

20
2. Ene. 1



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

**Guía Técnica para la Inducción de Personal
en una Oficina Pública**

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al Grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a

MARIA GRACIELA ARIAS MANZANO

Profesor de Seminario: Lic. Fernando Ramírez López



México, D. F.

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**GUIA TECNICA PARA LA INDUCCION DE
PERSONAL EN UNA OFICINA PUBLICA**

I N D I C E

INTRODUCCION

- I. LA INDUCCION EN LA ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS

- II. LA INDUCCION COMO SISTEMA

- III. GUIA TECNICA PARA LA INDUCCION DE
PERSONAL

- IV. ESTUDIO DE UN CASO DE APLICACION

- V. LIMITACIONES, RECOMENDACIONES Y PERSPECTIVAS

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

I N T R O D U C C I O N

La etapa de austeridad que vive actualmente el país, ha provocado que para 1984-1985 se intensifique el uso racional del presupuesto público, siendo asignado gran parte de él al desarrollo de proyectos estratégicos, de los cuales, se adjudica la mayor parte de ellos al sector salud y educación, sin perder de vista, como uno de los más importantes, el de simplificación administrativa, que promueve el gobierno federal en todos los sectores.

Estas referencias suponen en una primera instancia, cambios trascendentales en las instituciones públicas, como son: congelamiento de plazas, la modificación de procedimientos de trabajo, reconsideración de metas cuantitativas, descentralización de funciones y otras que, en el caso de los dos sectores mencionados no niega la posibilidad de incorporar personal de nuevo ingreso ya que, -- dentro de sus objetivos prioritarios esta el de hacer llegar a todos los sectores de la población el servicio educativo y de protección y bienestar social, lo que conlleva a la construcción de más escuelas y centros de salud.

Cuando se selecciona y se contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a integrarse a ella; el nuevo trabajador, va a encontrarse de pronto en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él, afectando en forma negativa su eficiencia, así como, su satisfacción, siendo necesario, por ello, que las organizaciones esta-

blezcan un plan de inducción que permita al nuevo elemento una rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, logrando con ello, una rápida identificación entre el nuevo miembro y la organización.

Comentarios de personas que trabajan en diversas instituciones del sector público y mi experiencia profesional en algunas de ellas, me permiten suponer que pocas son las que desarrollan un plan de inducción, por lo que, este trabajo tendrá como meta primordial - proporcionar una guía que facilite la labor de inducción en las - oficinas públicas, y que a través de su utilización se asegure en cierto grado la eficiencia del personal de nuevo ingreso.

Este trabajo consta de seis partes. La primera parte se inicia -- proporcionando un marco referencial que permite ubicar a la inducción como parte integral de la Administración de Recursos Humanos; para lograrlo, se parte de su definición y el objetivo de su función. Posteriormente, pretendiendo resaltar su presencia en el - sector público, se señalan los organismos que lo conforman y como, bajo otra denominación (administración y desarrollo de personal - público) se encuentra apoyada por los programas que satisface, actualmente, el gobierno federal.

Se toma como sustento teórico el enfoque de sistemas lo que, hace necesario, esclarecer sus conceptos básicos, dando lugar a concebir a la administración de recursos humanos como un sistema, y a la inducción como un elemento del mismo.

En la segunda parte, de acuerdo al criterio anterior, la inducción es considerada en sí misma como un sistema, los elementos que la conforman, se plantean detalladamente, enfatizándose, en todo momento, que estos elementos se encuentran estrechamente vinculados.

En la tercera parte, fincado ya, en las partes anteriores el marco teórico referencial, se procede a describir la guía técnica; - en donde, en cada una de sus etapas, se señalan los aspectos que las comprenden; así como, en algunos puntos, se ofrecen varias alternativas para ser utilizadas por el responsable de la inducción, de acuerdo a las posibilidades y características de su organización.

En la cuarta parte (considerada de acuerdo a un criterio muy personal la más importante, por que permite validar la funcionalidad de la guía) se encuentra el estudio de un caso de aplicación, - en donde se seleccionó para ser utilizada la guía, un organismo - del sector público, se proporciona toda la información necesaria respecto a la institución, se señala y describe la muestra representativa y se exponen en detalle los pasos de cada uno de los -- procedimientos, concluyéndose con los resultados de la aplicación.

Es importante no dejar de mencionar que no fué del todo sencilla la práctica de campo; ya que, se tuvieron que superar algunos obstáculos, por lo que, en la quinta parte de este documento se especifican; además, de mencionarse, como fueron superados. Esta experiencia permite proporcionar, algunas sugerencias que posibiliten

el uso óptimo de la gufa.

Lo enriquecedor de este trabajo es que, a través de la gufa se sa tisface el objetivo primordial de la inducción: la integración -- del personal de nuevo ingreso y, principalmente, comprobar la hipótesis planteada: "La inducción garantiza en cierta manera que se desempeñe eficientemente el personal de nuevo ingreso".

**I. LA INDUCCION EN LA ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS**

GENERALIDADES

Es común escuchar en las empresas frases como ésta: "Los Recursos Humanos es lo más valioso de las organizaciones"; aunque al estar inmerso dentro de ellas, no es raro encontrar una realidad diferente.

El rubro: "Manejo de Personal", en años anteriores comprendía actividades de registro, pago y control relacionados con los trabajadores, posteriormente, el término: "Administración de Recursos Humanos" evoluciona la equiparación de las personas con las cosas, (el trabajador era considerado como un objeto, el cual se podía manipular de una manera arbitraria) por el de considerar al trabajador un conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias acumuladas a lo largo del tiempo, un recurso útil y valioso, que al combinarse con otros recursos (materiales, financieros, tecnológicos), permiten alcanzar los objetivos y metas de la organización.

DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos organizacionales se categorizan: de producción y/o servicios (clientes, usuarios); sociales (miembros de la propia organización, colectividad, gobierno); económicos (acreedores, dueños, accionistas).

El proceso administrativo de acuerdo al punto de vista de Agustín

Reyes Ponce⁽¹⁾, comprende dos fases: la mecánica (previsión, planeación, organización) y la dinámica (integración, dirección y control).

Los aspectos mencionados se encuentran presentes en la definición sobre la Administración de Recursos Humanos que hace José Antonio Fernández Arenas⁽²⁾: "La aplicación del proceso administrativo al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general", la cual tomaremos para los fines de este trabajo (ver figura núm. 1).

LA FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La planificación de las capacidades del hombre y sus habilidades, es una de las necesidades que debe satisfacer cualquier organización; el acrecentamiento de los recursos humanos, se logra a través del descubrimiento (dar a conocer habilidades e intereses poco conocidas o desconocidas), así como del mejoramiento (dotar al personal de mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas).

Lo anterior queda comprendido en el objetivo de la función de Administración de Recursos Humanos: "Desarrollar y administrar polif

(1) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y -- Práctica, México, Ed. Limusa, 1968, p.20.

(2) Fernández Arenas, J. Antonio. Administración de Recursos Humanos, México, Ed. Trillas, 2a. Ed., 1979, p.27.

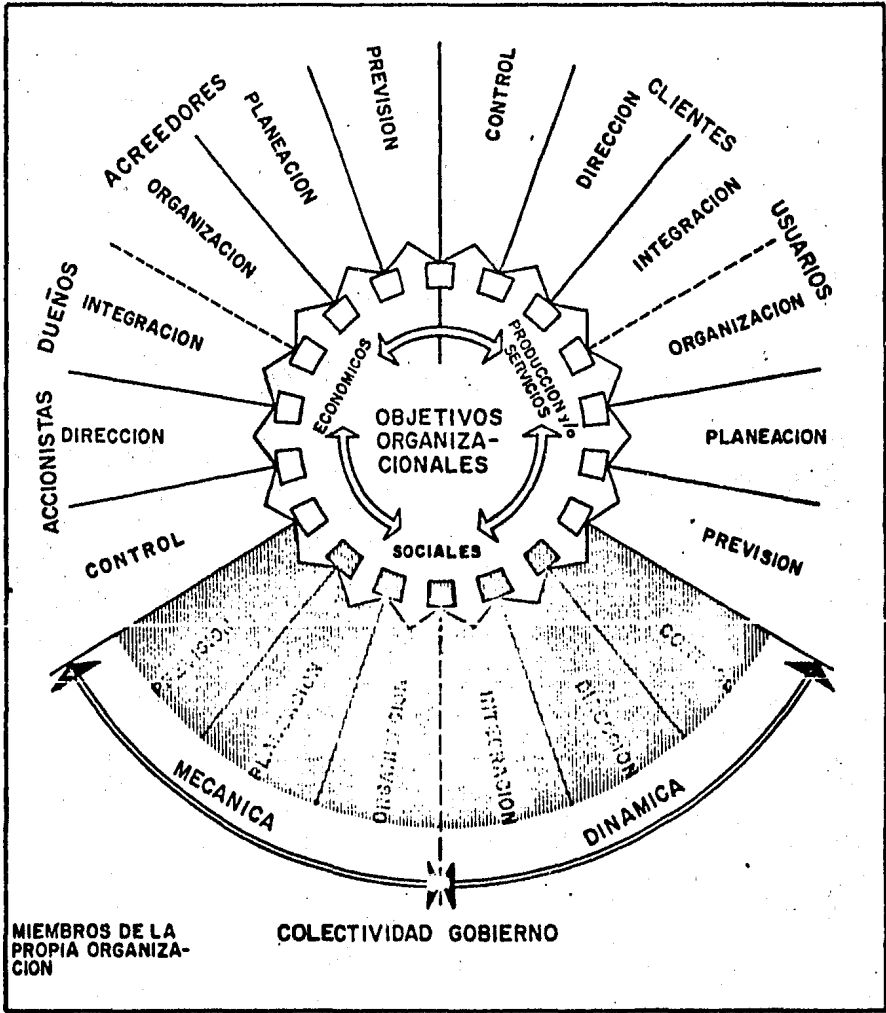


Figura Número 1.- Esquema que representa la función de Administración de Recursos Humanos.

ticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente; empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección"⁽³⁾.

EL SECTOR PUBLICO Y LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

El sector público comprende el Poder Ejecutivo Federal y como tal la Presidencia, Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos y Procuraduría General de la República, integrando la ADMINISTRACION PUBLICA CENTRALIZADA.

Los Organismos Descentralizados, las Empresas de Participación Estatal, las Instituciones Nacionales de Crédito, las Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito, las Instituciones Nacionales de Seguros y de Finanzas, los Fideicomisos, Gobiernos Estatales y Municipales forman parte de la ADMINISTRACION PUBLICA PARAESTATAL.

Ahora bien, todos los organismos están sujetos a las disposiciones que emanan del Poder Ejecutivo Federal, quien a través de la V Etapa del Programa de Reforma Administrativa (*), conduce sus -

(3) Fernández Arenas, J. Antonio. Ob. Cit., p.160.

(*) Las cinco etapas que comprende el Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal son: Organización Institucional, Sección de las Actividades de Administración Pública, Coordinación de Actividades Intersectoriales, Reforma de Ventanillas para mejorar la atención al público y Administración y Desarrollo de Personal Público.

acciones a lograr que el Sector público cuente con personal apto para desarrollar las actividades que sustenta su actividad laboral; y es a partir de aquí, donde la Administración de Recursos Humanos, si se presentaba de manera incipiente en el sector público, va adquiriendo mayor presencia.

EN ENFOQUE DE SISTEMAS EN EL SECTOR PUBLICO

Una rápida revisión a la historia pone de manifiesto las diversas aportaciones que han surgido en cuanto al pensamiento administrativo y su aplicación al sector público. En la actualidad, el enfoque de sistemas ha sido utilizado para estudiar la Administración Pública Mexicana, motivo por el cual es importante esclarecer algunos conceptos básicos del enfoque de sistemas, ya que esto permitirá, posteriormente, comprender fácilmente cómo la inducción se ubica en forma sistemática en la función de Administración de Recursos Humanos en el sector público.

CONCEPTOS BASICOS DEL ENFOQUE DE SISTEMAS

- Lo que son los sistemas.

El diccionario define el término de sistema, como: "Un conjunto de cosas o elementos interrelacionados e interdependientes, de tal manera, que forman una unidad compleja, un todo compuesto de partes dispuestas en forma ordenada según cierto esquema o cierto plan".

- Clasificación de los sistemas.

Se pueden clasificar los sistemas bajo criterios convencionales de la siguiente manera:

- a) De acuerdo a su origen: naturales y creados.
- b) Por la cantidad y complejidad de sus elementos: simples y complejos.
- c) Por ser transmisores o no de energía: abiertos y cerrados.
- d) Por su naturaleza: mecánicos y vivos.
- e) Por su reacción: adaptables y no adaptables.

El hecho de que estos criterios sean enunciados de manera separada, no impide que sean complementarios entre sí, y que un mismo sistema reúna varios de ellos.

- Los axiomas del enfoque de sistemas.

En enfoque de sistemas se identifica por los siguientes principios:

Integración.- Componer un todo con sus partes integrantes, un sistema es un todo indisoluble, ninguna de sus partes puede ser afectada sin afectar a las otras.

Subordinación.- Cada una de las partes del sistema adoptan un papel, dependiendo del propósito para el cual existe el todo (el todo es primario y sus partes secundarias).

rias).

Dependencia.- La posición de sus partes dentro del todo, da lugar a su naturaleza y función, su conducta es regulada por la relación del todo con sus partes.

Unidad.- El todo se conduce unitariamente sin importar lo complejo que sean.

Estabilidad.- La identidad del todo y su unidad se preservan, aunque las partes cambien. El todo se renueva a sí mismo constantemente a través de un proceso de transposición.

Organización.- El todo es más que la suma de las partes, la organización confiere al agregado características diferentes de las de sus componentes, considerados en forma individual.

Jerarquía.- Los sistemas están relacionados en forma jerárquica (orden, graduación); las partes de un sistema pueden considerarse, a su vez, como sistemas.

- Elementos de un sistema.

Basándonos en los principios mencionados, un sistema se encuentra conformado por los siguientes elementos:

- a) Insumos: todo aquello que alimenta al sistema (materiales, energía e información).

- b) Procesos: acciones que mediante un orden establecido transforman los insumos en productos (*).
- c) Productos: bienes, servicios, comportamiento o información resultante de procesar los insumos.
- d) Realimentación: resultados del sistema que se convierten en insumos del mismo para mantener su funcionamiento.
- e) Regulador: elemento que conduce al sistema (**).

El sistema alcanza su equilibrio a través de la participación dinámica de sus elementos, como lo muestra la figura núm. 2.

- Límites de los sistemas.

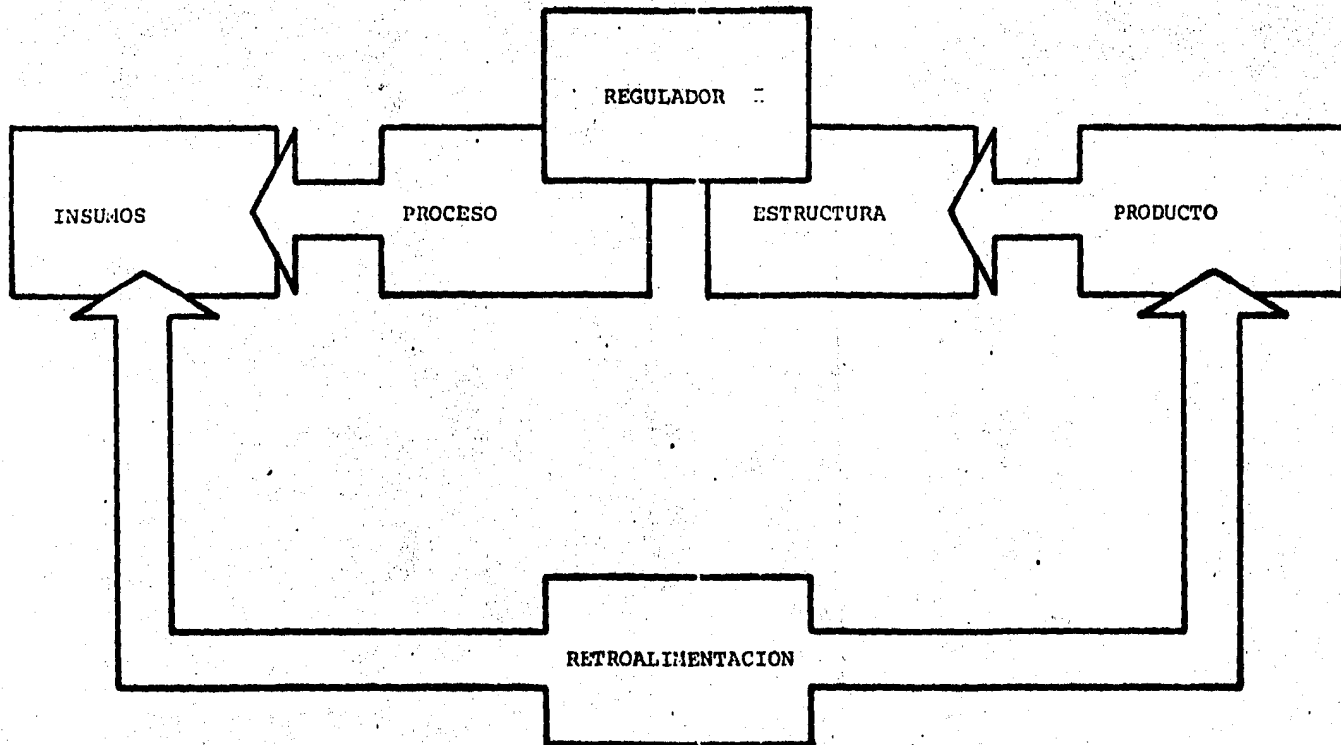
Otro aspecto importante de los sistemas es que no siempre son objetos físicos o entidades corpóreas, esto dependerá de la interacción que se tenga al establecer los límites de los mismos.

Se dijo anteriormente que un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes entre sí, cada uno de estos elementos puede considerarse al mismo tiempo, como un sistema en sí mismo.

(*) Los procesos en un sistema administrativo implican una estructura de organización, personal y equipo.

(**) La dirección proporciona planes, políticas, estrategias y control en los sistemas administrativos, ésta toma al papel de regulador.

FIGURA NUM.2 ELEMENTOS DE UN SISTEMA



Para aclarar un poco esto se detallará un ejemplo:

El proceso de inducción es un subsistema del sistema empleo, y la Administración de Recursos Humanos es considerada con respecto de inducción, un suprasistema.

- Niveles de análisis de los sistemas.

En un sistema se reúnen fuerzas interiores y exteriores, por lo que estudiar su problemática, rebasa los límites del mismo sistema.

El nivel de análisis se determina de acuerdo a las exigencias de identificar, describir e interpretar sus deficiencias.

Los niveles de análisis son:

- a) **Intrasub sistema:** dirigido al estudio de los componentes de cada subsistema, su interrelación y la realización óptima de su función.
- b) **Intersub sistema:** se estudian las relaciones entre los subsistemas y como se interactúan para lograr sus respectivos productos.
- c) **Intersistema:** tiene como propósito investigar la interacción entre los sistemas que constituye la unidad productiva.
- d) **Contexto:** encaminado a examinar los factores que conciernen al sistema y a la unidad de producción en su

conjunto; como son los factores de carácter social, político y económico.

El otorgar el título de sistema a algo es concebirlo como un conjunto de componentes interrelacionados y que actúan entre sí; la administración, la empresa y los departamentos que la conforman.

Los planes y proyectos administrativos son sistemas, así como --- cualquier aspecto de la vida diaria (4).

Si partimos de la consideración de que la administración de recursos humanos es un sistema, éste comprende los siguientes subsistemas:

- Planeación
- Motivación
- Negociación colectiva
- Seguridad e higiene
- Información
- Empleo
- Remuneraciones
- Capacitación
- Evaluación

La interrelación e interdependencia de estos subsistemas queda -- representada en la figura núm. 3.

(4) "Barnard concibe a las organizaciones como parte de un sistema corporativo que consta de elementos de naturaleza biológica, - física, social y psicológica, su inclusión al sistema en que un - administrador actúa, es tal vez un cuadro más preciso del sistema administrativo global" (Koontz y O Donnell, Elementos de Administración Moderna, México, Ed. Mc Graw Hill, Primera Edición, 1975, p.9.

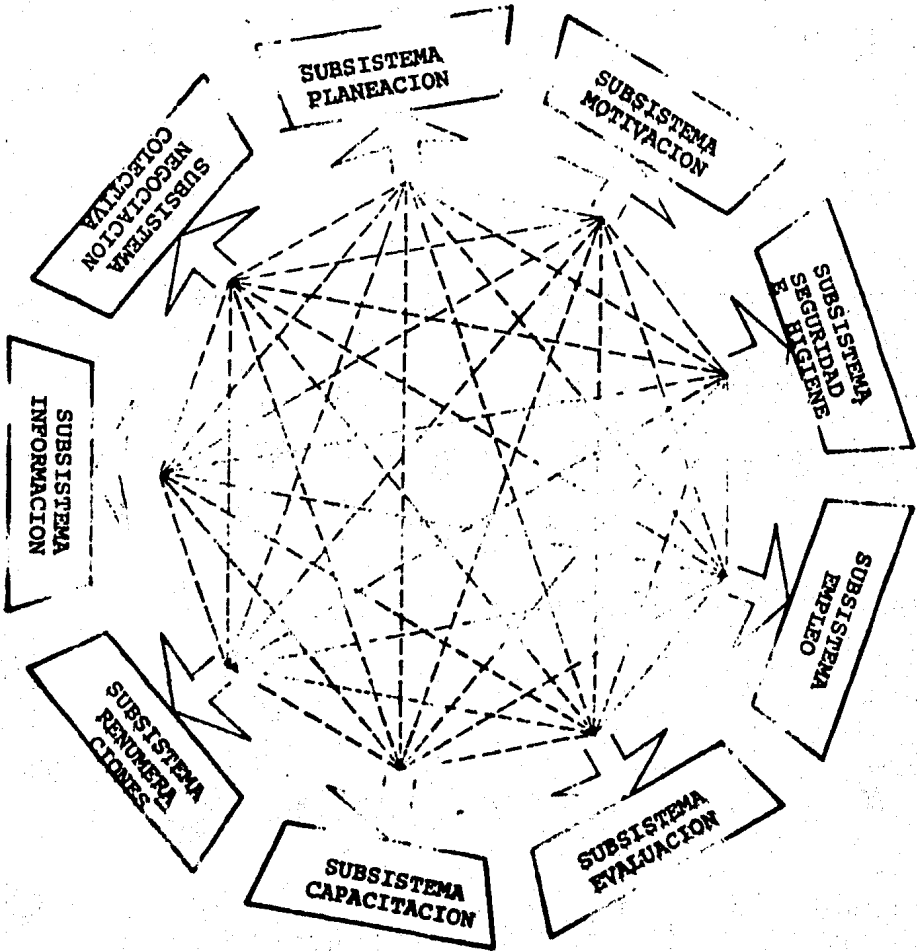


FIGURA Núm. 3

Elementos del sistema de Administración de Recursos Humanos (Adaptación del elaborado en el Taller de Investigación de necesidades de capacitación, 1979).

De manera específica abordaremos el subsistema de empleo; palabra que proviene de la voz latina "implicare" y se define como: "Ocupar a uno, encargándole un negocio, comisión o puesto"; su objetivo primordial es cubrir con personal idóneo los diferentes puestos.

Este subsistema se encuentra integrado por:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción

El reclutamiento tiene como principio básico hacer de una persona extraña, un candidato; su finalidad, dotarse de posibles candidatos a través de las fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento.

La selección tiene como propósito elegir entre los solicitantes, los que alcancen un mayor potencial para el desempeño de un puesto, como resultado de un análisis de sus habilidades y capacidades.

En la contratación; una vez que se ha decidido la aceptación del candidato y se le ha designado un puesto, se procede a la elaboración del contrato de trabajo, en donde el nuevo empleado se obliga a prestar a otro o a una institución, un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario, dentro de los conceptos que marca la ley - -

para tal efecto.

Se efectúa la filiación dactilográfica y llenado de formas que integrarán el expediente individual de trabajo.

Antes de definir la inducción, es importante señalar el papel que representa dentro del subsistema de empleo (ver figura núm. 4); - los insumos surgen del contexto (factores externos que influyen - en la conducta de la organización), y de manera interna los que - genera la propia organización, mediante los procesos de recluta-- miento, selección, contratación e inducción; lográndose la inte-- gración del personal como producto del subsistema.

- Definición y objetivo de la inducción.

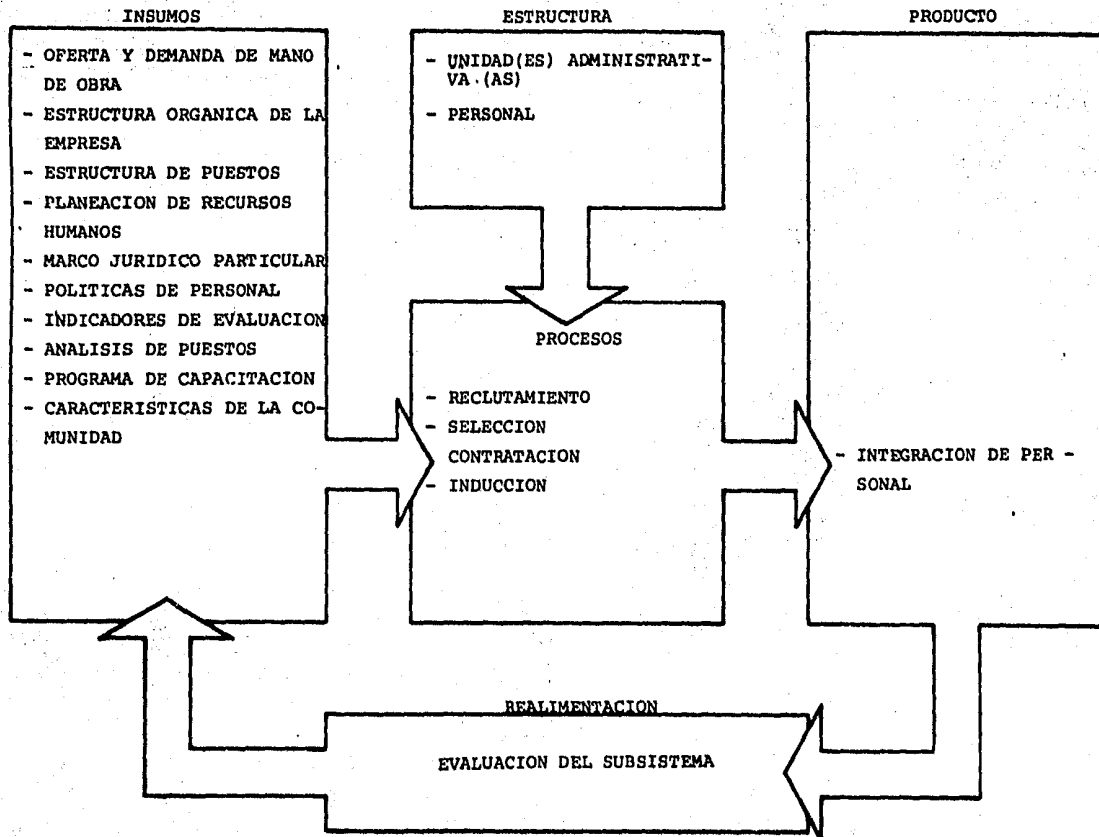
La inducción es el conjunto de actividades encaminadas a lograr - la articulación y armonización del nuevo elemento al grupo social del que formará parte en la forma más rápida y adecuada.

Su objetivo básico es dar toda la información necesaria al nuevo elemento sobre la organización, planes y programas para celerar - su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización en general.

- La inducción como sistema.

Como resultado de los puntos de vista de algunos autores que han escrito sobre inducción, se pueden señalar los siguientes crite-- rios:

FIGURA NUM. 4 EL SUBSISTEMA DE EMPLEO



- 1) Para satisfacer los objetivos de la inducción, es su suficiente con entregar al personal de nuevo ingreso - el manual de bienvenida (documento que contiene información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo que desempeñará, etc).
- 2) Otros consideran que el manual no es suficiente, que es indispensable que se efectúen presentaciones formales entre los compañeros de trabajo, el supervisor con el nuevo elemento, para lograr la integración de personal.
- 3) Un tercer criterio es el de los que estiman que la - inducción debe ser un proceso completo, en el que de ben participar todos los miembros de la organización, no niegan dentro de éste el uso del manual y de las presentaciones personales, pero establecen una nueva relación: La inducción con entrenamiento.

El entrenamiento significa prepararse para un esfuerzo físico o - mental que permita al individuo desempeñar una labor; éste com- - prende al adiestramiento (proporcionar destreza en una habilidad adquirida), y capacitación, (proveer al trabajador conocimientos, primordialmente de carácter técnico, científico y administrati- - vo).

La capacitación en razón de las necesidades por satisfacer, es - principalmente de tres tipos (5) :

- a) Capacitación propedéutica.- Que tiene como fin nivelar los conocimientos tanto técnicos como administrativos del personal de nuevo ingreso.
- b) Capacitación para efectos de promoción.- Es un proceso para habilitar al personal que desea ocupar puestos de mayor jerarquía y responsabilidades dentro de la misma compañía o institución.
- c) La actualización.- Se refiere a realizar actividades o eventos que mantengan actualizado al personal, en cuanto a conocimientos teórico-prácticos relacionados con el puesto que desempeña.

De acuerdo a esta clasificación, se podría considerar que existe una estrecha relación entre inducción y capacitación propedéutica; la ubicación de estas funciones, dependerá de las características de la organización.

Partiendo del tercer criterio de los mencionados con anterioridad, el enfoque que sustentará la inducción será el de considerarla un sistema.

(5) En la fuente original la capacitación es considerada de manera conjunta con desarrollo de personal, por lo que, señala además otros dos tipos: la superación profesional y el desarrollo de ejecutivos. (García Torres, Alejandra. Investigación de necesidades de capacitación, México, Tesis inédita, 1980 UNAM, P. 15 y 16.

II.- LA INDUCCION COMO SISTEMA

CONSIDERACION

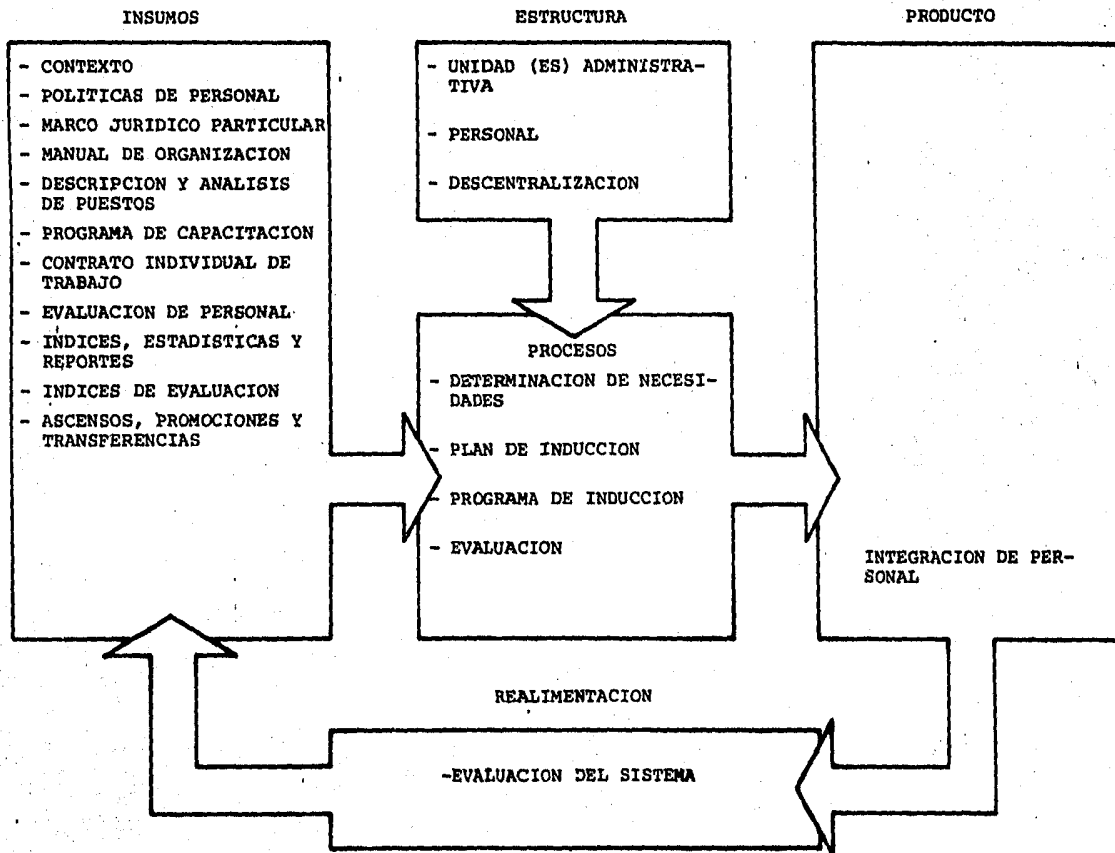
La inducción será concebida como un sistema; los elementos que lo conforman se encuentran señalados en la figura núm. 5. Es importante partir de la consideración de que existe una estrecha relación entre inducción y los otros sistemas; (capacitación, reclutamiento de personal, selección de personal, etc), y que, parte de los insumos del sistema de inducción, surgen de ellos.

INSUMOS

Los insumos del sistema de inducción serán:

- El contexto.- Será considerado como los elementos de tipo natural y económico que afectan a la organización. Las dependencias que conforman el sector público, en todos los casos, establecen, oficinas a nivel regional y hasta nivel estado, existen diferencias de contexto entre región y región, aún entre estado y estado; por lo que, este insumo es muy importante considerarlo, ya que es un factor que influye en las características del personal que se va a inducir y en la disposición de recursos para el proceso de inducción.
- Las políticas de personal.- Las políticas son consideradas como guías de acción o lineamientos que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados,

FIGURA NUM. 5 EL SISTEMA DE INDUCCION



sus características primordiales son:

Estabilidad
 Flexibilidad
 Integibilidad
 Practicabilidad
 Sinceridad
 Efectividad

La administración de recursos humanos (como unidad ----- administrativa), debe tener políticas establecidas a las que deberán sujetarse todos los miembros de la organización y que, a través del sistema de inducción, serán dados a conocer al nuevo elemento, por ejemplo: días de pago, formas de cobro, trámites de permisos, otorgación de comisiones, etc.

- r El marco jurídico en particular,- Este insumo contempla básicamente las disposiciones legales que deberá tomar en consideración el sistema de inducción, por ejemplo; en el caso del sector público, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado en lo referente a los derechos y obligaciones del patrón - (el estado) y los trabajadores.
- r El Manual de Organización.- Es el documento en el -- que se expone en detalle la estructura de la organización señalando los puestos y la relación que exis-

te entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Para el sistema de inducción, el manual le proporcionará toda la información que deberá dársele al nuevo elemento respecto a la organización en general.

- La descripción y análisis de puestos.- "La descripción de puestos es un relato escrito de las relaciones organizacionales, las responsabilidades, y los deberes específicos que constituyen un puesto. Define el alcance de la responsabilidad y una asignación continua de trabajo, que son suficientemente diferentes de aquéllos, de otros puestos, como para garantizar un título específico"⁽⁶⁾.

El análisis de puestos.- Consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, en este caso de un puesto (conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal). La descripción de puestos es la resultante del análisis de puestos. Es importante para la inducción, conocer las características personales de los individuos que se van a inducir, así como las peculiaridades del

(6) Pigors, Paul y Myers, A. Charles. Administración de Personal, México, Ed. CECSA, Primera Edición 1975, p. 371.

puesto que se va a cubrir.

- τ Programa de capacitación.- Considerando como programa a aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente, el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes, el programa de capacitación le proporciona al sistema, información que permita actuar de manera coordinada y evitar duplicidad de funciones.
- τ Contrato individual de trabajo.- Este insumo, le proporcionará al sistema datos como: cantidad de personal contratado, fecha de su contratación y si estarán sujetos al período de prueba; en qué área física será ubicado, de que persona dependerá de manera directa, etc.
- τ Evaluación del personal contratado.- El subsistema de selección de personal, será una fuente primordial para el proceso de determinación de necesidades, así como para atacar problemáticas específicas, ya que dotará al sistema de información respecto a deficiencias del personal contratado y que puedan corregirse por medio de la inducción.

r **Indices, estadísticas y reportes.**- Este insumo, suministrará al sistema toda aquella información de carácter cualitativo y cuantitativo que le permita diagnosticar el desempeño del personal de nuevo ingreso; posteriormente de haber sido inducido. Generalmente son elaborados los reportes por los supervisores para después ser integrados y procesados por alguna -- área específica que conlleve a la determinación de -- índices y estadísticas.

r **Los indicadores de evaluación.**- Los entenderemos como los parámetros que permiten observar el grado de desviación entre las metas y los resultados, en términos de calidad, oportunidad y costo.

A través de éstos, se podrá evaluar el sistema de inducción, posibilitando efectuar correcciones en el momento oportuno para optimizar su rendimiento.

r **Los ascensos, promociones y transferencias.**- Al personal de nuevo ingreso hay que informarle de las expectativas de ascensos, promociones y transferencias a las que tiene derecho desde el momento en que se incorporan a la organización y los requerimientos que deberán satisfacer para alcanzarlos.

LA ESTRUCTURA

Para que alcancen los beneficios esperados, se requiere de una estructura en donde descansa la función de inducción y que lleve a costas la acción o ejecución de ella, ésta variará, ya que depende de muchos factores, como son: el tamaño de la organización, si la función será compartida con otras actividades, si va a ser desarrollada por una o varias personas, etc.

Para efectos de definir una estructura responsable, habría que considerar:

- r La unidad administrativa.- La organización puede obedecer a una estructura centralizada o descentralizada; con una o varias sucursales, con diversas oficinas establecidas en varias regiones del país, con un solo sindicato o varios, organizadas con un criterio funcional o en línea de producto, etc. Estas particularidades son determinantes para fijar la estructura responsable de la función, así como para definir el método que se elija para su desarrollo.

Es importante recordar que existe una congruencia entre los autores consultados para este trabajo; en el que, independientemente de la denominación que se le dé al área responsable de la función de administración de recursos humanos; (unidad, dirección, subdirección, departamentos, etc.), el tipo de autoridad

que se le asigna, es de asesoría de la dirección de las dependencias de línea, por lo que, no tendrá autoridad lineal excepto en su propia área.

La organización del área responsable de la función - de la administración de recursos humanos, se basa en una demanda derivada de programas específicos determinados por la empresa.

En el sector público, también es común encontrar este criterio, como lo señalan los anexos 1 y 2 que corresponden a los organigramas de las Secretarías de Programación y Presupuesto y Educación Pública.

Los aspectos mencionados, no niegan en ningún momento la inclusión de la inducción en la administración de recursos humanos.

- v Personal.- Para que la inducción pueda ser una realidad requiere de personal calificado, sus características dependerán de como se planea y organice la función.
- v La descentralización.- Esta será como el grado en que las funciones o la ejecución de los procesos sean distribuidos en varias unidades. La descentralización - de las funciones dependerá de la decisión del nivel

superior de la organización, del tamaño, la complejidad funcional, su magnitud, distribución geográfica, su tecnología, etc.

LOS PROCESOS

Un proceso o procedimiento, es una sucesión cronológica o secuencial de operaciones concatenadas, y su método de ejecución, que -- realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y -- son necesarios para realizar una función o un aspecto de ella.

El sistema requiere de diversos procesos que le permitan transformar los insumos en productos. Para el sistema de inducción básicamente son los siguientes:

- r Determinación de necesidades.- Una necesidad es la carencia o falta de algo⁽⁷⁾. Se encuentran clasificadas por la forma en que se presentan: en manifiestas y encubiertas; por su ubicación en el tiempo en presentes y futuras; también son clasificadas en organizacionales, grupales e individuales.

La determinación de necesidades, permitirá a la inducción, ser planeada sobre bases reales y de manera objetiva. Para realizar este análisis se deben seleccionar las técnicas más útiles.

(7) "En la teoría de motivación humana, Maslow define a la necesidad como un estado de desequilibrio fisiológico o psicológico" - (Fernández Arenas, Ob. cit., pag. 70.)

Es importante aclarar que, cuando se instituye la inducción por primera vez en una institución, no se -- puede partir de la experiencia anterior, por lo que, la información que proporcione los directivos, los - supervisores y el personal en general es de suma im- portancia.

A continuación se mencionarán algunas técnicas para la determinación de necesidades de inducción:

- a) **Análisis del comportamiento.**- Las claves pueden - surgir del análisis de una conducta no típica del individuo o del grupo como son: el ausentismo, sabotaje, falta de cuidado, accidentes, irritabili- ad, resistencia a la dirección, al supervisor, al trabajo, etc. Esta técnica puede ser aplicada al personal que se encuentra inmerso en la organiza- nización y que no pasaron por el proceso de induc- ción.
- b) **Análisis de la organización.**- La actuación del in dividuo o grupos se ven afectados cuando no se -- llegan a las metas; hay falta de planeación, dis- ciplina débil, delegación de autoridad confusa, - recompensa arbitraria, vaguedad de objetivos, - ausencia de puntos óptimos en el desempeño de --

las tareas; hay también baja moral y mala organización. Puede ser que estos fenómenos se presenten por falta de comunicación por lo que, es importante identificar, qué aspectos son necesarios que conozca el nuevo elemento con respecto a la organización y el trabajo.

- c) Evaluación del trabajo.- La evaluación del trabajo es constante; el jefe evalúa al subordinado, - el subordinado se autoevalúa; otros, en silencio evalúan el trabajo de ambos. Una buena evaluación establecida de manera formal permitirá detectarse, qué conocimientos son necesarios para un buen desempeño y cuáles deben ser mejorados.
- d) Entrevistas.- La entrevista es una conversación cara a cara con el propósito definido que involucra un continuo intercambio de información. Existen dos tipos de entrevistas: dirigidas y semidirigidas.
- e) Encuesta.- Es un cuestionario con una relación de preguntas que deben ser contestadas de manera escrita.
- f) Observación.- Por medio de esta técnica se pueden detectar muchas cosas indicadoras de necesidad de inducción.
- g) Otros medios.- Existen muchos otros medios de conocer las necesidades de inducción y otros idea--

dos por el mismo especialista; lo que no se debe perder de vista es, que habilidades, conocimientos o entendimiento harán que una persona se integre rápidamente a la organización, al trabajo, al grupo, y que por ende, sea productiva.

- τ El plan de inducción.- Un plan es un documento que contiene los lineamientos a seguir, resalta los fundamentos que le dan origen y contiene los objetivos generales que persigue ("un objetivo es el fin o meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la institución") (8).

Un plan se encuentra conformado por programas, y estos de acuerdo a las particularidades de la organización puede establecerse por áreas comunes de trabajo o por puesto (a).

Todo plan debe satisfacer las siguientes características:

- a) Ser sistemático
- b) Gradual (las acciones que determine su ejecución deberán aplicarse poco a poco).

(8) Duhalt Krauss, Miguel. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, México, UNAM, 1977, p. 77.

- c) Controlado (esto supone un esfuerzo de seguimiento).
- d) Continuo (debe tener permanencia).
- e) Ser originado en base a necesidades reales y específicas.
- f) Debe ser acorde con los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la organización.
- g) Deberá fundamentarse en requerimientos legales.

• Programas de inducción.- Definido en las partes anteriores lo que es un programa, el de inducción contemplará las acciones que en forma ordenada (secuencial y cronológica) deberán llevarse a cabo para lograr el producto esperado.

• Evaluación.- La evaluación tiene presencia en todo momento del sistema, en este se refiere a la evaluación de los procesos del sistema.

Definiremos a la evaluación como: "un proceso que -- consiste en obtener información sistemática y objetiva acerca de un fenómeno y en interpretar dicha información, a fin de seleccionar entre distintas alternativas de solución"⁽⁹⁾.

(9) Livas González, Irene. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación educativa, México, Ed. Trillas, 1980, p.14

La evaluación supone dos operaciones: La medición -- (obtener datos objetivos, cuantificables), y de interpretación (dar a algo un significado).

PRODUCTO

La inducción como el último proceso del sistema de empleo conlleva al mismo producto: La integración de personal, se determina la eficacia de la inducción en la medida de que el personal inducido se desempeña eficientemente.

REALIMENTACION.

La realimentación se logra por medio de la evaluación del sistema (se refiere a la verificación de que los elementos y componentes del sistema cumplan con sus propósitos) esta deberá realizarse en forma global y en cada una de las partes del sistema.

El elemento de realimentación es el que dota al sistema de parámetros para ratificar o rectificar el programa del subsistema, así como los métodos, técnicas y procedimiento utilizados.

Por último se mencionará, que es pertinente que todos estos procesos se elaboren y desarrollen de acuerdo a las fases y elementos que constituyen el proceso administrativo.

III.- GUIA TECNICA PARA LA INDUCCION DE PERSONAL.

OBJETIVO GENERAL.

Proporcionar a los responsables de la inducción de personal en el sector público, una metodología ágil y dinámica que facilite su labor.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Lograr que la inducción se desarrolle en forma sistemática.
- Lograr a través de la guía, satisfacer necesidades organizacionales, grupales e individuales.
- Lograr que la inducción se inicie sobre bases reales.
- Identificar y delimitar la función de inducción a partir de una estructura administrativa.
- Lograr fortalecer el proceso de comunicación.
- Identificar la información que requiere el personal de nuevo ingreso.
- Lograr un trabajo conjunto y coordinado con el área de capacitación.
- Evitar duplicidad de funciones.
- Determinar el tipo y características del personal responsable de la inducción.
- Determinar los antecedentes básicos para la planeación y desarrollo de programas de inducción.
- Identificar las características del Personal que se va a inducir.

A M B I T O .

El ámbito se refiere al lugar donde puede ser aplicada la guía técnica.

Las personas en su mayoría, se reúnen en grupos para llevar a cabo sus actividades y satisfacer sus necesidades, sobre todo sociales. Si las personas coordinan sus esfuerzos, pueden conseguir más de lo que harían por sí solas y en este momento estamos hablando de organización. Las características de una organización son:

- Coordinación de esfuerzos.
- Objetivos o fines comunes.
- División del trabajo.
- Jerarquización de la autoridad.

Las organizaciones en el sector público, se caracterizan por ser grandes en su mayoría, por el número de empleados que las conforman, por la enorme diversidad de funciones que desarrollan; que dan como resultado, que estén integradas por dependencias, subdependencias, direcciones, subdirecciones, departamentos, unidades y hasta oficinas. Atienden necesidades a nivel nacional, por lo que se encuentran representadas no nada más a nivel central; sino regional, estatal y en algunos casos, municipalmente. Cada una de éstas, conforman una organización y de acuerdo a la delegación de funciones que impere, se deberá asignar la función de inducción.

ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO.

Actualmente no existe un modelo único para la organización del área responsable de la administración de recursos humanos, por lo que se planteará una propuesta (ver figura número 6), a partir de ella, la inducción es considerada dentro de la función de empleo (figura número 7), pudiéndose organizar la función de inducción desde dos puntos de vista:

- 1) De acuerdo a los propósitos de la inducción (figura 7a).
- 2) De acuerdo al proceso de inducción (figura 7b).

Entre el tipo de personal con el que debe contar la unidad responsable de la inducción, podemos considerar:

- Responsable del área.
- Analistas (se concibe a cada analista como ejecutivo de cuenta o jefe de programa).
- Instructores (*)
- Coordinadores de eventos (**)
- Personal secretarial.

(*) Se señaló en la primera parte de este trabajo, que en la inducción de personal, se deberá contar con la participación de todos los miembros de la organización, algunos de manera indirecta (compañeros de trabajo) y otros de manera directa como sería el caso de representantes de

UBICACION CONCEPTUAL DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

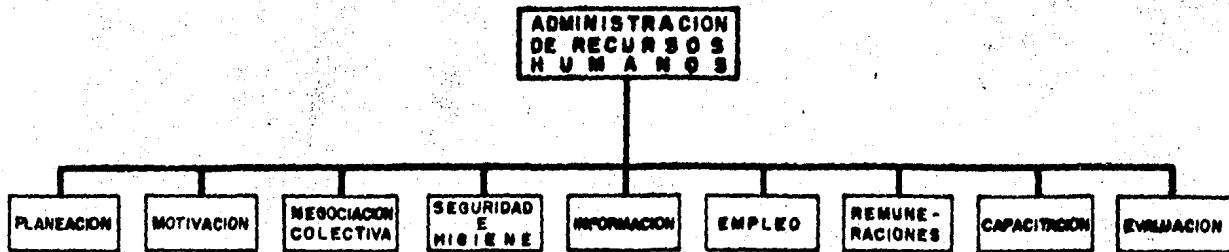


Fig. no. 8

UBICACION CONCEPTUAL DE LA INDUCCION

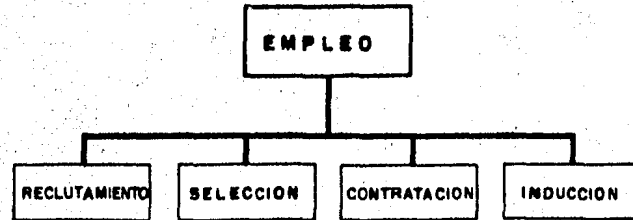


Fig. no. 7

1a. OPCION
DE ACUERDO A LOS PROPOSITOS
DE LA INDUCCION

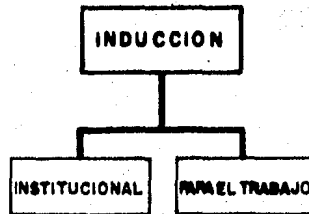


Fig. no. 7a

2a. OPCION
DE ACUERDO AL PROCESO DE LA
INDUCCION

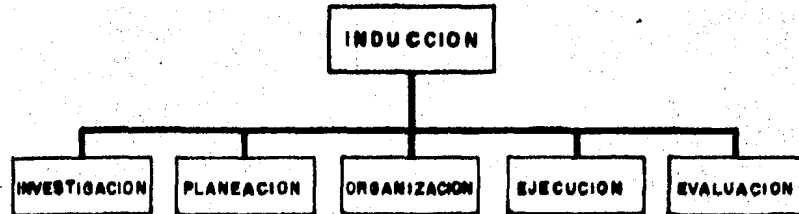


Fig. no. 7b

UBICACION JERARQUICA DEL PERSONAL RESPONSABLE DE LA INDUCCION

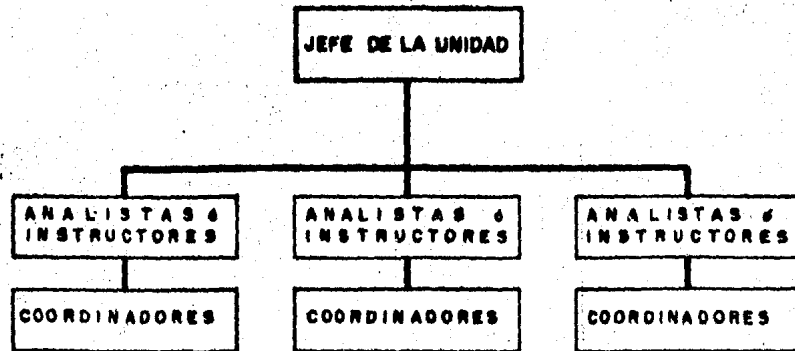


Fig. no. 9

las diferentes áreas de la organización que fungieran como instructores (previa capacitación en cuanto a Teorías del aprendizaje, para que ellos establecieran sus estrategias didácticas y técnicas de dinámicas de grupos), pudiendo también desempeñarse como tal, los supervisores o los mismos analistas de la unidad, con lo que, no se hace necesario contratar servicios externos ajenos a la organización.

(**) Posteriormente, cuando se describan los procesos, se aclarará cuál será el papel que desarrollarán los coordinadores de eventos en la inducción.

PROCEDIMIENTOS .

Consideraciones previas.

Antes de iniciar el proceso, se debe informar al personal directivo de los objetivos y actividades de la unidad para contar con el apoyo necesario, enseguida se informará al demás personal para que haya colaboración.

Es importante tomar en cuenta, el tiempo de que se dispone para investigar la dificultad para realizar reuniones, cursos, entrevistas; la disponibilidad de personal, de equipo y de recursos económicos.

DETERMINACION DE NECESIDADES (*)

Partiendo de la consideración de que las necesidades pueden ser manifiestas o encubiertas y que este estudio responde a la causa principal: que se contrate personal de nuevo ingreso, se señalará a continuación las etapas que lo comprenden:

Primera etapa.

- Identificación de necesidades manifiestas a través de la observación y experiencia del analista.

(*) Este procedimiento es una adaptación del que desarrolla el Centro Nacional de Capacitación Administrativa del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado: (Modelo CNCA-ISSSTE, investigación de necesidades de capacitación).

Segunda etapa.

- Identificación de necesidades encubiertas.

a) Actividades preparatorias, tales como - conocer las características generales - del área, a través del conocimiento y - análisis de manuales de organización, - descripciones de puestos, políticas del departamento de personal, marco jurídico particular, programas de capacita---ción, ascensos, promociones y transfe--rencias, etc.

b) Búsqueda de evidencias. Se refiere a de--terminar la información por obtener, se--leccionar las fuentes, definir y elabo--rar los instrumentos para obtener la in--formación de cada fuente, aplicar los - instrumentos, recopilar la información.

c) Determinación de la población. Comprende el detectar la cantidad de personal que se va a inducir, la categoría y -- puesto que van a cubrir, deficiencias - del personal contratado.

d) Diagnóstico de las necesidades, se re--fiere a la organización, análisis e in--terpretación de la información, habien--do sido clasificada de acuerdo a:

- Necesidades organizacionales.
 - Necesidades grupales.
 - Necesidades individuales.
- e) Elaboración del informe y entrega de resultados.

Las actividades que se señalan en el punto "b" y las del punto "c", se pueden desarrollar paralelamente; ya que las primeras no son condición para que se den las segundas.

PLAN DE INDUCCION

Elaborar un plan de inducción, supone haber determinado las necesidades existentes que éste cubrirá; el paso siguiente es discutir y señalar los objetivos que serán determinados al contestar estas preguntas; ¿hacia dónde vamos?, ¿qué queremos lograr?, ¿qué metas a corto, mediano y largo plazo - queremos obtener?, respecto al personal que se va a inducir; ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?. En consonancia con la determinación de objetivos, hay que establecer metas, que, independientemente de que se le asigne plazo para su consecución, deberán ser:

1. Desarrollar un comportamiento: individual.
2. Desarrollar un comportamiento de grupo.

Es importante recordar que la inducción contempla suministrar conocimientos a nivel elemental.

El proceso de inducción se dividirá en dos subprocesos:

- Inducción institucional.
- Inducción para el trabajo.

Para llevar a efecto estos dos subprocesos, el plan deberá estar conformado además de objetivos y metas por:

- Programas
- Criterios con los que se efectuará la evaluación posterior.
- Presupuesto, que deberá concentrar las siguientes partidas

- a) Servicio de personal interno.
- b) Materiales y apoyos didácticos.
- c) Inversiones.
- d) Recursos materiales.

PROGRAMAS DE INDUCCION.

La orientación que se le otorgue a los programas dependerá del método de instrucción que se seleccione, para nuestros fines, sin duda alguna, son recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquéllos que son auxiliados por las técnicas audiovisuales; de manera enunciativa se propondrán los siguientes:

- a) Aprender-haciendo.
- b) Clase formal.
- c) Conferencia.
- d) Discurso.
- e) Proyección de transparencias (medios audiovisuales).
- f) Visitas.
- g) Viajes.
- h) Presentaciones personales.

Elaboración de programas.

La elaboración de programas comprende:

- 1) Determinación del contenido de los programas.- Todo programa deberá contener en forma detallada:

- a) La relación de eventos que lo constituyen.
- b) El objeto o finalidad de cada uno de ellos.
- c) El tiempo estimado en que se llevarán a efecto.
- d) Los puestos o categorías a las cuales se dirigen.

Si se opta por cursos, además de los mencionados se requerirá:

- e) El número de personas a las que se les impartirá.
- f) Los temas que lo conforman.
- g) El instructor que impartirá el curso.
- h) Las fechas en que se llevará a cabo.
- i) El nombre del lugar donde se llevarán a efecto.
- j) La mención de si la instrucción será dentro o fuera del horario de trabajo o en forma mixta.
- k) El horario asignado a cada curso.
- l) El número de personas que integrará cada grupo.
- m) El costo directo de cada curso.

1.1) Preparación de cursos.- Un curso deberá estar conformado por los siguientes elementos:

- a) **Objetivos.** Lo que se desea lograr con el curso.
- b) **Temario.** Es la relación de temas objeto de la instrucción que debe ir dirigido a la consecución de los objetivos y a satisfacer las necesidades del estudiante. Contiene los conocimientos teóricos y prácticos, que deberán seguir un orden lógico y señalar, cuando así lo requieran, los prerequisitos (cuáles temas son requisito de los siguientes).
- c) **Materiales y apoyos didácticos.** Estos son los utilizados por el instructor (pizarrón, maquetas, diapositivas, etc.) y los utilizados por los participantes (temario, fotocopias, apuntes, etc.)

Los instructores.

Se mencionó anteriormente que podrán fungir como instructores el personal especializado (los que darán permanentemente instrucción), en el caso de la forma de organización propuesta para el área responsable, los analistas y el personal habilitado, (considerados como aquéllos que, además de desem

peñar un puesto de trabajo, se les selecciona como instructores), para los primeros se sugiere una actualización permanente y para los segundos el ser capacitados.

Los coordinadores de eventos.

La magnitud de las organizaciones que conforman el sector público imposibilita que la inducción se lleve a cabo, únicamente a nivel central, de ahí, que es recomendable desigñar responsables de eventos a nivel regional y hasta a nivel local.

EJECUCION DEL PLAN.

La realización del plan deberá suponer:

- a) Asignación de recursos, que se refiere a -
contar oportunamente con aulas, talleres, -
material y apoyos didácticos, etc.
- b) Supervisión del desarrollo de los eventos -
que se llevarán a cabo de manera indirecta
por la unidad responsable y de manera direc
ta por los coordinadores de los eventos.
- c) Ejercicio del presupuesto. Asignados los -
recursos económicos y autorizados, serán -
ejercicios en el tiempo determinado.

LA EVALUACION DEL PROCESO DE INDUCCION.

La evaluación comprenderá los siguientes aspectos.:

- a) La evaluación de los eventos por parte de -
los estudiantes en cuanto a:

- La actuación de los instructores en los cursos.
 - El material y apoyos didácticos.
 - Consecución de los propósitos de los eventos.
 - La actuación de los coordinadores de eventos.
- b) La evaluación del personal recién contratado en dos momentos:
- Al concluir los eventos (evaluación de los aprendizajes).
 - Al concluir su período de prueba por parte de los supervisores y/o personal directivo (evaluación del desempeño).
- c) La evaluación del proceso de inducción al concluir las anteriores, por todos los participantes.

IV. ESTUDIO DE UN CASO DE APLICACION

OBJETIVO.

Probar la efectividad de los procedimientos propuestos para la inducción de personal de nuevo ingreso.

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL.**INSTITUCION.**

Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, dependiente de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (Secretaría de Educación Pública).

CARACTERISTICAS DE LA INSTITUCION:

Se encuentra conformada por tres direcciones: Dirección Técnica, Dirección de Planeación y la Dirección de Operación; cinco subdirecciones: académica, extensión educativa, centros de bachillerato tecnológico industrial y de servicios, centros de estudios tecnológicos industrial y de servicios y servicios administrativos a nivel central. (Ver anexo número 3).

Actualmente dependen de ella trescientos setenta y cuatro planteles oficiales, ubicados a lo largo del país que, para efectos de control administrativo y de apoyo académico, se agrupan en veinte zonas regionales, bajo la dirección de las denominadas: coordinaciones regionales.

Para efectos del ciclo escolar 1984-1985, se abrieron cuarenta planteles de nueva creación, localiza-

dos en diferentes estados de la República de donde se tomó la muestra.

CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA.

Número de plantel y ubicación:

Centros de Estudios Tecnológicos:

153 Distrito Federal

154 Distrito Federal

141 Edo. de México

140 Jacala, Hgo.

Centros de Bachillerato Tecnológicos:

194 Ayala, Mor.

199 Mosquihuala, Hgo.

200 Tepejí del Río, Hgo.

218 Tlaxcoapan, Hgo.

211 Panatla, Tlax.

212 Titla, Tlax.

202 Edo. de México.

203 Edo. de México.

Total de planteles muestra: 12

Variable dependiente: Los procedimientos que señala la guía.

Variable Independiente: Desarrollar un comportamiento individual.

Desarrollar un comportamiento de grupo.

Sujetos: 1152 personas, correspondiendo a cada plantel de acuerdo a su estructura (ver anexo número 4), 92 personas distribuidas como sigue:

- Dirección: 3 personas (director, y dos secretarías).
- Subdirección: 3 personas (subdirector y dos secretarías).
- Jefaturas de departamento: 3 personas (responsable y dos secretarías).
- Por cada oficina: 3 personas (responsable y dos de apoyo)
- Docentes: 20 personas por cada plantel.

Procedimientos.

Se llevaron a cabo los procedimientos que señala la guía, con ciertas adecuaciones por las características de la muestra.

1) Determinación de necesidades.

Primera etapa.

- Se identificaron necesidades manifiestas por la técnica de observación.

Segunda etapa.

- a) Identificación y análisis de documentación (técnica de Investigación documental).
- b) Se aplicaron cuestionarios a nivel central y nivel plantel a una muestra representativa de la población de acuerdo a sus particularidades, para identificar necesidades encubiertas.
- c) Se obtuvo la información que se señala, en cuanto al personal de nuevo ingreso se clasificó de acuerdo al siguiente criterio:

Personal directivo (directores, subdirectores, jefes de departamento).

Personal profesional (técnico, técnico-docente, docente).

Personal administrativo (secretarías y personal de intendencia).

Se detectó que del 100% del personal contratado únicamente el 20% del mismo contaba con experiencia en el sector educativo y que, ninguno de los contratados estarían sujetos a periodo de prueba.

d) Se llevó a cabo el diagnóstico y se elaboró el informe.

2) Plan de inducción.

Se elaboró un plan de inducción con metas a corto y mediano plazo, en concordancia con el Departamento de Capacitación y Superación Académica y la Unidad de Capacitación y Desarrollo los cuales, tenían programados cursos que, conjuntamente con la Unidad de Inducción, se establecieron prioridades para ser suministrados en los 6 primeros meses como son:

Para el personal administrativo:

- Relaciones interpersonales.
- Archivonomía.

- Procedimientos de oficina.
- Taquígraffa.
- Mecanografía.

Para el personal profesional:

- Orientación educativa.
- Desarrollo del adolescente.
- Sistematización del Proceso Ense--
ñanza-Aprendizaje.
- Psicotecnia-Pedagógica
- Relaciones interpersonales.

Los programas del plan de inducción -
fueron los siguientes:

Para el personal administrativo a ni
vel local:

- a) Entrega del manual de bienvenida.
- b) Visitas a las instalaciones del --
nuevo plantel y planteles circun--
vecinos con pequeñas pláticas a --
cargo de los responsables de cada
área.
- c) Presentaciones personales con todo
el personal del plantel del cual -
formarán parte y en especial, con
las personas que dependerán direc-
tamente.

Para el personal profesional además de las anteriores a nivel local, la siguiente a nivel regional:

d) Ciclo de conferencias con los temas:

- Academias locales, regionales y nacionales.
- Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes.
- Simplificación Administrativa - en la D.G.E.T.I.
- Diagnóstico del ingreso escolar.
- Programa de seguimiento de egresados.

Para el personal directivo incluyendo la etapa local y regional además, a nivel Órgano central:

e) Presentaciones personales con Director General, Directores, Subdirectores de Área y Jefes Departamentales.

f) Breve exposición de un representante de cada área respecto a la información que deberán reportar cada uno de los planteles a ofici

nas centrales.

3) Evaluación.

Se elaboró un cuestionario para ser -
aplicado al personal inducido en cada
una de las etapas mencionadas.

RESULTADOS

En este apartado se señalarán los aspectos resultantes de la aplicación de la guía.

Primeramente, se expondrá la opinión de los participantes (personal de nuevo ingreso, instructores, coordinadores de eventos, etc), en lo que se refiere a los eventos programados, resumiéndose en -- los siguientes puntos:

- Que el manual de bienvenida adolecía de ciertos aspectos importantes de la organización, pero que, pese a eso, fue un instrumento útil para la inducción institucional.
- Que las visitas y presentaciones personales fueron acertadas ya que, proporcionaron la familiarización del nuevo elemento al medio en donde se va a desenvolver, al grupo de trabajo, al trabajo personal del cual será responsable y por ende de la organización.
- Que la labor de los conferencistas así como el apoyo brindado por los materiales didácticos fue el -- apropiado ya que, fueron satisfechos en su totalidad los objetivos planteados.
- Que los coordinadores de eventos tuvieron fallas en su desempeño por falta de organización, como fueron el que se iniciaran las visitas hora y media después de lo programado, que el material de apoyo de los conferencistas en algunos casos, ni estuvieron en el lugar y momento oportuno.
- Se evidenció como una medida adecuada la complementación

de los programas de inducción con los de capacitación.

- Surgieron propuestas por parte del personal que ya tenía experiencia en el sector educativo, para hacer modificaciones en los programas, así como, para incorporar nuevos eventos.

Por otro lado, en cuanto a la actuación del personal inducido al concluir los seis meses programados, se puede concretizar en lo siguiente:

- Se manifestó en el 95% del personal, un conocimiento suficiente de la organización y del puesto.
- En un promedio de 30 días se logró una coordinación de esfuerzos aceptable entre los grupos de trabajo.
- El personal no presentó ninguna dificultad para identificarse socialmente con sus compañeros de trabajo.
- En cuanto a la cantidad de trabajo, bajo condiciones críticas, como es el que impera cuando empieza a operar un plantel, el 70% de los planteles muestra cumplimiento con las actividades requeridas.
- La calidad del trabajo realizado por el personal de nuevo ingreso en un 75% fue aceptable.
- Y finalmente se puede decir que se logró desarrollar un comportamiento individual y un comportamiento de grupo.

V LIMITANTES, RECOMENDACIONES Y PERSPECTIVAS

En esta parte del trabajo se pretende por un lado, exponer algunos de los obstáculos que se presentaron al aplicar la guía y de que manera fueron subsanados, y por otro, plantear algunas recomendaciones para los responsables de la inducción; así, las perspectivas que ofrece la guía.

Iniciaremos mencionando que la determinación de necesidades, en la parte que corresponde a las actividades preparatorias, el manual de organización no se encontraba actualizado, por lo que, se procedió en una primera instancia, a su actualización.

El cuestionario utilizado para identificar las necesidades encubiertas, no fue del todo el adecuado, ya que, se abusó de las preguntas con respuesta abierta, lo que ocasionó, una variedad de respuestas tan grande, que dificultó su codificación, siendo necesario hacer uso de la técnica de entrevista para esclarecer ciertos puntos y reafirmar otros.

Con lo que respecta al manual de bienvenida, se detectó que había poco interés por parte del personal administrativo de leerlo, para solucionar, este problema, se solicitó la colaboración directa del supervisor, el cual, aprovechando la relación constante con el personal, resaltaba en todo momento la importancia de conocer el manual para solucionar problemas cotidianos de trabajo.

En cuanto la evaluación en lo que se refiere a la medición de la actuación del personal inducido, se percibió una ligera resistencia por parte de los supervisores de llevar un seguimiento de la actuación del personal a su cargo, dificultándose el llenado de formas y como consecuencia, el envío del reporte correspondiente. Este problema fue superado por medio de una labor de convencimiento por

parte de los coordinadores de eventos y de supervisiones periódicas deseando que la guía cumpla con sus propósitos satisfactoriamente -- es importante hacer algunas recomendaciones; así, se señalen las -- perspectivas que ofrecen, aspectos que serán mencionados a continuación:

Una limitante que imposibilita desde sus inicios el uso de la guía, es el que no se logre crear conciencia en los miembros de la organización de la importancia y la utilidad que tiene la inducción tanto para ellos, como para el personal de nuevo ingreso y del papel que vienen a desarrollar en el proceso.

Las fuentes de la investigación documental deben estar actualizadas ya que, de no estarlo dificulta la determinación de necesidades.

Es difícil conocer y manejar todos los detalles de la organización a corto tiempo por que la estructura en las instituciones del sector público es grande y compleja, por la diversidad de funciones -- que desarrolla subsanándose esta deficiencia en la medida que se adquiere experiencia dentro de ella.

Es de vital importancia que, para hacer uso de la guía se considere la posibilidad de contar con los recursos suficientes (técnicos, -- materiales, financieros y humanos).

Los aspectos substanciales de la guía, no nada más pueden ser utilizados para el proceso de inducción, ya que, mediante ciertas adecuaciones, puede ser auxiliar en el área de capacitación.

C O N C L U S I O N E S

Si bien es cierto que la inducción no es la panacea que resolverá todos los problemas de la organización, cierto es, que es un medio de corregir de antemano las deficiencias que presenta el personal de nuevo ingreso y de preveer serios conflictos que se presentarían a futuro.

Se evidencia a través del desarrollo de éste trabajo que la inducción es una necesidad real de las organizaciones y que es un medio que coadyuva a la administración y desarrollo integral del personal.

El tomar como base el proceso de inducción el enfoque de sistemas y ser su punto de partida una determinación de necesidades, posibilita al nuevo trabajador el aplicar lo que aprende a situaciones existenciales.

La guía técnica intenta detallar cada paso de los procedimientos y facilitar la labor de inducción; además de, indicar en el estudio del caso de aplicación los aspectos que deben ser modificados.

B I B L I O G R A F I A

- ARIAS, GALICIA, FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
 México, Editorial Trillas, Segunda Edición, 1975.
- BASS, BERNARD, M., JAMUS A.,
ENTRENAMIENTO EN LA INDUSTRIA:
 Administración de Técnicas, Programas y Evaluaciones.
 México, Editorial Continental, -- 1971.
- CARRILLO CASTRO ALEJANDRO, LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN MEXICO
 México, I.N.A.P., 1978.
- CRAIG, L., ROBERT Y BITTEL, R., LESTER.
MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL.
 México, Asociación Americana para -
 entrenamiento y desarrollo. Editorial Diana, Primera Edición, 1971.
 Apuntes para el curso de Administración.
 México. Apuntes Inéditos. Escuela -
 de Comercio y Administración IPN.
- COORDINACION DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.
Esquema de reforma al sistema de administración y desarrollo de personal del Poder Ejecutivo Federal,
 México, 1978.
- DUHALT, KRAUSS, MIGUEL. LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS.
 Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. U.N.A.M. 1977

- FORELA (PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, STAS) SISTEMA DE RELACIONES LABORALES: SUBSISTEMA DE CAPACITACION.
México, CENAPRO, 1981.
- GARCIA, TORRES, ALEJANDRA. INVESTIGACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION, GUIA TECNICA.
México, Tesis Idédita, 1980.
- KOONTS, HAROLD Y O' DONNAL, CYRIL.
ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA.
México, Editorial McGrag-Hill, Primera Edición, 1975.
- LIVAS, GONZALEZ, IRENE. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION EDUCATIVA, CURSOS BASICOS PARA FORMACION DE PROFESORES, AREA: SISTEMA TIZACION DE LA ENSEÑANZA,
Cuadernillo Num. 7 México, Editorial Trillas, 1980.
- MARISTANY, JAIME. EMPLEO Y DESARROLLO DE PERSONAL
Buenos Aires, Argentina. Editorial Contabilidad Moderna, Primera Edición, 1972.
- MENDIETA, A LA TORRE, ANGELES.
METODOS DE INVESTIGACION Y MANUAL ACADEMICO.
México, Editorial Porrúa, Décimoquinta Edición, 1982.
- ODIORNE, S., GEORGE. ADMINISTRACION DE PERSONAL POR OBJETIVOS.
México, Editorial Diana, Primera Edición, 1973.
- FIGORS, PAUL Y MYERS, CHARLES.
ADMINISTRACION DE PERSONAL.
México, Editorial C.E.C.S.A., - Primera Edición, 1975.

- REYES, PONCE, AGUSTIN. · ADMINISTRACION DE PERSONAL. - -
(Primera parte), México, Editorial Limusa, Primera Edición, -
1971.
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
(Teoría práctica), México Editorial Limusa, Primera Edición, -
1968.
- SILICEO, ALFONSO. CAPACITACION Y DESARROLLO DE -
PERSONAL.
México, Editorial Limusa, Primera Edición, 1973.
- TECLA, J., ALFREDO Y GARZA, R., ALBERTO.
TEORIA, METODOS Y TECNICAS EN
LA INVESTIGACION SOCIAL.
México, Ediciones de Cultura Popular, Primera Edición, -
1974.
- TALLER SOBRE COMO INVESTIGAR NECESIDADES DE CAPACITACION
II CONGRESO MEXICANO DE PSICOLOGIA.
México, 1979.

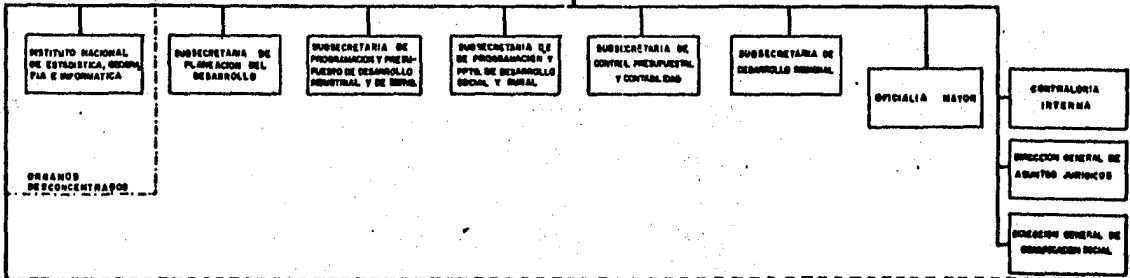
SECRETARIO

SECRETARIA
PARTICULAR

Anexo número 1

COMISION INTERNA
DE ADMINISTRACION
Y PROGRAMACION

UNIDADES
DE CONTROL
DE GESTION



ORGANOS
DESCONCENTRADOS

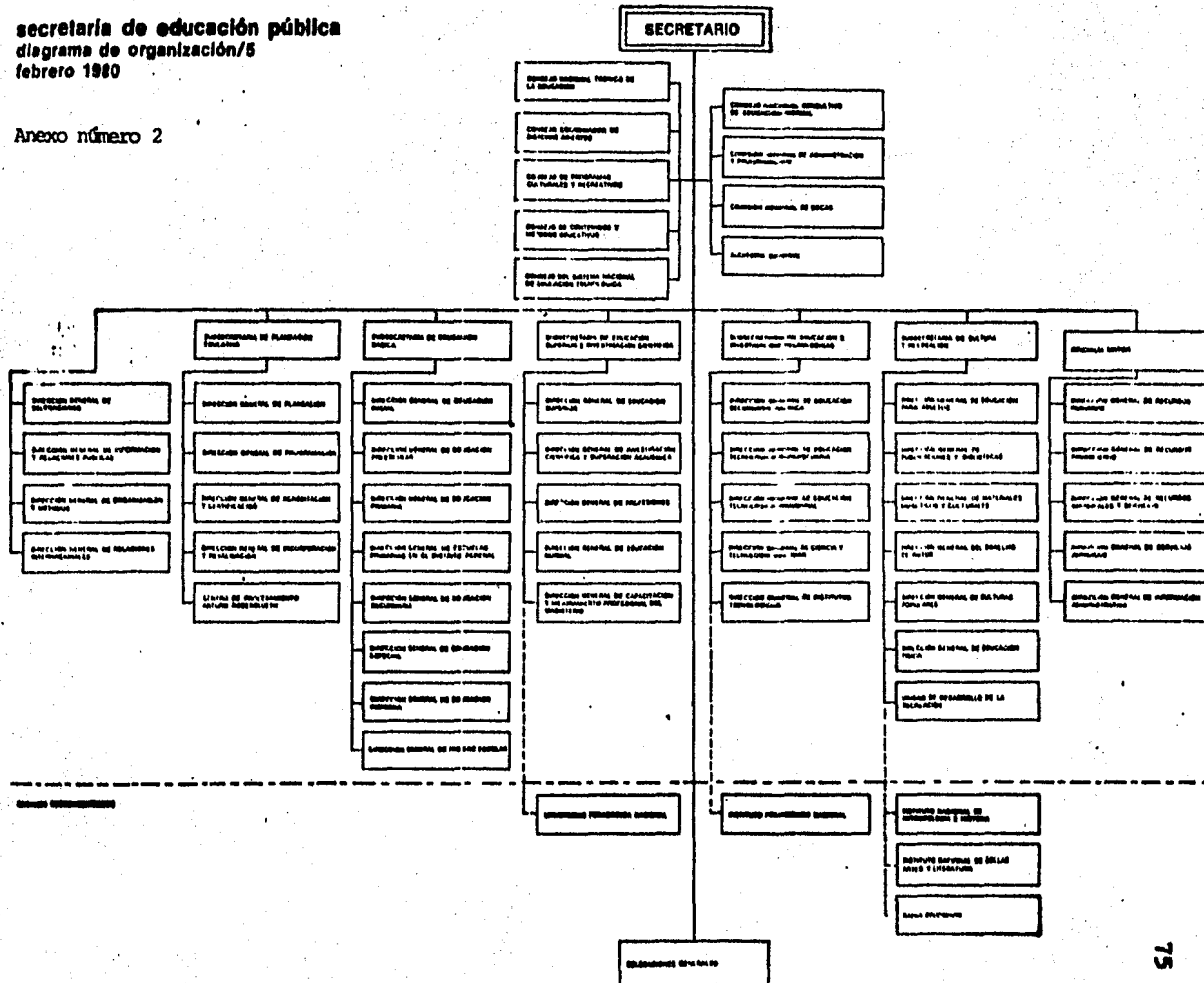
ORGANISMOS
SECTORIZADOS

ENTIDADES COORDINADAS

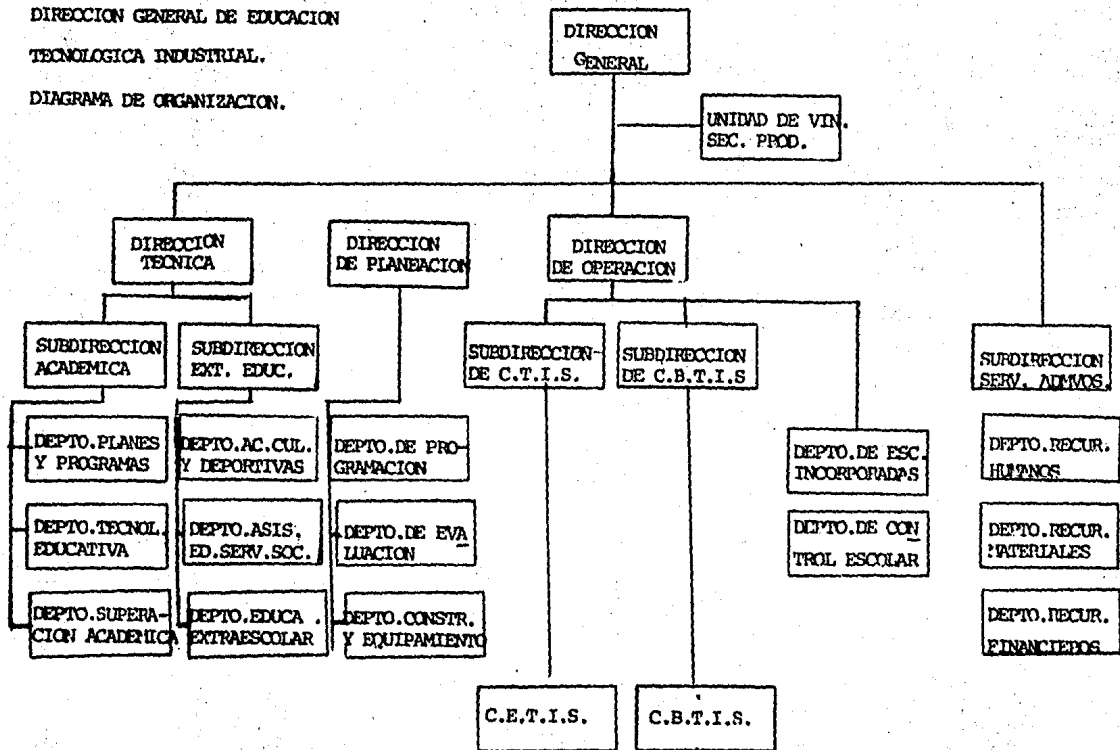
ELABORADO POR: <i>[Signature]</i> FECHA: <i>[Signature]</i> PUESTO: <i>[Signature]</i> TITULO: DIRECTOR DE ORGANIZACION	ELABORADO POR: <i>[Signature]</i> FECHA: <i>[Signature]</i> PUESTO: <i>[Signature]</i> TITULO: DIRECTOR GENERAL DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO	ELABORADO POR: <i>[Signature]</i> FECHA: <i>[Signature]</i> PUESTO: <i>[Signature]</i> TITULO: OFICIAL MAYOR	ELABORADO POR: <i>[Signature]</i> FECHA: <i>[Signature]</i> PUESTO: <i>[Signature]</i> TITULO: SECRETARIO
--	--	---	--

secretaría de educación pública
 diagrama de organización/5
 febrero 1980

Anexo número 2



DIRECCION GENERAL DE EDUCACION
 TECNOLOGICA INDUSTRIAL.
 DIAGRAMA DE ORGANIZACION.



C.E.T.I.S. Y C.B.T.I.S.
DIAGRAMA DE ORGANIZACION

