



# SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

PROGRAMA ESTRATEGICO DE TITULACION PARA  
EGRESADOS DE LA LICENCIATURA ESCOLARIZADA

PLAN 1979 UNIDAD AJUSCO

OPCION: RECUPERACION DE LA EXPERIENCIA  
PROFESIONAL



EL PROCESO DE INDUCCION EN EL AREA DE  
TRANSPORTES DE LA CLINICA No. 2 DEL I.M.S.S.,  
HERMOSILLO. SONORA.

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

P R E S E N T A :

**CIRO FLORES GASTELUM**

DIRECTOR DE TESINA, LIC. ENRIQUE VARAS GOMEZ

MEXICO, D. F.

SEPTIEMBRE DE 1997

DEDICATORIAS

A la Memoria de mi Compadre  
GILBERTO FLORES GASTELUM <sup>+</sup>

Para mi Esposa e hijos.  
Por creer en mí:  
ROSA INES DIAZ DE DLORES  
CIRO ADONAY FLORES DIAZ  
ROSA DENNISSE FLORES DIAZ

A MIS PADRES  
Que me guiaron siempre  
GILBERTO FLORES DOMINGUEZ  
ESTHER GASTELUM DE DLORES

Fraternalmente para mis amigos:  
RICARDO  
RAMON Y RAMONA  
GABRIEL  
CLARITA  
EDUARDO Y  
PEDRO

Con mucho respeto para mis hermanos:  
Agradezco infinitamente:  
AL DOCTOR FLORES  
JOEL CAZARES M Y  
OLIVIA MURRILLO

Indice	1
Introducción	2
I. Antecedentes	4
1.1. La Formación del Instituto Mexicano del Seguro Social	4
1.2. Conceptos Generales acerca de la Administración de Personal	7
II. Establecimiento del programa de Inducción en la Clínica No. 2 de Hermosillo, Sonora	15
2.1. Marco jurídico institucional	15
2.2. Fundamentos organizacionales del proceso de Inducción	23
III. Análisis del proceso de Inducción en la clínica No. 2 de Hermosillo, Sonora; con base en mi experiencia profesional.	30
3.1. Consideraciones en torno al proceso de Inducción	30
3.2. Modelo para la consolidación del proceso de Inducción	34
Conclusiones	40
Bibliografía	43

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, está orientada a conceptualizar y analizar la problemática del proceso de Inducción en la Clínica No. 2 de Hermosillo, Sonora; ésta problemática se centra primordialmente en dos vertientes. La primera se ubica en el desgaste que existe por la falta de articulaciones del personal con los objetivos de la Institución provocando una falta de identidad institucional.

La segunda vertiente, las Instituciones encargadas de la Administración de Recursos Humanos, la desorientación de sus objetivos primarios y su excesiva carga burocrática a creado un sin número de vacíos Institucionales que se traducen en anomalías que aunado a lo anterior, provocan conflictos y estragos organizacionales.

Uno de los principales objetivos de ésta investigación, es analizar el aspecto Organizacional del proceso de la Inducción en el Instituto Mexicano Seguro Social, la formulación legal y normativa; y, su contexto actual dentro del Área de Transportes. Se considera de ésta manera puesto que se incorporarán los elementos resultantes en un modelo que reoriente el proceso de Inducción en dicha área.

Por otro lado, el considerar los objetivos y procesos que marca el programa de Inducción del Seguro Social es la consideración genérica de este documento, dado que, es el fundamento del quehacer laboral de buena parte del País.

La parte valorativa, que ocupa la primera parte de la investigación; es acorde al recurso humano dentro de una Organización, misma que debe ser consolidada de acuerdo al precepto normativo, y en el caso de la Institución que nos ocupa es directamente Constitucional; es por ello que siendo la competencia del orden público y del plano educativo del proceso laboral, radica el interés y pertinencia del objeto de investigación.

La estructura del segundo capítulo se orienta a establecer la conjunción del proceso Administrativo dentro del plano educativo laboral; en donde se analizan los conceptos que se

deben revalorizar y revisar dado que la falta de precisión y contextualización hace que el proceso, lejos de ser un espacio de profesionalización, sea considerado una carga que subordina los derechos laborales a una imposición onerosa.

Lo anterior se debe a la poca interpretación y compromiso de los contenidos temáticos, en el caso que se lleven a cabo; o simplemente se pasen por alto debido a una falta de conocimiento de ellos. Las prácticas viciadas potencian la falta de compromiso, puesto que omiten el concepto institucional del proceso de capacitación.

La adecuada orientación e interpretación de la Inducción; que se integra dentro del capítulo tercero; tendrá a bien formular y establecer la directriz organizacional de este proceso ya que se consolidará; con la incorporación de un nuevo empleado al Área de Transportes con el compromiso y sentido de pertenencia al I.M.S.S.

Por lo tanto el objeto principal de modelo de consolidación del proceso de inducción, radica en considerar la forma y conceptos que no se lleven en la práctica, a la vez de incorporar los elementos propios de la inducción.

La implementación de estas consideraciones, en el proceso de inducción, revertirán en forma gradual en los elementos que inercian al mismo. Dinamizar las prácticas laborales; Incluir instancias académicas a los espacios laborales, concebir al área de recursos como la instancia que fomentará el recurso humano y la consolidación de una cultura profesional del trabajador es la tónica que se empleará como fundamentos orientadores de este modelo.

Por último, cabe señalar que la puesta en marcha radicará en el análisis más a detalle y a fondo de los principios de los lineamientos y manuales referidos al proceso de Inducción, organización de una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y de los recursos que se consideren convenientes para fomentar este modelo que lejos de ser unilateral en función de una área, es multilateral dado que, retroalimentará y comprenderá en alcance a todas las áreas que integran el espacio de transportes de la Clínica No. 2 del I.M.S.S. en Hermosillo, Sonora.

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1. La Formación del Instituto Mexicano del Seguro Social

Las consideraciones en torno a la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social, son en si formas de traducir la acción del Estado a la sociedad; en este sentido las Instituciones de seguridad social, retribuyen espacios y recursos que demanda esta.

Es por ello que el Estado, en el momento de crear al I.M.S.S. daba un paso adelante en cuanto a la prevención de los conflictos sociales que pudieran desatarse en una etapa de industrialización acelerada y, para ello, no hacia mas que recoger las experiencias de aquellas naciones donde tal institución, sin ser una panacea, alivió en gran medida la situación de la clase trabajadora.

Un caso típico de esta industrialización, lo constituye Inglaterra que desde el siglo XVII conforme al desarrollo de la tecnología industrial se aumentaría el número de trabajadores en las industrias; y, a éste destino no escaparon los dueños de las pequeñas empresas que fueron absorbidas por las grandes industrias, ni los profesionistas, artesanos y campesinos que por su salario se vieron obligados a subordinarse al nuevo aparato productivo y burocrático.

En Alemania, bajo la Presidencia de Otto Von Bismark (1883-1889) se creó el primer sistema de seguridad social y se expidieron tres leyes: "el 13 de julio de 1883 la del Seguro de Enfermedades: el 6 de julio de 1884 la del Seguro de Accidentes de Trabajo de los Obreros y Empleados y Empresas Industriales y durante 1889 la del Seguro de Invalidez y Vejez " <sup>1</sup>.

En México, las crecientes demandas laborales, producto de la industrialización; trajo

---

<sup>1</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Trayectoria Histórica del I.M.S.S. pp. 15-16

consigno consecuencias muy negativas entre las cuales se pueden apreciar la reducción del nivel de ingresos del trabajador, ya que este no podía obtener un salario justo de acuerdo a los precios. No contaba con la capacidad; por ejemplo, de prevenir o remediar, sin merma de su presupuesto las enfermedades y accidentes que pudieran afectarlo directamente o bien a algún miembro de su familia.

Ante tales circunstancias el Seguro Social, representaba para el trabajador un medio de previsión general que lo auxiliaría, compensando o reemplazando el salario con pensiones en efectivo o servicios suficientes y adecuados, lo mismo al agotarse su capacidad de trabajo como al disminuir su productividad por problemas de enfermedad o ancianidad, y cuando, sin que se redujera su fuerza de trabajo, fueran aumentando sus cargas económicas por el advenimiento de los hijos o el aumento del número de personas que dependieran directamente de él.

El contexto anterior, provee diversas fuentes de análisis del origen del Instituto Mexicano del Seguro Social; mismo que implica reflexionar sobre los aspectos que condicionaban para su creación y definir su razón de ser.

Antes de la creación del mismo, la familia mexicana vivía un panorama incierto no existían para los trabajadores ni los más elementales servicios médicos; cuando fallecía un trabajador dejaba una estela de miseria entre viuda e hijos sin garantías que perseguir.

En ese tenor, las instituciones de bienestar social iniciaron trabajos tendientes a constituir al Seguro Social; y es el 19 de enero de 1943 cuando se publicó en el Diario Oficial de la Federación la “Ley del Seguro Social”, cuya finalidad era proteger a los trabajadores y asegurar, su salario, su capacidad productiva y el bienestar de la clase obrera.

Siendo presidente de la República Mexicana el General Manuel Ávila Camacho se vieron realizados estos sueños de la Revolución promulgándose “la expedición de la Ley del Seguro Social”; cuyos principios eran en favor de contar con los elementos necesarios de bienestar social; legislación de los derechos inalienables de los trabajadores a servicios de

salud; consolidación de una institución gubernamental; y, mantenimiento de los servicios de atención a las crecientes empresas mexicanas.

Este panorama se revierte ante el descontento de algunos industriales, comerciantes, representantes de empresas bancarias y de seguros, cooperativistas; y, ciertas organizaciones obreras que se empeñaban en articular campañas de desprestigio contra su creación.

Pero, la iniciativa de ley continuó de acuerdo a los preceptos que le habían dado sus génesis; el fomento, protección, seguridad social, desarrollo social; y derechos inalienables de los trabajadores: el derecho a la salud y protección en el trabajo. Es por ello, que de acuerdo a las funciones que implican la protección del trabajador, la adecuada inserción de éste en su puesto de trabajo.

Dentro de los primeros trabajos; realizados por el entonces Presidente de la República General Manuel Ávila Camacho; del Instituto Mexicano del Seguro Social fue la de bien nombrar, como primer Director General, al Licenciado Vicente Santos Guajardo para el periodo del 19 de enero de 1943 al 1 de enero de 1944; mismo que trascendió en función de las primeras tareas de consolidación del Instituto.

El proyecto de creación de una clínica hospital del Instituto Mexicano del Seguro Social en Hermosillo Sonora; se desarrolló, siendo Presidente de la República, Don Adolfo Ruíz Cortines, promulgó el 27 de agosto de 1954 la incorporación al régimen del Seguro Social a todos los trabajadores urbanos y campesinos del Estado de Sonora.

Para el 6 de junio de 1955 ya se habían incorporado al régimen de Seguridad Social los trabajadores del Estado de Sonora, incluyendo a los campesinos.

Finalmente llegó el momento esperado; un 20 de febrero de 1964 abre sus puertas a todos sus derechohabientes la clínica hospital en la ciudad de Hermosillo, inaugurándola el

entonces Director General del Instituto Licenciado Benito Coquet en representación del Presidente de la República.

En resumen, para el 31 de diciembre de 1964 estaban en función los servicios del I.M.S.S. en 17 municipios del estado, que es una de las entidades federativas en donde se iniciaron las prestaciones del Seguro Social a la población campesina de México.

## 1.2. CONCEPTOS GENERALES ACERCA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

### La Administración de Personal

Para poder entender el papel que juega la administración de personal se hace necesario retomar algunos conceptos básicos:

**a) Administración General.-** “Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Esta se va a efectuar mediante un proceso administrativo de: planeación, organización, ejecución y control”.<sup>2</sup>

Dado que la presente investigación la centraremos a un área específica del Instituto Mexicano del Seguro Social como institución del sector público, citaremos lo que nos dice el autor respecto a la Administración Pública.

**b) Administración Pública.-** “Es la actividad que realizan los órganos del sector público para cumplir con sus objetivos trazados”<sup>3</sup>.

Para lograr estos objetivos las organizaciones requieren básicamente de los siguientes elementos:

- Recursos materiales;

---

<sup>2</sup> ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. P. 23

<sup>3</sup> DUHALT Krauss, Miguel. La Administración de Personal en el Sector Público. P. 13

- Recursos técnicos;
- Recursos financieros; y,
- Recursos Humanos.

Este último recurso es el más importante ya que regula y modifica a los dos que le preceden, dado que ésta relación, es en función a la habilitación y profesionalización permanente del recurso humano; puesto que, la avanzada tecnología demanda cada vez mas de una mano de obra especializada y consciente de la realidad y contexto donde se inserta. Esto es, la consolidación de los espacios laborales y por el otro el avance del país.

La administración de personal es de vital importancia para las Organizaciones ya que con ella se van a generar los mejores beneficios a través del logro de sus objetivos.

En referencia a Arias Galicia, la administración de personal; Es la rama de la administración general que estudia los principios y técnicas para lograr que la organización cuente con cada puesto y nivel adecuado para el personal que se tenga:

- Capacidad necesaria,
- Remuneración racional,
- Posibilidades de progreso,
- Reconocimiento a su esfuerzo,
- Trato digno,
- Condiciones físicas; y,

- Ambiente de trabajo adecuado.

De lo anterior, se observa que la administración debe estar orientada para que los trabajadores presten su colaboración en beneficio de la organización, de ellos mismos y de la colectividad.

Estamos viviendo tiempos de cambios y con ello se hace necesario el manejo de tecnología mas avanzada para que el trabajo sea de mejor calidad.

Dado el surgimiento de nuevas empresas y una nueva forma de vida como producto de la Revolución Industrial se hizo manifiesta la necesidad de una administración de personal tal y como se conoce hoy en día.

A principios del siglo XX Frederick Taylor, Padre de la Administración Científica, apuntó sobre el interés de las personas en el trabajo desde una óptica diferente a la tradicional; sus estudios basados en la recolección y análisis de datos lo condujeron a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores.

*"La administración científica implica un estudio cuidadoso de todos los factores que intervienen en el trabajo e incluye la motivación de los trabajadores y la satisfacción en el empleo"<sup>4</sup>.*

Para Taylor es muy importante el comportamiento humano en las organizaciones mismo que indica que así como existe la mejor máquina para un trabajo, también hay mejores maneras para que las personas realicen sus tareas, enfatizando al recurso humano.

Taylor, bajo un enfoque objetivo y sistémico, consideró la eficacia técnica como su gran meta dentro del ambiente laboral, sin embargo, los problemas humanos constituyen un obstáculo para ésta. No obstante, una nueva ciencia - La Psicología- comenzó a aplicarse a la administración de personal, básicamente en las áreas de selección, capacitación y

---

<sup>4</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. P.787

motivación de los trabajadores.

Tras la Primera Guerra Mundial se incrementó el interés por las condiciones humanas en el trabajo y se hizo una serie de nuevas consideraciones sobre ellas.

Precisamente en la época de la posguerra, fueron fundadas la Asociación Nacional de Personal y la Asociación Americana de Dirección en los Estados Unidos de Norteamérica.

"En la década de los años veinte, surgió la Escuela de las Relaciones Humanas con Elton Mayo y E.J. Roethlisberger, quienes introdujeron en la Universidad de Harvard el análisis del comportamiento en el trabajo, aplicando conocimientos sociológicos en sus estudios de la Western Electric Co., En Hawthorne, Chicago".<sup>5</sup>

Estos autores llegaron a la conclusión de que la organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo. "El trabajador no es una simple herramienta, sino una personalidad compleja que actúa en una situación de grupo laboral"<sup>6</sup>. Según Elton Mayo en esta escuela debería contemplarse el análisis de personalidades y el estado de ánimo de los trabajadores así como su participación y comunicación con la organización.

Una vez consideradas las aportaciones que nos hacen los autores al terreno de la Administración pasaremos a definir los siguientes conceptos de relevante importancia.

**Capacitación.-** La capacitación juega un papel muy importante dentro de la administración de personal ya que a través de ella surgirá el personal mejor calificado al servicio de la organización.

Con el objeto de contar con un personal más eficiente y con una fuerte vocación de servicio, la administración pública mexicana ha buscado desarrollar la capacitación en el trabajo.

---

<sup>5</sup> DAVIS, Kates. El Comportamiento Humano en el Trabajo. pp. 7-9.

<sup>6</sup> Ibid., p.6

De tal forma, entre 1971 y 1973 se acordó promover la capacitación administrativa y profesional de los trabajadores al servicio del Estado. Como producto de estos acuerdos se estableció el Centro Nacional de Capacitación Administrativa del Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado; el cual proporcionaba formación cultural y administrativa a los empleados públicos y coordinaba las acciones de las diferentes dependencias y entidades en materia de adiestramiento y capacitación.

Las capacitaciones definida como "la actividad de enseñanza/aprendizaje que tiene como propósito fundamental de ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos... ( y como ) la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo."<sup>7</sup>

El Instituto Mexicano del Seguro Social nos da su propia definición:

**Capacitación** .- Es el proceso activo y permanente que consiste en adquirir, mantener, renovar, reforzar, actualizar e incrementar los conocimientos, destrezas y mejorar actitudes de los trabajadores.

En función a su impartición, la capacitación puede ser de tres tipos:

a) **En aulas**.- Es la que imparte un centro establecido a propósito y con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial o colectiva.

b) **En el trabajo**.- Es el conjunto de actividades directamente relacionadas con el trabajo, que pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.

---

<sup>7</sup> Diccionario de Política y Administración Pública. P. 213

c) **Individual.**- Es la que intenta proporcionar a una sola persona los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para que desempeñe mejor el puesto.<sup>8</sup>

**Inducción.**- La Inducción consiste en un programa formal, diseñado y llevado a cabo en parte por personal, cuyo objetivo es introducir a los nuevos empleados a la organización, tanto en lo referente a sus aspectos sociales como a los laborales<sup>9</sup>

Todo trabajador al llegar a una nueva organización se siente extraño y se encuentra ante lo desconocido le embarga la timidez ya que está ante un ambiente distinto al que estaba acostumbrado y haciendo diferentes funciones.

Pero esta sensación irá disminuyendo con el tiempo dependiendo de factores tales como la facilidad de adaptarse a su nuevo ambiente, la disponibilidad del jefe y la cordialidad de sus nuevos compañeros, así como el conocimiento de sus nuevas funciones.

Generalmente es aquí donde al trabajador se le ve con mas entusiasmo, porque de ésta etapa dependerá la mas pronta integración a su nuevo ambiente de trabajo ya que las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación; de ahí la importancia del proceso de Inducción.

El Contrato Colectivo de trabajo del I.M.S.S. 1993-1995 interpreta a la inducción al área y al puesto como la parte introductoria mediante el cual se orienta a un trabajador de reciente contratación al puesto, proporcionándole los conocimientos e información necesarios sobre su puesto, área de trabajo y aspectos fundamentales de la actividad a desarrollar, que le permitan su adecuada integración para el eficiente desempeño de sus labores.

---

<sup>8</sup> Ídem. P. 214

<sup>9</sup> SHAUN Tyson, Alfred York. Administración de Personal. P. 16.

**Objetivos de la Inducción.**- El proceso de Inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están los siguientes:

- Ayudar a los nuevos empleados en la organización a conocerse y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la Organización, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.
- El proceso de Inducción es necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.
- El proceso de Inducción incluye una serie de etapas que consideran la introducción al departamento de personal y la introducción al puesto en particular.

a) **Introducción al Departamento de Personal.**- Aparte de las ayudas técnicas que se le pueden dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos darle información sobre aspectos generales, tales como:

- Historia de la Organización.
- Políticas generales de personal.
- Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- Prestaciones y derechos que le corresponde.

b) **Introducción al Puesto en Particular.**- Es la determinación del puesto apropiado para un empleado recién contratado. La Inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, se dan las recomendaciones siguientes:

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe explicará en que consistirá su trabajo, para ello se auxiliará de la descripción del puesto, entregándole una copia para que lo lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, etc.

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

La inducción es importante, tanto en la pequeña como en la grande empresa. En las pequeñas organizaciones deberá existir, por lo menos un manual de bienvenida conforme la organización más grande, es necesario utilizar más instrumentos de inducción.

## 2. ESTABLECIMIENTO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN, EN LA CLÍNICA NO. 2 DE HERMOSILLO, SONORA.

### 2.1. Marco jurídico institucional.

En este apartado se analizará el aspecto jurídico en torno al proceso de Inducción, mismo que se tratará de acuerdo a los siguientes documentos de trabajo:

- *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.*
- *Ley Federal del Trabajo; y,*
- *Contrato Colectivo de Trabajo del Instituto Mexicano del Seguro Social.*

Conforme a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el proceso de inducción está implícito dentro del apartado XIII del artículo 123 constitucional que distingue como la responsabilidad de:

*“ Las empresas, cualesquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.”<sup>10</sup>*

Este precepto constitucional denota, de manera general, la responsabilidad de las instituciones; en este caso, la del Instituto Mexicano del Seguro Social, de proveer y procurar la – *inducción* – capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Con base en lo anterior, podemos observar que los métodos, mecanismos y orientaciones de la inducción, serán implementados por cada instancia de acuerdo a sus propias

---

<sup>10</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

características y actividades.

Cabe aclarar, que dentro de los procesos que implican la capacitación y adiestramiento; el estigma implícito de la inducción, es la parte inicial de toda acción contractual; es por ello que la interpretación y manejo de éste ira a la par de éstas.

El escaso tratamiento del proceso de inducción, dentro de los documentos oficiales se debe al poco interés en esta materia; además, del escaso tratamiento de nuevos contenidos, perspectivas y actualizaciones del mismo.

La Ley Federal del Trabajo, en su Capítulo Tercero Bis titulado: - "*De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores* -, desarrolla una serie de lineamientos legales en torno al objetivo específico de la inducción; aún cuando éstos lineamientos son de manera general"<sup>11</sup>, su contexto refiere a una serie de acciones y actividades a desarrollar dentro de las organizaciones.

En la presente Ley, podemos observar los siguientes lineamientos:

- Normatividad de los contenidos, instalaciones y objetivos de la capacitación y adiestramiento;
- Obligatoriedad y responsabilidad de quien otorga y recibe la capacitación y adiestramiento;
- Implementación de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento; y,
- Desarrollo de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

En este sentido, como podemos observar, diferenciamos dos aspectos referidos a la inducción; el primero, referido a la responsabilidad de la empresa a procurar capacitación y

---

<sup>11</sup> Dado que la interpretación, hacia el concepto concreto; no se incluye como tal, se realiza un análisis interpretativo del Proceso de Inducción.

adiestramiento a sus trabajadores, de acuerdo a sus necesidades e intereses que se convengan de mutuo acuerdo. Y el segundo, convenido a los recursos y tiempos destinados para llevar a cabo las actividades de éstos.

Con base en lo anterior, los preceptos normativos del Capítulo III de la Ley Federal Trabajo distingue; para llevar a cabo la formulación, implementación, desarrollo e incorporación del proceso de Inducción, son:

- El análisis y valuación de puestos.
- Políticas y reglamentos internos.
- Funciones, actividades y tareas de las áreas de la organización.
- Fundamentos y objetivos de la organización.
- Condiciones, requerimientos y convenios entre las partes (contrato colectivo de trabajo)<sup>12</sup>
- Organización y niveles de autoridad.

De acuerdo con los puntos anteriores, podemos describir que el primer momento, después de la firma del contrato sustentado por las partes – empresa y trabajador – es el proceso de inducción; para la Ley Federal de Trabajo, connota esta relación como sigue:

*“Artículo 153-G Durante el tiempo que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que estipule a ella en los contratos colectivos”.<sup>13</sup>*

---

<sup>12</sup> Del cual cabe aclarar su extensión, ya sea individual o colectivo.; éste último, ,referido a la intermediación del Sindicato.

<sup>13</sup> Ley Federal del Trabajo p110.

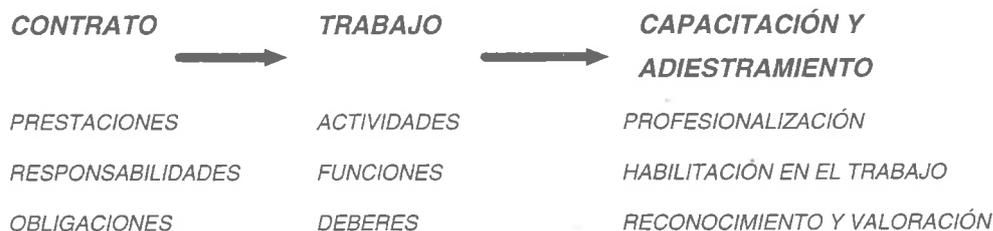
El término de capacitación inicial, implica la integración correcta del trabajador a las diversas funciones, actividades y tareas que el puesto requiere; además del conocimiento de los objetivos y políticas que rigen en la Empresa <sup>14</sup>.

Como podemos notar, en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo; los mecanismos empleados son muy generales al momento de desarrollar el proceso de la inducción; es decir, la característica es una forma lineal e inflexible de ver al proceso de capacitación y adiestramiento – e implícitamente la inducción -. Es por ello, que la forma, que se describe es como sigue:



**Esquema 1: Modelo de Recursos Humanos de la Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo.**

En este sentido y con base en el esquema anterior se describen las actividades, de cada una de las fases como sigue:



**Esquema 2: Funciones de los Recursos Humanos de la Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo.** <sup>15</sup>

<sup>14</sup> Como podemos observar, el contenido desarrollado en la Ley Federal del Trabajo, no expone de manera concreta el planteamiento de la Inducción, pero si la forma de llevarla a cabo.

<sup>15</sup> estos esquemas se dedujeron a partir del análisis del marco legislativo.

En este sentido, se ha dejado de lado, la importancia de contar con un proceso de inducción que promueva la integración del trabajador al espacio institucional, de esto podemos advertir que la falta de normatividad que desarrolle parámetros de inducción adecuados, se traducirá en lo siguiente:

- Pérdidas en las áreas de trabajo;
- Poca identificación de los objetivos del trabajador con los de la organización;
- Falta de motivación en las rutinas diarias de trabajo;
- Escaso o nulo compromiso del trabajador con su puesto;
- Despidos, renunciaciones y/o abandonos del trabajo.

En el caso del Instituto Mexicano del Seguro Social; los procesos de capacitación y adiestramiento, y más aun especificado, el de la Inducción; se delinean como procesos independientes e integrados de acuerdo a los objetivos que se establecen en el Contrato Colectivo de Trabajo <sup>16</sup>.

A este respecto el I.M.S.S. y su sindicato, convienen dentro de su contrato colectivo y, mas específicamente en su cláusula 114, los fundamentos constitucionales y su orientación en materia de Capacitación y Adiestramiento en función que entre:

*“El Instituto y el Sindicato, considerando esencial el desarrollo de los trabajadores, así como la elevación de su calidad de vida, acuerdan la permanente impartición de cursos de capacitación, adiestramiento, actualización y orientación para todos los trabajadores de base.”<sup>17</sup>*

---

<sup>16</sup> I.M.S.S. Contrato Colectivo de Trabajo. 1993-1995. p.68

<sup>17</sup> Ibid., p.68

Este rubro infiere las generalidades del fomento y promoción de las actividades en materia de Recursos Humanos. Para ello el I.M.S.S. se obliga a consolidar éstas, de común acuerdo con el Sindicato, siguiendo las normas establecidas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, informando de ellos a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Con base a lo anterior, las *“dependencias del Instituto se sujetarán en lo que se refiere a la capacitación, adiestramiento, actualización y orientación, invariablemente a lo dispuesto en el Reglamento de Capacitación y Adiestramiento que forma parte este Contrato. En todos los casos se impartirá la capacitación dentro de la jornada de trabajo”*<sup>18</sup>.

En sí estas acciones se implementaran conforme a las necesidades y requerimientos que el trabajador demande; a la vez, de que su *“aprovechamiento en los cursos a que se refiere esta cláusula – 114 – será objeto de evaluación”*<sup>19</sup>.

Con la finalidad de normar la actividad en materia de recursos humanos; el Contrato Colectivo del I.M.S.S. formula el reglamento de capacitación y adiestramiento que señala:

- Normas y lineamientos para la Capacitación y Adiestramiento.
- Marco Conceptual;
- Tipología de la Capacitación y Adiestramiento; y,
- La infraestructura destinada a la Capacitación y Adiestramiento.

La incorporación de los esquemas que provee el Contrato Colectivo de Trabajo, del Instituto, implementan una serie de objetivos y actividades que revaloran la función laboral del personal. Para ello, analizaremos de manera general la perspectiva institucional del

---

<sup>18</sup> Idem.

<sup>19</sup> idem.

proceso de capacitación y adiestramiento, en el I.M.S.S.



**Esquema 3: Modelo de los Recursos Humanos del Instituto Mexicano del Seguro Social.**

Del cual podemos establecer el esquema funcional de las fases del modelo de recursos humanos como sigue:



**Esquema 4: Funciones de los Recursos Humanos del Instituto Mexicano del Seguro Social**

La forma cíclica del esquema anterior, es de carácter permanente en la función que un trabajador se mantiene en su puesto de trabajo, y es en este momento en el cual, se deberá valorar cada una de las partes de éste ciclo y se infiere lo siguiente:

<b>PRINCIPALES TENDENCIAS DEL MODELO DE RECURSOS HUMANOS DEL I.M.S.S.</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Contexto</b>	<b>Consideraciones en los programas de Capacitación y Adiestramiento</b>
Continuidad dentro de las fases del ciclo ininterrumpidamente (movilidad ascendente )	Personal comprometido con los objetivos de la Institución	Consolidación de los programas y funciones de las áreas de trabajo.
Permanencia y efecto regresivo en las fases por parte del trabajador (movilidad lineal)	Desinterés de las actividades y desaliento en labores.	Evaluación de los programas y esquemas de capacitación en función de la motivación y objetivos del área de trabajo.
Estatismo	Conformismo y viciado de las funciones y actividades del trabajador.	Análisis y diseño de los programas que orienten los programas de Capacitación y Adiestramiento

***Cuadro 1: Tendencias en Modelo de los Recursos Humanos en el Instituto Mexicano del Seguro Social.***

## 2.2. Fundamentos organizacionales del proceso de inducción

En este apartado, se hace necesario reflexionar sobre el análisis de las partes del proceso de Inducción marcado por el Instituto Mexicano del Seguro Social; en función al establecimiento de las directrices de la propuesta desarrollada dentro del capítulo tercero de la presente investigación.

Es por ello, que el análisis del documento, Lineamientos Generales para la Elaboración de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento del Personal del Seguro Social; plantean una serie de elementos y conceptos que derivan los objetivos de la Inducción concebida a esta como:

*“ Inducción al área y al puesto.- Proceso mediante el cual se orienta a un trabajador de reciente contratación, cambio de rama, de adscripción o de puesto, proporcionándole los conocimientos o información necesarias sobre su unidad de adscripción, área de trabajo y aspectos fundamentales de la actividad a desarrollar, que le permitan la adecuada integración para el eficiente desempeño de sus funciones”<sup>20</sup>.*

Como podemos observar, la distinción entre la Inducción y la capacitación se hace palpable dentro del Seguro Social, como dos conceptos autónomos pero integrados entre sí por su constitución en etapas seriadas; es decir, la forma constante de ascenso del trabajador en su status escalafonario.

En otro momento del manual, encontramos la estructura específica del quehacer del trabajador recién contratado; que define su función de acuerdo a que:

*“Se entiende por capacitación y adiestramiento a personal de reciente contratación, la que comprende la enseñanza sobre conceptos generales de la doctrina, organización y funcionamiento del Instituto y del Sindicato,*

---

<sup>20</sup> Lineamientos Generales para la Elaboración de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento del I.M.S.S. p.12

*ordenamientos legales que rigen sus relaciones, así como los conocimientos básicos de la operación de las áreas de trabajo en donde han sido contratados*.<sup>21</sup>

Como podemos constatar, la relación empleada por el Seguro Social, para considerar el proceso de inducción, es en función de la categoría del trabajador y misma que se considera de acuerdo a lo estructurado en su área de trabajo

Como primer eje de análisis, se detallaran las partes referidas al proceso de inducción. De acuerdo a las Normas de Operación para la Inducción, al área y al puesto tenemos:

*"Para integrar al trabajador a su nueva área de adscripción, así como al puesto que ha sido asignado, se atenderá a lo dispuesto en el presente documento, y en el manual de procedimientos autorizado por la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento."*<sup>22</sup>

Conforme a lo dispuesto, la característica básica de los lineamientos identifican los siguientes elementos constitutivos:

A) **Normatividad.**- Integrada bajo la óptica reglamentaria de manuales. En éste sentido tenemos que:

*"Las dependencias del Instituto deberán invariablemente proporcionar a los trabajadores Inducción al Area y al Puesto al inicio de sus actividades en su adscripción o categoría y reportar los avances de este programa a la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento o sus estructuras en el Sistema."*<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Ibid., p.15

<sup>22</sup> Ibid., p.30

<sup>23</sup> Idem.

B) **Coordinación.**- Implementar los medios, mecanismos y recursos que sean requeridos en cuanto al proceso de Inducción. En relación a lo anterior, tenemos que:

*“La duración de los eventos de Inducción al Área y al Puesto la determinará para cada caso la dependencia normativa, en forma coordinada con las jefaturas de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos y de Enseñanza e Investigación validada por la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento.”<sup>24</sup>*

C) **Competencia.**- Derivada de los recursos orgánico - normativos expuestos dentro del Contrato Colectivo de Trabajo, y concretado dentro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. Es por ello que:

*“La Inducción al Area y al Puesto se realizará en los términos del manual de procedimientos elaborado por la Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos y de Enseñanza e Investigación, autorizado por la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento.”<sup>25</sup>*

Como podemos apreciar, los conceptos vertidos por los lineamientos generales para la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento del personal del I.M.S.S. no consideran:

- a) Un proceso de evaluación y seguimiento.
- b) Un proceso de retroalimentación e incorporación de experiencias y vivencias.
- c) Un sistema que incorpore a los dos anteriores procesos, para innovar y rediseñar

---

<sup>24</sup> Idem.

<sup>25</sup> Idem.

orientaciones y actualizaciones a los reglamentos y manuales

Por otro lado, el Manual de Procedimientos para la Capacitación y Adiestramiento para del Personal de Reciente Contratación; y, en función al proceso de inducción, considera a ésta como:

*“La enseñanza sobre conceptos generales de la Doctrina, Organización y Funcionamiento del Instituto y del Sindicato, ordenamientos Legales y Contractuales que rigen sus relaciones, así como los conocimientos básicos de la operación de las áreas de trabajo, en donde han sido contratados, - éste manual -contiene además las políticas para la aplicación de la mencionada capacitación, los diagramas del proceso general para su operación, la descripción del procedimiento, así como anexos con relaciones de categorías que se han clasificado para impartirles la Capacitación de reciente contratación y la definición de Programa General de Capacitación por Puesto.”<sup>26</sup>*

De acuerdo a lo anterior, podemos indicar que los participantes del proceso de inducción son :

- a) Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos.
- b) Dependencias Normativas: S.T.P.S., Protección Civil, S.S.A., etc.
- c) Instructores formados dentro de las áreas.

En cuanto al contenido temático, tanto para su elaboración y su cumplimiento, se encuentran siguientes instancias:

---

<sup>26</sup> Manual de Procedimientos para la Capacitación y Adiestramiento al Personal de Reciente Contratación

- a) Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- b) Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene para el Trabajo.
- c) Comisiones Locales Mixtas de Seguridad e Higiene para el Trabajo.

En este aspecto, el Manual, considera cuatro Módulos Tipo a analizar:

***“MÓDULO TIPO 1: INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL, mediante información sobre historia, filosofía y doctrina de la Seguridad Social, la Ley del Seguro Social, Servicios y Prestaciones, Recursos Humanos, Físicos y Financieros, Organización y Funcionamiento del Instituto y del Sindicato, así como los Ordenamientos Legales y Contractuales que rigen sus relaciones, ética laboral, necesidad, importancia y trascendencia de cada uno de los puesto en la misión institucional y principios fundamentales de Calidad Total.”***<sup>27</sup>

En este módulo tipo, se considera como principal elemento, el conocimiento organizacional; mismo que se dejará a la Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos, la estructuración, impartición y desarrollo de los contenidos temáticos; pero en ningún momento evidencia dinámicas grupales y la participación constante de las comisiones para llevar a cabo estas funciones.

Por otro lado, dentro del módulo tipo 2, el objeto de desarrollo se finca dentro del puesto de trabajo, mismo que señala:

---

<sup>27</sup> Ibid., p13

***“MODULO TIPO 2. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO, conceptualizando acto seguro, condición insegura y funcionamiento del sistema de comisiones mixtas de seguridad e higiene del trabajo”<sup>28</sup>***

En este caso, la orientación se encamina ya directamente al área de trabajo; como ámbito de competencia dentro de las medidas de Seguridad e Higiene.

En lo referido en el Módulo Tipo 3, el manejo del término Inducción, proporciona la génesis del mismo, que textualmente señala:

***“MODULO TIPO 3: INDUCCIÓN AL PUESTO, proporcionando orientación sobre la misión del puesto, su ubicación en la estructura Organizacional, objetivo y procedimientos de trabajo, así como de aquellos actos o condiciones inseguras que se presentan en el puesto y atribuciones de las Comisiones Locales Mixtas de Seguridad e Higiene.”<sup>29</sup>***

Como podemos observar, el desarrollo global de los contenidos temáticos, son completos en función del conocimiento Organizacional; pero no así con la relación del objeto institucional de éstos; es decir, el compromiso que el trabajador deberá generar con el Puesto de trabajo y la Organización.

Por último, el Módulo Tipo 4, se refiere propiamente a la Capacitación y Adiestramiento, mismo que señala:

***“MODULO TIPO 4: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, sobre conocimientos técnicos básicos de las funciones, actividades y responsabilidades de la categoría en la que fueron contratados.”<sup>30</sup>***

---

<sup>28</sup> Idem.

<sup>29</sup> Idem.

<sup>30</sup> Ibid., p14

Como se puede constatar, en el anexo documental el manual de procedimientos, consta de ámbitos operativos que lejos de incidir en el compromiso, fomento y profesionalización del trabajador son producto de un esquema complejo y burocrático. Esta problemática se acentúa cuando los mismos, no existen, dentro de las áreas laborales y las Instancias que se encargan de la impartición son sólo tramitadoras de formatos y documentos repetitivos.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Esta anomalía se genera a partir de sólo concebir a las instancias encargadas de los recursos humanos como operativos, y no como fomentadoras de una cultura laboral.

### **3. ANÁLISIS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN LA CLÍNICA NO. 2 DE HERMOSILLO SONORA, CON BASE EN MI EXPERIENCIA PROFESIONAL.**

#### **3.1. Consideraciones en torno al proceso de inducción.**

De acuerdo a los lineamientos y fundamentos orgánico normativos del I.M.S.S.; el proceso de inducción llevado a cabo dentro de las instalaciones, es insuficiente, en el momento de coordinar el factor inicial del empleado y las actividades propias del puesto de trabajo.

Esto se debe básicamente, por la falta de:

- Instructores actualizados y la formación de los mismos.
- Locales adecuados y la calendarización de las sesiones.
- Integración de la Comisión Local de Capacitación y Adiestramiento
- Fomento a programas de inducción, capacitación y adiestramiento.
- Incentivos que promuevan la participación.
- Fomento de una cultura constante de profesionalización.

En este plano, queda claro, que se debe considerar además el compromiso que debe traer consigo el trabajador, mismo que se debe visualizar en el momento del reclutamiento y selección de personal. En función de lo anterior se observan las siguientes prácticas y necesidades en el área de transportes:

**PRACTICAS LABORALES DEL PERSONAL DEL AREA DE TRANSPORTES, DE LA CLÍNICA No. 2 DE HERMOSILLO**

<b>Práctica Laboral</b>	<b>Necesidad</b>
Falta de un trato profesional con el derechohabiente	Programa de motivación y convivencia social del trabajador.
Falta de planeación e integración de esquemas de trabajo.	Revalorizar las estrategias de planeación y evaluación de los recursos humanos.
Falta de fomento de planes y programas de capacitación y adiestramiento.	Integración de cuerpos académicos de escuelas profesionales.
Poca incorporación de nuevas prácticas a los procesos laborales.	Análisis de puestos que orienten las actividades laborales.
Falta de incorporación de espacios que revaloricen la estructura de los planes y programas de capacitación.	Incorporación de mecanismos sindicales a las juntas de capacitación, mismos que retroalimenten los espacios.
Falta de iniciativas que motiven y realicen constantemente reuniones de trabajo.	Programación de horarios y rutinas que permitan fortalecer las juntas de trabajo.

***Cuadro 2: Practicas Laborales del Personal del Area de Transportes***

Los procesos llevados a cabo dentro del área de transportes; mantiene el siguiente contexto laboral:

<b>CONDICIONES DEL AREA DE TRANSPORTES DE LA CLÍNICA No. 2 HERMOSILLO, SONORA</b>	
<b>CONDICIONES</b>	<b>NECESIDADES</b>
Espacios desprovistos de mobiliario y reducidos.	Realizar ampliaciones acordes con la necesidad.
Aislamiento del área.	Establecimiento de canales institucionales de comunicación; con los requerimientos de la clínica.
Reducción de los espacios destinados a las ambulancias.	Incorporación de necesidades de los servicios de traslados a su infraestructura.
Cercanía de los depósitos de desecho clínico.	Planificación de los espacios
Inexistencia de espacios para reuniones y sesiones de trabajo.	Programación de sesiones en instalaciones que no sean utilizadas.

***Cuadro 3: Actividades Laborales del Personal del Area de Transportes***

<b>ACTIVIDADES DEL AREA DE TRANSPORTES DE LA CLÍNICA No. 2 HERMOSILLO, SONORA</b>	
<b>CONDICIONES</b>	<b>NECESIDADES</b>
Traslados de alto riesgo.	Capacitación en primeros auxilios.
Planificación de los traslados.	Cursos de manejo preventivo y de emergencia
Programación de traslados en función de disponibilidad.	Contratación de choferes, con base su experiencia y servicios previos.
Reparaciones mecánicas.	Cursos de mecánica.
Llenado de formas.	Cursos al medio institucional de servicios generales.

***Cuadro 4: Condiciones Laborales del Personal del Area de Transportes***

Podemos observar, además, que la insuficiente información del trabajador dentro de su área de trabajo genera lo siguiente:

- Incertidumbre dentro de su área de trabajo;
- Evasivas para realizar rutinas;
- Generación de actitudes negativas para la organización.
- Excesos en sus derechos y prestaciones
- Delegar actividades y responsabilidades.
- Anteponer al contrato en ciertas cláusulas y
- Dejar de lado en compromiso inicial con la institución.

De acuerdo a esto, la evidencia mas notable es la falta de manuales; que orienten en el caso de realizar una programación de reuniones de trabajo; de procedimientos que consoliden el compromiso, misión y objeto de los actores. Por consiguiente se deberá iniciar el proceso de manera orgánica y orientada en los manuales.



**ORGANIGRAMA DEL AREA DE TRANSPORTES**

### **3.2. Modelo para la consolidación del proceso de Inducción.**

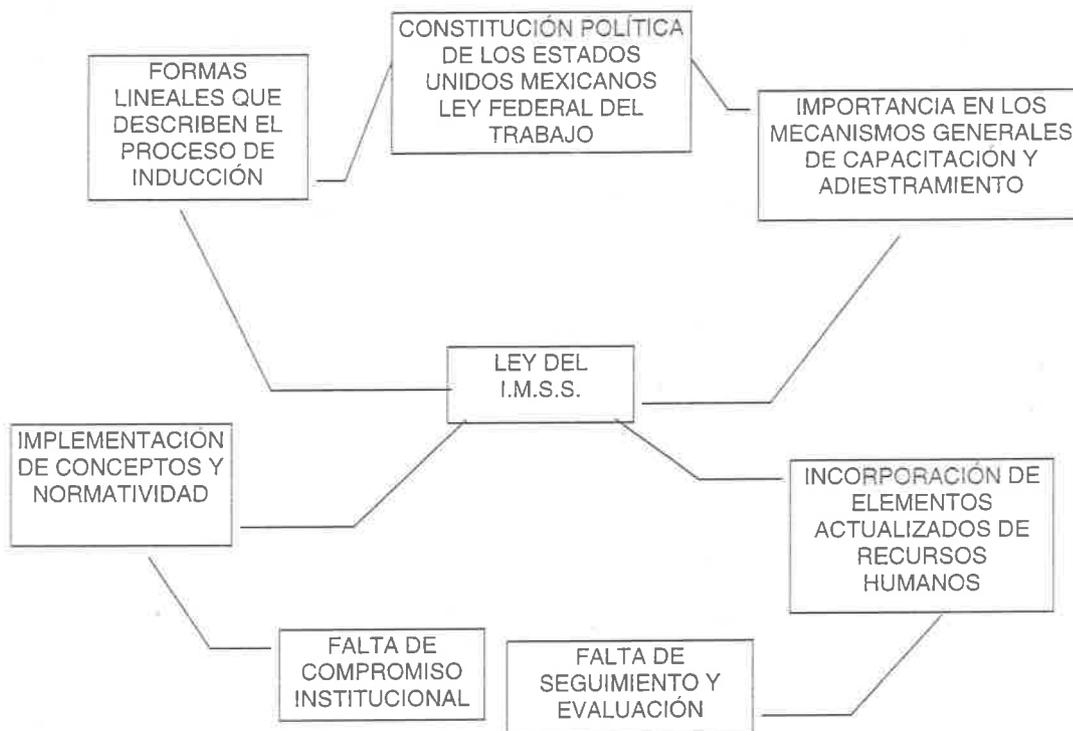
Dentro de las consideraciones vertidas a lo largo de la investigación, es palpable que el manejo de los recursos humanos; en cualquier ambiente laboral es importante. Debido entre otras causas a los nuevos retos; tanto nacionales como internacionales; demandan del país.

La consolidación de los recursos humanos no solo fomentará la mejora y bienestar del propio trabajador sino de la colectividad en su conjunto; esta forma será una de las principales directrices que delinearán las condiciones y elementos que se consideran dentro del modelo de inducción.

Este modelo, infiere entre otras consideraciones:

- Integración de los recursos humanos en función de las actividades del puesto de trabajo;
- Fomento a la cultura institucional;
- Apego a los objetivos, normas y lineamientos institucionales;
- Fomento a los espacios de profesionalización del trabajador;
- Intercambio de experiencias institucionales;
- Formación de instructores;
- Incorporación de expectativas laborales en los objetivos de la inducción;
- Funcionalidad, con base en las nuevas expectativas institucionales;
- Fomentar el sentido de pertenencia; y,
- Promover el compromiso institucional.

La funcionalidad de los recursos humanos dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social; se plantea desde una perspectiva institucional, basada en los lineamientos constitucionales y procesos orientados por la Ley Federal del Trabajo; pero las condiciones en el I.M.S.S. en la actualidad son diferentes; es por ello que dentro del siguiente modelo, se establecerá el contexto del Seguro Social:



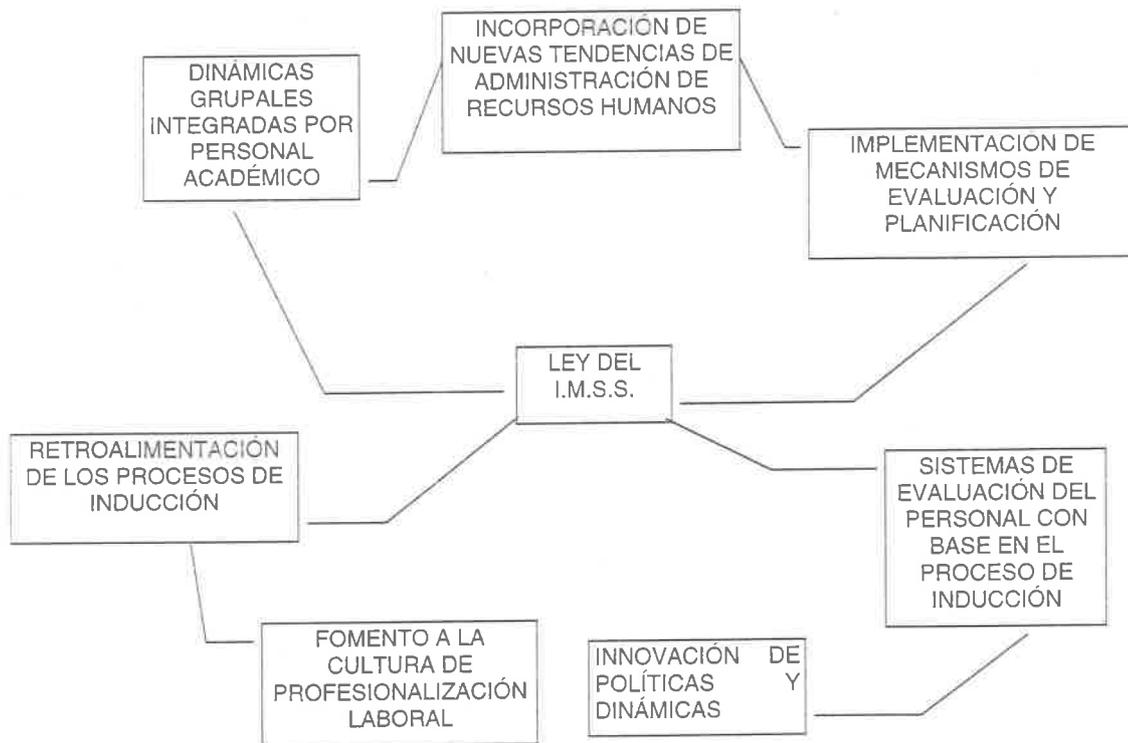
**Esquema 5: El Modelo del Proceso de Inducción, del Seguro Social de los Recursos Humanos**

Como podemos observar, los mecanismos que emplea el Seguro Social, para administrar su recurso humano, plantea la necesidad de incorporar las funciones orgánico normativas de las instancias legales, imprimiéndoles el aspecto innovador de involucrar los nuevos conceptos que revaloricen la función administrativa.

Pero es aquí, en donde la función es rebasada por la actividad; puesto que se deja de

lado la interpretación del seguimiento, evaluación y retroalimentación de los procesos; debido a que el aspecto del cumplimiento legal de la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, es la función primordial de las políticas empleadas.

Debido a esta circunstancia la orientación que se desarrolla dentro de este punto; se distinguirá por medio del siguiente esquema:



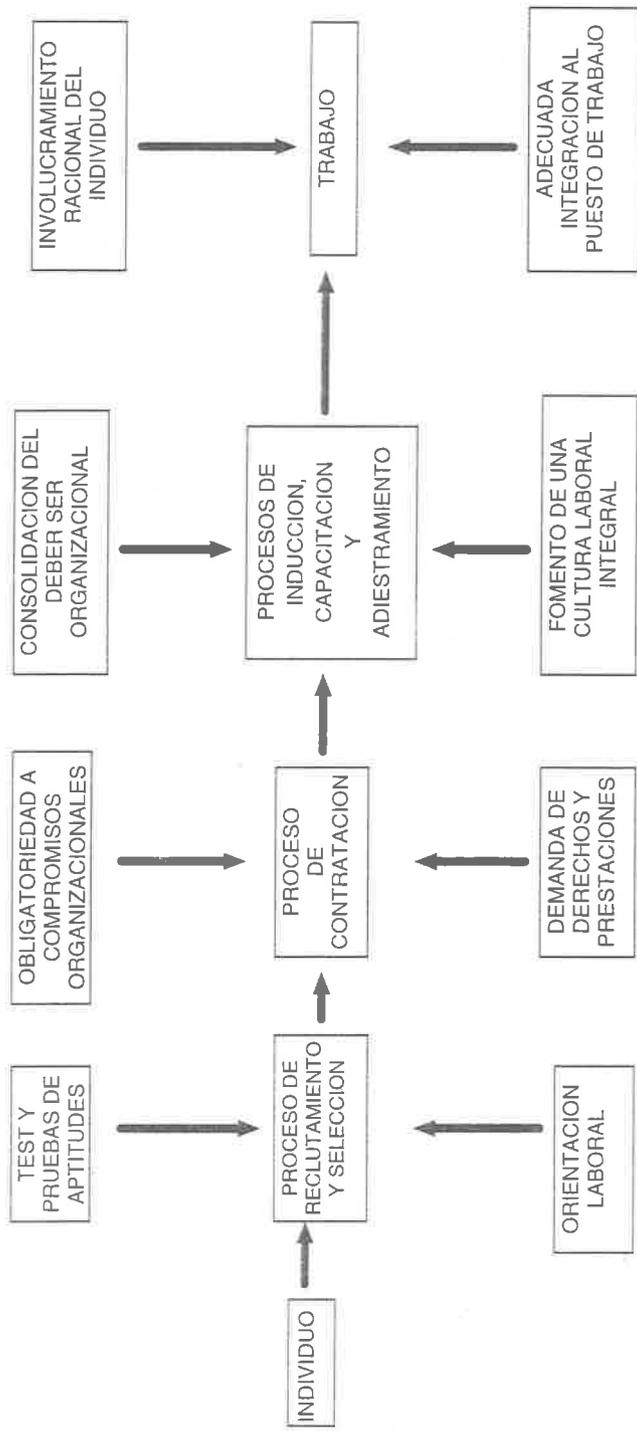
**Esquema 6: El Modelo Funcional del Proceso de Inducción.**

Este esquema plantea, la necesidad de incorporar a esta institución nuevos modelos de inducción, estilos de capacitación y Adiestramiento y elementos de formación y profesionalización que deban ser los objetivos inmediatos de cualquier organización.

En el caso del Seguro Social, en donde confluyen empresas que se dedican al análisis

del personal; se deben abrir espacios que retroalimenten el sentido y la forma de la inducción en particular; y en general, de los recursos humanos.

En éste sentido, el enfoque que se debe considerar para consolidar el proceso de inducción, en el area de transportes, debe estar orientado dentro del siguiente esquema de actividades:



ESQUEMA DE INTEGRACION DEL TRABAJADOR AL PUESTO

Es claro el proceso de integración del individuo dentro del área de trabajo; pero hace falta recapitular dentro del proceso de inducción debido a que es en ese rubro en donde se consolidará o fracasará el compromiso que se establezca con el instituto.

Para ello, se propondrá el manejo de dinámicas grupales que incorporen entre otras cosas:

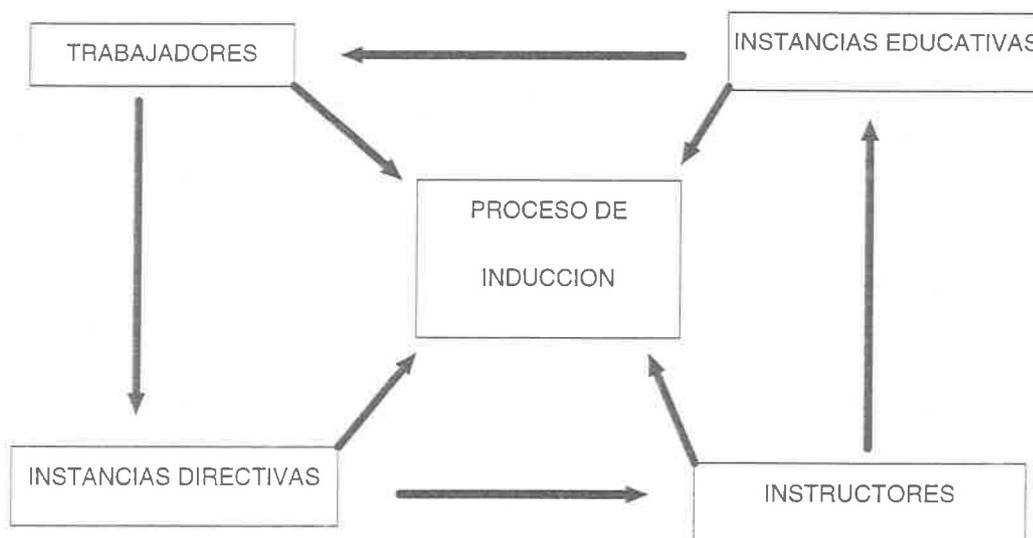
- Exponer los mecanismos legales;
- Inculcar el compromiso y cultura organizacional;
- Obtener el perfil institucional del individuo;
- Integrar grupos afines de trabajo;
- Programar actividades y consolidar grupos de trabajo;
- Diseñar programas y desarrollar sistemas de evaluación; y,
- Reducir la incertidumbre y cimentar la permanencia.

Por otro lado, a nivel genérico, las iniciativas y programas que se deriven de los resultados con la directiva de la institución se programarán como objetivos específicos de éste modelo:

- A) Vinculación con instituciones educativas del ramo;
- B) Formación de grupos que analicen el contexto laboral;
- C) Asesorías encaminadas a programar actividades en el puesto de trabajo;

- D) Evaluar las prácticas laborales en función al contexto legislativo y asesoría de los grupos de trabajo;
- E) Dinamizar las áreas, con base en instructores seleccionados y formados dentro de las áreas laborales;
- F) Generación de espacios de convivencia laboral para actividades, reuniones y simulacros de actividades;
- G) Convenios con instituciones educativas que incorporen a trabajadores a planes y programas de estudio; y,
- H) Evaluación de las actividades y retroalimentación de las mismas que redefinan la conducción y la marcha.

De lo anterior, se elabora el siguiente diagrama que ubica a las partes involucradas dentro de este modelo:



EL MODELO DE CONSOLIDACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y SUS ACTORES

## CONCLUSIONES.

A lo largo de ésta exposición, la importancia principal fue el recurso humano., mismo que, siguiendo sus propias necesidades y expectativas; consolidará conjuntamente con el Instituto Mexicano del Seguro Social una integración que medie la obligatoriedad contractual con la demanda social del trabajador.

Al existir ésta reciprocidad se concentrarán las expectativas y actividades para fincar los espacios necesarios que orienten, el camino ante una apertura global en el país; un nuevo milenio; y, ante una creciente sociedad mexicana.

Es por lo cual, que el interés de mejorar la planta de servicios en las diversas instituciones nacionales, son de especial atención, mismo que se reingresará en beneficios sociales para la colectividad.

El fomento laboral, incorpora los beneficios tanto institucionales como individuales, dado que permite: por un lado; agregar el aspecto cualitativo al servicio, y por el otro; la promoción y apertura a nuevas expectativas laborales y salariales para el trabajador.

Con base a lo anterior, es importante que se cuente con manuales especializados dentro de un organismo; y máxime como lo es el Instituto Mexicano del Seguro Social; que considera y valida la importancia y consolidación del recurso humano.

La conjunción de preceptos y directrices que forman parte de mecanismos que fomenten al trabajador, el compromiso institucional; pero, éste último se ha descuidado.

No por ello, la desatención se muestra como un fenómeno constante, sino por la desinformación e interpretación de los contenidos y procedimientos expuestos; a la vez del desconocimiento del trabajador, a lo cual se puede y se señala como una de las condiciones que desgastan el ambiente organizacional.

Por otro lado, las condiciones del medio juegan efectos que consolidan o diezman la imagen, estructura y preceptos organizacionales, y el agente que es el intermedio entre la sociedad y organización es el trabajador; el cuidado y atención consolidado de las partes que protegen su aspecto laboral es el Instituto por un lado y por el otro el Sindicato.

Esta bipolaridad de instancias, que se conjuntan en el trabajador, deben coincidir en la formulación de estrategias que orienten los derechos y prestaciones y por otro lado, fomenten y consoliden la imagen institucional.

En el aspecto propiamente, del proceso de inducción, los trabajos que se iniciarán serán de manera gradual; debido a esto, los enfoques y trabajos que se lleven a cabo se fundamentarán con el trabajo de convencimientos; y que por lo tanto, se deberá hacer énfasis en los siguientes aspectos generales:

- Vinculación con el sector educativo, que permita el fomento y difusión de los nuevos conceptos sobre las diversas áreas de conocimiento y habilitar por lo tanto y de manera permanente al trabajador.
- Promover la conciencia de pertenencia, pertinencia y compromiso con la institución por medio de consolidados programas de selección y reclutamiento; inducción; y, capacitación y adiestramiento.
- Diseñar, programar y desarrollar un sistema de evaluación laboral que guarde los preceptos del contrato colectivo, pero que finquen; en concordancia, de un trabajo óptimo con un justo programa de estímulos diferenciados.<sup>32</sup>
- Realizar beneficios que se orienten a abrir oportunidades profesionales; es decir, fomentar los estímulos diferenciados a programas educativos del puesto o área que pertenece el trabajador.

---

<sup>32</sup> Estos estímulos deben estar orientados a seguir apoyando al trabajador en su puesto y promoverlo con base en sus resultados.

- Conciliar, conjuntamente con el Sindicato, las modificaciones y adecuaciones al aspecto normativo que integren estos aspectos de manera permanente

Por último, se realiza la siguiente reflexión en torno al proceso de Inducción: "Es la parte inicial del conocimiento del trabajador en el ambiente laboral mismo que fomentará y consolidará la trayectoria del mismo en la organización."

## BIBLIOGRAFÍA.

1. ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, Trillas, 1990, 525 pp.
2. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, Porrúa, 1997, 147 pp.
- 3.- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc Graw Hill, 1990, 687 pp.
- 4.- DESSLER, Gary. Administración de Personal. México, Prentice – Hall Hispanoamérica, 1991, 820 pp.
- 5.- Diccionario de Política y Administración pública. México, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, 1990, 740 pp.
- 6.- DUHALT Krauss, Miguel. La Administración de Personal en el Sector Público: Un Enfoque Sistémico. México, SEI, S.A. 1972, 122 pp..
- 7.- HERNANDEZ Puente, Adriana. Administración y Desarrollo de Personal Público. México, 1994, 404 pp.
- 8.- I.M.S.S. Contrato Colectivo de Trabajo. México, 1993, 540 pp.
- 9.- I.M.S.S. Guía de Inducción al Area y al Puesto. México, 1986, 19 pp.
- 10.- I.M.S.S. Guía Práctica de Ayuda para la Capacitación. México, 1983, 25 pp.
- 11.- I.M.S.S. Lineamientos Generales para la Elaboración de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento del Personal del Instituto Mexicano del Seguro Social. México, 1990, 33 pp.
- 12.- I.M.S.S. Manual de Bienvenida en el Area de Servicios Generales. México, 1986, 21 pp.

- 13.- I.M.S.S. Manual de Procedimientos para la Capacitación y Adiestramiento a Personal de Reciente Contratación. México, 1991, 31 pp.
- 14.- I.M.S.S. Manual de Procedimientos de Transportes en Delegaciones. México, 1987, 62 pp.
- 15.- I.M.S.S. Trayectoria Histórica del I.M.S.S. México, 1980, 319 pp.
- 16.- KATES, Davis. El Comportamiento Humano en el Trabajo. México, Mc Graw Hill, 1983, 430 pp.
- 17.- LESTER, Bittel. Lo que todo Supervisor debe Saber. México, Mc. Graw Hill, 1987, 773 pp.
- 18.- REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. México, Limusa, 1973, 239 pp.
- 19.- REZA Trosíno, Jesús Carlos. El ABC del Administrador de la Capacitación ( y también del Capacitador y de Cualquier Facilitador de Procesos Educativos ). México, Panorama, 1995, 144 pp.
- 20.- RODRIGUEZ Estrada, Mauro. Administración de la Capacitación. México, Mc Graw Hill, 1993, 123 pp.
- 21.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Ley Federal del Trabajo. México, 1990, 706 pp.
- 22 SHAUN Tyson, Alfred York. Administración de Personal. México, Trillas, 1989, 349 pp.
- 23.- TEES, David. Manual de Evaluación de Necesidades de Capacitación. Quito, Ecuador, IULA/CELCALDEL, 1992, 141 pp.