente definidas:					
4. Los roles de mi puesto son de claro valor agregado al resultado de mi área:					
5. Existe duplicidad de funciones en mi equipo de trabajo:					
6. Existe duplicidad de funciones en mi planta o unidad organizacional:					
7. La división del trabajo es flexible.					
8. Los esfuerzos de control y planeación de esta organización ayudan a su crecimiento y desarrollo.					

PROPUESTAS Y SUGERENCIAS

A continuación escribe algunas ideas que mejorarían el conocimiento, roles y funciones dentro de tu área de trabajo.

	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	No estoy seguro	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1. En mi equipo (los que le reportamos a un mismo jefe) se manejan adecuadamente los problemas que se presentan:					
2. La gente de mi equipo se estimula mutuamente al trabajar juntos:					
3. Si tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros:					
4. Siempre que yo quiero ayuda de otros departamentos la obtengo:					
5. Mi relación con los compañeros de trabajo es amigable y profesional.					
6. Mantengo apropiadamente las relaciones que necesito para hacer mi trabajo.					
7. No hay evidencia de conflictos sin resolver en esta organización.					
	Muy grande	Grande	Regular	Baja	Muy baja
8. La comunicación buena en mi equipo de trabajo es:					
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
9. La lucha por el poder en mi equipo de trabajo es:					

PROPUESTAS Y SUGERENCIAS

A continuación escribe algunas ideas que mejorarían la colaboración en tu área de trabajo

	Muy positivamente	Positivamente	Regular	Negativamente	Muy negativamente
1. El estilo de dirección de mi jefe me influye:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir:					
3. Yo puedo decir a mi jefe libremente cuándo estoy en desacuerdo con él:					
4. Mi jefe inmediato es una de las mejores personas con las que se puede trabajar:					
5. El líderazgo norma a esta organización e influye en su progreso.					
	Muy a tiempo	A tiempo	Algunas veces a tiempo	Fuera de tiempo	Muy fuera de tiempo
6. Las decisiones en mi equipo de trabajo (los que le reportamos a un mismo jefe) se toman:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7. Para mi queda claro cuando mi jefe trata de guiar mi esfuerzo.					
8. Entiendo los esfuerzos de mi jefe en influir en mi y en mis compañeros de área.					
9. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación:					
PROPUESTAS Y SUGERENCIAS					
A continuación escribe algunas ideas que ayudarían a mejorar el estilo de dirección en tu jefe inmediato					

	Muy Frecuente-mente	Frecuente mente	Algunas veces	Pocas veces	Muy pocas veces
1. Revisamos (en mi equipo de trabajo) nuestro trabajo buscando ideas nuevas que incrementen nuestra efectividad:					
	Muy Frecuente-mente	Frecuente mente	Algunas veces	Pocas veces	Muy pocas veces
2. En esta organización se busca hacer las cosas con sencillez:					
3. Que tan seguido mi superior me da retroalimentación sobre las aportaciones nuevas:					
4. Se tienen favoritismos al considerar las nuevas ideas:					
5. Esta organización introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos.					
6. Me gusta cambiar cosas acerca de las actividades en mi trabajo.					
	Muy altas	Altas	Regulares	Bajas	Muy bajas
7. Las oportunidades de que dispongo para incorporar nuevos conceptos relativos a la forma de hacer mi trabajo son:					
8. Las oportunidades que tengo de hacer cosas distintas o nuevas en mi trabajo son:					
PROPUESTAS Y SUGERENCIAS					
A continuación escribe la ideas que ayudarían a aplicar cambios e innovar dentro del trabajo y área a la que perteneces.					

	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Regular	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
1. El confort y comodidad de mi área de trabajo es:					
2. El estado actual del edificio y sus instalaciones es:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. La iluminación de mi lugar de trabajo es la adecuada para realizar mis actividades.					
4. Los utensilios colocados en el baño son suficientes para atender las demandas del personal.					
5. La limpieza es el factor primordial en los sanitarios de la empresa.					
6. El área de comedor cumple con las características básicas que requiero.					
7. Las áreas de riesgo que identifiqué dentro de mi lugar de trabajo son nulas					
	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
8. El grado de riesgo que percibo en caso de algún sismo, incendio o alguna otra situación de riesgo es:					
PROPUESTAS Y SUGERENCIAS					
Ayuda a identificar áreas de mejora o peligro dentro de tu empresa					

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
1. Mi trabajo actual me ayuda a lograr mis objetivos personales:					
2. Las oportunidades de ascenso que yo contemplo en mi empresa son satisfactorias:					
3. En mi trabajo tengo oportunidad de hacer cosas que realmente prueban mi habilidad:					
4. En esta organización se me trata con dignidad y respeto:					
5. En mi empresa se premia a aquellos que hacen el trabajo bien:					
6. Puedo influenciar en las decisiones que afectan mi trabajo:					
	Muy Frecuente-mente	Frecuente-mente	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
7. Se realizan actividades recreativas dentro de la empresa.					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
8. Las actividades de recreación son un motivador para aumentar el desempeño dentro de la empresa.					
PROPUESTAS Y SUGERENCIAS A continuación describe algunos de los motivadores que necesitas como miembro de la empresa que te ayudaría al cumplimiento de tus objetivos					

	Buena	Mala	La adecuada		
1. Nuestra gente de selección es:					
	Excelente	Bueno	Malo	No existe	No asistí
2. El programa de inducción a mi puesto fue:					
3. Mi programa de inducción a la organización fue:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. Los programas internos de desarrollo han contribuido a mejorar el desempeño en mi puesto:					
5. Nuestro programa de prestaciones cubre las áreas que debería:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6. Las políticas de sueldos y prestaciones me permiten formar un patrimonio:					
	Muy superior	Superior	Igual	Inferior	Muy inferior
7. El sueldo y prestaciones que percibiría en otra empresa por un trabajo similar al que aquí tengo sería:					
8. El sueldo y prestaciones que perciben en esta empresa personas que realizan un trabajo similar al mío es:					
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Regular	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
9. La cantidad de sueldo y prestaciones que recibo es:					
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
10. La seguridad que tengo de conservar mi trabajo es:					
11. Las políticas se manejan con equidad y justicia en:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
A) Sueldos y prestaciones.					
B) Separación de personal.					
C) Cambios y promociones.					
D) Desarrollo Social (Actividades Sociales, Deportivas y Culturales).					

PROPUESTAS Y SUGERENCIAS

A continuación escribe algunas ideas que ayudarían a mejorar la gestión de recursos humanos

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Cuento con suficiente información para tomar mis decisiones:					
2. Estoy oportunamente comunicado de lo que sucede en la organización:					
3. Cuento con información oportuna y suficiente sobre la organización:					
4. La comunicación formal (tal como: políticas, procedimientos comunicados, manuales) es adecuada y suficiente:					
	Muchísimo	Mucho	Algo	Poco	Nada
5. La comunicación en la empresa tiende a ser negativa:					
6. La comunicación que tengo con mi jefe tiende a ser negativa:					
PROPUESTAS Y SUGERENCIAS					
A continuación escribe algunas ideas que ayudarían a mejorar la comunicación dentro de tu área de trabajo.					

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Por falta de tiempo he dejado de hacer muchas cosas de mi trabajo que debería de hacer:					
2. Últimamente me siento muy tenso y cansado por exceso de trabajo:					
3. Las horas que dedico a mi trabajo fuera de horario normal son excesivas:					
4. He descuidado la atención de mi familia por exceso de trabajo:					
5. Siento que se me esta dando un mal trato:					
6. Siento que se me exige mucho en mi trabajo:					
PROPUESTAS Y SUGERENCIAS					
A continuación escribe algunas ideas que ayudarían a reducir el nivel de stress al que estas expuesto.					

	Muy claramente definidos	Claramente definidos	Algo definidos	Poco definidos	Nada definidos
1. Para mí los resultados esperados de mi trabajo están:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	A veces	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados:					
3. Aquí el que da mejores resultados es el que triunfa:					
4. Mis resultados contribuyen fuertemente al éxito de esta empresa:					
5. En esta empresa la gente más productiva es reconocida y tiene éxito:					
II.- Ordena de mayor a menor las cinco características más importantes, dependiendo de que tanto consideres que sean tomadas en cuenta para progresar en tu empresa (asigna el número uno al que más se toma en cuenta y así sucesivamente hasta el número cinco) No repitas ningún número.			Número		
Tiene mucha capacidad					
Está orientada a resultados prácticos					
Está orientada a calidad					
Tiene habilidad para relacionarse					
Tiene un alto sentido de responsabilidad					
Esta técnicamente preparada					
Tiene calidad humana					
Sabe manejar sus recursos					
Da a conocer sus logros					
Tiene trato social					
Trabaja más de lo que le pide el puesto					
III.- Jerarquiza las cinco características de mayor importancia para ti (asigna el número uno a la que consideres más importante y así sucesivamente hasta el número cinco). No repitas ningún número. Las características de esta empresa que más me agradan:			Número		
Orientada a resultados					
Respeto al ser humano					
El ambiente de trabajo					
Nuestra imagen ante la comunidad					
Oportunidades de desarrollo					
La calidad de la gente que aquí labora					
Su orientación a la calidad total					
El reto constante					
Su búsqueda de innovación					
El trabajo en equipo					
Su estilo participativo					
Su congruencia entre lo que se dice y lo que se hace					
El crecimiento constante					
El espíritu de justicia					
El nivel adecuado de sueldos y prestaciones					
IV.- De las características abajo mencionadas, cuáles crees que son las cinco que más podrían incrementar tu clima laboral (asigna el número uno a lo que más contribuiría y así sucesivamente hasta el número cinco) No repitas ningún número. Lo que podría mejorar mi clima laboral.			Número		
Oportunidades de desarrollo					
Retribución económica					
Claridad de lo que se espera de mi trabajo					
Reconocimiento por mis resultados					
Libertad de acción					
Adecuada carga de trabajo					
Comunicación de lo que pasa en la Organización					
Hacer más innovador mi trabajo					
Reto en el trabajo					
Seguridad de conservar el puesto					

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Para mi jefe la calidad del trabajo que hacemos, tiene la mas alta prioridad:					
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
2. La precisión con la que conozco las necesidades de mi(s) Cliente(s) es :					
3. El compromiso en mi equipo por hacer las cosas con calidad es:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. Las personas que trabajan alrededor mió poseen los conocimientos y habilidades requeridas para hacer un trabajo que satisfaga las necesidades de sus clientes:					
5. Hay grandes obstáculos que me dificultan hacer bien mi trabajo:					
6. Siento orgullo y satisfacción por el trabajo que hago:					
PROPUESTAS Y SUGERENCIAS					
A continuación escribe algunas ideas que ayudarían a mejorar la calidad en el trabajo que desempeñas.					

MANUAL DE INDUCCION

ANEXO VI



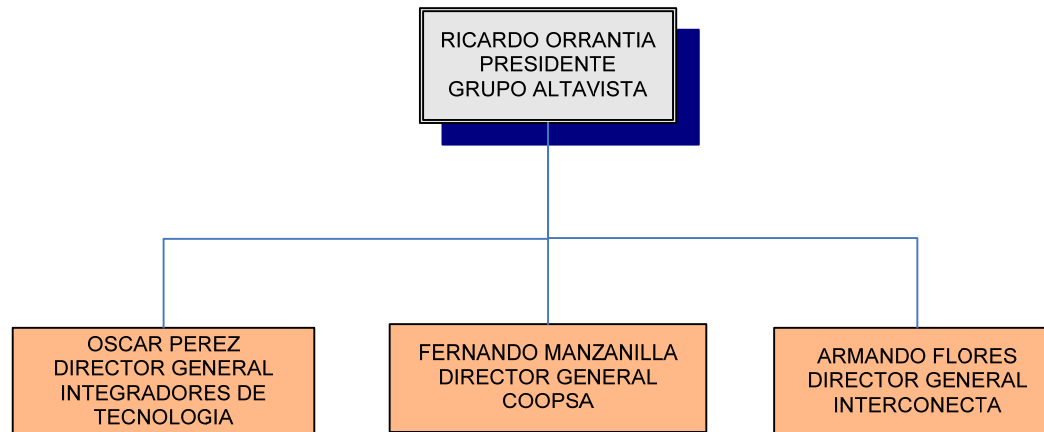
¡BIENVENIDA!

Ahora que tienes la oportunidad de participar con tu experiencia, profesionalismo y voluntad para el desarrollo de nuestra empresa. Integradores de tecnología a creado para tí este manual de inducción con la finalidad de darte a conocer el entorno laboral en el que desarrollarás tus funciones y actividades ya que tu eres parte importante y representas la parte fundamental de construirle desarrollo armónico y sustentable.

Sabemos que con tu habilidad, actitud y capacidad lograras metas personales y enriquecerás nuestra formación.

GRUPO ALTAVISTA

ORGANIGRAMA



MISION

Somos una organización que contribuye y desarrolla con pasión grandes empresas, a través de nuestras unidades estratégicas de negocios, en las industrias y sectores en los que exista la posibilidad de tener una posición de liderazgo, a través de la formación de líderes y empresarios que generen riqueza (en su amplio sentido).

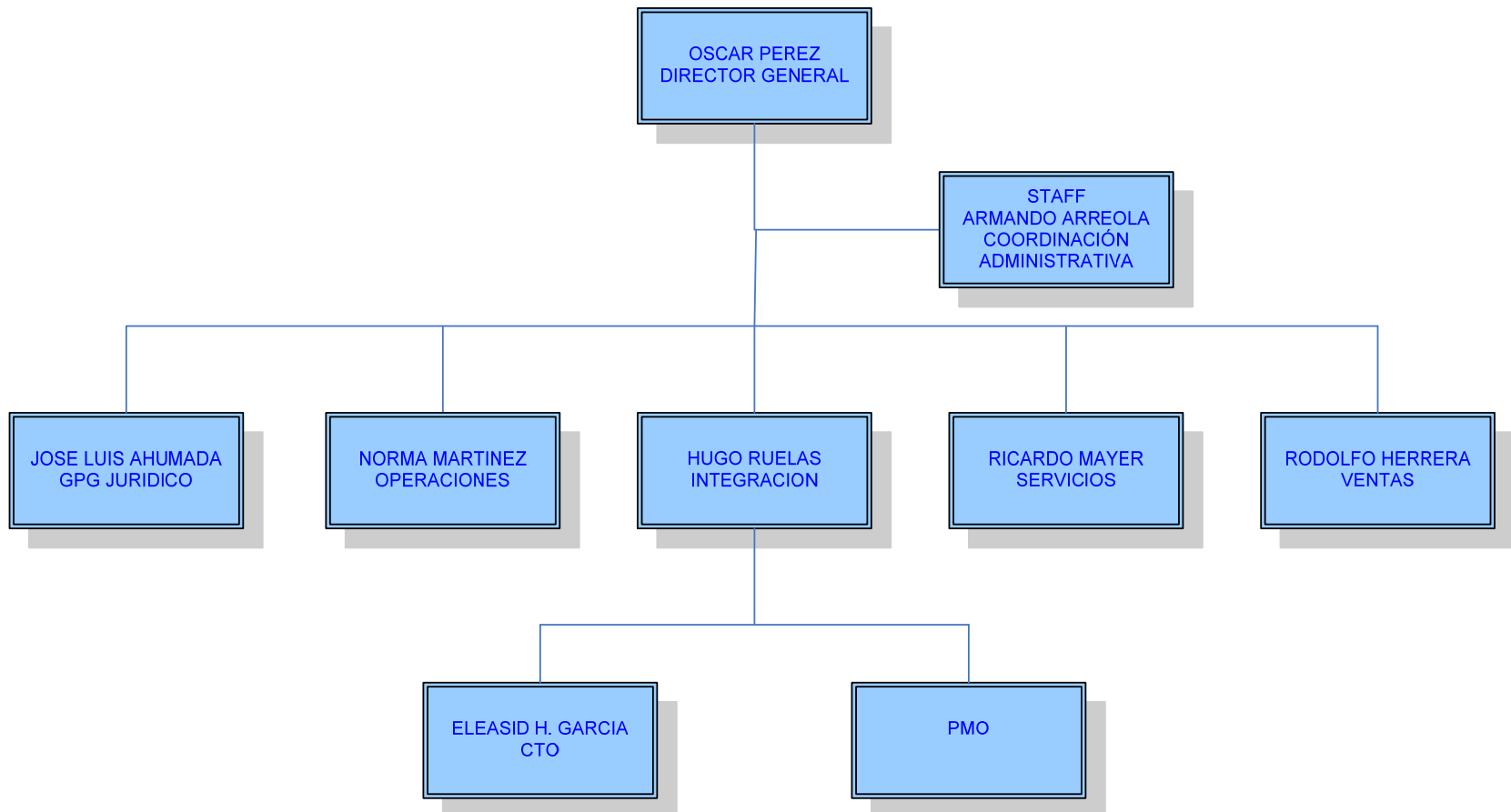
VISION

“Ser la empresa estratégica para el Gobierno Mexicano
a través de la generación de líderes empresarios
ofreciendo la mejor oferta de valor”

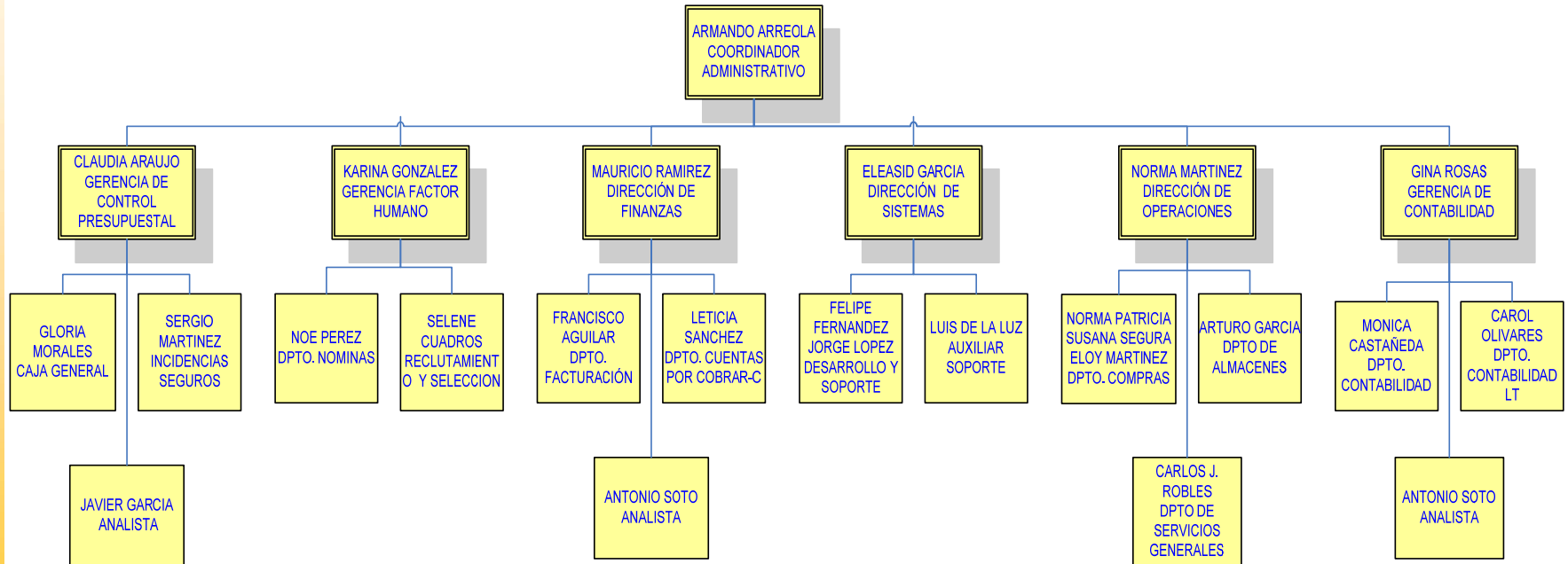
“INTEGRADORES
DE
TECNOLOGIA”



ORGANIGRAMA



ORGANIGRAMA COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN



¿QUIÉNES SOMOS?

Nos constituimos en 1997 como resultado de la fusión de un grupo empresarial con más de 15 años de experiencia en el mercado. Estamos orientados a satisfacer las necesidades del mercado nacional en materia de soluciones informáticas. Hemos tenido un crecimiento sostenido que nos posiciona como líder integrador de soluciones de cómputo y telecomunicaciones. Logramos consolidar sólidas alianzas estratégicas con empresas de enorme prestigio internacional.

¿POR QUÉ UN INTEGRADOR?

- ★ Selección de los mejores elementos del mercado
- ★ Habilidad para administrar y potenciar diferentes habilidades dentro de un proyecto
- ★ Responsabilidad integral del proyecto
- ★ Experiencia en diferentes ramos de la tecnología
- ★ Capacidad de entrega de proyectos en tiempo y forma
- ★ Equidad de condiciones (ganar-ganar) cliente proveedor

ALGUNOS DE NUESTROS PRINCIPALES CLIENTES



COMISIÓN NACIONAL
DEL AGUA



SAT

Servicio de Administración Tributaria



Con toda Confianza... es
HERDEZ.



PRINCIPALES ALIADOS DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS



PRINCIPALES ALIADOS FABRICANTES DE SOFTWARE Y HARDWARE



PRINCIPALES ALIADOS CONSULTORES



PRINCIPALES ALIADOS MAYORISTAS



NUESTROS SERVICIOS:

Servicios Preventa

- * Diseño de arquitecturas de cómputo
- * Evaluación de diferentes plataformas de cómputo (estudios de mercado y pruebas de benchmark) Roadmap y tendencias tecnológicas
- * Consultoría en la definición de perfiles de usuario y levantamiento de necesidades.
- * Área especializada en procesos de gobierno
- * Ley y procedimientos de adquisiciones
- * Tratado de Libre Comercio

Servicios Postventa

- ★ Soluciones de infraestructura de cómputo con los principales líderes tecnológicos como Dell, IBM, EMC2
- ★ Soluciones de alta disponibilidad (Datacenter, Clustering, Balanceo de Cargas, BCP, DRP)
- ★ Alianzas con Web Hosting (KIONetworks, Diveo)

VENTAJAS COMPETITIVAS

Una de nuestras principales ventajas competitivas es nuestro equipo de trabajo, el cual está conformado por consultores capacitados y certificados directamente por los más importantes proveedores de tecnología.

La estructura organizacional actual de Integradores de Tecnología es sólida y cuenta con tres áreas fundamentales:

SOLUCIONES DE COMPUTO
SERVICIOS PROFESIONALES
TELECOMUNICACIONES

Contamos con un grupo de especialistas en desarrollo en diversas plataformas tecnológicas, este servicio lo proporcionamos en dos modalidades:

Con un grupo de consultores especialistas en estrategias de IT con más de 10 años de experiencia en diversas firmas internacionales de consultoría y con una amplia experiencia en la Dirección de Áreas de Sistemas en empresas de Diversos Sectores.

La práctica se fundamenta en el conocimiento de los procesos de negocio y en la alineación de los mismos a la organización y la tecnología. Con esta práctica Integradores busca dar valor al cliente a través de la construcción de organizaciones orientadas a cumplir las metas estratégicas del negocio.

Hemos creado alianzas estratégicas con las empresas multinacionales líderes en el campo de las redes de comunicación para la transmisión de voz, datos y vídeo. Orientamos nuestros esfuerzos en la estrategia tecnológica de nuestros clientes para que ellos administren el desarrollo de su negocio.

Integramos soluciones completas de cómputo, desde hardware hasta el diseño de arquitecturas de alta disponibilidad.

Integramos soluciones de negocio de alta calidad combinando reingeniería de procesos y tecnología con el fin de incrementar el retorno de la inversión de nuestros clientes.

Proporcionamos servicios de consultoría para apoyar la eficiencia en cada una de las áreas de nuestros clientes.

Somos especialistas en Tecnologías de Información y apoyamos nuestro trabajo en las metodologías más modernas del mercado.



MISIÓN

Somos el integrador de soluciones de tecnología para el Gobierno Mexicano que genera confiabilidad a través de:

OFRECER MEJOR SOLUCION
FLEXIBILIDAD,
RESPUESTA OPORTUNA
MEJOR CALIDAD Y SERVICIO

VISIÓN

“Ser una gran organización que construya grandes empresas a través del desarrollo de líderes y empresarios que generen riqueza”

“Ser una gran empresa de integración que se convierta en un proveedor estratégico de tecnología para el Gobierno Mexicano con la mejor oferta de valor”

MUESTROS VALORES

Nuestra empresa esta fundamentada en 6 grandes valores que nos caracterizan:

TRABAJO EN EQUIPO
SERVICIO AL CLIENTE
RESPETO
EXCELENCIA
PASION
INTEGRIDAD

The infographic features a central title 'VALOR a LOS valores' with 'a' in yellow and 'VALOR' and 'valores' in white. It is surrounded by six circular icons: a handshake for 'INTEGRIDAD', hands holding a scroll for 'TRABAJO EN EQUIPO', a waiter for 'SERVICIO AL CLIENTE', a trumpeter for 'PASIÓN', a karate practitioner for 'RESPETO', and a ballerina for 'EXCELENCIA'. At the top is the company logo and name 'Integradores de Tecnología'. At the bottom is a quote: 'El éxito no es para los que piensan que pueden hacer algo sino para quienes lo hacen.'

Integradores de Tecnología

INTEGRIDAD

TRABAJO EN EQUIPO

SERVICIO AL CLIENTE

VALOR a LOS valores

PASIÓN

RESPETO

EXCELENCIA

"El éxito no es para los que piensan que pueden hacer algo sino para quienes lo hacen."

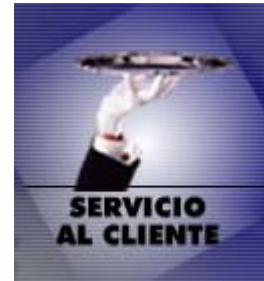


TRABAJO EN EQUIPO

Asegurarnos de que los resultados de nuestra organización sea mayor a la suma de los esfuerzos individuales de sus integrantes.

Comportamientos:

- ★ Promover la comunicación abierta y sincera entre todos los miembros de la organización.
- ★ Colaborar en forma pro activa aportando nuevas perspectivas.
- ★ Persistir y comprometerse trabajando para la obtención de los resultados tanto del grupo como los propios.



SERVICIO AL CLIENTE

Crear y mantener una reputación de que reconocemos a cada cliente interno y externo como el más importante.

Comportamientos:

- * Escuchar y valorar las necesidades y aportaciones de los clientes tanto internos como externos.
- * Desarrollar y mantener relaciones constructivas y positivas con los clientes tanto internos como externos.
- * Estar y mostrarse comprometido a satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

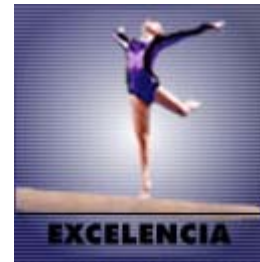


RESPECTO

Tratar a cada persona como si fuera el mejor de nuestros clientes.

Comportamientos:

- ★ Procurar el equilibrio entre la vida personal y laboral.
- ★ Tratar a los demás con justicia y dignidad, respetando, aceptando y estando abierto a la riqueza encontrada en las diferencias entre las personas.
- ★ Respetar el tiempo propio y el de los demás.



EXCELENCIA

Obtener resultados positivamente sorprendentes para nosotros y nuestros clientes.

- ★ Comportamientos:
- ★ Hacer uso eficiente de los recursos que se nos asignan y motivar a que los demás lo hagan.
- ★ Aplicar disciplina y atención a los detalles de sus actividades buscando la mejora continua.
- ★ Cumplir con los objetivos de manera consistente, produciendo trabajo de alta calidad y motivar a otros a hacer lo mismo



PASIÓN

Demostrar entrega en lo que hacemos y que somos la mejor opción para nuestra posición.

- * Comportamientos:
- * Mantenerse en continua superación tanto personal como para el desarrollo de nuestra posición.
- * Demostrar en el día a día, entusiasmo, energía y gusto por el trabajo que desarrollamos.
- * Demostrar entrega y convicción en lo que hacemos.



INTEGRIDAD

Ser un ejemplo para los demás por nuestra congruencia entre lo que decimos y hacemos.

- ★ Comportamientos:
- ★ Ser congruente con lo que pensamos, decimos y hacemos. (Predicar con el ejemplo).
- ★ Afrontar y enfrentar cualquier desacuerdo de manera abierta y clara con la persona adecuada, evitando rumores.

PRESTACIONES

Al ser empleado de Integradores, tendrás las siguientes prestaciones:

- ★ Aguinaldo de 15 días de tu sueldo base en proporción al tiempo que hayas laborado con nosotros.
- ★ Serás inscrito al Instituto Mexicano del Seguro Social
- ★ Prima Vacacional del 25% de tu sueldo de acuerdo a los días que disfrutes de vacaciones.

- ★ Al año de haber ingresado, tienes derecho a tomar días de vacaciones, para ello es necesario:
Ingresar a la Intranet al área de Formatos, encontrarás una liga llamada:
Solicitud Vacaciones ADE
Deberá ser firmada por tu jefe inmediato y entregada al área de Factor Humano.
- ★ La prima vacacional será pagada a partir del cuarto día de vacaciones.
- ★ Vacaciones : Por cada año de servicio tendrás derecho a un período de vacaciones con goce de sueldo:

Antigüedad	Días de Vacaciones
1 año	6 Días
2 años	8 Días
3 años	10 Días
4 años	12 Días
5 años	14 Días

*DIAS FESTIVOS

Para conmemorar las fiestas nacionales y/o populares, la legislación laboral mexicana concede los siguientes días de descanso con goce de sueldo:

1o. Enero

Primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de Febrero

Tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de Marzo

16 de Septiembre

Tercer lunes de noviembre en conmemoración 20 de Noviembre

1o. Diciembre (cada 6 años en cambio de poder)

25 Diciembre

*Adicionalmente Integradores de Tecnología contempla los siguientes días:

Semana santa (Jueves y viernes santo)

15 de septiembre (medio día)

2 de noviembre (medio día)

10. Mayo (para las mamás será día de asueto y para el resto del personal trabajara medio día)

* “Estas fechas están sujetas a la carga de trabajo, o por disposición de la empresa”

POLITICAS

★ Puntualidad y Asistencia

- ✓ El horario de trabajo será de lunes a viernes de las 9:00 a.m. a 6:00 p.m.
- ✓ Deberás registrar tu entrada y salida en el sistema hand key
- ✓ El horario de comida será de una hora, preferentemente deberán tomar una hora entre las 2:00 p.m. y las 4:00 p.m.
- ✓ La tolerancia máxima de ingreso será de 10 minutos, al exceder este tiempo se registrará como retardo.
- ✓ Por cada tres (3) retardos, se descontará un día de sueldo.
- ✓ Retardos de 30 minutos en adelante sin justificación, se descontará el día.
- ✓ En el caso de personal de ventas, mensajería deberán firmar la bitácora que se encuentra en recepción.
- ✓ El personal de soporte técnico, deberá firmar en la bitácora que su jefe inmediato le indique.
- ✓ Es responsabilidad del área de soporte y servicio; notificar y entregar al área Factor Humano la bitácora del personal que se encuentra trabajando en las oficinas del cliente, la cual deberá ser firmada por el Gerente de Soporte y Servicio para evitar descuentos por ausencias y/o retardos.
- ✓ Es responsabilidad del Coordinador de Mesa de Ayuda; notificar y entregar al área de Factor Humano la bitácora del rol de turnos de su personal, la cual deberá ser firmada por el Gerente de Soporte y Servicio, para evitar descuentos por ausencias y/o retardos.

★ Incidencias

Cuando por alguna causa personal tengas que ausentarte o llegar tarde a tus labores:

- Deberás solicitar al área de Factor Humano, el formato correspondiente para justificar tus retardos o ausencias, el cual deberá ser firmado por tu jefe inmediato y devuelto a la misma área (FH), para evitar descuentos en tu pago.
- Deberás informar a tu Jefe Inmediato o Gerente de área, para que él mande un mail al área de nómina justificando la incidencia
- Si por enfermedad mayor a 2 días te ausentas es importante que tramites tu incapacidad ante el Seguro Social y la entregues al personal de nómina.
- Los comprobantes de médicos particulares **NO** tienen validez.

INFRAESTRUCTURA

Nuestras oficinas son un Centro de Soluciones Inteligentes diseñado para proporcionar a nuestros clientes un servicio eficiente respaldado por el trato personalizado de nuestros profesionales.

Contamos con:

Salas de Atención a clientes

Laboratorios especializados

Help Desk

Almacén

Show Room (sala de juntas)

Auditorio

Sistema hand key

Comedor



Reglamento del comedor

Cada persona es responsable del buen uso de lugar y los utensilios de comida, el comedor está abierto a uso de todos los colaboradores e invitados de ellos. **No está permitido apartar lugar.**

Al terminar de utilizar el lugar, debes dejarlo en orden y limpio. (no es responsabilidad del personal de limpieza el limpiar el mobiliario del comedor, se sugiere dejar una propina voluntaria a éste)
Todos los usuarios son responsables de reportar a Administración y Finanzas o Factor Humano cualquier anomalía o mal uso del comedor o el equipo de este.

Uso del refrigerador:

Cualquier persona puede dejar comida preparada y bebidas no alcohólicas dentro del refrigerador por no más de 24 horas.

En caso de derramar o tirar comida dentro del refrigerador, debes limpiarlo y dejarlo en buen estado

No se permite guardar alimentos calientes dentro del refrigerador.

Aquella persona que cause un desperfecto en este equipo por descuido o negligencia, será responsable de repararlo.

Uso del horno de microondas:

Cualquier persona puede utilizar el equipo, siempre y cuando siga las instrucciones y medidas de seguridad de éste (ej. No utilizar recipientes metálicos o no aptos para horno de microondas).

En caso de derramarse la comida, deberás limpiar y dejarlo en buen estado.

Aquella persona que cause un desperfecto en este equipo por descuido o negligencia, será responsable de repararlo.

IMAGEN CORPORATIVA

Integradores de tecnología es una empresa con reconocimiento en el país además de contar una extensa lista de clientes de suma importancia y que dan prestigio a nuestra empresa, por lo tanto es importante que nos identifiquen como una empresa “confiable, íntegra y de respeto”, todas y cada una de las personas que trabajamos aquí somos responsables de ello, cuidando nuestra imagen corporativa.

Recuerda que nuestra imagen personal es importante, por lo que deberás vestir de manera formal.

El día viernes se puede vestir con ropa casual, esto dependerá de tus actividades (con clientes, proveedores, u otra actividad que implique presencia), pero recuerda evitar Pans, playeras y tenis.

¡tu imagen es el reflejo de nuestra empresa!

CONTÁCTANOS

Estamos a tus servicios en la página de Internet:

www.integradores.com.mx

Dirección: Camino al desierto de los leones # 35,
Colonia San Angel Inn, Código Postal 01000, México DF
Teléfono: (55) 54 81 18 00

DIRECTORIO

OSCAR PEREZ
DIRECTOR GENERAL
TELEFONO: 54811800 EXT. 3200
CORREO: operez@integradores.com.mx

NORMA MARTINEZ
DIRECTORA DE OPERACIONES
TELEFONA: 54811800 EXT. 3300
CORREO: nmartinez@integradores.com.mx

ELEASID GARCIA
DIRECTOR DE SISTEMAS
TELEFONO: 54811800 EXT. 4808
CORREO: egarcia@grupoaltavista.com.mx

MAURICIO RAMIREZ
DIRECTOR DE FINANZAS
TELEFONA: 54811800 EXT. 3204
CORREO: mramirez@integradores.com.mx

KARINA GONZALEZ
GERENTE DE FACTOR HUMANO
TELEFONO: 54811800 EXT. 4203
CORREO: kgonzalez@grupoaltavista.com.mx

GINA ROSAS
GERENTE DE CONTABILIDAD
TELEFONO: 54811800 EXT. 1103
CORREO: aareola@integradores.com.mx

JOSE LUIS AHUMADA
DIRECTOR GPG JURIDICO
TELEFONO: 54811800 EXT. 4207
CORREO: jahumada@integradores.com.mx

HUGO RUELAS
DIRECTOR DE INTEGRACION
TELEFONO: 54811800 EXT. 3700
CORREO: hruelas@integradores.com.mx

RICARDO MAYER
GERENTE DE SERVICIOS
TELEFONO: 54811800 EXT. 3217
CORREO: rmayer@integradores.com.mx

RODOLFO HERRERA
DIRECTOR DE VENTAS
TELEFONO: 54811800 EXT. 3201
CORREO: rherrera@integradores.com.mx

CLAUDIA ARAUJO
GERENTE DE CONTROL
PRESUPUESTAL
TELEFONO: 54811800 EXT. 300
CORREO: caraujo@inecoopsa.com.mx