

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO**

TESIS

**UN MODELO DE INDUCCIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DEL
NUEVO PERSONAL EN UNA ORGANIZACIÓN DESDE EL
ENFOQUE DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

INTEGRANTES:

**OJEDA GONZÁLEZ JAIME
RAMÍREZ CRUZ MARIBEL
RUIZ AGUILAR MIRIAM**

INDICE

Pág.

Agradecimientos

Dedicatorias

INTRODUCCIÓN.....5

ANTECEDENTES.....10

CAPITULO 1.....18

1 LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN.....19

1.1 Conceptos diversos.....19

1.2 Clasificación de las empresas.....20

1.3 Elementos que forman la empresa.....22

1.4 Aspectos o valores de la empresa.....28

1.5 Funciones de la empresa.....31

1.6 Los fines de la empresa.....32

CAPITULO 2.....47

2 GENERALIDADES DE LA INDUCCIÓN.....49

2.1 Concepto de Inducción.....50

2.2 Importancia y beneficios de la inducción en la organización.....52

2.3 Fases de la inducción.....58

2.4 Objetivos y finalidades de la inducción.....61

2.5 Impacto del medio ambiente.....62

2.6 Personal que la imparte y lugar donde la imparte.....63

2.7 Proceso de la inducción.....69

2.8 Utilidad y validez del sistema de inducción.....71

2.9 La importancia de la inducción desde el punto de vista de la Administración Educativa.....72

CAPITULO 3	85
3 EMPRESA TECMARKETING, S.A. de C.V.	86
3.1 Antecedentes.....	89
3.2 Logotipo.....	89
3.3 Los objetivos de la empresa.....	90
3.4 Historia de la empresa.....	91
3.5 Servicios que proporciona Tecmarketing, S.A. de C.V.....	93
3.6 Principales clientes.....	93
3.7 Campañas de entrada y salida en Chapultepec.....	93
3.8 Campañas de entrada y salida en Irrigación.....	97
3.9 Las áreas de la empresa.....	101
CAPITULO 4	105
4 ELABORACIÓN DEL MODELO DE INDUCCIÓN PARA EL NUEVO PERSONAL EN UNA ORGANIZACIÓN (CASO PRÁCTICO)	105
4.1 Estructura	106
4.2 Esquema conceptual.....	107
4.3 Propuesta del modelo de inducción.....	113
CAPITULO 5	134
5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADA	134
5.1 Identificación del problema.....	135
5.2 Diseño de la investigación.....	136
5.3 Aprobación o disprobación de la hipótesis.....	143
5.4 Análisis de los resultados.....	144

CONCLUSIÓN	165
BIBLIOGRAFÍA	169

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo ha sido elaborado con la intención de dejar en claro que la inducción es la parte fundamental en una organización, ya que con esto se permite introducir e integrar a los empleados adecuadamente al ambiente de trabajo en el menor tiempo posible, proporcionando alternativas que en la operación se presenten con calidad y eficiencia para con ello elevar la productividad, generando así el entusiasmo en la motivación y la transformación en las personas que integran la organización.

Una de las razones por la cual la gente cambia de trabajo es que nunca se siente bienvenida o como parte de la organización a la que se adhiere. Como resultado, muchos prefieren cambiar de trabajo en lugar de integrarse y simplemente dejan sus empleos y se van a otra compañía poco después de haber sido contratados. Cuando esto sucede, la organización que abandonan se enfrenta una vez más a la necesidad de contratar, inducir y capacitar a otro nuevo empleado.

Un programa mediado de inducción del nuevo empleado puede reducir la rotación y ahorrar miles de pesos a la organización. Por lo tanto una compañía, así tenga dos empleados o veinte mil, no debe dejar a la casualidad dicha inducción.

Cada vez más organizaciones están empezando a darse cuenta de los beneficios de emplear trabajadores temporales. Desafortunadamente, con frecuencia piensan que esos empleados no necesitan de inducción, dado que sólo estarán ahí poco tiempo. Esta actitud contribuye muchas veces a elevar aún más el índice de rotación.

La inducción del nuevo empleado esboza los pasos específicos que las organizaciones deben seguir para reducir la rotación de sus empleados permanentes y temporales y, a la vez, prepararlos rápidamente para sus nuevos empleos. La reducción de la rotación, junto con una mejor inducción y capacitación de los empleados, se traduce en un mejor servicio para el cliente.

Es por ello que el proceso de la elaboración del trabajo se inició con la definición del tema y delimitación del universo, que en este caso fueron los empleados de la empresa Tecmarketing, S.A. de C.V.; posteriormente se procedió al acopio de bibliografía relacionada con el tema.

Para definir el problema a resolver, se acudió con los responsables de cada área para indagar donde podrían ubicarse los errores que se consideran de mayor importancia, todo en base a las actividades de la organización, aquí se pudo observar que todos los integrantes de las distintas áreas necesitan conocer todo lo relacionado con la organización.

Esto trae como consecuencia que muchas de las organizaciones se encuentren inmersas en una ola de rápidas transiciones, lo que las obliga a adquirir la capacidad de adaptarse a ellas con rapidez sin descuidar ningún aspecto tanto humano, como material y económico, ya que la falta de una buena integración del personal a la organización, generará que ésta sea catalogada como una institución que no satisface las necesidades del mercado, situación que la puede dejar fuera de éste, porque no cumple con las exigencias de calidad que requieren para la toma de decisiones.

El objetivo general que se persigue en esta investigación, es el de diseñar un Modelo de Inducción para la integración del nuevo personal en una organización

desde el enfoque del Administrador Educativo, que permita introducir e integrar a los empleados adecuadamente al ambiente de trabajo en el menor tiempo, proporcionando alternativas, que en la práctica darán mejores resultados. Todo esto con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones, generando así el entusiasmo en la motivación y la transformación de las personas que integran la organización.

Es importante mencionar los objetivos específicos, los cuales son: suministrar al nuevo personal información básica sobre la organización, historia, reglamento, políticas, ventajas, servicios y productos; facilitar la adaptación del nuevo personal al ambiente de trabajo; familiarizar a los nuevos empleados con el puesto, su unidad de trabajo y su organización; acrecentar en el nuevo personal actitudes positivas respecto a su trabajo y demostrar a los nuevos empleados el interés de la empresa por su integración al núcleo del trabajo. Por lo tanto nuestra hipótesis es la inducción como una herramienta para la integración oportuna y efectiva del personal de nuevo ingreso.

Después se describieron las interrogantes para darle cuerpo al tema y con dicha información se diseñó el instrumento de investigación para encontrar respuestas a las interrogantes planteadas: la encuesta, misma que estuvo compuesta por catorce preguntas, que los empleados contestarían. Enseguida se evaluó de cuantos encuestados consistiría la muestra y se decidió que fuera el 25% de los empleados. El total de los encuestados fue de ciento cincuenta y el total de las encuestas fue contestada en su totalidad.

Si el empleado tiene éxito, la organización también lo tendrá. Una inducción planeada y bien organizada es el primer paso en la ruta hacia el éxito.

El trabajo quedó integrado por cinco capítulos, que se integran de la siguiente manera:

Se inicia con una breve reseña de la importancia de la administración de los Recursos Humanos.

Se incluye el Marco Teórico, un análisis general de la empresa como organización así como definiciones de la misma, sus clasificaciones, los elementos que conforman una empresa (Recursos Materiales, Recursos Técnicos, Recursos Humanos, Recursos Financieros), se define la importancia de las funciones de la empresa y los fines que se quieren lograr.

En el capítulo dos se hace mención de diferentes conceptos de inducción, así como su importancia y los beneficios para la organización, tomando en cuenta las fases de la inducción, sus objetivos y sus finalidades.

En el capítulo tres se hace referencia al contexto donde se realizó la investigación, es decir, la empresa Tecmarketing, S.A. de C.V.

En el capítulo cuatro se presenta la estructura del modelo de inducción para el nuevo personal e integración del mismo.

En el capítulo cinco se muestran los resultados de la investigación de campo aplicada a los empleados.

La decisión de trabajar sobre este tema se considero pertinente ya que se tenía acceso a la empresa Tecmarketing, S.A. de C.V., y a la información relacionada con uno de los tantos problemas que está enfrentando actualmente.

Asimismo se tomo la decisión de realizar un modelo de inducción ya que esta etapa se puede considerar como parte de la educación de los empleados de la institución, además de darle respuesta a una petición de los empleados; cuidando siempre que el personal que la imparta esté actualizando dicho modelo de acuerdo a las exigencias de la organización y sus Recursos Humanos.

El presente trabajo finaliza con una propuesta que consiste en el modelo de inducción para la integración del personal de nuevo ingreso, también se incluyen las conclusiones de la investigación.

ANTECEDENTES

Desde qué surgió el esfuerzo en grupo, la Administración de Recursos Humanos ha existido, trátase en su forma primitiva o visualizando ya integraciones de esfuerzos, como los realizados en las civilizaciones del Egipto para construir sus majestuosas pirámides –se requerían mas de 100,000 personas durante veinte años para una sola- o de la China, con su gran Muralla y en donde se debió planear lo qué se haría, organizar personas y recursos materiales, guiar a los trabajadores, así como llevar a cabo un control para asegurarse de qué las cosas salieran conforme a lo planeado.

Estos ejemplos del pasado demuestran que las organizaciones han estado con nosotros durante milenios y que la administración se ha practicado durante un periodo similar.

La esclavitud representaba el sistema más simple de relaciones con los trabajadores. El esclavo formaba parte de las propiedades del amo, tenía obligaciones y carecía de derechos (matrimonio, patria potestad, etc).

El fin de la esclavitud desapareció por ser un sistema ineficaz que cuarteaba la libertad, no solo corporal sino mental del individuo cosa que dio como resultado la indiferencia y el rechazo del trabajo por parte del esclavo.

La servidumbre se basaba en la prestación de servicios del siervo a cambio de protección del señor feudal, tenía una serie de derechos superiores a la del esclavo podía contraer matrimonio y hasta tener una especie de posesión sin embargo carecía de derecho de libertad e independencia.

Los gremios y corporaciones, aparecen en la edad media, durante tal etapa la llamada economía familiar, se convierte en la economía de la ciudad debido a la tendencia de las villas bastarse así mismas, es allí donde aparecen las llamadas corporaciones o gremios que eran agrupaciones de una misma profesión, oficio o especialidad que buscaban a través de su unión, la defensa de intereses comunes, fueron estos talleres donde se vio por primera vez una clara división del concepto patrón-trabajador.

Pero a pesar de tener sus raíces la administración en la antigüedad, la moderna génesis de la Teoría Administrativa se inicia a partir de la Revolución Industrial.

INFLUENCIA DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.

Cuando la Revolución Industrial viene a sustituir la casa taller por la fábrica, las relaciones semifamiliares entre dueños del taller y el aprendiz son sustituidas por las relaciones entre patrón – obrero, básicamente a partir de la Revolución se plantea la necesidad de un enfoque sistemático de la administración por el hecho de que las nuevas técnicas, el movimiento de grandes cantidades de materiales, el gran número de obreros; la producción es escasa y su distribución requerían ser coordinados. Entre las consecuencias es que:

- a) La Revolución Industrial inicio con una tendencia de alejamiento del empleo agrícola hacia ocupaciones de la industria.
- b) Los trabajos estaban sujetos a reglas, procedimientos y políticas de la empresa y sobre las cuales tenían muy poco control.
- c) Trabajos no especializados y repetitivos, insalubres y peligrosos.
- d) Contratación de niños y mujeres para trabajos peligrosos e insalubres.
- e) Aumento de la zona urbana.

Por otro lado, el desarrollo del sindicalismo se llevaba bajo el sistema del abuso y explotación al trabajador, hubo intentos de la clase trabajadora por mejorar sus condiciones de vida, sin embargo, siempre se encontró con un clima de rechazo absoluto como en el caso de los TRADE UNIONS en Inglaterra que fueron prohibidos y considerados como conspiraciones ilegales en 1834. Se consideraba como dañino pensar en una contratación colectiva. En esta época surgen grandes pensadores que buscaban sus misiones, entre ellos destacaban Carlos Marx, quien proponía una jornada de ocho horas y la prohibición del trabajo para menores de catorce años: entre catorce y dieciocho, la jornada que fuera de seis horas, prohibición del trabajo nocturno y el pago que no fuera en especie.

Podría considerarse que la influencia anterior del siglo XX en lo que respecta a la Administración fue la Revolución Industrial en Gran Bretaña, siglo XVIII, llegando a Estados Unidos al final de la Guerra Civil estadounidense. El nombre lo recibe debido a los grandes cambios ocurridos en este periodo como fue el surgimiento del sistema fabril, en donde la maquina sustituyo a la fuerza humana.

La especialización y la división del trabajo hicieron más económico el producir bienes en las fábricas. En Estados Unidos la Revolución Industrial tuvo tres facetas:

1. Potencia –desarrollo y perfeccionamiento de la maquina de vapor en Inglaterra por James Watt, para posteriormente trasladarla a Estados Unidos- con lo cual se produjo una gran cantidad de artículos, a menor precio y se amplió el mercado de bienes. La máquina de vapor permitió el que las fábricas se situaran retiradas de la fuerza hidráulica. El efecto fue un gran desarrollo en las naciones. También pudieron colocarse cerca de sus clientes y proveedores.

2. Transporte –auge ferroviario en 1840- en donde las fábricas se establecen cerca de las vías, permitiendo el desarrollo de Mercados Nacionales debido a que productos terminados y materias primas podían ser rápidamente transportadas de un lugar a otro.
3. Comunicación –que con la invención del telégrafo por Samuel F.B. Morse en 1844- las fabricas pudieron comunicarse y coordinar sus actividades con eficiencia y rapidez.

Pero ahora bien, teniendo fábricas grandes y con poderosa maquinaria se requirió de:

- Personas con habilidades administrativas que designaran las operaciones a realizar.
- Conducir las diarias actividades.
- Mantener estándares de producción.
- Pronosticar la demanda.
- Buscar mercados.
- Asegurar el funcionamiento de las maquinas.
- El pago de trabajadores, etc.

Requirió de planificar, organizar, dirigir y controlar. Con ello se hablo ya del requerimiento de una Teoría-Administrativa formal.

LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y SUS CONTRIBUCIONES.

Se sugiere el año 1991 cuando se publicaron los Principios de la Administración Científica de Frederick Winslow Taylor, siendo ampliamente aceptados por los

gerentes en todo el mundo. A Taylor se le conoce como el "Padre de la administración científica" por ser el iniciador de esta.

Periodo con grandes contrastes debido a que:

- Se estudiaba como mejorar la productividad del personal operativo.
- Se preocupaban unos teóricos de la administración general por como hacerla más efectiva.
- Un grupo de escritores e investigadores insistían en el Recurso Humano en la administración.
- Otros hacían énfasis al desarrollo y aplicación de modelos cuantitativos.

Entre los teóricos más relevantes de la administración científica podemos mencionar a Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Frank Gilbreth (1868-1924), Lilian Gilbreth (1878-1972) y Henry L. Gantt (1861-1919).

Frederick Taylor; es considerado como Padre de la Administración Científica de su trabajo e investigaciones, concluyo que para lograr una mayor productividad es necesario:

1. Analizar el trabajo.
2. Rediseñar el trabajo.
3. Seleccionar el personal.
4. Capacitar al personal.
5. Mantener una estrecha cooperación entre obreros y patrones.
6. El pago a destajo.

Henry Gantt; propuso el pago de bonificaciones a los trabajadores que terminaran su trabajo en el tiempo asignado, y que el capataz también recibiera por eso una bonificación y que si todos los trabajadores terminaban con su tarea, el capataz recibiera una segunda bonificación; además propuso calificar públicamente el desempeño del obrero a través de graficas.

ÉPOCA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Uno de los indicadores de la psicología industrial cuya incidencia más relevante demostró que en las áreas de selección de personal, capacitación y motivación fue Hugo Munsterberg, quien las plasma en su libro la psicología y la eficiencia industrial principales contribuciones:

- a) pruebas de empleo y test de aptitudes,
- b) entrenamiento,
- c) aplicación de técnicas de evaluación del desempeño,
- d) énfasis en la importancia de las necesidades y motivaciones del trabajador.

Pros y contras de la época de la administración científica

- PROS: Mayor productividad, cooperación entre obreros y patrones, bonificaciones por trabajo asignado a obreros y capataces y selección de personal.
- CONTRAS: Exceso de producción, con la capacitación se pierde tiempo de producción y se gasta el dinero en diseñar el trabajo.

ÉPOCA DE LAS RELACIONES HUMANAS

En esta época la atención se centra ya no en la tarea a realizar, sino que el hombre que la realiza, no se trata ya solo de una determinación de quien es el trabajo apto para desarrollar un puesto si no de crear teorías y técnicas administrativas que ayuden al administrador a conducirlo hacia el logro de los objetivos al mismo tiempo que se consideran sus objetivos particulares.

TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL

Se le llama así al grupo de escritores, los cuales desarrollaron teorías generales de lo que pueden hacer los administradores.

Hoy en día muchas de las prácticas administrativas que se realizan en las organizaciones se deben a las aportaciones precisamente de los teóricos administrativos generales, de los cuales destacaron Henry Fayol y Max Weber por sus contribuciones al pensamiento administrativo.

LAS CONTRIBUCIONES DEL ENFOQUE DE RECURSOS HUMANOS

Al hablar de organizaciones, es sabido que siempre se va a trabajar con personas, y es por ello, que algunos de los primeros promotores como Roberto Owen, Mary Parker Follet, Chester Barnard y Elton Mayo tomaron en cuenta principalmente a los Recursos Humanos como factor importante para el éxito de una empresa.

Elton Mayo, es considerado como el Padre de la Administración de Recursos Humanos; en sus experiencias puso en relieve aspectos sociales de los

trabajadores, tales como la importancia de pertenecer a su labor y el sentimiento de ser valioso para la organización.

CAPITULO 1

1. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN

1.1 Conceptos diversos.

1.2 Clasificación de las empresas.

1.3 Elementos que forman la empresa.

1.4 Aspectos o valores de la empresa.

1.5 Funciones de la empresa.

1.6 Los fines de la empresa.

CAPITULO 1

1. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN

Cuando se habla acerca de la empresa o se pretende describir su funcionamiento, se utilizan indistintamente conceptos diversos de modo que los temas empresariales adolece de una notable ambigüedad terminológica. Como explicación de la misma habría que acudir a los diferentes de orientación provenientes tanto de la diversidad de disciplinas que estudian la empresa como organización, como de la diversidad de tendencias que las caracterizan. Sin embargo, comparando las diferentes definiciones de organización y tomando los elementos más frecuentes en ellas, se puede llegar a elaborar una descripción en base a los rasgos siguientes:

1. Un grupo de personas asociadas.
2. Para el logro de un fin común.
3. Que establecen entre ellas, a tal fin, relaciones formalizadas.
4. Con pretensión de continuidad en el tiempo, y
5. Con posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la organización.

De esas características se deduce que la organización no es una trama relacional, resultado de procesos sociales más o menos espontáneos, sino un grupo creado para la consecución de objetivos previamente definidos mediante la utilización de una serie de recursos y el sometimiento de sus miembros a las normas comunes. Nos encontramos ante una aplicación del principio de racionalidad a la vida social. Referido a la empresa, en cuanto que organización productiva, se puede decir que

se trata de una manifestación de la racionalidad económica. Más concretamente se trata de la extensión de ese principio a la gestión de los Recursos Humanos.

1.1 CONCEPTOS DIVERSOS.

En esta investigación hemos considerado importante mencionar algunos conceptos de la empresa, para tener mayor conocimiento tomando el concepto de organización como:

Grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Es por ello que diversos autores han considerado a la empresa como:

ANTHONY JAY. "Instituciones para el empleo de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA. Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos, o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

ISAAC GUZMÁN VALDIVIA. Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa."¹

¹ MÜNCH Galindo, Lourdes; **Fundamentos de administración**; 1990: 41- 42.

ARTURO ORTEGA BLAKE. "Es la organización de una actividad económica que se encarga de la producción o el intercambio de bienes o servicios para el mercado. Para ello, reúne los elementos de capital y el trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción o distribución de bienes y servicios en el mercado y generar un valor económico agregado."²

En la empresa encontramos, en primer lugar, un conjunto de individuos y grupos interdependientes en sus actividades, en el sentido de que todos ellos parecen obedecer a un plan colectivo encaminado a lograr objetivos comunes. Esto supone la participación, al menos elemental, en una serie de valores e instrumentos simbólicos que permiten ese acuerdo inicial y hacen posible la colaboración. Este sistema cultural, institucionalizado en forma de reglamentos, fija los comportamientos necesarios en cada fase del proceso productivo y los coordina en un haz competitivo y uniforme hacia la obtención de las metas establecidas. Con esto no se cuestionan las actividades personales y/o de grupo frente a esa cultura ni tampoco el carácter voluntario o coactivo de las pautas de pensamiento y de conducta que regulan la vida de la empresa. De momento, se constata su existencia, lo que equivale a afirmar la unidad funcional de la empresa.

Además, esta interdependencia social está jerarquizada; no es tan horizontal como el rasgo anterior pudiera haber sugerido. Las relaciones entre individuos y grupos en el seno de la empresa son relaciones diferenciadas verticalmente, conllevan la existencia de distintos niveles de poder, de prestigio, de remuneración, de condiciones de trabajo, etc. De esta disparidad de posiciones se deriva el hecho de que grupos sociales presentes en la empresa se caractericen por la posesión de valores sociales propios, hasta el punto de que se puedan observar "subculturas" y

² ORTEGA Blake; **Diccionario de planeación económica**; 1989: 115.

“contraculturales”, según que los valores grupales se ajusten o contesten los valores y comportamientos institucionalmente admitidos o impuestos en la empresa.

También conviene añadir algunos aspectos no tratados hasta el momento y que son necesarios para comprender el fenómeno organizativo actual. No se pueden pensar en las organizaciones únicamente desde una perspectiva integradora, sino que hace preciso poner de manifiesto la otra vertiente conflictiva, de su estructura y de su funcionamiento. Tanto en su dimensión interna como en su proyección exterior, las organizaciones persiguen, desde su fundación o desde sus fundadores, el objetivo global de controlar ciertos bienes y por ello establecen en su seno y en la sociedad en que se encuentran un tipo de relaciones que, al menos, pueden ser definidas como competitivas, si no se quiere afirmar expresadamente su carácter conflictivo. En el caso de la empresa esa doble fuente de conflictividad se manifiesta. Así lo ponen de manifiesto cuando estudian la corporación, como una de las manifestaciones más importantes del hecho organizativo en las sociedades modernas avanzadas, y la definen como “toda institución social montada en el seno de una sociedad por persona o coaliciones para servir a una serie de fines más o menos explícitos mediante un ordenamiento de la conducta de sus miembros según criterios de jerarquía interna, coordinación imperativa y normas de comportamiento eficaz y de acceso, reparto, participación y exclusión diferencial a los bienes escasos cuyo control se busca.”³

1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a

³ GINER, S.; Pérez Yruela, M.; **La sociedad corporativa**;1978: 13.

las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Es imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

1.2.1 Actividad o giro.

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, por ejemplo:

1. INDUSTRIALES. La actividad primordial de este tipo de empresa es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. A la vez se clasifican en:

- A. EXTRACTIVAS. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la supervivencia del hombre.
- B. MANUFACTURERAS. Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y son de dos tipos:
 - a) Empresas que producen bienes de consumo final.
 - b) Empresas que producen bienes de producción.
- C. AGROPECUARIAS. Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

2. COMERCIALES. Son intermedias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados y a su vez se clasifican en:

- A. MAYORISTAS. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- B. MINORISTAS O DETALLISTAS. Las que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.
- C. COMISIONISTAS. Se dedican a vender mercancía que a los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. SERVICIO. Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos, y a su vez se clasifican en:

- A. Transporte.
- B. Turismo.
- C. Instituciones financieras.
- D. Servicios Públicos: Comunicaciones, energía, agua.
- E. Servicios Privados: Asesoría, diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
- F. Educación.
- G. Salubridad /hospitales
- H. Finanzas, seguros.

1.2.2 Origen del capital.

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas se clasifican en:

1. PÚBLICAS. En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y su finalidad es "satisfacer" necesidades de carácter social; sé subclasifican en:

- A. CENTRALIZADAS. Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República.
- B. DESCONCENTRADAS. Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisiones limitadas, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía.
- C. DESCENTRALIZADAS. En las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios.
- D. ESTATALES. Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia.
- E. MIXTAS O PARAESTATALES. En éstas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios.

2. PRIVADAS. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa, pueden ser nacionales y trasnacionales.

1.2.3 Magnitud de la empresa.

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande.

1. FINANCIERO. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.

2. PERSONAL OCUPADO. "Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, es aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores y una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados."⁴

3. PRODUCCIÓN. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de producción; una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra; la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

4. VENTAS. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Una empresa es pequeña cuando

⁴ Ibid: 44-45.

sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.

1.2.4 Otros criterios.

Criterio económico. Las empresas pueden ser:

“NUEVAS. Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de sustitutos de otros que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.

NECESARIAS. Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional.

BÁSICAS. Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

SEMIBÁSICAS. Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

SECUNDARIAS. Fabrican artículo no comprendido en los grupos anteriores.”⁵

⁵Ibid: 44-45.

1.3 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Es importante saber cuales son los elementos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla, el administrador siempre deberá evaluar la productividad.

1.3.1 Recursos Materiales

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- a) Ante todo integran la empresa sus edificios, terrenos, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican la más al detalle la acción de la maquinaria.

- b) La materia prima, o sea, aquellas han de salir transformadas en los productos; las materias auxiliares, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción; los productos terminados: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y

aún conveniencia, de no hacerlo desde luego, para tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado.

1.3.2 Recursos Técnicos

Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- a) Existen sistemas de producción, tales como fórmulas y métodos; sistemas de venta, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc.; sistemas de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

- b) Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

- c) Fórmulas, patentes, etc.

1.3.3 Recursos Humanos

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

1. Obreros. Calificados y no calificados.
2. Oficinistas. Calificados y no calificados.
3. Supervisores. Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
4. Técnicos. Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
5. Ejecutivos. Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
6. Directores. Fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.

La administración debe poner especial interés en los Recursos Humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.

1.3.4 Recursos Financieros

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los Recursos Financieros propios se pueden citar:

1. Dinero. Toda empresa necesita cierto efectivo: lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc.
2. Aportaciones de los socios (acciones).
3. Utilidades.

Los Recursos Financieros ajenos están representados por:

1. Préstamos de acreedores y proveedores.
2. Créditos bancarios o privados.
3. Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.)

1.4 ASPECTOS O VALORES DE LA EMPRESA

“De la misma manera que la administración cuenta con una serie de valores que fundamentan su existencia, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa y operar con ética.

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que al conseguirlos incide directamente en su progreso. Los valores institucionales de la empresa son:

ECONÓMICOS.

Tendientes a lograr beneficios monetarios:

- a) Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos juntos sobre la inversión colocada.
- b) Cumplir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concebidos.

SOCIALES.

Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- b) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.
- c) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
- d) Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación laboral.
- e) Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

TÉCNICOS.

Dirigidos a la optimización de la tecnología:

- a) Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- b) Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.”⁶

1.5 FUNCIONES DE LA EMPRESA

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos.

⁶ ARIAS Galicia, Luis Fernando y Heredia Espinosa, Víctor; **Administración de Recursos Humanos**; 2001: 32- 33.

Es necesario conceptualizar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de éstas podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La afectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas de progreso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales.

1.5.1 Producción.

“Tradicionalmente considerado como una de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Tiene como función:

1. INGENIERÍA DEL PRODUCTO:

- Diseño del producto.
- Pruebas de ingeniería.
- Asistencia a mercadotecnia.

2. INGENIERÍA DE LA PLANTA:

- Diseño de instalaciones y sus especificaciones.

- Mantenimiento y control del equipo.

3. INGENIERÍA INDUSTRIAL:

- Estudio de métodos.
- Medida del trabajo.
- Distribución de la planta.

4. PLANEACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN:

- Programación.
- Informes de avances de la producción.
- Estándares.

5. ABASTECIMIENTO:

- Embarque.
- Compras locales e internacionales.
- Control de inventarios.
- Almacén.

6. FABRICACIÓN:

- Manufacturas.
- Servicios.

7. CONTROL DE CALIDAD:

- Normas y especificaciones.
- Inspección de prueba.
- Registro de inspección.
- Método de recuperación.”⁷

1.5.2 Mercadotecnia.

“Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones:

1. Investigación de mercados.
2. Planeación y desarrollo del producto:
 - Empaque.
 - Marca.
3. Precio.
4. Distribución y logística.
5. Administración de ventas.
6. Comunicación:
 - Promoción de ventas.

⁷ MERTENS, Leonard; **Estrategias de productividad, recursos humanos y competencia laboral**:1999: 61- 62.

- Publicidad.
- Relaciones públicas.

7. Estrategias de mercado.”⁸

1.5.3 Finanzas.

“Toda empresa trabaja en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Comprende las siguientes funciones:

1. FINANCIAMIENTO:

- Planeación financiera.
- Relaciones financieras.
- Tesorería.
- Obtención de recursos.
- Inversiones.

⁸ Ibid: 63- 64.

2. CONTRALORÍA:

- Contabilidad general.
- Contabilidad de costos.
- Presupuestos.
- Auditoría interna.
- Estadística.
- Crédito y cobranzas.
- Impuestos.”⁹

1.5.4 Administración de Recursos Humanos.

Dada la importancia que la Administración de Recursos Humanos tiene para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en que consiste, a continuación se enuncian algunas definiciones: “Joaquín Rodríguez Valencia define a la Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.”¹⁰ Fernando Arias Galicia dice que la Administración de Recursos Humanos “es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”¹¹

De las anteriores definiciones se puede concluir que la Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de

⁹ Ibid: 65- 66.

¹⁰ RODRÍGUEZ, Valencia J.; **Administración Moderna de Personal**; 1997: 70.

¹¹ Ibid: 95-96.

las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

Su objeto en conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Sus funciones principales son:

1. CONTRATACIÓN Y EMPLEO:

Acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de una retribución.

- Reclutamiento: "Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa."¹² Como fuentes de reclutamiento están las universidades, las escuelas técnicas, los organismos obreros y patronales, las cámaras industriales y de comercio, las bolsas de trabajo, los competidores, utilizando un procedimiento ético, los proveedores y el propio personal. Como medios de reclutamiento están los anuncios, en todos los medios de publicidad, avisos en las plantas industriales, las circulares, los exploradores, acercarse a las universidades ofreciendo trabajo o beca a los elementos en cuanto se gradúen.

¹² Ibid: 156.

- Selección: “Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir, entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos de los mismos.”¹³
- Contratación: Acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de una retribución.
- Introducción o Inducción: “Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.”¹
- Promoción, transferencias y ascensos: Es necesario recoger las categorías laborales que existirán en la empresa, las tareas a desempeñar por cada una de esas categorías, el convenio laboral al que se acogen los trabajadores, las fórmulas de contratación y el número de trabajadores por categoría y puesto estableciendo turnos de trabajo que garanticen el correcto funcionamiento de la empresa, y finalmente la remuneración correspondiente a cada grupo de trabajadores.

2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Concepto y tipos de educación.

Educación: es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. El ser humano recibe estas influencias, las asimila de

¹³ Ibid: 156.

¹ Ibid: 156

acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales.

El tipo de educación que nos interesa es la educación profesional.

La educación profesional: es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

La "formación profesional" es la educación profesional, institucionalizada que busca preparar y formar para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, es decir, a largo plazo, buscando cualificar al hombre para una futura profesión. Puede darse en las escuelas y también dentro de las propias empresas

Perfeccionamiento o desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.

El "desarrollo profesional" es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.

Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifican el plan de Recursos Humanos puedan cubrirse en el ámbito interno.

Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

Capacitación: es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función. "Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple."¹⁵

- Entrenamiento: "Es la enseñanza teórica-práctica que se realiza con el objeto de habilitar a una persona para que desempeñe las labores del puesto que se le ha asignado, ya sea por primer ingreso o por promoción del puesto."¹⁶

Puede llevarse a efecto:

1. En las oficinas principales.
 2. En las sucursales.
 3. En instituciones dedicadas a ofrecer cursos de adiestramiento.
 4. En despachos de profesionales.
 5. Visitando otras empresas.
 6. En el campo práctico de las operaciones.
 7. Combinaciones.
-
- Desarrollo: Esta designado para preparar a la organización con puntos de vista más amplios y nuevos; trata de desarrollar en los empleados los conocimientos, las habilidades y las capacidades que mejoren el conocimiento general, base de la organización y que preparen en las

¹⁵ <http://www.gestiopolis.com>; 10 de Noviembre de 2001.

¹⁶ LARIS Casillas, Francisco Javier; **Administración Integral**; 1977: 105.

personas un pensamiento estratégico, aun cuando éste no sea requerido en sus trabajos actuales.

3. SUELDOS Y SALARIOS:

Referente a los sueldos algunos autores diferencian a este como la remuneración a un empleo o servicio, de salario como paga que se recibe por un oficio o labor. Los sueldos consisten en la remuneración del factor trabajo. El salario puede pagarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión o de cualquier otra manera convenida. Debido a la multiplicidad de formas de trabajo (dirección, ejecución, organización, etc.), las remuneraciones son distintas también.

- Análisis de puestos: “El análisis es una técnica en la que se clasifica pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.”¹⁷

Los objetivos primordiales de esta técnica son:

- a) Mejorar los sistemas de trabajo.
- b) Delimitar funciones y responsabilidades.
- c) Evitar fugas de autoridad y responsabilidad
- d) Fundamentar programas de entrenamiento.
- e) Retribuir adecuadamente al personal.
- f) Mejorar la selección de personal.

¹⁷ Ibid: 139.

- Valuación de puestos: "Consiste en asignar posiciones a cada puesto dentro de una jerarquía que puede ir desde el punto más íntimo hasta el ejecutivo superior de la empresa."¹⁸
- Calificación de méritos: "Trata de establecer y registrar de la manera mas objetiva posible, y por lo tanto, imparcial, la forma en que se desarrolla el trabajo y las aptitudes personales que se demuestran. Se usa para estimular y desarrollar promociones."¹⁹
- Remuneración: "La remuneración es el pago de justa retribución por un servicio prestado con pleno consentimiento."²⁰

Existen tres tipos de remuneración:

- a) Basada en el cumplimiento de los deberes en tiempo.
 - b) Basada en unidades de trabajo: por kilo, por pieza, por camión.
 - c) Combinaciones.
-
- Vacaciones: La palabra vacaciones no tiene el mismo significado para todo el mundo. Vacación significa "suspensión de los negocios o estudios por algún tiempo". Y efectivamente, para mucha gente, tomarse vacaciones quiere decir tener licencia en el trabajo, cerrar o no ir al comercio u oficina, o descansar en los estudios: no tener clases, no tener que estudiar. Pero para otra gente, tomarse vacaciones quiere decir salir de paseo por algún tiempo a algún lado.

¹⁸ Ibid: 115.

¹⁹ Ibid: 116.

²⁰ Ibid: 108.

4. RELACIONES LABORALES:

Se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representante de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros. En la práctica, es una especialidad política, puesto que el conflicto entre capital y trabajo puede resolverse, en una sociedad en transición, mediante una negociación política inteligente.

- Comunicación: "Puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social."²¹ La comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información mas complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización.
- Disciplina: "Recompensas, incentivos y sanciones."²² La buena disciplina es el resultado de una dirección constructiva y positiva ejecutado dentro del marco de una política disciplinaria clara y consistente.
- Investigación de personal: Es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante de la persona, describir y predecir la conducta de los fenómenos.

²¹ Ibid: 160.

²² Ibid: 140.

5. SERVICIO Y PRESTACIONES:

Los servicios se definen como las actividades pagadas por la organización para brindar un apoyo de índole material o social a los trabajadores; en cambio, las prestaciones constituyen aportaciones financieras aportadas por dicha organización con la finalidad de incrementar indirectamente el monto total percibido por el trabajador.

- Actividades recreativas: Están saturadas de objetivos sociales, como es el caso de las fiestas reuniones que buscan el fortalecimiento de la organización informal.

- Actividades culturales: Son visitas a museos, conciertos, etc.

6. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL:

“La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.”²³ “La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.”²⁴

²³ CHIAVENATO, Idalberto: **Administración de personal**; 1995: 479.

²⁴ Ibid: 478.

- Servicio médico: Abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios si es necesario. Estas facilidades deben incluir: exámenes médicos de admisión, cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por enfermedades profesionales, etc.
- Campañas de higiene y seguridad.
- Ausentismo y accidentes: El ausentismo se da por dos aspectos; ausentismo (costos de las mermas en la elaboración) y falta de energía (apatía) conducente a reducciones en la cantidad y calidad de los bienes y servicios. Los accidentes se dan primordialmente por enfermedades profesionales así como a los riesgos de trabajo.

7. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

La planeación de Recursos Humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar.

La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.

- Inventario de Recursos Humanos: "Son obtenidos mediante entrevistas o cuestionarios aplicados a alguna sección de la empresa para verificar ciertos aspectos del proceso organizacional, como la moral de trabajo, el sistema

de recompensas, el estilo administrativo, las comunicaciones, el proceso de toma de decisiones, etc."²⁵

- Rotación de personal: "Se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones."²⁶

1.6 LOS FINES DE LA EMPRESA

Uno de los fines es inmediato, es la producción de bienes y servicios para un mercado. No hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretendan llegar con esa producción. El otro fin es mediatos, analizar que se busca con esa producción de bienes y servicios. Por eso es muy importante hacer una división entre empresa pública y privada.

La empresa pública: Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios. La empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios; pero puede ocurrir también que se haya planeado aún a base de pérdidas, porque el fin del estado como empresario, no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades.

La empresa privada: Esta busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. Se habla de un

²⁵ Ibid: 602.

²⁶ Ibid: 118.

beneficio económico más que de “utilidades”, para comprender todos los casos, la empresa privada sólo se fija en lo que se invierte y lo que se obtiene, pero esto no puede obtenerse, si la producción de la empresa no está respondiendo a una necesidad más o menos generalizada o social: cuando esta necesidad desaparece la empresa pierde su razón de ser y tiene que cerrar.

Finalidades del empresario:

La finalidad es la obtención de “utilidades justas” y adecuadas: esto es lo que mueve, de su yo, a todo empresario para crear y mantener la empresa.

Pueden existir, si su finalidad colateral, tales como la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo, etc.

Finalidades de otros elementos:

Por parte de los empleados, técnicos y jefes. Además de la obtención de un sueldo para sostenerse, suelen buscar el mejoramiento de su posición social, su expresión personal, la seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro, etc.

EL OBRERO. Al igual que el empleado, suele buscar salarios justos, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad etc.

EL CAPITALISTA. Suele tratar de conseguir réditos adecuados de su capital, seguridad en su inversión, etc.

CAPITULO 2

2. GENERALIDADES DE LA INDUCCIÓN

2.1 Concepto de inducción

2.2 Importancia y beneficios de la inducción en la organización

2.3 Fases de la inducción

2.4 Objetivos y finalidades de la inducción

2.5 Impacto del medio ambiente

2.6 Personal que la imparte y lugar donde la imparte

2.7 Proceso de la inducción

2.8 Utilidad y validez del sistema de inducción

2.9 La importancia de la inducción desde el punto de vista de la Administración Educativa

CAPITULO 2

2. GENERALIDADES DE LA INDUCCIÓN

2.1 CONCEPTO DE INDUCCIÓN

En esta investigación hemos considerado importante mencionar algunos conceptos de la inducción, para tener mayor fundamento, tomando el concepto como:

La inducción es un proceso que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización para reducir su incertidumbre y adaptarlo, a sus jefes, compañeros así como a sus obligaciones y políticas de la empresa, generándose de esta manera un sentimiento de pertenencia y una actitud positiva del trabajador para con la organización, que percutirá en beneficios de ambos.

Todo elemento nuevo en una organización tiene un periodo de adaptación, el cual variará de acuerdo con la naturaleza del trabajo que va a desempeñar, del tipo de organización y del individuo mismo.

El nuevo elemento ingresa con cierto temor, y esto es porque no tiene todavía una idea clara acerca del ambiente de trabajo, acerca de la aceptación o rechazo de sus compañeros y jefes. Es por esto que la inducción juega un papel muy importante ya que directamente puede llegar a minimizar errores, perdidas y gastos, además de crear en el nuevo personal la seguridad y la aceptación, que encausaran sus actitudes de manera positiva.

Por ello diferentes autores exponen su concepto personal, resaltando la importancia que representa, y que a continuación se anotan:

FLIPPO EDWWIN B.- "La inducción es un proceso de socialización mediante el cual la organización busca ser un agente del individuo para los objetivos de la propia empresa. Un grado de integración y las personas deben de ser efectuados de personal como de la organización"²⁷

FULMER ROBERT.- "Orientación es el proceso de inducir a un nuevo empleado en la organización.

MERCADO H. SALVADOR.- La inducción es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando éste es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal."²⁸

ROBBINS STEPHEN. – "Orientación. Inducción de un empleado nuevo a su puesto y a la organización"²⁹

SÁNCHEZ BARRIGA.- "El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto"³⁰

²⁷ FLIPPO Edwin, B.; **Principios de Administración de personal**;1982: 33.

²⁸ MERCADO H. Salvador; **Administración Aplicada**; 1990: 82.

²⁹ ROBBINS, Stephen P.; Coulter Mary; **Administración**; 1996: 52

³⁰ A. Aquino, Jorge; **Recursos Humanos**; 1996: 67.

2.2 IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de qué una personalidad va a agregarse a ella.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de inducción de Recursos Humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporcione y su progreso en el trabajo.

Es pues necesario establecer un programa de inducción para él nuevo empleado, así como el que es trasladado o ascendido a otro puesto, pues el ha de afrontar y resolver nuevos problemas, en contacto con personas distintas de las que estaba habituado a tratar.

Con mayor razón se ha de encontrar desconcertado el recién admitido, que ignora todo el ambiente que lo rodea, el cual puede representar un serio problema para él, si se le abandona a su suerte, sin facilitarle información precisa ni ofrecerle una

orientación para el conocimiento de la empresa y de sus componentes, tanto materiales como humanos.

Si a ello se agrega el estado de inseguridad, la necesidad de pertenecer a un grupo y la tensión a la que la persona está sujeta durante los primeros días o semanas desde su ingreso en el nuevo ambiente, puede surgir en ella un sentimiento de frustración y una impresión negativa de su primer contacto con la organización, que más tarde puede ser difícil borrar.

A continuación se exponen algunos factores que hacen que la inducción sea necesaria y tenga importancia en la integración y orientación, del nuevo empleado, a la organización.

Desde un principio se ha visto que el hombre es social por naturaleza, y que para vivir y desarrollarse necesita estar rodeado por seres semejantes a él. Por tal motivo el hombre forma parte de una familia, de un grupo social o de alguna asociación, en donde cada uno de los elementos integrantes tienen establecidos sus objetivos, sus metas y sus patrones de conducta; en donde la persona conoce el medio que lo rodea, el papel que desempeña dentro del grupo, y está de acuerdo con lo establecido por éste.

Cuando una persona es llamada por una organización para formar parte de ella, se debe tener en mente que el recién admitido es extraído de un medio ambiente que conoce y del que forma parte activa, y es llevado a un medio del cual no tiene conocimientos de ninguna especie. Por tal motivo, la organización debe inducir al trabajador y darle la satisfacción de pertenecer a ella. Se debe pensar también que los nuevos compañeros del recién ingresado forman un grupo que por una parte es formal, pero que, debido a las continuas relaciones entre sus miembros,

también es informal, y en el que se han establecido normas, metas, objetivos y patrones de conducta que sus integrantes respetan y cuidan que se realicen en forma optima; además, cada uno de éstos lleva a cabo un papel que representa.

Así que, cuando un nuevo empleado va a formar parte del grupo puede ser rechazado por los integrantes de éste, por temor a perder su puesto, a que el grupo se separe o que el nuevo miembro desempeñe en el grupo un papel que ya está representado por algún otro integrante. Este rechazo va a influir en el nuevo empleado, manifestándose en el desempeño del trabajo de éste, el cual lo puede convertir en un trabajador problema.

Ante esta situación, la inducción brinda un eficiente medio para evitar el rechazo del nuevo empleado; es decir, si al orientar al nuevo trabajador se procede, en primer lugar, a darle toda la información que él necesita saber de la organización, de su trabajo, del medio ambiente y de su grupo de trabajo, este trabajador estará conciente del medio ambiente lo que lo va a rodear. En segundo lugar, la inducción dará a los empleados del grupo la información necesaria del porqué de la entrada de este empleado a la organización; esto ayudará a cambiar la posición de rechazo que tiene, porque al platicar con los miembros del grupo se les explicará que no corre peligro al puesto que desempeñan ni la agrupación que forman.

En un programa de inducción se pueden apreciar tres partes fundamentales:

1. Las personas de recién ingreso o nuevos empleados.
2. Las personas encargadas de la inducción de parte de la empresa.
3. Los trabajadores que ya tienen tiempo en la organización.

Una vez que el empleado se ha instalado en su puesto, empieza a relacionarse con el personal y no obstante haber participado en el programa inductivo, sus ideas acerca de la organización se pueden tornar negativas por las impresiones recibidas de sus nuevos compañeros. Por esto los programas de inducción deben prestar mucha atención para que el empleado se integre al grupo en el cual se desarrollará, creando y fomentando el sentimiento adecuado de aceptación, no solo por parte del recién ingresado, sino también por parte del grupo ya establecido.

Algunas compañías se preocupan cada vez más por el hecho de que los empleados penetren en el grupo laboral gracias a los compañeros de trabajo. El programa de inducción mas elaborado del mundo puede venirse abajo.

Por la actitud desfavorable de los que están relacionados con el lugar de trabajo. De igual manera, si los empleados que cuentan con experiencia tienen una actitud favorable, es muy probable que el recién ingresado manifieste actitudes semejantes. Por tal motivo, algunas organizaciones han establecido un sistema de tutela en el cual un antiguo empleado toma la responsabilidad de enseñar el lugar de trabajo al recién admitido, presentarle a sus nuevos compañeros, y además explicarle y ayudarlo con algún problema de trabajo, lo ayudará a conocer las normas del grupo donde él ha entrado a formar parte. Este sistema tiene la ventaja que al recurrir a los miembros con experiencia les confiere cierto grado de responsabilidad en la incorporación de los nuevos integrantes.

Con lo anteriormente expuesto se puede ver la importancia que tiene un programa de inducción como medio para lograr una adaptación satisfactoria y que la persona se sienta como un integrante de esa enorme maquinaria que es la organización.

Beneficios:

Con mucha frecuencia, si hemos estado empleados en una posición segura durante varios años, es fácil olvidar las dificultades afrontadas por la gente nueva en una entidad. Esta investigación propone recordar todas aquellas dificultades en la inducción, de nuevos ingresados y la forma como una inducción adecuadamente organizada, puede traer una completa variedad de beneficios para la organización. ¿Pero cuales son los beneficios?

Hay cinco beneficios principales de un enfoque sistemático y bien iniciado de la inducción para el personal nuevo:

1. La buena inducción puede reducir costos de selección.
2. La inducción puede ser un factor de motivación para el personal nuevo.
3. La inducción se puede utilizar como una introducción a los beneficios de capacitación y desarrollo.
4. La organización puede aprender del personal nuevo.
5. La inducción puede tener un efecto benéfico sobre el personal antiguo.

Sin lugar a dudas, uno de los factores que en mayor medida afectan la productividad del personal en las organizaciones, es el relativo a las actividades derivadas de la identificación con los objetivos, políticas, normas, procedimientos e incluso productos de su centro de trabajo.

Con todo lo antes mencionado, podríamos enfatizar que la inducción deberá establecerse y desarrollarse en forma permanente.

La adecuada integración de los nuevos elementos humanos no depende sólo del departamento de personal, sino también de la actitud que manifiesten hacia ellos las demás personas de la organización, sobre todo los que estarán en relación constante con el nuevo empleado, ya que influirán positiva o negativamente en el proceso de integración.

El proceso de integración no termina con las actividades de los primeros días, será necesario realizar observaciones y entrevistas posteriores para saber si la inducción ha sido adecuada y detectar las posibles fallas en que se ha incurrido para aplicar las medidas correctivas subsecuentes.

Retroalimentar al propio programa de inducción, disminuyendo con esto, problemas para la empresa por excesiva rotación de personal, inasistencias, incumplimiento al R.I.T., indisciplina, conflictos interpersonales, mal ambiente de trabajo y encausando al elemento humano hacia el cumplimiento de sus objetivos en función de los propios de la institución.

Es muy importante resaltar que el éxito de un programa de inducción depende estrechamente de dos factores:

- a) De la congruencia entre lo expuesto en el programa y la realidad de la organización. Aunque se maneje con una tónica de optimismo, la presentación debe de apegarse a la realidad.
- b) Del posterior reforzamiento del supervisor a los conceptos expuestos en el programa, y no solo en lo referente a información, sino con actitudes y hechos consistentes con lo mostrado.

2.3 FASES DE LA INDUCCIÓN

Después de haber quedado clara la importancia y beneficios de la inducción en la organización, pasemos a lo que son las fases, mismas que se dividen en dos:

A. La inducción de personal a la organización.

Consiste en proporcionar la información que necesite el nuevo empleado para ayudarlo a adaptarse satisfactoriamente a su trabajo para que llegue a sentirse identificado con la organización. En su esfuerzo para formar empleados satisfechos y productivos, toda organización debe seguir por lo menos los pasos que a continuación se mencionan.

1. Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.
2. Indicarle las condiciones de trabajo.
3. Antecedentes de la empresa en que va a laborar, (su historia, objetivos, su filosofía, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, entre otros).
4. Familiarizar detalladamente al empleado con las exigencias de su tarea.
5. Las políticas generales de personal: qué espera la empresa del nuevo trabajador y qué puede esperar éste de la empresa.
6. Reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar, así como los beneficios de los que puede disfrutar.
7. Conviene siempre hacerle visitar la planta y presentarlo con alguno de sus jefes de mayor categoría”³¹

³¹ DESSLER, Gary; Administración de Personal; 1995: 95.

Como se puede observar dicha labor no esta dirigida únicamente a la inducción de personal de nuevo ingreso, sino también al que es promovido de un área a otra, dentro de la misma organización.

Es indispensable que la inducción, al agilizar la integración del individuo a la empresa contribuye a hacer más efectivo el programa de aprendizaje, poniendo al tanto, a los nuevos empleados, de las políticas que en ella operan, de lo que se espera de él y de lo que él puede esperar en cuanto a derechos se refiera.

B. Inducción al puesto.

Se le debe dar una orientación completa acerca de lo que serán sus funciones en el puesto que ocupará dentro de la organización.

Es conveniente que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y no simplemente enviado con una ficha de ingreso. Por lo menos, debe dársele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.

El nuevo jefe, debe presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo. Asimismo, deberá el jefe inmediato indicarle en qué consistirá su trabajo. Para ello, deberá haber elaborado, con anterioridad, una guía de lo que será su función dentro del departamento, misma que se le entregará para que la lea cuidadosamente; posteriormente se le preguntará si tiene alguna duda para que ésta sea aclarada.

Nuevamente se le deben mostrar las instalaciones (esta vez lugares específicos que requiere conocer) tales como lugar de cobro, de su remuneraciones, de

abastecimiento, sanitarios, comedor, etc.; adicionalmente a esto se le debe asignar un auxiliar para que lo oriente y resuelva sus dudas en los primeros días.

En ambos casos se debe llevar un control del programa de inducción ya que en esta etapa se reflejarán los resultados obtenidos al impartir los programas, por lo que debe ser capaz de cuantificar sus desviaciones y fallas. Esto se llevará a cabo mediante la valoración de la persona en dos aspectos: su desempeño en el puesto y su comportamiento en el grupo.

En un lapso no mayor a treinta días, considerando que el empleado de nuevo ingreso deba estar adaptado a la organización, si se le dio una buena inducción, se procede a evaluarlo de la siguiente forma:

- 1) "Evaluación del desempeño en el puesto: que comprenderá el grado de adaptación del individuo a sus funciones; dicha adaptación puede ser calificada desde un deficiente hasta muy bien. Esta evaluación deberá ser llevada a cabo de preferencia por el jefe inmediato del departamento, ya que él contara con elementos de juicio para la calificación.
- 2) Evaluación del comportamiento en el grupo: comprenderá el grado de aceptación por parte de los demás elementos del grupo y el tipo de relaciones desarrolladas con los jefes, los compañeros o subordinados;
- 3) ambos factores se aproximarán igualmente a lo ideal, para que sean evaluados en los términos del punto anterior"³²

Se podría concluir que la etapa de control no cumplirá con sus objetivos, si una vez localizadas las deficiencias del programa, no se procede a su oportuna corrección.

³² Ibip: 97.

2.4 OBJETIVOS Y FINALIDADES DE LA INDUCCIÓN

Las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan alcanzar objetivos, y así por ejemplo, una empresa comercial persigue un beneficio económico, es decir una utilidad.

De esta forma, la inducción también establece su objetivo principal, el cual consiste en “proporcionar la información que necesita el nuevo empleado para ayudarlo a adaptarse satisfactoriamente a su trabajo y llegar a sentir entusiasmo por la organización”³³

En su esfuerzo por lograr formar empleados satisfechos y productivos, toda organización hace por lo menos tres cosas:

- a) Definir las condiciones del trabajo.
- b) Familiarizar detalladamente al empleado con las exigencias de su tarea.
- c) Esforzarse por engendrar, entre los empleados, confianza en la empresa y en sus propias capacidades para realizar el trabajo.

Entre los principales objetivos de la inducción tienen:

- Atenuar la ansiedad inicial que sienten los empleados nuevos al ingresar a un trabajo nuevo.
- Estimular sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la organización.

³³ Ibip: 431.

- Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.
- Disminuir la rotación del personal en la organización.
- Desarrollar en el personal actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.

Estos objetivos no están dirigidos únicamente a la inducción del personal de nuevo ingreso, sino también al de la que es promovido de una área a otra dentro de la misma organización.

Entre las finalidades de la inducción están:

- Reducir el número de abandonos de trabajo, despidos, malentendidos y quejas.
- Buscar el establecer actitudes favorables del empleado para con la organización, su política y su personal.

Así, cuando se lleva a cabo un buen procedimiento de inducción, ayudará a generar en el nuevo personal, sentimientos de pertenencia y aceptación lo cual elevará su moral y autoestima, repercutiendo a favor de la organización.

2.5 IMPACTO DEL MEDIO AMBIENTE.

2.5.1 Medio Ambiente legal

Existen ciertos factores del ambiente que son importantes en la inducción, como son las leyes referentes a las horas de trabajo y al tiempo extra. En donde se les habrá de explicar a los nuevos empleados, a fin de evitar infracciones, por ejemplo: es responsabilidad de la organización todo esto dar a conocer la categoría

que ocupa cada uno de los trabajadores (ejecutivos, de confianza, sindicalizados; la duración de la jornada laboral, programación e tiempo extra, etc.) se debe aclarar cuidadosamente como parte de la Inducción al empleado.

2.5.2 Medio Ambiente Físico.

Es de suma importancia la inducción ya que independientemente de que el nuevo empleado está tenso, existen factores que pueden estar incomodando, tales como el frío, el calor intenso, el ruido y los peligros.

Todo ellos crea presiones sobre la salud fisiológica del individuo, provocando inclusive el miedo.

2.6 PERSONAL QUE LA IMPARTE Y LUGAR DONDE LA IMPARTE.

La primera fase de la inducción (inducción general al nuevo elemento), consiste en proporcionar información amplia de la empresa, en este caso es recomendable que sea impartida por una persona del área de Recursos Humanos, la cual deberá conocer profundamente la empresa.

Por lo tanto, "el departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de coordinar el programa y proporcionar la información correspondiente a las características del puesto, del sueldo, de las prestaciones, de las políticas de personal, de las horas de trabajo y del descanso. También es responsable de coordinar e impartir las políticas referentes a la inducción, proporcionando todo el material relacionado y necesario"³⁴

³⁴ WUERTHER, William; JR. Davis Kaeith; **Administración de Personal Y Recursos Humanos**; 2000: 71.

La responsabilidad definitiva para la inducción del nuevo empleado corresponde al supervisor inmediato del departamento al que va a ingresar, debido a que él es el responsable de la productividad de ese departamento, y su misión no sólo es la de proporcionarle la información requerida, sino de que sea objeto de respeto y atención, necesarios para lograr que sé de cuenta de que es un miembro aceptado y reconocido por de la organización.

Por lo tanto, el administrador del departamento de Recursos Humanos, así como los distintos supervisores, serán responsables de los resultados que se obtengan del programa de inducción.

Otra buena práctica es la de compartir la responsabilidad de la inducción con un especialista, que se encargará de planear, desarrollar y coordinar el programa de trabajo en su etapa de implantación en la organización.

La inducción debe ser responsabilidad de varias personas en cualquier organización y dejarlo únicamente al personal de capacitación.

El departamento de personal o de recursos humanos.

El primer punto de contacto que tiene un nuevo miembro del personal, en una organización, es con las secciones de personal y es allí donde se reciben las primeras impresiones. Como una función central, los departamentos de personal y de Recursos Humanos frecuentemente se aíslan de los demás departamentos y es ahí donde puede empezar la desilusión, el departamento de personal es responsable de colocar convocatorias para los empleos y organizar entrevistas.

Estos anuncios y entrevistas deben definir adecuadamente el puesto vacante y todo lo relacionado con este. Las descripciones del trabajo deben ser exactas y han sido convenidas por aquellos que están en los departamentos operativos. Es de suma importancia que haya un entendimiento común del nuevo personal con aquellos que lo seleccionan, la inducción es parte de un sistema en marcha, que empieza con la función de personal y termina con la entrevista de salida, probablemente realizada por el mismo departamento.

Gerentes y Supervisores.

Los gerentes y supervisores de cualquier nivel tienen una de las funciones más importantes en la inducción del nuevo personal. En muchos casos, los gerentes y supervisores no reciben instrucciones sobre los nuevos empleados ni están entrenados en los procesos de inducción. Aunque estas personas pueden estar estimulando el entrenamiento y el personal de capacitación, con frecuencia miran ese entrenamiento como una intromisión innecesaria en el verdadero trabajo. Por eso es fundamental que cuando estemos preparando gerentes y supervisores, estimulemos en ellos actitudes positivas hacia el entrenamiento, en general, y el de nuevos empleados, en particular. También tenemos que darles información y capacitación sobre la forma de desarrollar el proceso de inducción. Esto se puede hacer por medio de listas de verificación de inducción, reuniones de revisión, cursos, conjuntos de entrenamiento o seminarios. Lo más importante es que los gerentes y supervisores deben convencerse de la necesidad de realizar programas de inducción sistemáticos y completos, para el nuevo integrante y estimular a su personal para que participe en el proceso.

Colegas y demás personal.

Los nuevos empleados en todos los niveles necesitan libertad para hacer preguntas, cuestionar la organización y en general hablar con alguien sobre lo que esta pasando. El hecho de tener a alguien específicamente que haga esto, ayuda a aclarar muchas inquietudes que poseen los empleados, si tienen libertad de hacer incluso la pregunta más tonta a alguien en quien pueden confiar.

Como la inducción también debe dar una visión general de la organización, el personal de los diversos departamentos y funciones se puede convocar para que haga presentaciones ante los nuevos empleados en los cursos de inducción. Por tanto, estos invitados o expositores ocasionales deben estar preparados para contribuir en esos cursos en una forma interesante. Si se le pide al personal que haga esas presentaciones, en caso necesario, debe dar los pasos para asegurar que puede hacerlo en forma competente, posiblemente asistiendo a cursos de capacitación sobre estas presentaciones. Los departamentos de capacitación también deben estar preparados para ofrecer ese entrenamiento en un programa del curso o por solicitud. También lo pueden sugerir a los presentadores invitados.

Los representantes del personal también deben desempeñar su papel en la inducción. Si esto ocurre como expositores invitados en cursos de inducción, ellos también deben tener acceso a la capacitación en habilidades de presentación. Los representantes de los sindicatos también tienen su papel en apoyo de los recién llegados, presentándose y explicando cómo pueden ayudar y cómo los pueden contactar en caso de necesitar ayuda. Los representantes del área de personal también deben de ser capaces de trabajar con los gerentes departamentales para él y entrenamiento, en la revisión de los índices de rotación de personal y en la mejora de los programas y cursos de inducción.

Personal de Capacitación.

Ellos tienen, a pesar de todo, un papel importante en ese proceso al facilitar la función de inducción y diseñar y realizar cursos y programas de inducción. Con frecuencia, se aislaba el personal de capacitación en los centros de entrenamiento que realizan cursos cortos de inducción, los cuales casi nunca tienen aplicación particular para la organización y el individuo.

Los cursos y programas de inducción tienen que ser importantes para individuos que llegan a organizaciones, si no quieren sentirse como un número. Si esto ha venido sucediendo en el pasado, el personal de capacitación debe estar preguntándose si deben o no deben participar más activamente en el staff y los gerentes, para asegurar que los programas de inducción se individualicen y que los cursos sean aplicables.

El personal de capacitación es importante para la función de inducción pero no es primordial que trabajen al lado del personal, gerentes y supervisores para asegurar que los recién llegados asistan a programas individualizados a la mayor velocidad.

Los Demás.

La inducción no es un procedimiento de carga frontal. No es solamente apropiado cuando el personal es completamente nuevo. Es el primer punto en una integración sistemática del personal con la organización que posiblemente dura meses o años. Como esto es lo que ocurre, tiene que haber personal adicional incluido en el proceso.

Todo el personal nuevo al comienzo de un cargo o carrera nueva, puede necesitar apoyo de todo aquellos con los cuales está en contacto durante el trabajo. Eso también puede requerir la información para los clientes de que hay personal nuevo en la institución.

Lugar donde la imparte.

Una vez que la máxima autoridad de una empresa ha dado su aprobación para que se implante un programa de inducción, el paso siguiente es el de asignar responsabilidades específicas inherentes a ésta.

Por lo tanto, el departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de coordinar el programa y proporcionar la información correspondiente a las características del puesto, del sueldo, de las prestaciones, de las políticas de personal, de las horas de trabajo y del descanso.

“El lugar donde se debe impartir la inducción no necesariamente debe ser un auditorio, pero si un lugar confortable y cómodo para que los integrantes se sientan a gusto y en confianza”³⁵

Por lo tanto, el administrador tendrá al departamento de Recursos Humanos, así como a los distintos supervisores, gerentes, colegas, etc.; como responsables de los resultados que se obtengan del programa de inducción para el nuevo empleado.

³⁵ Ibip: 73.

Al proporcionar a la persona de nuevo ingreso toda la información que concierne a lo que será su medio ambiente, se acelerará su integración, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización, en general.

Dado que una organización debe ser dinámica, con objeto de satisfacer las condiciones cambiantes que afectan sus operaciones, las políticas y los procedimientos organizacionales, la estructura y el contenido de los puestos deberán cambiar también. De lo anterior se deduce que un programa de inducción también debe ser dinámico, para que se aplique continuamente a todos los miembros de la organización, y éstos estén actualizados en los cambios que se originen.

La mayoría de los empleados cumplirán con las reglas si comprenden el significado de ellas. Si se le proporciona una explicación sobre la importancia y el significado de las reglas de la organización, el empleado no se opondrá ni se resistirá a cumplirlas.

El programa de inducción deberá contener toda aquella información necesaria para el desenvolvimiento del nuevo empleado, así como a la vez toda la información indispensable para los empleados de la organización en su situación de cambio y/o actualización de todo aquello que ocurra en la empresa. Todo lo anteriormente descrito es indispensable para que el elemento nuevo tenga una reacción positiva hacia la organización.

2.7 PROCESO DE LA INDUCCIÓN.

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.

Es necesario el proceso de inducción porque el trabajador “necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio”³⁶

Para ello considera lo siguiente: la inducción en el Departamento de Personal y la Inducción en el puesto.

2.7.1 Inducción en el departamento de personal

Se le proporciona al nuevo trabajador información como:

1. Idea general de la empresa en la que se va a laborar, su historia, productos, organización, principales funcionarios, su sindicato, etc.
2. Reglas generales de disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar.
3. Políticas generales de personal: qué espera la compañía del nuevo trabajador y que puede esperar éste de la compañía.
4. Prestaciones económicas, condiciones para el retiro, participación de utilidades.
5. Beneficios que puede disfrutar como: despensas o vales para las mismas, cajas de ahorro, instalaciones deportivas, comedor, transporte de personal, etc.
6. Oportunidades: incluyendo políticas para promoción, transferencias, entrenamiento en el puesto, estabilidad en el puesto.
7. De ser posible llevarlo a una visita breve por la planta y presentarlo, por lo menos con uno de los jefes de mayor rango.

³⁶ REYES Ponce, Agustín: **Administración de Personal**:1983: 92.

2.7.2 Inducción en el Puesto

1. Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
2. El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con el supervisor (sí lo hay) y éste con sus compañeros de trabajo.
3. Debe después explicarle en que consistirá su trabajo, auxiliándose de la "descripción del puesto" y de preferencia entregarle una copia para que la lea cuidadosamente y hacer que la comente con su jefe para aclarar lo que no haya comprendido.
4. Mostrarle sitios generales como comedor, lugar de cobro, de abastecimiento de material, sanitarios, reloj checador, salidas de emergencia, etc.

2.8 UTILIDAD Y VALIDEZ DEL SISTEMA DE INDUCCIÓN.

"En las organizaciones es frecuente rechazar los planes para establecer programas de inducción, debido a que suponen que el trabajador de nuevo ingreso, por sí mismo, se adaptará durante el transcurso del tiempo; sin embargo, la empresa no debe esperar a que esto suceda ni debe dejar que los supervisores y jefes inmediatos carguen con la responsabilidad de una inducción inadecuada y poco favorable para el nuevo empleado"³⁷

Existen empresas que, al contrario de las anteriores, al observar un alto índice de rotación de empleados recién contratados, consideran lo útil que puede ser un Programa de Inducción y lo implantan, no sin antes haber realizado entrevistas personales y aplicado cuestionarios al personal implicado como trabajadores nuevos, supervisores y jefes a fin de analizar y detectar las posibles deficiencias.

³⁷ SHERMAN, Arthur, Bohlander, George; Snell, Scott; **Administración de Recursos Humanos**; 1999: 116.

Parecería ser muy difícil el implantar un Sistema de Inducción pero no lo es; las empresas al menos deberían de hacer un intento para orientar a sus nuevos empleados por medio de:

- Videos.
- Entrevistas.
- Manuales de bienvenida.
- Juntas de grupo.
- Seminarios con sesión de preguntas y respuestas.

A cambio se tendrán resultados útiles como:

- Reducción del tiempo en el aprendizaje de operaciones.
- Mejor disposición de los empleados.
- Elevación de la productividad.
- Mayor satisfacción en el puesto.
- Disminución de la ansiedad y preocupación del empleado.
- Mejoría en las asistencias del trabajador.
- Agradabilidad de los primeros días del nuevo empleado que son los más críticos.
- Un desempeño significativo

2.9 LA IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

Uno de los aspectos más importantes a cumplir en la Administración de Recursos Humanos, es la satisfacción del trabajador en el desempeño de sus actividades.

Cuando una organización es relativamente pequeña existe la oportunidad de que el patrón y empleado expresen sus propias necesidades, lo cual hace que los problemas se resuelvan rápidamente. Pero a medida que la organización crece, disminuye este contacto personal, haciendo necesario aplicar nuevos procesos, métodos y programas de administración para disminuir o evitar los problemas que se presentan y no perder así el contacto entre el personal administrativo y subordinado, lográndose así metas conjuntas.

La organización cuenta con diversos recursos, como Humanos, Financieros, Materiales, de Producción, etc. Todos ellos sumamente importantes, pero el primero de ellos ocupa un lugar muy especial por tratarse del recurso viviente que mueve a los demás para que se alcancen los objetivos.

Es posible afirmar, que la complejidad administrativa actual, derivada de los grandes adelantos tecnológicos y científicos, representa un reto para el administrador educativo, pues se enfrenta a la necesidad de una búsqueda continua de mejores logros.

La evolución del orden económico y social ha definido el presente, y el seguimiento de nuevos instrumentos, implica un desafío para la administración pública y privada, a efecto de poder aprovechar las innovaciones que el dinamismo de la época actual exige. A diario nos damos cuenta que con el paso del tiempo, los sistemas y procedimientos que se han venido utilizando desaparecen, siendo sustituidos por aquellos que responden a una mayor eficacia.

Es necesario hacer énfasis en que la inducción es una parte vital del proceso de integración y tener una adecuada orientación de los nuevos elementos en cualquier organización; ya sea pública o privada. Posteriormente a todo proceso de

reclutamiento, selección y contratación de un individuo, la organización espera que este pronto empiece a producir.

Sin embargo, salvo que sea integrado rápida y adecuadamente en su ambiente de trabajo (en ocasiones difíciles de lograr), puede retraerse gravemente la aplicación completa de su capacidad de producción, si antes no se le proporciona una orientación y ubicación dentro de la empresa, ante su propio trabajo.

En muchas empresas o instituciones, a este aspecto no se le ha dado la importancia que quiere, y se han pasado por alto los problemas que ocasiona, creándose un elevado índice de rotación entre los trabajadores de diversos niveles.

Los primeros días en el trabajo de cualquier persona son críticos, y por lo tanto, es importante proveer esta situación, teniendo un programa de inducción debidamente planeado y estructurado, con el fin de ayudar al nuevo trabajador a que se adapte y ubique ante su nuevo empleo.

Casi todos los trabajadores de reciente ingreso tienen dudas sobre sus posibilidades de éxito. Se sientan fuera de su elemento, entre caras desconocidas en un ambiente extraño, enfrentándose a situaciones inusitadas; las primeras impresiones tienden a ser duraderas y quedan gravadas en el nuevo empleado.

Cuando no se introduce e integra debidamente al trabajador ante su nueva situación, se puede destruir sus ambiciones y sus impulsos creativos. Puede convertirse en un trabajador mediocre, que se satisface con la tarea mínima que se le encomienda. Con facilidad pierde todo interés y al poco tiempo se separa de la empresa o institución. Generalmente se observa la relación entre la rotación de los trabajadores con la buena o mala inducción que recibieron.

La integración se podrá lograr mediante la:

Máxima capacidad organizativa, puesto que el desarrollo de una organización o institución de un país como el nuestro en el que se están necesitando de tantos recursos (humanos) productivos nos hace pensar en la adecuada planeación, organización y control que deberán estar bien coordinados abriendo en las organizaciones o instituciones los más amplios horizontes de eficiencia y grandeza para no crear en dañinas improvisaciones, por lo que se ha desarrollado un modelo capaz de coadyuvar el logro del personal al conocer el máximo de su potencialidad, así como actitudes e ideas personales para manejar eficazmente la organización o institución y proyectarla a futuro.

Desde el punto de vista educativo se dice que la educación y el trabajo es la base fundamental de todo proceso y de todo desenvolvimiento moral.

Puede decirse que la educación es el proceso constante por el cual nos convertimos en mas humanos al propiciar el desarrollo así como el empleo de todas estas facultades humanas.

Ahora bien, tanto la educación como el trabajo puede constituir medios para atraer hacia el exterior de la persona toda su esencia humana, es decir, en dar vigencia plena a todas sus potencialidades, sus talentos y sus habilidades; en resumen a todas sus facultades.

Por otro lado la importancia de la educación, la capacitación y el desarrollo son indispensables por parte de las empresas, instituciones y organizaciones de todo tipo; ya que uno de los requerimientos de todos los profesionalistas, empresas y organizaciones es el del aprendizaje continuo.

Al hablar de educación no nos referimos de ninguna manera al concepto común de la palabra, por educación se entiende que es la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que la rodean, o sea los aspectos técnicos, científicos y humanísticos así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos al educarse al individuo invierte en si mismo, incrementar su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor y consumidor.

Como productor es el mejor conocimiento de aspectos técnicos y científicos va a dar desde luego un producto mucho mejor, y como consumidor, por que al contar con los mayores ingresos va a destinar parte de ellos al desarrollo y parte del consumo, se crearan nuevas fuentes de trabajo, etc.

Una escuela, una universidad, una compañía, etc. puede poner a disposición del individuo los medios para que adquiera bienes culturales; pueden incluso tratar de inducirlo; pero si el no pone nada de su parte indiscutiblemente que no va a educarse. Desde ese punto de vista el trabajador o cualquier trabajador, es decir, la persona que trabaja es un capitalista puesto que posee una serie de recursos que constituyen su propio capital. Además, el aprendizaje es un proceso activo que requiere inversión en tiempo y energía; por eso también se habla de capital humano. Así como el individuo es un capitalista porque, en términos generales, mayor inversión en la educación, mayores van a ser sus ingresos. Esto quiere decir que no gana lo mismo una persona que solo cursado la educación primaria a una que tiene una profesión generalmente esta ultima tiene mayores ingresos.

Por otro lado puede afirmarse que la educación no es de ninguna manera una preocupación exclusivamente del gobierno, si no una situación que interesa, además, a los individuos y naturalmente a las organizaciones donde estos van a trabajar.

Por otro parte el administrador educativo, es un profesional que tiene su campo específico de acción en este ámbito, ya sea de carácter público o privado y además, está capacitado para poder organizar, dirigir, coordinar y controlar una administración escolar u organizacional, así como para desempeñarse eficientemente en la administración de recursos humanos, en áreas específicas de capacitación y selección de personal, así como en la elaboración de modelos, métodos y procedimientos de instituciones públicas y privadas en busca de los resultados esperados (evaluación), tanto como las personas que reciben el servicio como por las organizaciones o instituciones que le imparten. Así pues el administrador educativo está estrechamente relacionado con los Recursos Humanos que es el departamento que lleva a cabo la inducción, por eso consideramos que está preparado para implantar un modelo de inducción en una organización, empresa o institución.

Dentro del sector público o privado, la tarea del administrador educativo es la de participar en planes y programas a innovar, en cualesquiera de los niveles de desempeño que se encuentre, así como también debe ser capaz de generar propuestas de innovación en la planeación, programación y evaluación del sistema, en todos sus niveles vertientes y modalidades.

El administrador de la educación debe convertirse en un agente de cambio dentro de la sociedad y su saber debe estar sustentado en un conjunto de conocimientos que correlacionen correctamente el quehacer educativo como parte de la tarea social de todo gobierno y debe estar delineada en sus políticas administrativas para que se puedan ir traduciendo en resultados positivos la aplicación metodológica de tales conocimientos.

La función del administrador educativo radica en reformar y modernizar, sí, pero haciendo uso adecuado de su preparación, creatividad, conciencia y sentido histórico de la sociedad y el futuro previsible con base en las propuestas eficaces que lleve a cabo en la aplicación de programas.

También, debe tener la capacidad para coordinar los modelos de actualización y los recursos que se asignen para su logro, haciendo uso de su conocimiento, habilidad para desenvolverse en la práctica laboral de tal manera que asegure el uso óptimo de tales recursos en la consecución de los objetivos.

Un requisito indispensable es que el administrador debe estar plenamente consciente que el diseño de las políticas educativas, planes educativos y modificaciones a los mismos, ya sean a nivel macro o micro, según donde se deba o tenga que desenvolverse el profesional y la administración educativa y la implementación de estos no son autónomas y se encuentran condicionados por una amplia gama de intereses y factores externos, por lo cual su preparación no debe supeditarse a la teoría administrativa en sí misma, si no debe estar complementada con el conocimiento de la política educativa actual, el desarrollo histórico de la educación, la sociología, la aplicación de tecnologías modernas al proceso administrativo de la educación, los procesos económicos nacionales, la productividad, etc.

El administrador de la educación debe ser un líder que haga ejercicio de su acción administrativa de una manera diplomática y cordial, radicando en ello el mérito verdadero de su labor que, tanto en la calidad del trabajo que él realiza, como en la calidad y cantidad de trabajo que las personas a su cargo lleven a cabo.

Así mismo, se requiere que el estudiante de la carrera de administración educativa aproveche al máximo su preparación curricular y sepa exigir el cumplimiento de los objetivos de la licenciatura para asegurar la calidad de su practica profesional y poder llevar las armas conceptuales necesarias que le allanaran en gran medida su incursión y desempeño en el difícil y complicado mercado laboral al que ingresará.

¿Que otras características deben reunir el administrador de la educación, además de las ya mencionadas, que le harán un excelente profesional y empleado en la practica laboral? A saber, además de las ya mencionadas, debe contar entre sus múltiples las siguientes, habilidades, conocimientos, valores y actitudes:

- Capacidad investigativa.
- Control de presupuestos.
- Toma de decisiones.
- Capacidad científico-tecnológica.
- Analítico.
- Preactivo.
- Cuestionador.
- Autocrítico.
- Nacionalista.
- Objetivo.
- Visión futurista.
- Apertura al cambio.
- Vocación profesional
- Honestidad.

La práctica del profesional debe estar sustentada en los principios y conocimiento de la administración pública y de las ciencias políticas para que pueda entender su

labor y acepte que ésta condicionada por factores externos que permiten o coartan su acción, lo que no deberá desmotivarlo, sino todo lo contrario, motivarlo a buscar e implementar nuevos e innovativos métodos y formas de trabajo, que le serán permitidos gracias a sus habilidades y formación profesional.

Gracias a la dinámica actual del sistema educativo mexicano, el mercado de trabajo del administrador se amplía notablemente, puesto que entre los pilares del discurso político del Ejecutivo se encuentra el de modernizar el sistema educativo nacional, y quien mejor para llevarla a feliz término que el administrador educativo de carrera.

De tal forma se puede concluir que el administrador educativo es el agente mediante el cual el Estado se vincula con la sociedad y satisface una de sus necesidades primordiales: la educación.

El Licenciado en Administración Pública tiene como campo de acción fundamental la esfera gubernamental dentro de su acción organizadora y rectora del proceso educativo nacional.

Quehacer primordial de toda sociedad contemporánea es educar a la juventud y los adultos en un esfuerzo educativo universal, extenso y continuado, por lo que es necesario entrar de lleno al problema de la administración del esfuerzo educativo, ya que ésta es parte primordial del aparato estatal en cuanto a educación pública se refiere. Se sabe, además, que la educación es reconocida como necesidad de máxima prioridad por su jerarquía valiosa intrínseca y por su importancia decisiva para el desarrollo de la sociedad en su conjunto.

La administración educativa pública es una atribución del Estado, teniendo como base las Ciencias Sociales y Políticas en general, en tanto que la educación en cualesquiera de sus niveles puede ser impartida por particulares y sociedades civiles interesados en ello.

Se sabe, así mismo, que la educación es tarea necesaria para socializar los conocimientos y el capital cultural para mantener los niveles alcanzados y sentar las bases para recrearlos, alcanzando expresiones culturales más altas y sublimes y es el Estado el responsable de plantear y proyectar sus objetivos a todos los individuos de la sociedad, lo que llevará a cabo mediante la acción administrativa del profesional especializado en Administración Educativa, ya que si por deficiencias de índole organizativa y administrativa se llegara a hacer un uso inadecuado de los recursos asignados a este sector, se correría el peligro de provocar fracasos lamentables en el desarrollo histórico y natural del proceso educativo.

La Administración de la Educación existe no sólo como una entidad, sino al servicio de los objetivos de la Política Educativa del Estado, ya que la Administración Pública se caracteriza por suministrar los elementos doctrinarios y prácticos para atender la diversidad de problemas que la sociedad tiene y contribuye a racionalizar la ejecución de los programas y decisiones gubernamentales, con las cuales se realizan mejoras que le permiten al Estado vincularse con la sociedad al fomentar, estimular y participar en las distintas actividades sociales, constituyéndose de esta manera. La administración educacional es el medio más efectivo para lograr tales objetivos y dicho acercamiento con la sociedad que le dará sentido y congruencia a la gestión gubernamental, sin olvidar en ningún momento que los particulares que la impartan lo harán con autorización gubernamental para inscribirse dentro del orden de la legislación educativa.

En términos estrictos, la Administración de la Educación se define como una rama de la ciencia administrativa que se ocupa de la elaboración, aplicación, evaluación y supervisión de los programas y planes de estudio. Dentro de esta definición podemos indicar que todo proceso educativo requiere de un aparato administrativo que asegure su ejecución correcta y eficaz.

La administración de la educación conlleva a la adopción de políticas cuyo alcance general tiene impacto amplio y continuo en el comportamiento de los individuos y se integra en lo fundamental un conjunto de saberes especializados sustentados en una concepción de la vida para la resolución de problemas estrechamente vinculados con el proceso educativo.

La administración educacional no puede darse fuera o ignorante de la actividad del Estado, siendo la educación pública competencia exclusiva del Estado y este delega tal atribución en particulares interesados en la educación, como lo que puede llamarse desde el punto de vista privado, una empresa avocada a cumplir sus objetivos empresariales (generación de plusvalía) al tiempo que su discurso político versa sobre la satisfacción de la necesidad social que el Estado, orillado sobre todo por la sensibilidad que tiene de cubrir la demanda de educación de la cada vez más numerosa y exigente sociedad en general, delega a los mismos, no es de manera total, ya que los profesionales de la administración de la educación diseñan e instrumentan los programas educativos con las normas generales que desea el Estado se respeten, y hacen extensivas a los particulares las políticas educativas y los lineamientos generales que permitirán el funcionamiento de sus centros educativos dentro de la legalidad y en cumplimiento en los niveles básicos, normal, especial e indígena.

La administración de la educación como disciplina se justifica en la medida en que las políticas educativas del gobierno, que afectan o benefician a todo el sistema educativo nacional, cada vez con mas frecuencia reclaman la participación de los profesionales preparados específicamente para llevar a buen termino los fines que persigue el Estado dentro de la educación y su efectividad se concretará en la medida en que los individuos a los cuales fueron dirigidos los esfuerzos educativos logren incorporarse al sistema productivo nacional, ya sea en el sector público o en el privado.

La administración de la educación, al estar integrada por un conjunto de saberes especializados sustentados en una concepción de la vida necesita de importantes orientaciones prácticas y teóricas que sustenten su cientificidad y existencia, siendo que el sentido de la educación es una alternativa para transformar y mejorar las condiciones de vida en la sociedad y contribuir al desarrollo de la nación, tanto social como económico.

Así, pues, la empresa o institución solo conseguirá los fines y objetivos para lo que fue creada, mediante los Recursos Humanos; ya que estos son la energía y el recurso más valioso de la organización, y son ellos los que hacen que las cosas se den, y además resuelven los problemas de las empresas o instituciones, sino también para nuestro país, representan el capital más valioso, tal como lo expreso en su época como Secretario de Educación, el Licenciado Jaime Torres Bidet, el capital más valioso de nuestro país es el recurso humano y éste es el más desperdiciado debido a una deficiente educación. A muchos sexenios de distancia, esto sigue siendo una gran verdad y la tenemos que cambiar

Por lo tanto la inducción es la herramienta que nos ayudará a que los Recursos Humanos se mantengan en ascenso su productividad dentro de la empresa o

institución, basada en el mejoramiento de sus capacidades o habilidades laborales que les permitirán desempeñar labores más complejas y de superior nivel, con mayor eficiencia, efectividad y calidad, que en un futuro de mediano plazo, estos Recursos Humanos empezarían a crear o desarrollar tecnología propia, para la empresa o institución en que laboran.

Pues bien, todo lo anterior supone qué está en el momento de la toma de decisiones, lo cual es el resultado de ejercitar el criterio, seleccionar entre varias alternativas el curso de acción más conveniente a seguir, de tal forma que la elección es consecuencia de valorar las posibilidades de éxito de cada alternativa en la consecución de un fin. Al hacer esta elección es con frecuencia difícil, porque una decisión se puede hacer solo si se han hecho juicios derivados del análisis de la situación que nos ocupa. Y es aquí donde hemos sentido el interés de presentar el **MODELO DE INDUCCIÓN**, que como instrumento para la medición de la eficiencia, proporcionara al administrador información confiable sobre la utilización de los Recursos Humanos social, y la medida en qué se logran los resultados.

Todos sabemos que el recurso más valioso que posee una organización es el factor humano, y su contenido más importante que estamos adquiriendo y pagando, es la inteligencia, capacidad y esfuerzo de trabajo humano.

Consideramos que esto nos lleva a una plena justificación de la importancia que tiene para las organizaciones los Recursos Humanos con que cuentan.

CAPITULO 3

3. EMPRESA TECMARKETING, S.A. de C.V.

3.1 Antecedentes

3.2 Logotipo

3.3 Los objetivos de la empresa

3.4 Historia de la empresa

3.5 Servicios que proporciona Tecmarketing, S.A. de C.V.

3.6 Principales clientes

3.7 Campañas de entrada y salida en Chapultepec

3.8 Campañas de entrada y salida en Irrigación

3.9 Las áreas de la empresa.

CAPITULO 3

3. EMPRESA TECMARKETING, S.A. de C.V.

3.1 ANTECEDENTES

Tecmarketing, es por mucho, la empresa de Mercadotecnia Directa que más ha crecido en los últimos años, tanto en el número de posiciones, como en la diversificación de los servicios de atención telefónica y de mercado directo que ofrece.

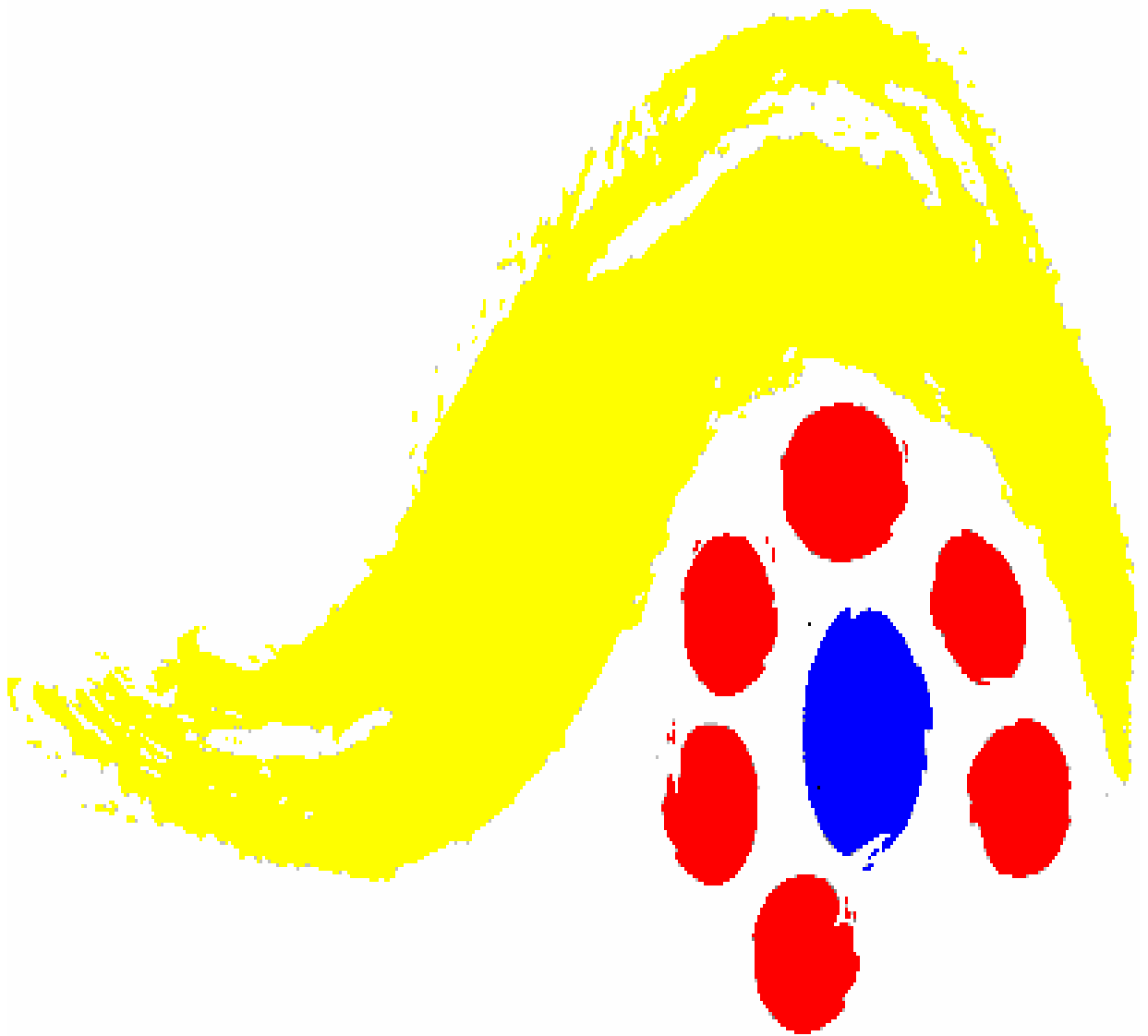
A finales de 1996 se contaba con 200 posiciones instaladas, lo cual se ubica como un Telemarketing, S.A. de C.V. de buena capacidad y desde entonces atendía campañas de gran dimensión e importancia, proporcionando una experiencia que se ha ido acrecentando con el tiempo.

En este sentido se distingue por la atención de campañas y eventos de elevado prestigio a escala nacional como ha sido el caso de la participación en el primer teletón como Centro de Atención Telefónica en sus ediciones de 1997 y 1998.

La capacidad del centro a crecido rápidamente, de manera que para Diciembre de 1997 alcanzaba las 1000 posiciones atendidas por 1900 Representantes de Ventas Telefónicas (RVT'S), hoy día se rebasan las 2000 estaciones de trabajo con casi 4000 representantes altamente calificados que permiten ofrecer a su cliente servicios de atención telefónica para campañas en español o ingles las 24 horas del día los 365 días del año, lo que les permite atender proyectos tanto en México como en el Extranjero.

Su plataforma tecnológica es robusta, flexible y abierta, capaz de soportar cualquier tipo de campaña; cuenta con experiencia en el manejo de diversos servicios tales como:

Despacho de mensajes, help desk, customer care, información y venta de productos de manera rutinaria y simultánea, garantiza el tratamiento eficiente de cualquier tipo de campaña.



TECMARKETING

3.2 LOGOTIPO.

Es una empresa de comunicaciones totalmente mexicana, por eso toma como parte de su logotipo el símbolo de la comunicación de sus antepasados, sólo que se le dio un diseño diferente porque comunicación no es cara a cara, sino vía telefónica. El color amarillo es referente al color de una semilla, ya que es una empresa joven. Como se puede ver, la textura del color tiene algunos matices, lo que significa el tono humano, es decir, no se guían sólo en la tecnología.

Los círculos rojos representan a cada una de las áreas involucradas en el seguimiento y mantenimiento de una campaña, y giran alrededor del círculo azul porque éste representa a sus clientes aunado al significado de este color: tranquilidad y solidez para éstos.

La barra azul colocada arriba del nombre de Tecmarketing, S.A. de C.V. representa la solidez de la empresa, y Tecmarketing, S.A. de C.V. a su vez, significa: Tecnología Marketing.

3.3 LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

OBJETIVO:

El objetivo de Tecmarketing, S.A. de C.V. es que sus clientes encuentren una solución integral a sus necesidades, sin importar las características particulares del proyecto. La visión del negocio y la experiencia acumulada les han permitido conformar un gran equipo de profesionales en el ramo.

MISIÓN:

Su misión es brindar servicios de mercadotecnia directa con los más altos estándares de calidad en todos sus procesos, a través de personal altamente capacitado y comprometido con una ideología de mejora continua.

3.4 HISTORIA DE LA EMPRESA.

- Tecmarketing, S.A. de C.V. nace en 1995 como un proyecto del Grupo Financiero Inbursa.
- En 1996 Tecmarketing, S.A. de C.V. se abre comercialmente como una empresa independiente.
- En 1997 se integra parcialmente al Grupo Carso.
- En Febrero de 1999 es adquirida por Telmex.

Actualmente Tecmarketing, S.A. de C.V. esta integrado por:

Dos centros telefónicos que cubren el territorio nacional.

Ciudad de México:

- Tecmarketing, S.A. de C.V. Chapultepec.
- Tecmarketing,, S.A. de C.V. Irrigación.

Centros virtuales: próximamente se pondrán en operación centros en Guadalajara, Monterrey y Guatemala.

Tecmarketing, S.A. de C.V. es y ha sido, una empresa mexicana especializada en mercadotecnia directa que integra los medios y recursos necesarios para organizar el éxito de los negocios de sus clientes, contando actualmente con tres áreas especializadas de servicios complementarios para poder ofrecerle un servicio integral en cada uno de sus proyectos:

- **TECMARKETING DATA BASE:** Servicios de outsourcing en base de datos.
- **TECMARKETING HIGH TECH:** Asesoría en la implementación y operación de centros telefónicos, desarrollo de sistemas, soporte técnico, comunicaciones y aplicaciones especializadas.
- **TEC EXPRESS:** Ofrece soluciones integrales en diseño gráfico, procesamiento de datos variables, impresión electrónica en blanco, negro y a color, así como dobles de documentos, ensobretado, clasificación y correo directo.

3.5 SERVICIOS QUE PROPORCIONA TECMARKETING, S.A. DE C.V.

La experiencia de Tecmarketing, S.A. de C.V. en el campo de la mercadotecnia directa, les permite ofrecer todo tipo de servicios integrando de manera óptima la mejor combinación de alternativas:

CARACTERÍSTICAS DE SERVICIO:

- Representantes de ventas altamente calificados en Telemarketing, S.A. de C.V. y atención bilingüe, en un horario de servicio que responde a las necesidades del cliente.

- Tecnología de punta que eleva la productividad de los representantes de ventas telefónicas.
- Monitoreo y supervisión de los rut's continua que permite mantener las metas de productividad y calidad del servicio.
- Elaboración de reportes que facilitan al cliente analizar y aplicar de la mejor forma la información obtenida

3.5.1 Servicio outbound (llamadas de salida).

- Promoción y ventas de productos y servicios.
- Encuestas y sondeos telefónicos.
- Actualización de información de clientes.
- Cobranza.
- Confirmación de citas.
- Actualización de inventarios, base de datos.
- Servicios al cliente.

3.5.2 Servicio inbound (llamadas de entrada).

- Contratación de servicios y activación de cuentas.
- Información sobre productos y/o servicios.
- Organización de agendas para atención a clientes.
- Help-Desk.
- Venta por catálogo.
- Atención automatizada de cuentas.
- Centro de reservaciones.
- Despacho de mensajes.
- Levantamiento de pedidos.

- Servicio al cliente.

3.6 PRINCIPALES CLIENTES.

Para Tecmarketing, S.A. de C.V. sus clientes han sido siempre los más importante, y les da gusto poder seguir ofreciendo sus servicios a tan importantes empresas como:

TELMEX

SEGUROS INBURSA

CABLEVISIÓN

TEL BIP

TELETÓN

ICM

ITESM

PRODIGY INTERNET

3.7 CAMPAÑAS DE ENTRADA Y SALIDA EN CHAPULTEPEC

CAMPAÑAS DE ENTRADA:

TELCEL: Se divide en RESCATEL y SEGCEL, el objetivo de ambas es la promoción, venta e información acerca del seguro para celulares. Opera de 9:00 a 15:00 hrs.

AUTOTAL: Tiene tres subcampañas: autotal, la cual brinda información acerca de robo total, daños materiales, responsabilidad civil, gastos médicos, asesoría legal y asistencia vial; protección personal que brinda los servicios funerarios o por muerte accidental; HONLE SEARS, que proporciona el servicio de información acerca de gastos de mudanza y renta, cubre daños a contenidos, equipo electrodoméstico, responsabilidad civil y mantenimiento al hogar. Su horario de operación es de 9:00 a 13:00 hrs. y de 15:00 a 21:00 hrs.

TELBIP COMERCIALIZACIÓN: Se encarga de realizar cobros para la renovación de servicio con cargo a tarjeta de crédito, así como la activación de fichas. Labora de 8:00 a 15:00 hrs. y de 15:00 a 21:00 hrs.

TELBIP DESPACHO: Se encarga del envío de mensajes a escala nacional. Opera las 24 horas del día y los 365 días del año.

PRODIGY INTERNET PLUS (ACTIVACIÓN EN SEGUNDO SKILL): Contratación, administración y mantenimiento del servicio. Opera de 7:00 a 14:00, de 14:00 a 21:00, de 15:00 a 22:00, de 9:00 a 17:00 y de 17:00 a 24:00 hrs.

SOPORTE TÉCNICO PRODIGY: Se encarga de guiar al cliente en la configuración inicial del equipo para acceder a Internet, así como brindar soluciones a cualquier problemática que al cliente se le presente en las diferentes plataformas. Su horario de operación es de 7:00 a 15:00, de 15:00 a 23:00, de 17:00 a 1:00 y de 23:00 a 7:00 hrs.

EMPLEADOS TELMEX PRODIGY: Se encarga de dar soporte técnico a los empleados de TELMEX, labora de 7:00 a 14:00 y de 14:00 a 21:00 hrs.

PRODIGY CANCELACIONES: Su función principal es la retención de clientes que quieren cancelar, valiéndose de las herramientas con las que cuentan para evitar dichas cancelaciones.

PRODIGY WEP: Ofrece el hospedaje de una página de Internet diseñada por el cliente que quieren, asignando cuentas adicionales por correo. Así como el soporte necesario. Opera de 7:00 a 13:00 y de 15:00 a 23:00 hrs.

PRODIGY AJUSTES: Se realizan ajustes a los clientes que tienen problemas en su facturación de prodigy. Horario de operación de 7:00 a 14:00 y de 14:00 a 21:00 hrs.

PRODIGY CUENTAS ESPECIALES: Su horario de operaciones es de 7:00 a 14:00 y de 14:00 a 21:00 hrs.

TELECORP SI@NA: Asistencia técnica a ejecutivos de cuenta de TELMEX para la instalación de software gratuito. Opera de 9:00 a 15:00 y de 15:00 a 21:00 hrs.

CABLEVISIÓN: Es una campaña en la que se brinda atención al cliente las 24 horas de día los 365 días del año. Se encarga de distribuir la señal, ayuda, asesora y busca alternativas para dar solución a las inquietudes, dudas y problemáticas del cliente, para dejarlo satisfecho con el sistema y el servicio. Se ofrece la contratación y alta del servicio, así como el envío de técnicas para la instalación del mismo. Se realizan ajustes de pagos mal aplicados o por fallas en la recepción de la señal. Por la magnitud de casos en dicha campaña se cuentan con diferentes departamentos.

ATENCIÓN A CLIENTES: Opera De 9:00 a 13:00 hrs., de 15:00 a 21:00 hrs., de 15:00 a 23:00 hrs., y de 23:00 a 7:00 hrs.

AJUSTES: Opera de 9:00 a 15:00 y de 15:00 a 21:00 hrs.

AMA: Opera de 9:00 A 15:00 HRS.

AMEX: Se encarga de llevar a cabo los cobros de clientes de cablevisión por medio de American Express. Opera de 9:00 a 15:00hrs.

POOL: Dan seguimiento a los problemas técnicos no atendidos de cablevisión. Su horario de operaciones es de 9:00 a 15:00 y de 15:00 a 21:00 hrs.

VALIDACIÓN: Se encarga de verificar si existe red en la zona en la que el cliente requiere la instalación de cablevisión. Opera de 9:00 a 15:00, de 15:00 a 21:00 y de 15:00 a 23:00 hrs.

CAMPAÑAS DE SALIDA:

TELECORP LINEA 800: Tiene como objetivo la conservación y recuperación de clientes cuyos planes expiran el 31 de Diciembre de 1999. para ofrecerles este nuevo plan de tarifas y descuentos. Su horario de operación es de 9:00 a 15:00 y de 15:00 a 21:00 hrs.

TELECORP FAST TRACK: Se encarga de realizar el procedimiento de recuperación de clientes comerciales y empresariales a TELMEX-lada. opera de 9:00 a 13:00 y de 15:00 a 21:00 hrs.

3.7.1 Como están organizados en Chapultepec.

ORGANIZACIÓN:

- Dirección general.

DIRECCIÓN DEL CENTRO:

- Subdirección de sistemas e informática.
- Subdirección de operaciones.

- Gerencia de servicios al personal.
- Gerencia de servicios administrativos
- Gerencias de proyectos.

3.8 CAMPAÑAS DE ENTRADA Y SALIDA EN IRRIGACIÓN

CAMPAÑAS DE ENTRADA:

SU DECISIÓN ES LO QUE CUENTA: Se proporciona información acerca de los servicios que ofrece TELMEX, así como suscripciones a lada y altas a los planes de descuento. Trabaja las 24 horas del día, los 365 días del año.

FAST TRACK: Atención exclusiva a empleados de TELMEX para la recuperación de clientes lada. Opera de 9:00 a 21:00 hrs.

SEGUROS CON LADA: Alta a la suscripción del servicio. Opera las 24 horas del día.

LADAFÓN: Se proporciona información acerca del producto y atiende quejas de éste y de LADAFÓN compartido, en el cual se realizan y reciben llamadas a través de un teléfono público. Su horario es de 7:00 a 23:00 hrs.

TELCARD: Se trata de una tarjeta de crédito telefónica que permite realizar llamadas de larga distancia a más de 80 países desde cualquier teléfono con cargo al recibo telefónico. La campaña recibe solicitudes de tarjetas, activación y seguimiento a fraudes. Opera las 24 horas del día.

LADA HOSPITALITY: Brinda atención bilingüe e información a los turistas acerca de la forma de marcado. Opera las 24 horas del día.

UPNET (VIRTUAL PRIVATE NETWORK): Proporciona información acerca de los servicios de red virtual privada de TELMEX. Labora 12 horas de lunes a domingo (de 7:00 a 13:00 y de 15:00 a 21:00 hrs.).

SERVICIOS DIGITALES: Informa y realiza la contratación de estos servicios (llamada en espera, sígueme, tres a la vez, identificador de llamadas y buzón de voz). Opera las 24 horas del día.

TELCARD NIP´S: Activa y entrega los nips a los clientes de este servicio. Su horario es de 7:00 a 23:00 hrs.

RECIBO INTEGRADO: Campaña informativa acerca del servicio. Su horario es de 7:00 a 23:00 hrs.

TELMEX EN LÍNEA: Brinda información y la activación del servicio. Su horario es de 7:00 a 23:00 hrs.

LÍNEA VIRTUAL: Proporciona la información y la atención de quejas de este servicio, el cual es un buzón de voz con acceso desde cualquier teléfono público. Opera las 24 horas del día.

EL QUE LLAMA PAGA: Se brinda orientación e información acerca del marcado a números celulares. Su horario es de 7:00 a 23:00 hrs.

NUEVA MARCACIÓN: Proporciona información de las fechas próximas en que entrará la nueva marcación a distancias poblacionales. Labora de 7:00 a 23:00 hrs.

BUZÓN DE VOZ: A diferencia de línea virtual, los mensajes se reciben desde un teléfono privado. Se activa, se informa y se reciben quejas. Opera de lunes a sábado de 7:00 a 23:00 hrs.

MÉXICO EN LÍNEA: Se proporciona información y se reciben quejas de personas que radican en EE.UU. y contrataron una línea telefónica para sus familiares que viven en México. Opera de 7:00 a 23:00 hrs.

SEGUNDAS LÍNEAS: Campaña de información y venta de segundas líneas. Su horario es de 7:00 a 23:00 hrs.

CAMPAÑAS DE SALIDA EN IRRIGACIÓN:

Estas campañas tienen cobertura para toda la República Mexicana, tienen 10 divisiones. Todas las campañas de salida operan de lunes a sábado con un horario de 9:00 a 15:00 y de 15:00 a 21:00 hrs.

TELCARD FRAUDE: Se realizan llamadas recomendando a los clientes que no divulguen el número confidencial de su tarjeta telcard.

F-1: Campaña de recuperación de clientes que recién cambiaron de compañía de larga distancia.

CURSOS DE INTERNET: Invita a los clientes a asistir a los cursos de Internet.

PROCESOS: Campaña de verificación y corrección de datos para concluir con el proceso de recuperación de clientes que cambiaron de compañía de larga distancia.

REGULARIZACIÓN: Regulariza el status en que se encuentra el cliente referente a su servicio de larga distancia.

TELMEX EN LÍNEA SALIDA: Comunicación directa con el cliente para la entrega de sus nips.

CLIENTES MOROSOS: (Suspendida temporalmente) Servicio de información acerca de los adeudos que por concepto de larga distancia tienen los clientes con otras campañas para su regreso a TELMEX.

3.8.1 Como están organizados en Irrigación.

ORGANIZACIÓN:

- Dirección general.
- Dirección de control.
- Gerencia de control de calidad.
- Gerencia de control de gestión.

DIRECCIÓN DEL CENTRO:

- Subdirección de sistemas.
- Subdirección de operaciones inbound.
- Subdirección de operaciones ourbound.
- Subdirección de comercialización.
- Gerencias de proyectos.
- Gerencia de servicios al personal.

3.9 LAS ÁREAS DE LA EMPRESA

RECURSOS HUMANOS:

Se trata de un área fundamental, recluta al personal con las mejores características, se encarga de crear un ambiente y una cultura de trabajo comprometida y responsable y crea instrumentos para una mejor comunicación.

De esta área se desprenden:

- Reclutamiento y selección.
- Capacitación y desarrollo.
- Administración de personal.
- Comunicación interna.

OPERACIONES:

Es el área más grande e importante del centro, ya que es aquí en donde se atienden todas las campañas con las que cuentan. El área de operaciones se encuentra conformada por cinco sectores, los cuales se encargan de coordinar el centro telefónico. Cada sector cuenta con un gerente, éstos a su vez tienen a su cargo a los gerentes de unidad, los cuales controlan cada célula de trabajo donde laboran doce RVT'S (Representantes de Ventas Telefónicas).

Los gerentes de sector se encargan de supervisar la operación de las campañas para el logro de los objetivos de cada una de ellas. Esto se logra a través de la coordinación y vigilancia de las funciones desarrolladas por los gerentes de unidad y el personal a su cargo (RVT'S).

A esta área pertenece también un departamento llamado control de operaciones, el cual se encarga de analizar la productividad y marcación del centro (número de llamadas realizadas y atendidas diariamente).

Como puedes ver, operaciones en el núcleo de su empresa, ya que de ésta área depende su crecimiento y éxito.

COMERCIALIZACIÓN:

Es un área también importante, ya que ésta es el vínculo de la empresa con sus clientes. El personal que labora en esta área son los gerentes de proyecto y como se menciona, ésta se encarga de tener contacto directo con todos los clientes que contratan los servicios, reportes que elaboran con el apoyo de áreas como operaciones, control de calidad, base de datos, etc.

SISTEMAS Y COMUNICACIONES:

Estas áreas mantienen en pie la tecnología con la que cuenta Tecmarketing, S.A. de C.V. y forman parte de ésta el personal más capacitado en ingeniería, computación y sistemas.

Están apoyados con los recursos tecnológicos más avanzados con el propósito de satisfacer de manera eficiente y profesional las necesidades de atención y servicio de sus clientes.

BASE DE DATOS:

En esta importante área se encargan de elaborar y mantener actualizadas las bases de datos de todos sus clientes, proporcionando la más valiosa información del centro: los resultados estadísticos de todas las campañas (número de llamadas atendidas, tanto outbound e inbound, productos y/o servicios vendidos en cada una de éstas por RVT'S por campaña, etc.)

CONTROL DE CALIDAD:

Control de calidad es el área que tiene como objetivo de manera objetiva y analizada las conversaciones telefónicas que mantienen sus RVT'S y sus interlocutores, en las cuales se miden aquellos criterios previamente definidos como estándares de calidad y que deben estar presentes en cada conversación telefónica. Así como recopilar la información más relevante de las respuestas y comportamiento del mercado para poder proporcionar información global del Estado de las campañas y sus diferentes productos y/o servicios, la cual se ve reflejada, en los reportes emitidos a las diferentes áreas.

3.9.1 Las instalaciones de la empresa.

Es una empresa preocupada por el ambiente de trabajo de su personal, reflejo de ello son sus modernas y funcionales instalaciones, con espacios amplios y perfecta visibilidad entre las áreas operativas y administrativas, que hacen palpable su filosofía de "puertas abiertas", cuidando las condiciones de ergonomía que resultan fundamentales en una actividad como lo es: La atención telefónica.

Algunas características de las instalaciones son las siguientes:

- Espacios de trabajo amplios y confortables de 3.2 metros cuadrados por estación de trabajo.
- Pasillos amplios y suficientes salidas de emergencia por cualquier eventualidad que se presentara.
- Iluminación adecuada para sus vendedores.
- Amplias áreas de descanso con cafetería.
- Sistemas de seguridad de primer nivel.

CAPITULO 4

4. ELABORACIÓN DEL MODELO DE INDUCCIÓN PARA EL NUEVO PERSONAL EN UNA ORGANIZACIÓN (CASO PRÁCTICO)

4.1 Estructura

4.2 Esquema conceptual

4.3 Propuesta del modelo de inducción

CAPITULO 4

4. ELABORACIÓN DEL MODELO DE INDUCCIÓN PARA EL NUEVO PERSONAL EN UN ORGANIZACIÓN (CASO PRÁCTICO).

4.1 ESTRUCTURA

De acuerdo a la organización al interior de la institución se definirá el modelo de inducción, es decir, la mejor técnica a seguir. La manera en que esté integrada dicha organización y el tamaño de la misma establecerá el mejor método para aplicar la inducción para el nuevo empleado.

No se debe olvidar por ningún motivo que para poder llevar a cabo cualquier programa de inducción de personal se debe contar con la aprobación de la dirección y de la gerencia, ya que sin ello ningún diseño de inducción funcionará, porque depende de la colaboración de todos para obtener resultados sobresalientes.

Sólo con la aprobación de la Dirección y Gerencia se podrá utilizar el material y Recursos Humanos idóneos para el programa de inducción.

Una vez que la máxima autoridad de una organización ha dado su aprobación para que se implante un programa de inducción, el paso siguiente es el de asignar responsabilidades específicas.

El contenido de cada programa de inducción dependerá primordialmente, de los objetivos propios de la organización, el tamaño y el tipo de la misma son determinantes en el proceso que se utilizara en la inducción de trabajadores y empleados, también se debe contemplar el costo de dicho programa; es decir, se debe buscar el equilibrio entre el costo-beneficio.

Porque no necesariamente debe ser muy costosa para que ésta funcione correctamente, ya que sí no se cuenta con el personal calificado, ningún programa de inducción dará resultados positivos.

A continuación se muestra un diagrama del modelo de inducción, con el que se busca mostrar los pasos que se deben seguir, en el proceso de inducción, contemplando la forma en que es estructurada la organización.

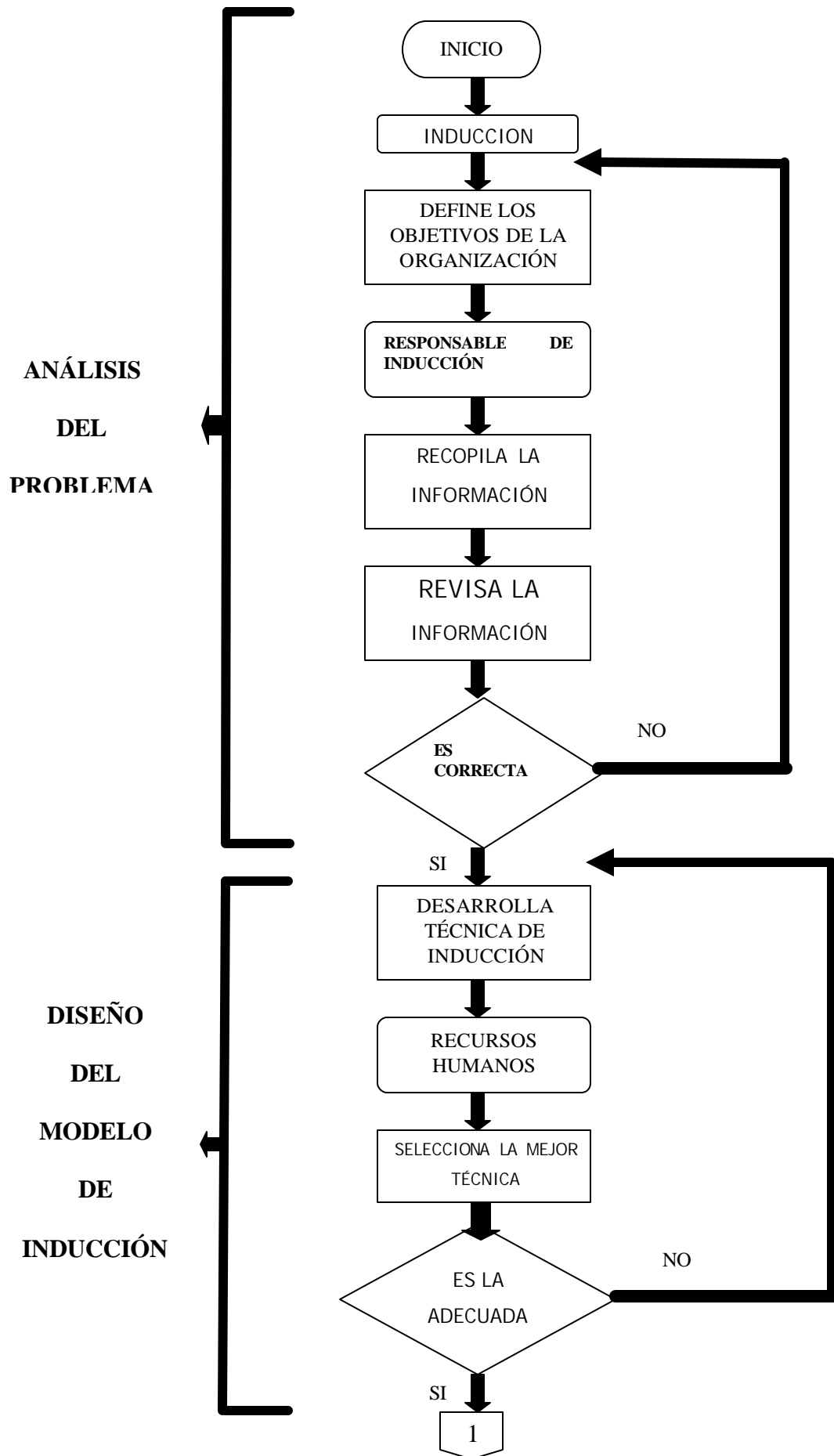
En el diagrama se muestra cuáles son los requisitos que se deben cumplir para que se pueda implantar un modelo, los cuales se definirán por la misma organización.(ver pagina siguiente).

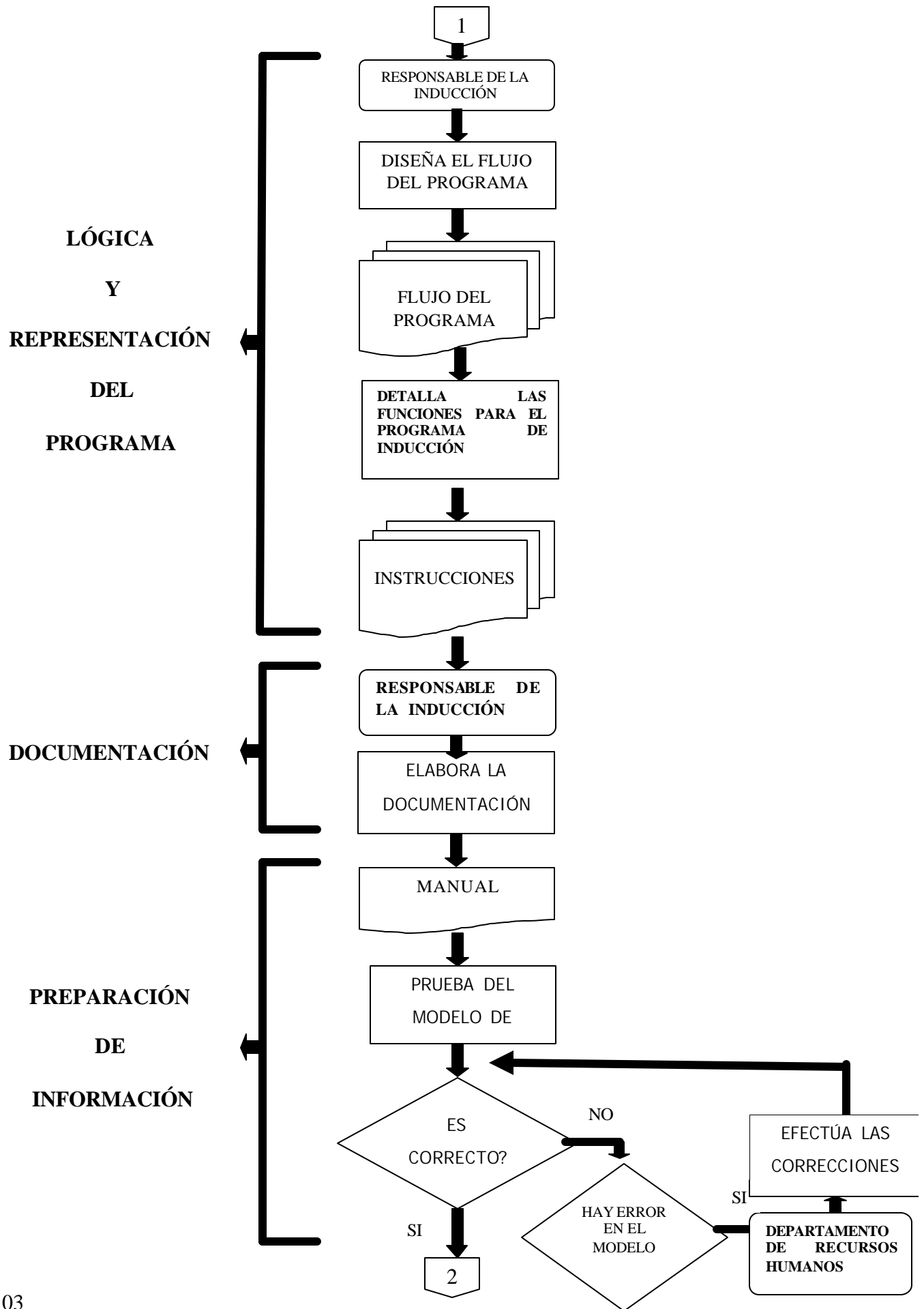
4.2 ESQUEMA CONCEPTUAL

Como ya se menciono anteriormente el contenido de cada programa de inducción, dependerá primordialmente, de los objetivos propios de la organización.

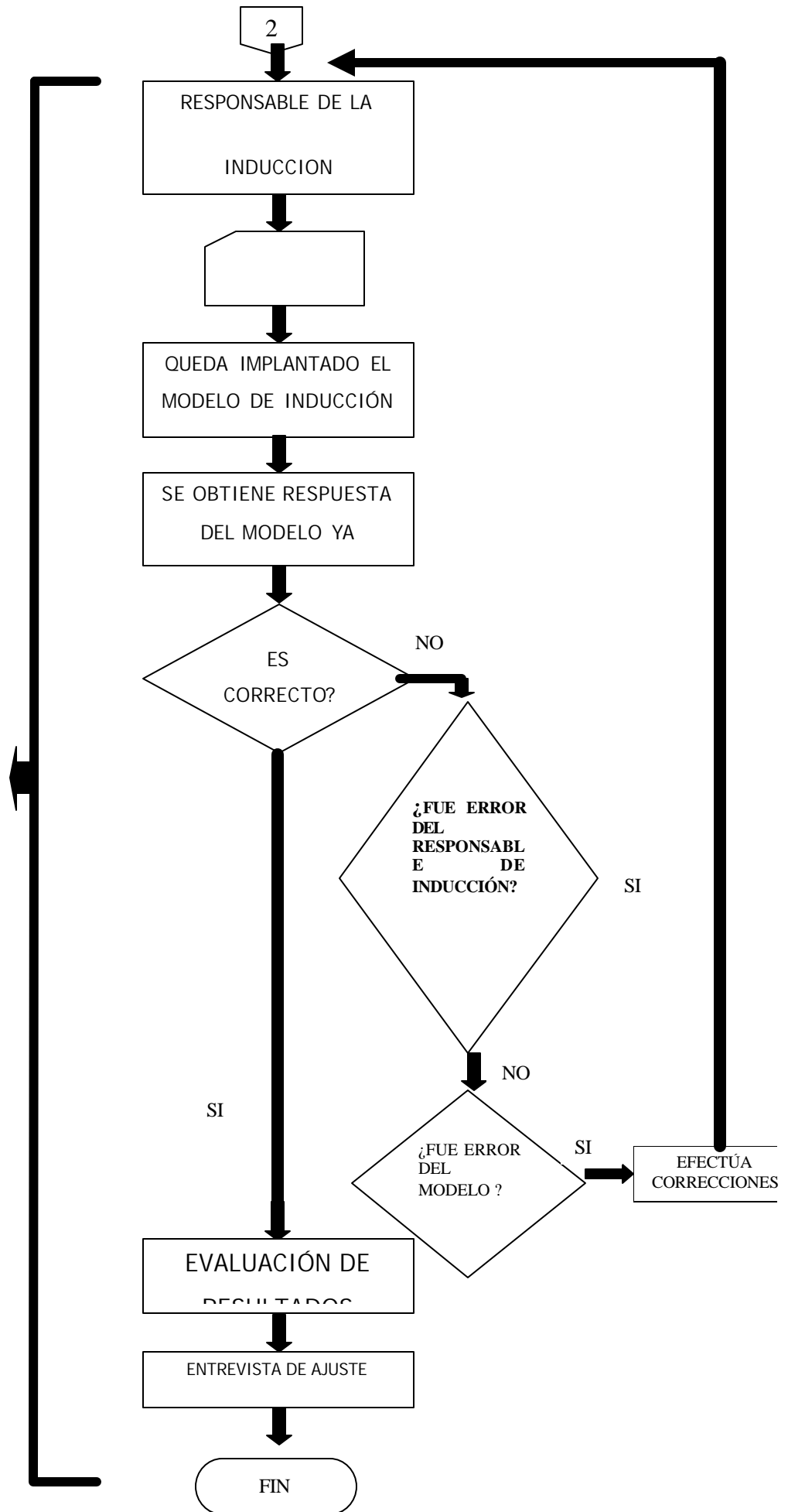
El tamaño y tipo de la organización serán determinantes en el proceso que se utilizará en la inducción de trabajadores y empleados.

NOTA: Conforme a las necesidades de la empresa, se fue desarrollando el Modelo de Inducción (ver pagina siguiente).





**CORRIDA
DEL
MODELO
DE
INDUCCIÓN**



No existe un programa general, sino que debe ser desarrollado a la medida de la empresa.

Al delinear el programa, es necesario buscar el equilibrio entre costo-beneficio.

Otro factor importante en la inducción exitosa es preparar la organización para el nuevo empleado. Métodos tales como explicar a los compañeros de trabajo el papel que el recién llegado ha de desempeñar, la disipación de miedos irrazonables de empleados actuales y responsabilizar a los colegas de brindar ayuda al nuevo empleado tienden a que los primeros días y semanas sean más fáciles y más productivos para todos los que intervienen.

En general, parece esencial que los procedimientos de orientación e inducción estén planeados y sean completos, y que quienes dirijan los programas se concentren en problemas específicos que afronten los nuevos empleados.

Ningún sistema será el mejor en todas las circunstancias, que la participación, el interés humano genuino, la amabilidad y el interés son ingredientes vitales. Las entrevistas con nuevos empleados y supervisores pueden ayudar a determinar las necesidades de inducción y orientación que diversas categorías de empleados necesitan y a planificar y mejorar el programa de inducción.

También es evidente que la negligencia en el área de inducción y orientación puede conducir a la rotación de empleados, confusión y tiempo desperdiciados.

La coordinación central por parte del departamento de recursos humanos es esencial para una inducción ordenada y efectiva. Sin embargo los supervisores representan papeles importantes en este proceso y se le debe considerar

responsable a la alta administración por la orientación apropiada de los nuevos empleados.

Asímismo debemos considerar las transferencias de un puesto a otro, de una unidad a otra, o de un turno a otro, inclusive puede implicar una nueva localización geográfica, ahí también se debe dar la inducción al nuevo compañero.

Pues las transferencias pueden afectar a una serie de necesidades, incluyendo la seguridad, pertenencia, estima, comprensión y autorrealización. Las transferencias inesperadas o inexplicadas obviamente pueden afectar a las necesidades del individuo y si la transferencia parece ser arbitraria o irrazonable, pueden verse afectadas las necesidades de integración.

Lo antes descrito nos da como resultado tres principios psicológicos en el proceso cíclico de aplicación de recursos humanos y de mejoramiento de desempeño:

1. Un subordinado puede mejorar su desempeño en el cargo si conoce aquello que de él se espera. Se debe dar información adecuada sobre prioridades, resultados esperados, métodos de evaluación de los resultados y recursos disponibles.
2. Para mejorar su desempeño en el cargo necesita orientación sobre lo que esta haciendo. Este es el principio mas destacado de todos, pues el conocimiento de los resultados, es esencial para el mejoramiento y corrección de desempeño del cargo.
3. Un subordinado debe tener orientación y asistencia para mejorar su desempeño en el cargo.

4.3 PROPUESTA DEL MODELO DE INDUCCIÓN.

Antes que nada debemos tomar en cuenta aspectos básicos para el programa de inducción:

- a) **Palabras de Bienvenida.** Estas deben ser cordiales (romper el hielo) con los participantes y evitar ser repetitivos, crear un ambiente agradable y de confianza.
- b) **Historia de la Organización.** Es importante dar a conocer los antecedentes de la organización, quienes fueron sus organizadores, cambios que ha tenido, productos o servicios que ofrece, de donde nace el nombre y logotipo de la organización, etc.
- c) **Políticas de la Organización.** Organización y funciones de la misma, tales como políticas de seguridad e higiene, políticas de capacitación, políticas generales de personal, función de la organización; etc.
- d) **Políticas de Personal.** Comprendidas en el Reglamento interior de trabajo, como son: los servicios y prestaciones para los empleados; el reglamento de seguridad e higiene; la orientación del trabajo a desempeñar contenida en el manual de funciones, procedimientos, etc.

Una vez establecidos los aspectos básicos del modelo de inducción se podría elaborar en dos fases:

El departamento de Recursos Humanos (llámese personal, Relaciones Industriales, es el encargado de elaborar el programa de inducción, implementándolo con ciertas técnicas como:

- Dinámica de grupo.
- Círculos de calidad.
- Conferencias.
- Exposiciones, etc.

Mediante ayuda de audiovisuales, filminas, películas, transparencias y rotafolios, entre otras.

Se debe facilitar literatura impresa de la organización folletos que detallen el programa y cuadernos.

Se debe de tomar en cuenta que la inducción es un curso muy importante y, por lo tanto, el personal que lo va a impartir debe de tomar en cuenta lo siguiente:

Evaluación diagnóstica. Aquí se califica directamente el curso (inducción del personal), dicha evaluación será mediante la participación de los integrantes del área de capacitación, desde ahí se verá si la inducción fue impartida correctamente o no.

La responsabilidad del resultado final de la inducción del nuevo empleado recaerá sobre quien será su jefe inmediato.

Ya que es a través de éste donde recibe el "entrenamiento", el cual deberá consistir en:

- a) Descripción específica del trabajo, deberes y normas transmitidas en forma verbal y escrita.

- b) Revisión y supervisión del trabajo desarrollado.

- c) Atención profesional para facilitarle el trato con sus compañeros y adquiera la seguridad completa en el trabajo que desarrolla.
- d) Facilitarle toda la información que necesite referente a su trabajo.
- e) Actualizar al personal para el correcto funcionamiento de sus actividades.

4.3.1 Propósito.

Como hemos venido mencionando en los puntos anteriores, la inducción es una herramienta importante (ya que es el principio de la capacitación de lo que serán sus actividades laborales), ya que lo más importante que tenemos es el factor humano y por lo tanto es único, indispensable para cualquier tipo de actividad que quiera desarrollar en la organización.

A continuación se mencionan algunas de las razones por las cuales es necesaria la introducción del personal.

Toda empresa esta integrada por un conjunto de recursos humanos, materiales, económicos y técnicos, ahí radica la importancia de planear correctamente las necesidades de la institución de cada uno de estos recursos.

Además es fundamental que la obtención de estos relacionados con el proceso de inducción se de sobre bases claramente establecidas, las cuales deberán ser fijadas previamente en la planeación del proceso mencionado.

En este enfoque se ubica la importancia del control, ya que éste permitirá a la alta Gerencia conocer de qué manera se están aprovechando todos los recursos de la

organización, esto permitirá detectar de manera casi inmediata las desviaciones que pudieran existir.

Dado que el recurso humano es primordial para la organización, es necesario profundizar sobre los aspectos del reclutamiento, selección y contratación.

Por todo lo que significa para la organización el factor humano se deben cubrir requerimientos de personal, los cuales es indispensable determinar: las fuentes de reclutamiento más apropiadas, pudiendo ser estas internas o externas, mediante la cual la organización se habilitará para proceder al tipo de inducción que se impartirá tanto al personal de nuevo ingreso como a los ya establecidos.

Asímismo se planeará la forma en que se entrenará al personal dependiendo del puesto que se le haya asignado.

Para llevar a cabo lo anterior se deberá determinar el tipo de capacitación y adiestramiento que se impartirá al personal ya contratado, a fin de que al llegar la oportunidad de la promoción, dicho personal pueda desempeñar adecuadamente sus funciones en otro lugar

Ahora bien se comentó que para que el desarrollo del personal sea completo y eficiente se requiere de la obtención de la planeación y control.

Para, poder allegarse de los recursos humanos necesarios, la organización recurrirá a las fuentes de reclutamiento previamente establecidas en la planeación.

Lo anterior responde a la necesidad de integrar personal capacitado, seguro de lo que va a desempeñar, con afán de progresar dentro de la organización.

4.3.2 Componentes.

Los elementos que debe tener el programa de inducción son:

a) BIENVENIDA

La entrada del conductor es de suma importancia para el impacto que reciba el nuevo personal, es decir, la responsabilidad de captar el interés favorable del participante dependerá directamente de la entrada o saludo de bienvenida a la organización.

El conductor de la inducción deberá presentarse y dar una cordial bienvenida a los nuevos integrantes, que sientan desde ese momento que ya forman parte de la organización.

El conductor que imparta la inducción deberá cuidar que los participantes estén siempre atentos y con la disposición para captar adecuadamente las ideas que se le presentan (es decir, del mensaje que mande el emisor dependerá la respuesta del receptor), este resultado deberá ser inmediato.

Otro punto importante es que el nuevo personal sepa el significado del nombre de la organización y que identifique su logotipo.

Se proporcionarán los nombres de los principales representantes dentro de la organización, (Director General, Gerentes de cada área, etc..).

Se les deben dar a conocer los objetivos generales de la organización, para que desde el inicio los nuevos elementos tomen conciencia que deben cubrir ciertos estándares ya sea de producción o de apoyo.

Se debe presentar la estructura organizacional, específicamente y, el departamento al que va a pertenecer, de acuerdo al puesto.

Se mostrará un organigrama general y uno por departamento para que la localización de cada uno de ellos sea fácil.

El conductor proporcionara un manual de bienvenida, éste deberá ser conciso, sencillo y muy claro para que cuando el personal lo lea se interese en el contenido.

Al mismo tiempo en que se da la bienvenida a la organización se tiene que entregar un reglamento de seguridad e higiene, para que conozcan las medidas seguridad.

A todo lo anterior se dará una explicación clara a los trabajadores para que no se generen dudas relacionadas con el reglamento interior de trabajo ahí se incluyen las políticas de personal, prestaciones, sanciones y obligaciones tanto de la organización como del empleado.

Por ultimo se realizará un recorrido por las instalaciones a fin de que el nuevo personal se familiarice con la disposición física del local. Al trabajador se le presentara con los representantes sindicales y con el personal del departamento en que estará ubicado además de los principales departamentos con los cuales tendrá contacto, también la ubicación del área de vigilancia, el comedor, la caja, los sanitarios, etc.

b) HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

No se deben olvidar los antecedentes de la organización, ya que en ellos se encuentran datos importantes, como el origen y desarrollo de la misma, ya que quienes fueron sus fundadores, con cuanto personal iniciaron, su capital.

En este punto como suele ser teórico (netamente informativo), sugerimos que los expositores muestren fotografías de los fundadores, así como los socios o accionistas principales para que los nuevos elementos se familiaricen con los nombres y rostros de los antes mencionados.

Así también las instalaciones de la organización, las modificaciones, su actual Director General, ocupantes de los siguientes niveles, etc.

c) OBJETIVOS

Se deben dar a conocer los objetivos de la organización ya que el nuevo elemento valorará si son acordes con los suyos; es decir, que él se sienta capaz de alcanzarlos y de conseguir al mismo tiempo los objetivos personales que se ha fijado.

d) ARTÍCULOS QUE PRODUCE Y/O SERVICIOS QUE PRESTA.

Es muy importante indicar al nuevo empleado los productos o servicios que produce o presta la organización para que en todo momento sepa a que se dedica la misma.

Asímismo si existen filiales de la organización y su ubicación.

e) ESTRUCTURA

Se le debe mostrar al nuevo empleado, a través de un organigrama, el puesto que ocupa dentro de la organización.

f) PRESTACIONES

Es conveniente que el empleado esté enterado y conozca todos los derechos que tiene como trabajador.

Algunas de estas prestaciones podrían ser:

- Vales de despensa.
- Fondo de ahorro.
- Caja de ahorro.
- Comedor.
- Seguro de gastos médicos mayores.
- Ayuda de transporte.
- Bonos, etc.

g) UBICACIÓN DE SERVICIOS

Es necesario que el trabajador se sienta en su "casa" desde un principio esto se conseguirá mostrándole todas las instalaciones, la ubicación de servicios que se proporcionan a los empleados, etc.

Ejemplo:

- Unidad médica.
- Caja.
- Comedor.
- Sanitarios.
- Almacén.
- Papelería, etc.

h) REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

Es importante dar a conocer el conjunto de disposiciones legales que se está obligado a cumplir como trabajador, así como los derechos que le concede la organización.

i) PLANO DE INSTALACIONES Y DIRECTORIO INTERNO

Es conveniente que se muestre un plano al nuevo empleado, con el objeto de que conozca todas y cada una de las instalaciones y no tenga que andar investigando donde se encuentra "x" lugar.

Asimismo, se le debe otorgar una guía telefónica interna de todos los departamentos con que integran la institución.

j) CONTRATO DE TRABAJO

El contrato de trabajo deberá definir si es "individual de trabajo", si "son por tiempo determinado" o "indeterminado", también deberá contener los siguientes requisitos:

ENCABEZADO Declaración de los comparecientes	{ Naturaleza del negocio: motivo, causa y necesidad del trabajo y servicio (s) requeridos.
CLÁUSULAS Administrativas	{ Legales.
FIRMAS	{ Representante legal Trabajador

ENCABEZADO. En el se incluye en forma primordial el tipo de contrato de que se trate y el nombre de los comparecientes.

DECLARACIONES. En primer lugar deben aparecer las declaraciones del patrón (empresa) que comprenderán la naturaleza del negocio. Asimismo; el motivo y

necesidad del contrato (especificaciones primordiales del puesto); el tipo de contrato (por tiempo determinado o indeterminado).

Finalmente se incluye el nombre del puesto.

CLÁUSULAS. En forma muy general se describe el contrato (en forma legal y administrativa)

LEGALES. Son todas aquellas que nos marca la Ley Federal del Trabajo en vigor, ya que son esenciales para todo contrato.

ADMINISTRATIVAS. Aquí se incluyen las operativas, las obligaciones del trabajador, así como funciones específicas para las cuales es contratado.

FIRMAS. Es la parte final del contrato, se deben incluir los nombres del trabajador y del patrón

k) AVISO DE ALTA A LA INSTITUCIÓN DE SERVICIOS MÉDICOS.

Además del contrato de trabajo el nuevo empleado deberá firmar y facilitar los datos para su afiliación ante la Instituto que le prestará los servicios médicos, para que quede protegido en caso de algún accidente o enfermedad general.

l) EXPEDIENTE

El expediente debe ser integrado con toda la documentación del nuevo empleado, para tener un historial de cada empleado de la organización.

La documentación que debe tener un expediente de personal es la siguiente:

- Solicitud de trabajo.
- Contrato de trabajo.
- Aviso de alta en el servicio médico.
- R.F.C.
- Currículum Vitae.
- CURP.
- Cartilla (género masculino)

El expediente integrará todos los movimientos que hubiesen en relación al trabajador; por lo cual se requiere una actualización constante.

4.3.3 Tablas de aplicación o matriz.

A continuación se describe la forma de aplicar un correcto método de inducción de personal auxiliándose de tablas para la evaluación del puesto de acuerdo al perfil que se esté requiriendo.

Dentro de la inducción de personal no debemos olvidar que todas las personas son diferentes y no debemos guiarnos solamente por la primera impresión, por lo tanto debemos tomar una tabla de aplicación para determinar el grado de conocimientos del nuevo empleado y determinar en qué puntos sobresale y en cuáles se debe orientar, para el correcto desempeño de su trabajo.

ESCALA CONTINUA DE ACUERDO AL PUESTO

	Optimo	Bueno	Regular
Conocimiento del puesto	10	9/8	7/6
Calidad en su presentación	10	9/8	7/6
Seguridad en sí mismo	10	9/8	7/6
Capacidades específicas	10	9/8	7/6

Descripción:

Óptimo. El mejor grado posible, conocimiento pleno en el puesto.

Bueno. Sin ser excepcional, es satisfactorio su conocimiento en el puesto.

Regular. Rendimiento clásico, sabe menos de lo que debería saber respecto al puesto.

La inducción debe ser dinámica, por lo tanto se debe estar actualizando el personal que la imparte, es por ello que se debe tomar en cuenta que la forma de impartir la inducción debe ser acorde con el puesto, por ejemplo: en caso de ser una secretaria, no se hablara en términos complicados, o técnicos.

A continuación se muestra la forma de evaluar un puesto para poder determinar el perfil del mismo.

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: Secretaria de Dirección.

FUNCIONES BÁSICAS: (Descripción principal del puesto)

- Recibe y atiende visitas a nivel de altos ejecutivos a quienes proporciona la información que a su juicio crea conveniente.
- Verifica relación de pendientes para dar seguimiento a los asuntos.
- Revisa agenda para llevar un control de citas y juntas.
- Lleva un archivo confidencial de su jefe.
- Recibe y hace llamadas telefónicas que además de criterio e iniciativa, requieren una especial habilidad de manejo.
- Transcribe para contestar correspondencia.
- Hace reservaciones de hoteles, avión, etc., coordina programa de actividades para visitantes.
- Actualiza directorios para tener al corriente la información y datos telefónicos de las personas con las que tiene mayor contacto su jefe.

OBSERVACIONES:

Realiza funciones secretariales muy completas, con alto grado de responsabilidad y confidencialidad, debe coordinarse con funcionarios de alto nivel dentro y fuera de la empresa.

De tal forma que una vez determinado el perfil del puesto es más seguro evaluar al nuevo elemento sin que existan ambigüedades.

CARACTERÍSTICAS DE UN SUPERVISOR:

CONOCIMIENTOS DE	HABILIDAD PARA	ACTITUDES
- LA EMPRESA	PLANEACIÓN DEL TRABAJO	MADUREZ
- LEGISLACIÓN LABORAL	ORGANIZAR, COORDINAR	RESPECTO
- LOS SISTEMAS DE TRABAJO	DIRIGIR, INSTRUIR	SENSIBILIDAD
- LAS TÉCNICAS PRODUCTIVAS	NEGOCIAR	COMPRENSIÓN
- LAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS	ORIENTAR POSITIVAMENTE	RESPONSABILIDAD
- NORMAS DE SEGURIDAD	EVALUAR DESEMPEÑO	CREATIVIDAD
- RELACIONES HUMANAS	ORIENTAR EL CAMBIO	SENTIDO DEMOCRÁTICO ADAPTACIÓN AL CAMBIO
- TOMA DE DECISIONES	POLÍTICAS Y MÉTODOS	CALMA EMOCIONAL
- MANEJO Y MANTENIMIENTO	UTILIZAR Y MEJORAR MÉTODOS	DINÁMICA

Las tablas de aplicación anteriores son una forma de evaluar el desempeño, o creatividad del personal de nuevo ingreso, ya que se maneja la dinámica de grupo para comprender y manejar aspectos importantes que nos ayuden a conocer más la capacidad de nuevo integrante.

La dinámica de un grupo de trabajo, es muy importante ya que uno de los objetivos principales de la organización, es analizar como ser mejores dentro de nuestro grupo de trabajo.

Por lo tanto no debemos olvidar tres aspectos importantes de la inducción de grupo:

- La tarea.
- El procedimiento.
- El proceso social humano.

LA TAREA. Para que un grupo de trabajo operativo logre los resultados esperados, es necesario que se fijen metas clara, que reúnan las siguientes características:

- Que sean específicas para cada caso o situación
- Que estén fijadas en términos cuantificables que sirvan como indicadores de resultados.
- Que sean conocidas por todos los que están implicados en su realización y que en la medida de lo posible, resulten compatibles con los objetivos individuales.

EL PROCEDIMIENTO. Una vez clasificada la tarea, el encargado de la inducción conjuntamente con el grupo identificará la forma realizada (tarea), y los pasos que deben darse para llevarla a cabo mediante el establecimiento de un procedimiento.

Los procedimientos son el conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que requiere la forma sistemática de hacer determinado trabajo.

EJEMPLO:

- Precisar las operaciones necesarias para ejecutar una tarea determinada.
- Identifica la secuencia de dichas operaciones.
- Definir las personas que participaran en el procedimiento, de acuerdo a las funciones especificadas.
- Distribuir equilibradamente las cargas de trabajo.
- Establecer políticas y mecanismos apropiados para la toma de decisiones.

PROCESO SOCIAL HUMANO. Al mismo tiempo que se realiza una tarea de acuerdo a un procedimiento, en un grupo se realiza un cambio a nivel de acciones y reacciones afectivas o emocionales. A esta tercera dimensión de la dinámica de un grupo se le denomina proceso socio-afectiva o dinámica grupal.

Algunos de los elementos más importantes que inciden en el proceso de la dinámica de un grupo son: la comunicación, la motivación, el liderazgo, la cooperación y/o competencia y el conflicto.

EJERCICIO PRÁCTICO

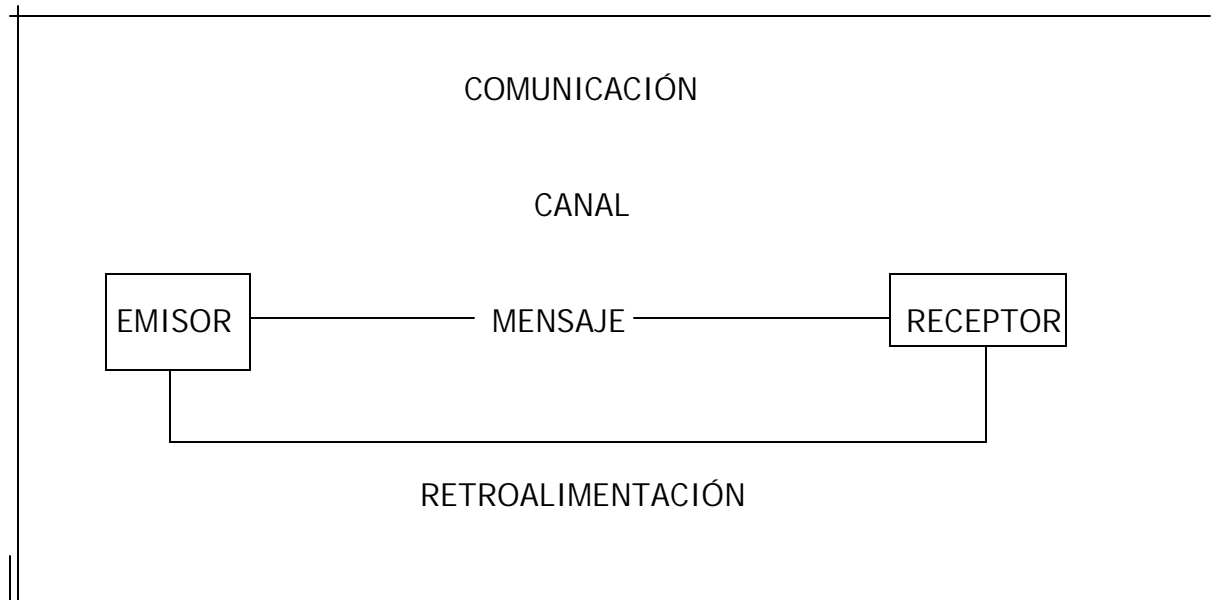
Identifique los grupos de trabajo existentes en su departamento, las principales tareas que deben ejecutar, procedimientos que deben seguir y las interacciones de grupo.

GRUPO	TAREA	PROCEDIMIENTO	INFRACCIONES
SUMINISTROS PRODUCCIÓN ➤ Planta ➤ Administración MAQUINARIA ➤ Control ➤ Fisco ➤ Contabilidad ADMINISTRACIÓN ➤ Contabilidad ➤ Almacén ➤ Relaciones Industriales			

Dentro la dinámica de grupo no se debe pasar por alto que los resultados finales dependen de la buena o mala comunicación.

El mensaje puede ser deformado, o anulado por el medio ambiente que nos rodee. Al hablar de medio ambiente habrá que hablar de las "interferencias" y de los "bloqueos". A veces el medio ambiente entorpece la comunicación. No hablamos de interferencia normal en cuanto a que el medio ambiente es el canal necesario de la comunicación: la lengua, las costumbres, la tradición, la educación, la historia, etc., que condicionan a la comunicación humana, sino de interferencias anormales deformantes: ambiente de miedo, de susceptibilidades, emocionales, que interfieren la comunicación entre los individuos, independientemente de su propia voluntad.

Por lo que toca a los bloques, estos son más nocivos que las interferencias. La interferencia deforma, el bloqueo simplemente no deja pasar la comunicación.



EL TRANSMISOR O EMISOR. Es la persona que envía un mensaje a través de algunas señales: imagen, sonido, la palabra, el gesto, el símbolo. El que transmite en el proceso humano tiene o quiere comunicar. La comunicación siempre supone un riesgo. El que comunica queda al descubierto, entrega algo personal que puede ser ignorado, mal entendido o aprovechado para ser usado por el otro. Pero también puede ser que el don de comunicación personal provoque en el otro una comunicación al mismo nivel y se establezca así el proceso de la comunicación entre dos o varios seres humanos, rompiéndose de este modo lo estático de una relación superficial.

El emisor es, en este caso, el instructor de la inducción y los receptores los que integren el grupo de nuevos empleados a la organización.

EL MENSAJE. La comunicación solo se mueve a nivel de mensaje; por ejemplo: Informar que dos o más de dos son cuatro es transmitir una verdad teórica, que por no construir "comunicación" no afecta fundamentalmente a la personalidad de quien recibe esta información.

El mensaje siempre será una manifestación de la persona dispuesta a ayudar a otra. Exige un cambio tanto en la que recibe como en la que lo emite. En el que lo emite exige la manifestación de respuesta en el otro.

EL CANAL. Las palabras quizá sean el elemento más extendido de la comunicación humana, sin embargo es bastante difícil la adecuación entre lo que se quiere decir y lo que se dice. Hace falta "querer" decir algo y haberlo esclarecido interiormente.

EL RECEPTOR. Es la persona que recibe el mensaje. El querer recibir el mensaje, el encender el receptor es la primera condición para recibir la comunicación. Esta condición podría ser descrita como la capacidad de escuchar. Si hay el supuesto de querer escuchar, el receptor tiene que colocarse en el mismo nivel de comunicación, hablar o "querer" hablar el mismo lenguaje.

LA RETROALIMENTACIÓN. Este es el factor determinante de la comunicación. Para que exista la comunicación debe haber respuestas, si ésta no existe, el proceso se reduce a una mera información.

En resumen se puede decir que para que cualquier tipo de inducción sea correctamente impartida es necesario establecer una comunicación entre ambas partes, de lo contrario se fracasará y a la postre la empresa ira decayendo en su desarrollo.

Se puede decir que la comunicación es el proceso mediante el cual se transmite y reciben datos, ideas, sentimientos, valores, opiniones, conocimientos, que constituyen la base del conocimiento.

CAPITULO 5

5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

5.1 Identificación del problema

5.2 Diseño de la investigación

5.3 Aprobación o disprobación de la hipótesis

5.4 Análisis de los resultados

CAPITULO 5.

5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

5.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

Para definir el problema a resolver, se acudió con los responsables de cada área para indagar donde podrían ubicarse los errores que se consideran de mayor importancia, todo en base a las actividades de la organización.

En la situación planteada anteriormente, aquí se pudo observar que todos los integrantes de las distintas áreas necesitan conocer todo lo relacionado con la organización.

Esto trae como consecuencia que muchas de las organizaciones se encuentren inmersas en una ola de rápidas transiciones, lo que las obliga a adquirir la capacidad de adaptarse a ellas con rapidez sin descuidar ningún aspecto tanto humano, como material y económico ya que la falta de una buena integración del personal a la organización, generará que ésta sea catalogada como una institución que no satisface las necesidades del mercado, situación que la puede dejar fuera de éste, porque no cumple con las exigencias de calidad que se requiere para la toma de decisiones.

5.1.1 Hipótesis específica.

La inducción como una herramienta para la integración oportuna y efectiva del personal de nuevo ingreso.

5.1.2 Objetivo general.

El objetivo que se persigue en esta investigación, es el de diseñar un Modelo de Inducción de Personal, que permita introducir e integrar a los empleados adecuadamente al ambiente de trabajo en el menor tiempo, proporcionando alternativas, que en la práctica darán mejores resultados. Todo esto con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones, generando así el entusiasmo en la motivación y la transformación de las personas que integran la organización.

5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez que se ha determinado el problema del presente estudio, se plantea a continuación el método de investigación que permitirá obtener la información necesaria para aprobar o disprobar la hipótesis planteada.

Para realizar la investigación, nuestro universo de estudio esta constituido de acuerdo a la implantación del Modelo de Inducción, incluyendo a los empleados(ciento cincuenta).

El universo es relativamente amplio por lo que se pretende llevar a cabo el levantamiento de la información en la totalidad del mismo, esto permitirá garantizar los resultados obtenidos y determinar con un alto nivel de certeza la factibilidad del diseño de inducción.

5.2.1 Cuestionario.

Una vez que se ha obtenido una visión amplia y profunda del tema, se recabo la aplicación directamente de las personas que laboran en la empresa Tecmarketing S.A. de C.V., para determinar la factibilidad de implementación y funcionamiento de un Modelo de inducción para la integración del nuevo Personal. Esta investigación se realizó a través del cuestionario.

5.2.2 Planteamiento del cuestionario.

1. El universo identificado para esta investigación esta constituido por ciento cincuenta ejecutivos, los cuales fueron encuestados al 98%.
2. Las respuestas de las preguntas nos permitieron determinar la necesidad del diseño de un modelo de Inducción para el personal de nuevo ingreso.

CUESTIONARIO

Con el presente cuestionario se pretende conocer su opinión, para determinar la factibilidad del desarrollo de una estrategia o técnica para la implantación de un modelo de inducción para la integración del personal en una organización.

PREGUNTAS.

1. ¿La inducción de personal es un proceso que se refiere a?

a) Se genera una calidad máxima en el desempeño de las actividades lo cual implica desempeñar las labores cotidianas con seguridad, satisfaciendo las necesidades de la organización.

b) Es aquella integración eficaz del personal dentro de la organización, lo cual es el punto máximo para lograr los objetivos de la organización.

c) Es aquella que se estableció para conocer los objetivos de la organización, adaptándose rápidamente al ambiente de trabajo

2. ¿Cuál es el objeto de implantar un modelo de inducción en una organización?

a) Tener una buena calidad así como elevar la productividad.

b) Facilitar la adaptación del nuevo personal al ambiente de trabajo.

c) Introducir e integrar a los empleados adecuadamente al ambiente de trabajo en el menor tiempo posible.

3. ¿Considera usted que su organización puede lograr la integración adecuada de su personal, aplicando un modelo de inducción debido a?

a) No, ya que es costoso.

b) Si, porque la buena inducción va a depender el crecimiento y desarrollo del trabajador.

4. ¿Considera usted que la calidad del desempeño puede lograrse con la inducción que se reciba?

SI () NO ()

¿porqué? _____

5. En orden de importancia, señale que recursos considera como primordiales para que su organización se desarrolle con calidad y eficiencia.

- () Recursos Humanos Calificados.
- () Recursos Financieros Abundantes.
- () Recursos Tecnológicos Innovadores.
- () Otros.

6. Para lograr la integración total y eficiente del personal, ¿cree usted que debe generar algún cambio en su organización?

SI () NO ()

¿De que tipo?

- () De actitudes
- () De estructura Administrativa

De tecnología

Económico

Otros

7. El diseño de un modelo de inducción para la integración en una organización, es un conjunto de alternativas que busca crear la implantación con calidad en el menor tiempo posible, ¿esta usted de acuerdo?

SI

NO

¿Porqué? _____

8. Entre las personas que integran la organización, ¿hacia quien se debe dirigir la atención principalmente para implementar el modelo de inducción al personal?

Socios o Accionistas

Departamento de Recursos Humanos

Jefes de Departamento

Empleados

Director (es) y/o Gerentes

Otros

¿Porqué? _____

9. A su juicio, ¿en qué nivel jerárquico debe iniciarse el proceso del diseño de inducción?

- Alta Dirección
- Departamento Ejecutivos Medios
- Niveles Operativos

¿Porqué? _____

10. ¿Considera usted que la implantación de un modelo de inducción, genera resultados significativos a?

- Corto Plazo (2 a 3 meses)
- Mediano Plazo (3 a 6 meses)
- Largo Plazo (6 meses a 1 año)

¿Porqué? _____

11. Para que un modelo de inducción sea implantado adecuadamente, ¿cree usted que es necesario tomar en consideración las actitudes organizacionales?

SI () NO ()

- a) Tener en cuenta la cultura organizacional
- b) Del clima organizacional dependerá el modelo de inducción.

12. ¿Cuales cree usted que serían los resultados para su organización en caso de implantar un modelo de inducción?

- a) Mejor Integración del individuo a la organización.
- b) Desarrollo individual y grupal.
- c) Aumento de la productividad en todos los niveles.

13. ¿Cree usted que al aceptar el implantar un modelo de inducción al personal, este aumentara su participación en la organización?

SI ()

NO ()

¿Porqué? _____

14. Marque con una x el resultado que lograría una vez implantado el modelo de inducción al puesto:

a) Que el nuevo empleado sea productivo desde un principio, es necesario que se lleve a cabo un modelo de inducción adecuado, cuidando siempre que el personal que lo imparte este actualizando dicho modelo de acuerdo a las exigencias de la organización en cuanto a su recurso humano.

b) Mayor integración con calidad y eficiencia del personal dentro de la organización, es decir, que se adapte a través del modelo de inducción, una actitud orientada hacia la maximación de los Recursos Humanos, con la finalidad de cumplir con los objetivos ya mencionados, puesto que se permita al nuevo empleado a desarrollar su potencial al máximo.

c) Generar la calidad del desempeño tanto operativo como intelectual, ya que al obtener productividad, tendremos como resultado una mejoría en la calidad del trabajo porque con la inducción bien aplicada el porcentaje de error será mínimo y cumplirá satisfactoriamente las necesidades de la organización.

5.3 APROBACIÓN O DISPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Las conclusiones a las que se llegó, fueron las siguientes:

Para que cualquier empleado sea productivo desde un principio, es necesario que se lleve a cabo un Modelo de Inducción adecuado, cuidando siempre que el personal que lo imparte esté actualizando dicho modelo de acuerdo a las exigencias de la organización en cuanto a su recurso humano.

Los resultados que se esperan del modelo de inducción han sido bien establecidos por los directivos, cuya opinión dio forma a la presente investigación siendo éstos los resultados:

- a) Una mayor integración del personal al interior de la organización, genera calidad y eficacia, es decir, se adopta a través del Modelo de Inducción, una actitud orientada hacia la maximización de los Recursos Humanos, con la finalidad de cumplir con los objetivos de ambas partes, puesto que se permite al empleado desarrollar su potencial al máximo.
- b) Este modelo genera calidad en el desempeño, tanto operativo como intelectual, ya que al obtenerse la productividad, tendremos como resultado una mejoría en la calidad del trabajo con una inducción bien planeada el

porcentaje de error será mínimo y se cumplirá satisfactoriamente con las necesidades de la organización.

5.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La investigación que se realizó compone el universo (ciento cincuenta) antes mencionado por lo que el porcentaje fue altamente representativo y que para efectos de tabulación se consideró el 100%.

1. Concepto de inducción de personal.

Esta primera pregunta se planteó con la finalidad de conocer la conceptualización que se tiene del término inducción, del cual muchas veces se tiene un significado erróneo del mismo. Dichas respuestas se agrupan básicamente en tres conceptualizaciones: la primera señala que con la inducción se genera calidad máxima en el desempeño de las actividades, lo cual implica desempeñar las labores cotidianas con seguridad, satisfaciendo las necesidades de la organización.

La segunda indica, que es aquella integración eficaz del personal dentro de la organización, lo cual es el punto máximo para lograr los objetivos de la organización. La tercera conceptualización, es aquella que se estableció como conocer los objetivos de la organización, adaptándose rápidamente al ambiente de trabajo. Como se puede observar, las tres conceptualizaciones llevan implícita la importancia del empleado en la organización, es decir; que se toman como factor clave para poder satisfacer las necesidades, tanto internas como externas, y poder ser competitivos dentro del mercado. Con estas respuestas, se puede observar evidentemente que el término está bien definido por la organización y los altos niveles están dispuestos a implantar o modificar sus modelos de inducción de

personal, ya que están concientes que solamente aplicando un modelo de inducción se pueden alcanzar sus metas en el menor tiempo posible.

2. ¿Cuál es el objeto de implantar un modelo de inducción en una organización?

En la actualidad, dentro del mundo de los negocios, el recurso humano es el factor más importante y por lo tanto el que mejor debe cumplir con los requisitos de la organización. Se pudo observar, en la tabulación que el 100% esta de acuerdo en que el objetivo de implantar un modelo de inducción es porque, este resolverá en gran medida las dificultades operativas de la organización ya que además incrementará el potencial y desarrollo de ambas partes con resultados significativos. De aquí se desprende que el objetivo de implantar un modelo de inducción en una organización es el de introducir e integrar a los empleados adecuadamente al ambiente de trabajo en el menor tiempo posible.

3. ¿Considera usted que su organización pueda lograr la integración adecuada de su personal, aplicando un Modelo de Inducción?

El resultado de la tabulación de esta pregunta indicó que solo el 15% de las personas entrevistadas manifestó que no es posible adoptar un modelo de inducción debido al costo de éste, aunque en estas respuestas se observa una contradicción al analizar las siguientes respuestas (específicamente en la pregunta cuatro y en la seis) ya que en estas se contesto que sí puede lograrse la calidad del desempeño dependiendo si recibió una inducción y que el tipo de cambios que debe generarse en el de actitudes, por lo que se puede interpretar que en realidad los entrevistados planean que si es conveniente que se lleve a cabo un proceso de inducción. El otro 85% opinó que el crecimiento y desarrollo del trabajador va a depender de la buena inducción que se reciba.

4. ¿Considera usted que la calidad del desempeño puede lograrse con la inducción que se reciba?

En esta pregunta, se puede decir que el 100% de las respuestas fueron afirmativas, es decir, la totalidad de los entrevistados consideran que para lograr la calidad del desempeño, la inducción es un elemento clave, ya que "con la inducción se realizan mejor las actividades cumpliendo eficazmente en el puesto; con la inducción se pretende lograr calidad y excelencia".

5. En orden de importancia, señale que recursos considera usted como primordiales para que su organización se desarrolle con calidad y eficiencia.

Dado que el modelo de inducción pretende encauzar el comportamiento de los individuos que conforman una organización, es importante conocer la prioridad e importancia que se le otorga al recurso humano, ya que de ello depende el pleno desarrollo de la organización. De las respuestas obtenidas en este reactivo, se puede observar que para el 85% de los entrevistados, el recurso humano es primordialmente definitivamente, lo cual significa que en caso de implantar un modelo de inducción, se tendrá plena conciencia del papel imprescindible que éste juega y del desarrollo del mismo, lo que no sucedería con el 15% restante ya que señalaron que los recursos humanos calificados, financieros, abundantes y recursos tecnológicos innovadores deben ser considerados como primordiales en igual medida de importancia.

6. Para lograr la integración total y eficiente del personal, ¿cree usted que debe generar algún cambio en su organización?

Con esta pregunta, se desea saber si la organización estudiada considera necesario que se genere algún cambio dentro de la organización para ofrecer una integración total y eficiente a su personal y saber de que tipo sería el cambio requerido. Se puede detectar que el 100% del universo, señalaron que si es necesario realizar un cambio dentro de la organización, el 86% opinó que principalmente se requiere de un cambio de actitudes argumentando que existe apatía al cambio en el personal, en general, y que hablar de inducción, es hablar de un proceso de integración pero hacia todo el personal, ya que todos los cambios son generados por el elemento humano, con lo cual se obtiene un gran avance para romper la resistencia al cambio. El otro 14% mencionó que además del cambio de actitudes es necesario hacer un cambio económico y de estructura administrativa, ya que el dinero es parte de la motivación.

7. El diseño de un modelo de inducción para la integración en una organización, es un conjunto de alternativas que busca la implantación con calidad en el menor tiempo posible, ¿está usted de acuerdo?

Este reactivo, se considera como uno de los más importantes, ya que, las respuestas esperadas serán un fuerte indicador para la aprobación o disprobación de la hipótesis planteada. De la organización el 100% indico que esta de acuerdo, ya que al tener la alternativa de varios proyectos de inducción, se busca el más adecuado de acuerdo al tipo de organización que se trate, consideramos que la inducción es un factor importantísimo para el desarrollo.

8. Entre las personas que integran la organización, ¿hacia quien se debe dirigir la atención principalmente, para implantar el modelo de inducción del personal?

Se puede observar la tendencia que se tiene al considerar al recurso humano, tanto al departamento en si como a los empleados, como principal grupo a quien debe dirigirse la atención, argumentándose generalizadamente, que, "el personal de la organización es el responsable de ofrecer con calidad sus servicios; y esto solo se logra con la misma cooperación del personal en general que integra una organización".

9. A su juicio, ¿en que nivel jerárquico debe iniciarse el proceso del diseño de inducción?

Al analizar la tabulación de las respuestas en este reactivo, se puede apreciar la tendencia que se tiene a considerar a los empleados como el principal grupo, a quién debe enfocarse el proceso en la alta gerencia, porque casi no tienen contacto directo con los demás empleados, sin embargo en un 35% se considera que es importante tomar en cuenta a los ejecutivos medios ya que estos conocen más al personal de la organización.

10. ¿Considera usted que la implantación de un modelo de inducción, genera resultados significativos a:?

Dada la necesidad de obtener en el menor tiempo-costos que el empleado empiece a ser productivo, con una inducción bien ejecutada se espera que esta sea a corto plazo; así el 90% de las respuestas, señalan que la razón de la inducción es evaluar el comportamiento dependiendo de las metas específicas a lograr. El 8% argumentó que para conocer verídicamente los resultados son a mediano plazo, ya

que empiezan a ser palpables en ese tiempo; pero el 2% restante contestó que a largo plazo, debido a que el proceso de adaptación no siempre es bien recibido, y por lo tanto los resultados a largo plazo son más sólidos y constantes. En general, se puede decir que se tiene una visión correcta del gran esfuerzo que requiere la implantación de un modelo de inducción, sin embargo este proceso se debe dar a corto plazo, por lo que esta conciencia ayudaría en gran medida al éxito del modelo de inducción en caso de ser implantado.

11. Para que un modelo de inducción sea implantado adecuadamente, ¿cree usted que es necesario tomar en consideración las actitudes organizacionales?

Esta pregunta, tiene también una especial importancia dentro de la estructura del cuestionario, ya que con las respuestas obtenidas, se espera reafirmar las obtenidas en los reactivos 5 y 6. Al contestar esta pregunta, el 100% respondió que si se deben considerar las actitudes organizacionales, para poder implantar el modelo de inducción teniendo como respaldo:

- a) Es importante tener en cuenta la forma de ser de la organización; es decir, el comportamiento de la misma dentro de su ámbito de acción; ya que es el reflejo de la forma en que se desenvuelven las personas que la integran.
- b) De la forma en que se ha dado el clima organizacional dependerá el modelo de inducción que se deba aplicar.

Se puede apreciar que en las organizaciones se considera fundamental el medio ambiente, y los diversos elementos que lo constituyen las relaciones, sus canales y medios de comunicación, sus valores, su filosofía, en fin todos aquellos que establecen el clima de la organización.

12. ¿Cuáles cree usted que serían los resultados para su organización en caso de implantar un modelo de inducción?

Con la aplicación de este recurso, se pretende conocer si después de haber señalado lo que es la inducción, se está conciente de los resultados o consecuencias que se darían, respecto a lo que se espera del modelo. Como puede observarse los tres tipos de resultados señalados, están interrelacionados, ya que al integrar al individuo correctamente, este aumentará la productividad y se desarrollará tanto individual como grupalmente se da la organización y cuando una organización es productiva, siempre es competitiva y por ende maximización de recursos, y una disminución de los costos, lo cual provoca el ofrecer sin deterioro la calidad del desempeño.

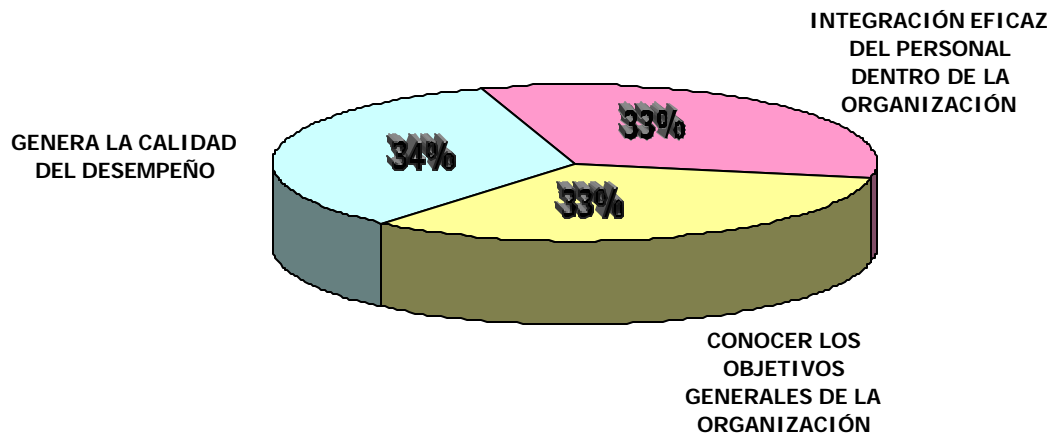
13. ¿Cree usted que al aceptar el implantar un modelo de inducción al personal, este aumentará su participación en la organización?

Al cuestionar a los entrevistados acerca de esta expectativa la respuesta fue 100% afirmativa, ya que el 70% opinó que se tendrán conocimientos reales de la organización, y por lo tanto la participación aumenta; y el 30% afirmó que el personal se sentirá miembro importante de la organización, factor importante de la inducción. De las respuestas obtenidas en este reactivo, se puede obtener un argumento más que apoya la factibilidad de desarrollo de un modelo de inducción, puesto que se ha demostrado que posee la capacidad para lograrlo ya que se tienen ideas claras de las implantaciones del modelo, las necesidades de cambio, y los resultados principales que se pueden esperar, por lo que su implantación se haría con fluidez.

14. Marque con una x el resultado que lograría una vez implantado el modelo de inducción al puesto.

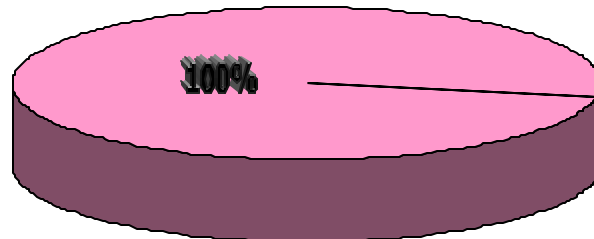
De la pregunta aplicada según el resultado el 70% considera que mayor integración con calidad y eficiencia del personal dentro de la organización, es decir, que se adapte a través del modelo de inducción, un actitud orientada hacia la maximación de los Recursos Humanos, con la finalidad de cumplir con los objetivos ya mencionados, puesto que se permita al nuevo empleado a desarrollar su potencial al máximo. Y el 30% restante considera que el modelo de inducción al puesto no tendría mucha importancia aplicarlo o llevarlo a cabo porque no sería necesario.

CONCEPTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL



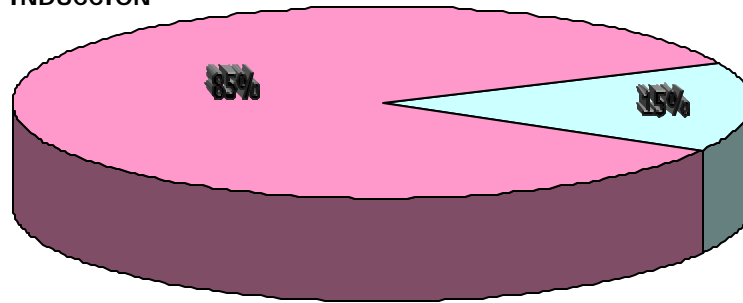
OBJETO DE IMPLANTAR UN MODELO DE INDUCCIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

INTRODUCIR E
INTEGRAR
ADECUADAMENTE
AL AMBIENTE DE
TRABAJO EN EL
MENOR TIEMPO
POSIBLE



APLICACIÓN DEL MODELO DE INDUCCIÓN

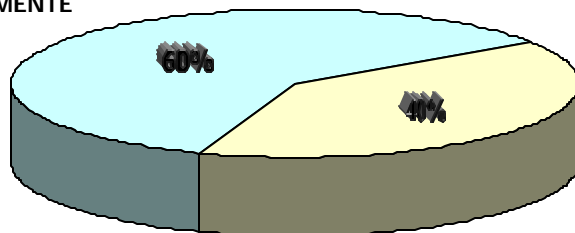
SI, ES
CONVENIENTE QUE
SE LLEVE A CABO
UN PROCESO DE
INDUCCIÓN



NO, YA QUE ES
COSTOSO

CALIDAD FACTOR ESTRATEGICO DE INDUCCION

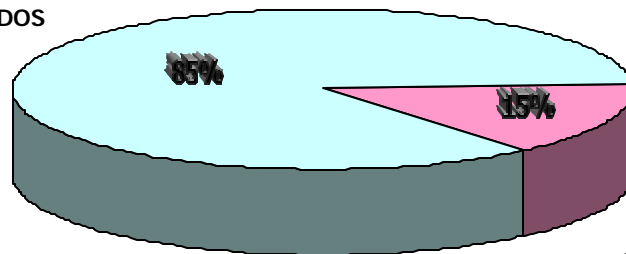
CON LA INDUCCION
SE REALIZAN
MEJOR LAS
ACTIVIDADES
CUMPLIENDO
EFICAZMENTE



LA INDUCCION ES
CALIDAD Y
EXCELENCIA

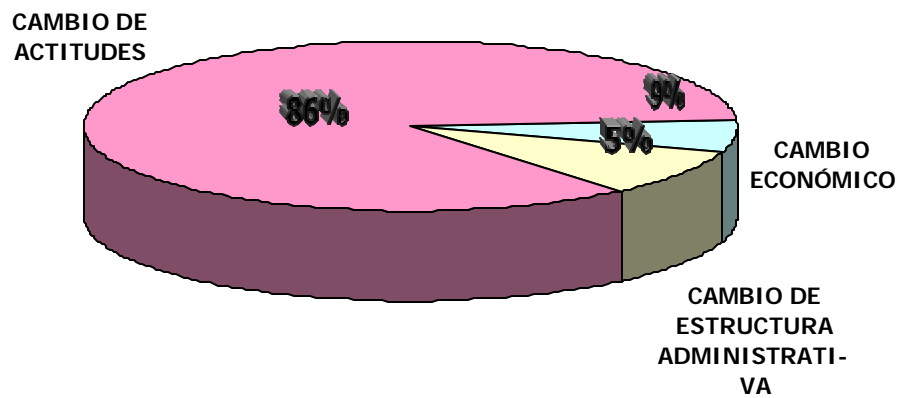
RECURSOS PRIMORDIALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

RECURSOS
HUMANOS
CALIFICADOS



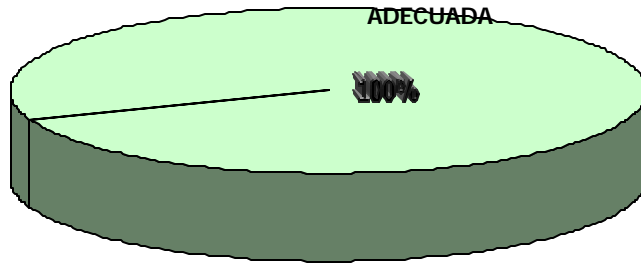
RECURSOS
HUMANOS
CALIFICADOS,
FINANCIEROS,
ABUNDANTES Y
TÉCNOLÓGICOS
INNOVADORES

TIPO DE CAMBIO NECESARIO EN LA ORGANIZACIÓN

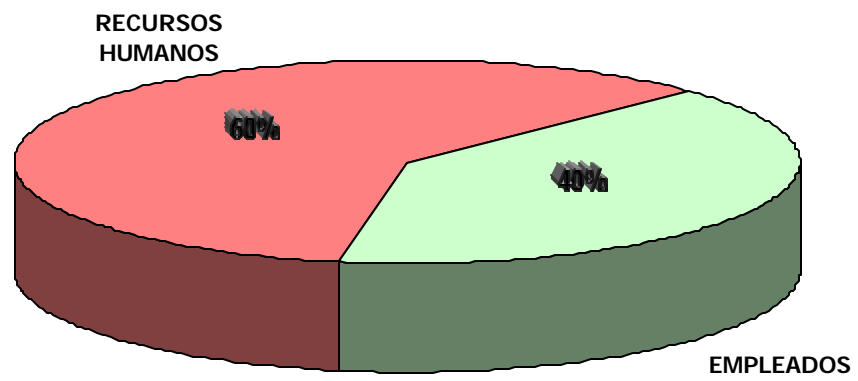


MODELO DE INDUCCION CONJUNTO DE ALTERNATIVAS

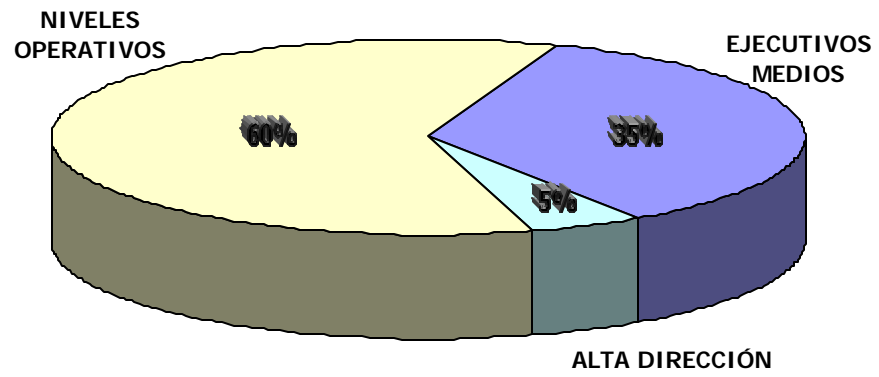
SI, PORQUE AL
TENER VARIAS
OPCIONES SE
BUSCA LA MAS
ADECUADA



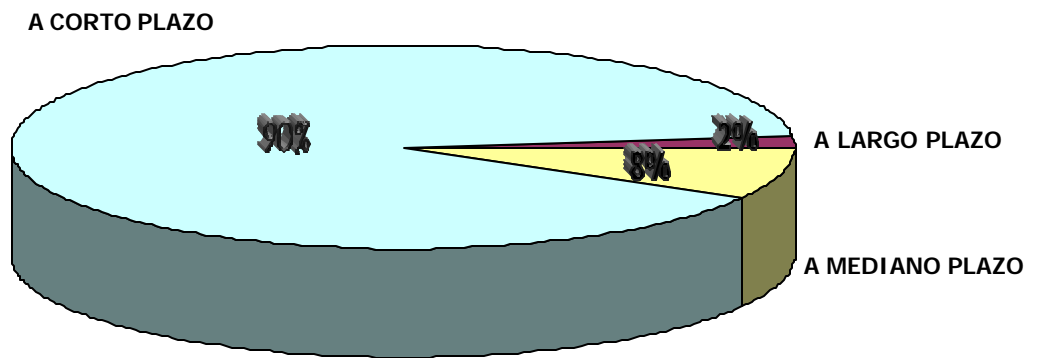
GRUPO A QUIEN DIRIGIR LA ATENCIÓN PARA IMPLEMENTAR INDUCCIÓN



NIVELES JERÁRQUICOS PARA INICIAR EL PROCESO DE INDUCCIÓN

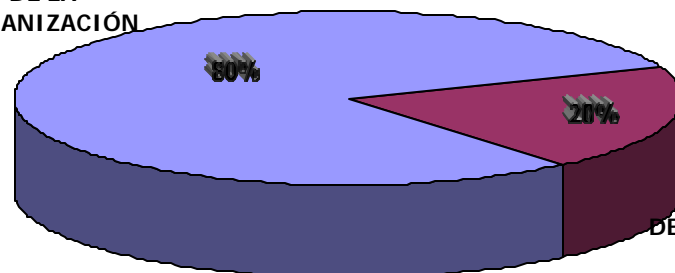


TIEMPO PARA RESULTADOS DEL MODELO DE INDUCCIÓN



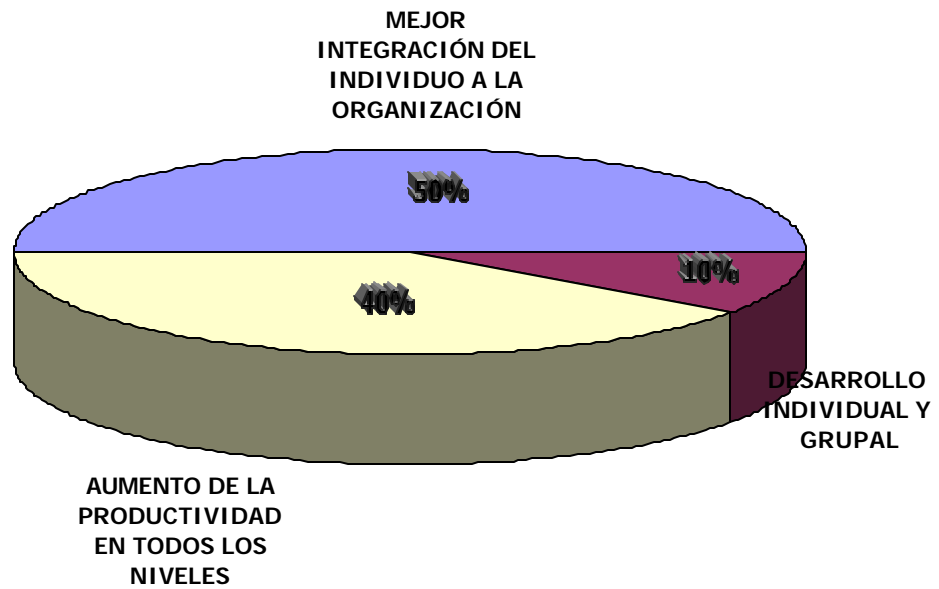
ACTITUDES ORGANIZACIONALES PARA EL MODELO DE INDUCCIÓN

ES IMPORTANTE
TENER EN CUENTA
LA FORMA DE SER
DE LA
ORGANIZACIÓN



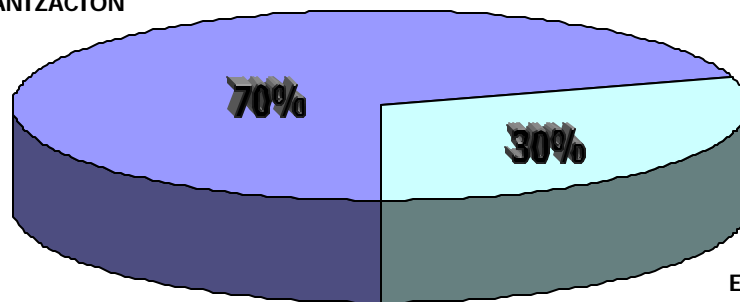
DE LA FORMA QUE
SEA EL CLIMA
ORGANIZACIONAL
DEPENDERA EL
MODELO DE
INDUCCIÓN

RESULTADOS DEL MODELO DE INDUCCIÓN



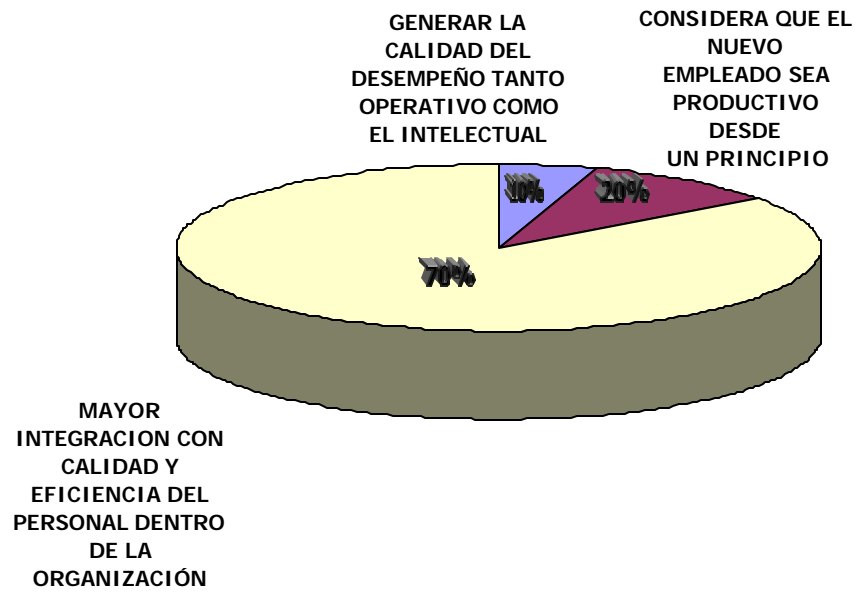
MAYOR PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

TENDRÁN
CONOCIMIENTOS
REALES DE LA
ORGANIZACIÓN



EL PERSONAL SE
SENTIRA MIEMBRO
IMPORTANTE DE LA
ORGANIZACIÓN

RESULTADOS ESPERADOS DEL MODELO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL



CONCLUSIÓN

Es necesaria la aplicación de la Administración de Recursos Humanos dentro de una organización, sea cual sea su magnitud, giro y número de empleados. Para que se obtengan resultados óptimos y el logro de los objetivos (eficiencia y eficacia) deben aplicarse de manera adecuada a las políticas y los planes, como hemos explicado en este trabajo de investigación, son muy variados, cambiantes y amplios.

Además es necesario que personas especialistas en el campo verifiquen la aplicación y funcionamiento de la INDUCCIÓN, para evitar errores en la toma de decisiones este aspecto requiere que los directivos de la organización sean profesionales capaces, y que se apoyen sus decisiones.

El alcance del departamento de Recursos Humanos le permite captar cada caso particular (candidatos al puesto) de conocer actitudes y aptitudes.

El "Modelo de Inducción" es necesario para la integración efectiva del personal de nuevo ingreso para evaluar la rotación de personal, es necesario tomar en cuenta todas las necesidades básicas del puesto vacante para que así se pueda cubrir rápidamente con el menor costo posible.

El "Modelo de Inducción", también puede beneficiar a que el ausentismo disminuya ya que de esta forma se le transmite al personal la importancia del trabajo que realice.

De la información obtenida en la presente investigación es posible determinar que toda organización (mediana o grande) cualquiera que sea su actividad, esta

inmersa en un mundo que día a día sufre cambios, es decir, se mueve, se transforma y se revitaliza a través de la satisfacción de mayores exigencias, es así como el medio ambiente organizacional imparta el desarrollo. Es por ello, que el diseño de un modelo de inducción es necesario para que toda organización empeñada en crecer y ser competitiva debe implantarlo, ya que si sus Recursos Humanos no funcionan o simplemente no se da la inducción, la organización tendrá problemas serios para desarrollarse.

Así pues, consideramos que la inducción surge con la finalidad de orientar e introducir correctamente a todo aquel elemento que necesite saber hacia donde va dentro de la organización, porque es tarea la de aumentar la eficiencia y el control de la organización, además de proporcionar elementos de juicio necesarios para llevar a cabo la toma de decisiones.

El diseño del modelo de inducción puede determinar con la entrevista de ajuste que áreas no están cumpliendo correctamente con sus funciones y puede evaluar asimismo el comportamiento grupal para saber como se esta desarrollando el nuevo elemento en cuanto al clima organizacional.

Cuantas veces hemos visto personas que ingresan a la empresa y pasan los primeros días averiguando aspectos importantes acerca de su trabajo, de la organización, productos, clientes, volumen de ventas, etc., y en muchas ocasiones pasa el tiempo y ese empleado aún no sabe con quien dirigirse, y por lo tanto desconoce la visión de su organización.

Hoy en día es importante que el nuevo empleado se adapte lo más rápido posible y se identifique con su trabajo, compañeros y con la empresa, es por ello que

diseñar e implementar un modelo de inducción genera muchos beneficios para ambas partes.

Al ingresar el nuevo personal recibe la información requerida del departamento de Recursos Humanos (elemento clave en este proceso) y posteriormente transfiere a su jefe la responsabilidad de orientar, guiar e inducir al nuevo trabajador y para ello cuenta con una herramienta: "el manual de inducción".

El Manual de Inducción, el cual debe ser, con lenguaje sencillo para su buen entendimiento.

En resumen el diseño de un Modelo de Inducción no se debe dejar a la improvisación, se debe hacer con responsabilidad y criterio profesional, sometiendo a la aprobación de la Dirección de la Empresa los contenidos que se deben incluir.

Todo lo anterior es con la finalidad de elevar la productividad la eficiencia y la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y desarrollo personal.

Por lo tanto, en base al trabajo desarrollado se puede afirmar definitivamente que es necesario que las organizaciones implanten el **"MODELO DE INDUCCIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO"**.

De la organización depende el grado de aprendizaje del nuevo empleado sobre la cultura organizacional y sus funciones. Pero el proceso de inducción o socialización empresarial no sólo se hace para los nuevos empleados, este proceso es enfocado por algunas organizaciones hacia la reafirmación de su cultura a través de canales

de comunicación existentes en la empresa y de instrucciones directas dadas a los supervisores e instructores.

BIBLIOGRAFÍA

- ARGÜELLES, ANTONIO (compilador); *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*; 1ª Ed. México: Limusa, 1999.
- ARIAS GALICIA, LUIS FERNANDO Y HEREDIA ESPINOSA, VÍCTOR; *Administración de Recursos Humanos*; 5ª Ed. México: Trillas, 1999.
- BYARS LLOYD L; RUE LESLIE W.; *Administración de Recursos Humanos*; México, Interamericana, 1984.
- DESSLER, GARY; *Administración de personal*; 6ª Ed. México: Prentice may, 1995.
- CHIAVENATO, IDALBERTO; *Administración de Recursos Humanos*; 5ª. Ed. México, Mc Graw Hill, 1999.
- FLETCHER, SHIRLEY; *Análisis de competencias laborales*; 1ª Ed. México: Panorama, 2000.
- FLIPPO EDWIN, B.; *Principios de Administración del personal*; Editorial McGraw-Hill, 1982.
- FULMER ROBERT, M.; *Administración y Organización*; México, Compañía Editorial Continental, 1983.
- HERNÁNDEZ SAMPERI, ROBERTO; *Metodología de la Investigación*; México, McGraw-Hill, 1998.

- KOBAYASHI, S.; *Administración Creativa*; Editorial Técnica, 1972.

- KYTE, DAVIS; *Dirección del Personal*; Editorial McGraw-Hill, 199-.

- LAFRAGA Y GÓMEZ DEL CAMPO; *El Desarrollo del Potencial Humano*; Editorial Trillas, 1978.

- LARIS CASILLAS, FRANCISCO JAVIER; *Administración Integral*; Editorial C.E.C.S.A; 1977.

- MERCADO H. SALVADOR; *Administración Aplicada*; Primera Parte. México, Limusa, 1990.

- MERTENS, LEONARD; *Estrategias de productividad, recursos humanos y competencia laboral*; 1ª Ed. México: Conocer, 1999.

- MERTENS, LEONARD; *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*; 1ª reimpr. México: Conocer, 1997.

- OROZCO, JORGE ENRIQUE; *Proceso Práctico de Reclutación y Selección de Personal*; . México; Confederación Patronal de la República Mexicana, 1980.

- REYES PONCE, AGUSTÍN; *Administración de Personal*; Primera Parte; Editorial Limusa, 1983.

- ROBBINS, STEPHEN P; COULTER MARY; *Administración*; México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.

- ROBBINS, STEPHEN P; DE CENZO DAVID A.; *Fundamentos de Administración*; México, Prentice-hall Hispanoamericana, 1996.

- RODRÍGUEZ, VALENCIA J.; *Administración Moderna de Personal*; México, ECAFSA, 1997.

- SHERMAN, ARTHUR, BOHLANDER, GEORGE Y SNELL, SCOTT; *Administración de recursos humanos*; 11ª Ed. México: International Thompson Editores, 1999.

- SIKULA, ANDREW F.; *Administración de Recursos Humanos en Empresas*; México, Limusa, 1982.

- TERRY, JORGE R.; *Principios de Administración*; México; CECSA, 1980.

- UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO; *Manual de Inducción*; Segunda Edición, 1999.

- WERTHER WILLIAM B Y JR. DAVIS KEITH; *Administración de Personal y Recursos Humanos*; 5ª Ed. México: Mc Graw Hill, 2000.