



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

URBANO

*2054
SR CALVA*

ESTUDIO EXPLORATORIO Y UN MODELO DE
INDUCCION DE PERSONAL

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N
ESCOBAR HERNANDEZ AMADA I,
GARCIA SALINAS ROSA M.

M-0034470



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

AL H. JURADO:

LIC. SAMUEL ROMERO B.
LIC. CARLOS PENICHE L.
DRA. GEORGINA ORTIZ
LIC. LUCIO CARDENAS
LIC. CARLOS GOMEZ REBOLLAR

A MIS ASESORES:

LIC. CARLOS PENICHE L.
LIC. ARTURO PUENTE L.

QUIENES CON SUS ORIENTACIONES
ACADEMICAS Y EL APOYO PROPOR-
CIONADO, HAN CONTRIBUIDO A LA
SOLIDIFICACION DE MI FORMACION
PROFESIONAL.

T. Ps. 4313

A MIS PADRES

ANDRES ESCOBAR GONZALEZ
CELIA HERNANDEZ VDA. DE ESCOBAR

QUE CON SU EJEMPLO MARCARON LA
PAUTA DEL CAMINO RECTO DE MI -
VIDA. A ELLOS CON GRAN RESPETO,
INMENSA ADMIRACION Y CARINO

A MIS HERMANOS, CUÑADAS
Y SOBRINAS CON AFECTO.

CON MI AGRADECIMIENTO MAS PRO-
FUNDO AL LIC. ALEJO M. VENDRELL,
DRA. GEORGINA ORTIZ, FAM. SANTI-
AGO Y A TODOS AQUELLOS FAMILIA-
RES, MAESTROS, AMIGOS Y COMPA-
ÑEROS DE TRABAJO QUE HAN COLA-
BORADO DE UNA U OTRA FORMA EN
LA CULMINACION DE ESTE PROYEC-
TO.

I N D I C E

INTRODUCCION	1 - 7
------------------------	-------

CAPITULO I

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	
I.1. IMPORTANCIA DEL PROCESO.	8 - 12
I.2 RECLUTAMIENTO.	13 - 22
I.3 SELECCION.	23 - 35

CAPITULO II

INDUCCION DE PERSONAL	
2.1 DEFINICION DE INDUCCION	36 - 38
2.2 IMPORTANCIA DE LA INDUCCION	39 - 43
2.3 INDUCCION HACIA LA EMPRESA.	44 - 55
2.4 INDUCCION HACIA EL PUESTO	56 - 65
2.5 INDUCCION HACIA LA SEGURIDAD INDUSTRIAL	66 - 74

CAPITULO III

INVESTIGACION DE CAMPO.	
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	75 - 77
3.2 MUESTRA	77 - 78
3.3 METODO DE INVESTIGACION	78 - 79
3.4 INSTRUMENTOS.	79 - 80
3.5 PROCEDIMIENTO	80 - 81
3.6 SISTEMA DE CALIFICACION	82 - 83
3.7 RESULTADOS.	83
3.7.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	83 - 97
3.7.2 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO	98 - 111

3.8 CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA	112 - 115
3.8.I CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO	116 - 118
3.9 DISCUSION	119 - 122
3.10 LIMITACIONES Y SUGERENCIAS PARA NUEVOS ESTUDIOS . . .	123 - 124

CAPITULO IV

UN MODELO DE INDUCCION.	
4.1 UN MODELO DE INDUCCION DE PERSONAL.	125 - 127
4.2 MODULO A: INDUCCION HACIA LA EMPRESA.	128 - 129
4.3 MODULO B: INDUCCION HACIA EL PUESTO	130 - 131
4.4 MODULO C: INDUCCION HACIA LA SEGURIDAD INDUSTRIAL . . .	132 - 134
4.5 CONCLUSION DE LOS ENFOQUES	135 - 136
4.6 TECNICAS DIDACTICAS	137 - 144
4.7 MATERIALES DIDACTICOS	145 - 150
BIBLIOGRAFIA.	151 - 154
APENDICE.	155
GUIA DE LA ENTREVISTA (ANEXO No. I)	156 - 157
HOJA DE CODIFICACION (ANEXO No. 2).	158
CUESTIONARIO (ANEXO No. 3)	159
HOJA DE CODIFICACION (ANEXO No. 4).	160
BREVES COMENTARIOS SOBRE CADA UNA DE LA EMPRESA ENCUESTA- DAS (ANEXO No. 5)	161 - 166

INTRODUCCION

Las organizaciones dependen para su funcionamiento y evolución primordialmente del Elemento Humano; por lo que, el proceso de Reclutamiento Selección e Inducción ocupan un lugar relevante-para lograrlo.

La inducción, a pesar de ser la última etapa del proceso de Selección, es una parte vital del mismo. La organización espera que el nuevo elemento rápidamente empiece a producir. Sin embargo, salvo que sea integrado oportuna y adecuadamente en su ambiente de trabajo se logrará. De lo contrario puede retrasarse gravemente la aplicación correcta de su capacidad productiva si antes no se le proporciona una orientación y ubicación dentro de la Empresa y ante su propio trabajo.

No obstante, al través de nuestras vivencias dentro del Area de Recursos Humanos y/o Relaciones Industriales en las organizaciones, nos hemos percatado de que el proceso de Inducción para el personal de nuevo ingreso, no es, lo suficiente eficaz y propicia por tanto la inadaptación de éste en la empresa o en su trabajo; por lo cual estimamos de vital importancia que se lleve a cabo una investigación encaminada a determinar cuales son las imperfecciones que prevalecen en el proceso de inducción de personal y fijar bases sólidas tendientes a lograr el máximo de óptimos resultados.

Es importante tener presente que los Recursos Humanos disponibles, más que de cualquier otro aspecto de la organización, --parten todas las posibilidades de eficacia en producción, administración, volumen de ventas y aun expansión de empresas. Por ello resulta claro que el Reclutamiento y la Selección de personal es sumamente delicado. Por tal motivo iniciaremos nuestro Primer Capítulo analizando paso a paso el proceso; recordaremos que la gran mayoría de las habilidades y cualidades humanas no son apreciables a simple vista y, en la mayoría de los-

casos, no guardan relación alguna con la apariencia, El procedimiento científico tanto en el Reclutamiento como en la Selección, es un sistema que consta de varios pasos perfectamente estructurados y definidos, a través de los cuales se logra una apreciación global del individuo que permite predecir el éxito o fracaso que él mismo tendrá en el empleo; en virtud de que este proceso busca descubrir, identificar y medir los rasgos personales del solicitante, encontrando la relación en que esos rasgos sean lo más aproximados a los específicos por las descripciones y análisis del trabajo.

A continuación y una vez de haber analizado y reflexionado --- sobre el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, entraremos de lleno a nuestro tema central, la Inducción de Personal-Capítulo No. II En muchas empresas, a este aspecto no se le ha dado la importancia que requiere 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 prever esta situación, teniendo un programa de inducción debidamente planeado y organizado, con el fin de ayudar al nuevo trabajador a que se adapte y ubique ante su nuevo empleo. El contenido de este Capítulo esta integrado básicamente por el análisis del proceso de Inducción.

Por otra parte, es necesario aclarar que el proceso de Inducción se le ha dado diversos enfoques y es precisamente en este Capítulo donde estudiaremos cada uno de ellos; a continuación-presentaremos al lector un bosquejo de estos:

J. Orozco manifiesta: Los primeros días en el trabajo de cualquier persona son difíciles; las primeras impresiones tienden a ser duraderas y quedan grabadas en el nuevo empleado. Cuando no se ayuda al individuo a integrarse al trabajo y ante su nueva situación, se puede destruir sus impulsos creativos.

A través de la Inducción el nuevo elemento recibe información sobre las políticas, reglamentos y servicios que da la organización, así como una imagen del papel de la organización dentro del contexto general de la comunidad. Esto es necesario -- para satisfacer la necesidades emocionales del nuevo ingresado (Chruden Herbert y Sherman Arthur).

Yoder Dale comenta: Los programas de Inducción-orientación están diseñados para familiarizar a los nuevos empleados en sus puestos para presentar a los compañeros de trabajo; la asignación y localización de responsabilidades y la autoridad a través de la organización.

Aquí podemos apreciar claramente como esta serie de autores -- enfatizan en la importancia que tiene la inducción del personal hacia la empresa. Por otra parte, autores como Strauus, -- Chruden y Pigors nos muestran otro interesante enfoque sobre -- este proceso.

✓ Strauss y Sayles afirman: "Un programa cuidadosamente estudiado de orientación-inducción ayuda a que el nuevo empleado se identifique con la organización y sus procedimientos, así como le da cierto sentido de la importancia de la labor que habrá -- de ejecutar. Los esfuerzos de este contribuyen muchísimo a la satisfacción futura del empleado en su trabajo.

Pigors y Charles A. Myers expresan: "A través de la Inducción y el entrenamiento, el nuevo empleado recibe información sobre la organización. Se instruye en los requisitos del nuevo trabajo específico que debe desempeñar, de tal forma que pueda llenar lo más pronto posible los estándares para la calidad y --- cantidad de producción aumentando así sus propias ganancias. -- Agregan: con la inducción se reduce el ausentismo y la temporalidad porque ayuda tanto a los empleados nuevos como a los -- antiguos a utilizar hasta el máximo sus capacidades individuales".

"Una buena Inducción repercutirá en una buena ejecución o de lo contrario se reflejará en descontento, mal trabajo o trabajo -- lento o defectuoso y en temporalidad laboral. Puesto que una -- compañía debe ser dinámica, con objeto de satisfacer las condi- ciones siempre cambiantes que afectan sus operaciones; las polí- ticas y los procedimientos organizacionales. La estructura y el contenido de los puestos deberán cambiar también. Por esto, se- ve la necesidad de que todos los empleados sean orientados de - tiempo en tiempo" (Chruden Herbeth y Sherman Arthur).

Como podemos observar, aquí los autores concuerdan en lo reve- lante que es hacer una Inducción hacia el Puesto que va a desem- peñar concretamente el nuevo elemento. Finalmente expondremos - un tercer punto de vista sobre la ventaja que presenta la induc- ción de personal:

Walker y Potter han subrayado especialmente la importancia de - la inducción en la seguridad del trabajo, con el fin de reducir los accidentes en el mismo. Indican además que cuando se invita- a los empleados a participar en el estudio de los requisitos -- de seguridad que se necesitan para su trabajo, las órdenes dic- tadas serán aceptadas por ellos voluntariamente y dejarán la -- puerta sobre los asuntos relativos a su seguridad industrial.

Smith añade: "La inducción ayuda al nuevo empleado a su adapta- ción inicial a su compañía, asimismo, a crear las aptitudes --- que entrañan los hábitos de su trabajo con seguridad".

Legazpi Rodríguez nos dice que: "El supervisor es la primera -- línea de defensa en contra de los accidentes y la figura clave- en un programa de seguridad, por tanto, es necesario que admita esa responsabilidad, entender todos los medios que hay para con- trolar accidentes y además que esté interesado en la seguridad-- de su cuerpo".

El enfoque de estos autores nos presenta la vital importancia que tiene proporcionar una Inducción hacia la Seguridad Industrial.

Es importante hacer notar que aunque aquí hemos presentado conjuntamente tres enfoques sobre la inducción, estos se han encontrado y analizado de forma independiente. de ahí nuestro interés en enfatizar la revelancia de enlazar estos aspectos en la formación de cualquier curso de inducción.

Por todo lo mencionado anteriormente, creemos firmemente que al proceso de Inducción de Personal NO se le ha dado todavía la importancia que merece, ya que en nuestra experiencia personal nos ha demostrado que la mayor parte de las empresas no cuentan con un curso estructurado, esto es, marcando los tres enfoques mencionados.

- A).- INDUCCION HACIA LA EMPRESA
- B).- INDUCCION HACIA EL PUESTO
- C).- INDUCCION HACIA LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

Generalmente las empresas muestran solo uno ó dos de estos aspectos por ejemplo: Proyectos Marinos, sólo contempla en su curso dos aspectos que son A y B; Embotelladora de Tlanepantla, enfatiza en A y C; Cerraduras y Candados Phillips, Sólo en B.

Con base a lo expuesto y con el objeto de tener un panorama real de la estructura de los cursos de inducción en las empresas, es que, nuestro Capítulo No. III plantea una Investigación de Campo donde nuestro objetivo genérico se centra en analizar el contenido de los cursos de Inducción de manera integral, esto es, en función de los tres enfoques referidos. Además, nuestro objetivo específico estará dedicado a explorar el grado en que dichos cursos se abocan que el nuevo elemento:

- a).- Se identifique con la organización y procedimientos
- b).- Crear una actitud favorable hacia el patrón
- c).- Hacer que el nuevo empleado sienta que pertenecen al grupo
- d).- Laborar con más seguridad en su tarea (puesto).
- e).- Integrarse más rápidamente a su trabajo y ante su nueva situación.

Asimismo, esta investigación se complementará a través de la exploración de diversos indicadores para cada uno de los enfoques; con el propósito de obtener en que grado y/o tiempo, el personal de nuevo ingreso logra durante sus primeros 90 días laborados:

INDICADORES HACIA LA EMPRESA

- Adaptación a la Organización

INDICADORES HACIA EL PUESTO

- Interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas, procedimientos, etc), respecto a su puesto.
- Tiempo en lograr los Standares de Calidad de Producción
- Tiempo en lograr los Standares de Cantidad de Producción
- Porcentaje de Faltas
- Porcentaje de abandono de empleo

INDICADORES HACIA LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

- Porcentaje de accidentes (leves y/o graves)
- Porcentaje de aceptación de las normas de seguridad
- Porcentaje de aceptación ante normas de seguridad no contempladas en los cursos de inducción.

Lo anterior tiene como fin recabar información suficiente, para poder contrastarla y conocer si existe una diferencia significativa, entre las empresas del Sector Público y de la Iniciativa Privada.

En otro orden de ideas, cabe hacer mención el hecho de que este tema fué seleccionado con el propósito inicial de proporcionar al Psicólogo del trabajo, información suficiente y amplia sobre los requisitos, formas y procedimientos técnicos básicos para la integración y elaboración de un curso de Inducción. Por esta razón, nuestra investigación fué de tipo exploratorio y consistió precisamente, en poder presentar un Modelo de Inducción mismo que, --- ayudará conjuntamente tanto a lograr un alto grado de eficiencia-productiva como a reducir la rotación de Personal.

Es en el Capítulo No. IV donde presentamos un Modelo de Inducción de Personal; mismo que, no pretende descubrir nada extraordinario, simplemente recopilar información que señalan algunos autores y dar acaso algunas recomendaciones o sugerencias que nuestra experiencia personal nos ha enseñado que hay que tenerse presente en la elaboración de un programa de inducción. Asimismo es necesario aclarar que es imposible recomendar un programa de Inducción que sea igualmente bueno para cada Compañía, porque en cada organización hay bastantes características específicas y de acuerdo a -- las necesidades de cada una se debe integrar y/o estructurar el Programa de Inducción. Como último punto de este Capítulo y complemento a nuestro Modelo de Inducción, hacemos una recopilación de algunas técnicas y apoyos didácticos que pueden ser de utilidad para estructurar un programa de Introducción para el Personal de nuevo ingreso.

CAPITULO No. I

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

I.I. IMPORTANCIA DEL PROCESO

Las empresas en general deben preocuparse por obtener la mayor eficiencia de sus trabajadores; pero no se dan cuenta que esto sólo se logra mediante un adecuado proceso de selección de personal.

El trabajador que ocupa un puesto que no corresponde a sus aptitudes, se siente descontento. El que desempeña una labor que no esta de acuerdo con su merecimientos personales, se siente victima de una injusticia. El que hace un trabajo incompatible con sus inclinaciones, es presa del desaliento (J. Orozco Pag. 23).

Para garantizar un nivel normal de eficiencia en el trabajo, debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo, y viceversa; por lo tanto, es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentren definidos y analizados conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que tienen que cumplirse, así como los requisitos mínimos que el trabajo exige de la persona que lo ocupe, de tal manera que pueda desempeñarlo con la eficiencia requerida y desarrollar sus capacidades.

Las técnicas modernas de selección de personal procuran, mediante análisis científicos, imparciales y objetivos, encontrar la mejor correspondencia posible entre cada trabajador y la ocupación que se le señale.

Un trabajador cuya ineptitud se desconoce por no haber sido reclutado y seleccionado adecuadamente, convierte muchos gastos normales en perdidas irreparables. Esta ineptitud no conocida a tiempo es una causa de probables riesgos profesionales, desperfectos en maquinaria, reclamaciones por un despido que se hizo inevitable, tramitación de conflictos incesarios, etc. (J. Orozco Pag. 24).

Si no se trata sólo de un caso aislado, sino de un mal sistema por el que se admite a los trabajadores sin una selección previa, el daño se traduce en una enfermedad grave y general que padecerá la empresa.

Cuando una empresa carece de técnicas adecuadas de Selección de personal, aparecen síntomas que ponen en peligro su estabilidad; citemos sólo algunos ejemplos: excesiva rotación de personal, sensible aumento en los costos de adiestramiento, baja de eficiencia y calidad del trabajo y duplicidad de funciones.

El gran interés a la atención de los problemas de Relaciones Humanas por las empresas, debido al conocimiento de la importancia de integrar un equipo de trabajadores lo suficientemente intruídos y legales dentro de una organización, justifica la necesidad de una selección adecuada y controlada.

Este proceso en su expresión más simple es característica inherente a los seres humanos. Igual a sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, y también lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica, ejemplos: La depuración racial de los espartanos (hombres de mayor talla para las milicias); la preferencia de los esclavos de color para trabajos rudos; la de los grupos de jóvenes apacibles y tranquilas para damas de compañía etc. (Arias Galicia pag.256).

Después de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, interes vocacionales motivaciones, etc), no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una-

selección técnica de personal que emplee métodos creados por los Psicólogos.

En el área laboral, es hasta principios de este siglo, durante la primera guerra mundial donde se planteó la necesidad de --- seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a - tareas específicas valiéndose de las aportaciones científicas- logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento -- que tienen por objeto el estudio del hombre (arias Galicia --- pag. 257).

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha- permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a- ser menos subjetivas y más refinadas, logrando determinar así- los requerimientos de los Recursos Humanos. La selección de -- personal no es sin embargo una novedad, constituye una de las- áreas que, en términos generales presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de lo más divulgado; no obstante a pesar de lo anterior, resulta también uno de los temas más mal comprendidos.

El proceso de Reclutamiento y Selección de personal ha sido -- definido de muchas maneras, sin embargo, todas en esencia per- siguen un mismo fin que pudiéramos resumir como; El proceso -- mediante el cual se busca, se obtiene y elige el candidato, -- dentro del total de aspirantes, que más se acerque a los requi- sitos demandados por el puesto a cubrir" (J.Orozco pag.25).

La selección de personal es un proceso, y con ello estamos im- plicando que, para llevar a cabo una correcta y adecuada selec- ción, es indispensable que ésta sea el resultado de llevar a - efecto una serie de pasos ordenados cronológicamente, y que -- sólo al fin de ellos podremos tener en nuestro poder los datos necesarios para elegir a la persona más apta para desempeñar;-

el puesto (Orozco pag. 25). Cabe señalar que no hay una secuencia estándar que pudiera considerarse apropiada para todos los tipos de empleados y puestos de trabajo; por tanto, para puestos gerenciales o supervisores, es necesario una secuencia más elaborada, pero que, en última instancia, no se aparte de los lineamientos básicos que analizaremos más adelante en este mismo capítulo (ver lámina No. I),

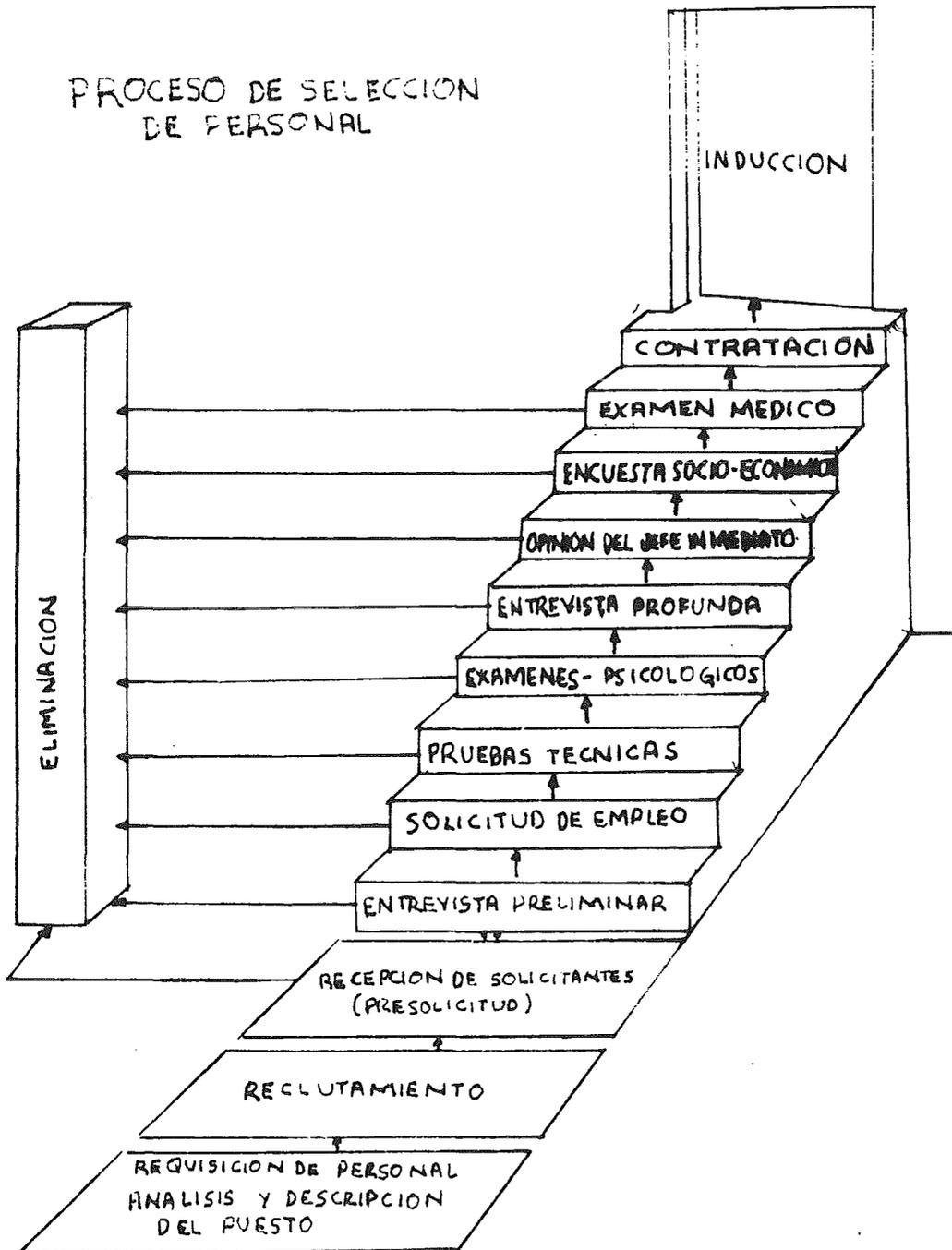
Asimismo es importante recordar, que la gran mayoría de las habilidades y cualidades humanas no son apreciables a simple vista y que en la mayoría de los casos no guardan relación alguna con la apariencia.

Por otra parte, la complejidad y cantidad de los pasos que lo integran será diferente de empresa a empresa, como de puesto a puesto; ilustrando: una empresa pequeña, en base a sus recursos y necesidades difícilmente logrará un proceso tan completo e intenso como en una compañía grande, debido principalmente a los costos y recursos necesarios que esto implicaría.

En otro orden de ideas, existe un factor muy importante que el departamento de Reclutamiento y Selección, encargado de llevar a cabo éste proceso no debe olvidar, esto es, que su función es de naturaleza Staff cuando no se realiza así, se pueden acarrear graves problemas.

La función debe realizarse con carácter de servicio, esto significa que: el departamento de personal, por sus especiales capacidades en las técnicas respectivas, busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes con sus cualidades. Puede ser también de asesoramiento, en cuanto que Personal aconseja la mejor forma de introducir al nuevo empleado, cuál debe ser preferido, etc. Muchas veces se piensa que la función se lleva en forma lineal, y en realidad se hace con naturaleza Staff, porque el departamento de personal no "decide" contra

PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL



la opinión de los supervisores de línea, quien debe ser contratado después de las pruebas, sino sólo recomienda y aconseja, dejando la última decisión a dichos jefes (Reyes Ponce pag.83).

Finalmente, dentro de las etapas de admisión aunque varían mucho en su número y orden, las más usuales son:

- a).- Reclutamiento.- Hace de una "Persona extraña", un "candidato".
- b).- Selección.- Busca entre los "candidatos" los mejores para el puesto.
- c).- Contratación.- Hace del "buen candidato", un "empleado" - o trabajador.
- d).- Inducción.- Trata (junto con el entrenamiento) hacer del "empleado", un "buen empleado".

1.2 RECLUTAMIENTO

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello -- cuenta con tres tipos de recursos:

- a).- Materiales (dinero, materia prima, equipos, etc).
- b).- Técnicos (procedimientos, instructivos, etc).
- c).- Humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc. de los miembros de la organización).

Se debe buscar la conjugación óptima de esos recursos a fin de que la consecución de los objetivos de la organización -- sea lo más productiva posible; es decir que se obtenga el -- mayor rendimiento con los recursos disponibles (Arias Galicia pag. 49).

J. Orozco (pag. 67) manifiesta: el objetivo del reclutamiento es ofrecer en forma oportuna, todo el elemento humano -- que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

Es cierto que mediante la selección elegiremos a la persona más apta para cubrir las funciones de un puesto ... pero será la más apta entre aquellas que han acudido a nuestro llamado, y un reclutamiento inadecuado no nos garantiza que entre los reclutados acuda una persona que posea las características requeridas para el correcto desempeño del puesto. Así pues, seleccionaremos, sin duda, al mejor de los aspirantes, que en muchos casos es solamente, y cuando mucho, -- el menos malo.

El reclutamiento implica el esfuerzo del reclutador para -- procurar a la empresa los recursos humanos necesarios en el

momento oportuno y en número satisfactorio, para poder realizar una concienzuda selección de los mismos, a fin de elegir al más adecuado para el puesto.

Jaime Grados (pag. 216) expresa que una organización o empresa requiere para lograr lo anterior una serie de pasos que implica: el análisis de puestos, tomando en consideración -- los objetivos y estructura de la empresa, así como los aspectos legales que hace mención la ley federal del trabajo.

Jorge Orozco (pag. 68-69), añade desglosando: para buscar -- candidatos y seleccionarlos es preciso establecer primero -- las necesidades del elemento humano que requiere la empresa; cuestionando:

¿Cuál es la tendencia de crecimiento de la empresa?

¿En qué áreas requieren personal semicalificado o muy calificado?

¿En qué áreas se localizan mayores índices de rotación de -- personal?

Es preciso, también, definir qué clase de personas requiere la empresa, contestando preguntas como:

¿Qué requisitos exige cada puesto a las personas que lo ocupen eficientemente? (especificaciones de puesto).

¿Cuales son las posibilidades de sueldos y prestaciones de la empresa en relación con las demás de la localidad?

¿Que imagen tiene la empresa ante la comunidad? etc.

Una vez dados los pasos anteriores, estamos en posibilidad de plantear nuestros objetivos:

-Qué personal necesitamos?

-Qué políticas estableceremos?

-Cuáles serán nuestros programas de Reclutamiento y Selección?

-Qué fuentes de Reclutamiento se utilizaran?

-Qué promociones se utilizan? etc.

Un programa efectivo de Reclutamiento implica dos importantes responsabilidades: una la de localizar fuentes apropiadas para los diversos tipos de energía humana que precisa una empresa, y otra, de encontrar y aplicar prácticas y técnicas -- que hagan posible la disponibilidad de energía humana al propio tiempo, un programa eficaz de reclutamiento debe evaluar continuamente sus fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento, determinando cuales de ellos son los más efectivos abastecedores de potencial humano para cubrir las vacantes.

Por otro lado cabe señalar que Roger H. Hawk (pag.37), establece que en la administración de un esfuerzo de reclutamiento de cualquier tipo, debe mantenerse el equilibrio entre costo y tiempo.

En cuanto a la importancia del reclutamiento Orozco (pag.71) manifiesta: la podemos enfatizar al considerar que si el objetivo de la administración de personal es el conseguir y mantener una fuerza de trabajo eficiente, todo intento que se haga para lograr esta meta es un esfuerzo provechoso. Al ser el Reclutamiento un prerrequisito de la Selección, va a ser asimismo, un factor limitativo de su eficiencia.

FUENTES DE ABASTECIMIENTO

J. Grados expone (pag. 218-221): podemos describir dos tipos de fuentes de reclutamiento:

FUENTES INTERNAS

Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno. Podemos mencionar, de entre otras, las que juegan un papel importante en una organización:

a).- Sindicatos.- constituye la principal fuente de abastecimiento, por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa contrata libremente.

b).- Archivo o cartera de personal.- esta se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en anteriores períodos de reclutamiento y que solo fueron archivadas - sin haber sido utilizadas porque fué cubierta la vacante en cuestión.

c).- Familiares y recomendados.- esto es cuando boletinamos las vacantes entre nuestros propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan -- las características o requisitos del puesto vacante, si es - que la política de la empresa lo permite.

d).- Promoción interna de personal.- esta sucede cuando el - Psicólogo encargado estudia las plantillas, los inventarios de Recursos Humanos, o Historia laboral de personal con el - objetivo de determinar si existe o no un candidato viable a ser ascendido en forma vertical (promoción) u horizontal -- (transferencia) al puesto vacante, considerando aspectos tan - to de conocimientos, aprendizaje y responsabilidad ó en su - defecto, capacidad para desempeñar el puesto.

FUENTES EXTERNAS

Son aquellas en las que el Psicólogo puede recurrir por sus características en la preparación y desarrollo personal desde los aspectos profesionales, educativos o técnicos, y que son totalmente ajenos a la estructura organizacional de la - empresa. Entre las más importantes estan:

a).- Profesionales y educativas.- son estructuras que se dedican a preparar profesionistas en las distintas áreas científicas y tecnológicas ejemplo: Universidades, escuelas co--merciales, tecnológicos, institutos, etc.

b).- Asociaciones de profesionistas.- cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, el Psicólogo reclutador puede disponer de personal en las distintas asociaciones de profesionistas ejemplo: Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, Asociación Nacional de Ingenieros Químicos, Colegio de Contadores, etc.

c).- Bolsas de trabajo.- son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a vacantes en distintas empresas y que prestan sus servicios en forma gratuita. A estas puede recurrir también la empresa solicitando candidatos para cubrir sus vacantes ejemplo: bolsa Universitaria de Trabajo, bolsas de trabajo del D.D.F. CREA, IPN, IMSS, etc.

d).- Agencias de colocación.- estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa ejemplo: Eficiencia, S.A. Asosa -- Personal, etc.

e).- La puerta de la calle.- con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.

Ventajas de las fuentes Internas:

- a).- Premian la ambición y empuje del trabajador
- b).- Nos garantiza cierto grado de lealtad
- c).- Sirven como base para colocar al personal en forma más -- adecuada, de acuerdo con sus aptitudes.
- d).- Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajo por parte de los empleados
- e).- El costo es menor

Desventajas de las fuentes Internas:

- a).- Tapan un hoyo... abriendo otro
- b).- Posible desorganización

- c).- Fomentan los rencores en contra de la empresa
- d).- Impiden la obtención de nuevos puntos de vista que, generalmente, traen consigo las personas que provienen de lugares ajenos a la Empresa.

Ventajas de las fuentes Externas:

- a).- Eliminan los movimientos excesivos del personal actual de la empresa.
- b).- Proporcionan personal no "viciado" con las prácticas comunes de la empresa, y por tanto, con nuevas ideas que pueden reportarnos considerable utilidad.
- c).- Pueden reducir los costos de entrenamiento

Desventajas de las fuentes Externas:

- a).- Nos ofrecen personal que deberá "familiarizarse" con las formas de operar de la empresa.
- b).- Limitan las posibilidades de ascenso para el personal actual.
- c).- Su costo es más elevado.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son aquellos medios de difusión que el Psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son capaces de transmitir información tanto a estructuras socio-económicas bajas como altas y a élites. Algunos de estos medios son:

Periódico.- es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Resulta ser de gran utilidad no solamente en el área donde se radica, sino que pueden utilizarse en el interior de la República, esto cuando se realiza Reclutamiento Externo, además de que representa seguridad de que la información emitida, llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos que deseamos.

Radio y televisión.- el costo de estos medios no permiten que sean usados frecuentemente.

Grupos de Intercambio.- se constituyen a través de los encargados de Reclutamiento de personal de diferentes empresas, - los cuales proporcionan información sobre los diferentes candidatos que han recibido en sus organizaciones. Ventajas: - se obtienen recursos humanos en forma inmediata y sin costo.

Boletines.- este medio se utiliza cuando queremos captar Recursos Humanos que están viviendo cerca de nuestra empresa, realizando impresos señalando las vacantes, prestaciones, enviándolas a domicilios cercanos.

Revistas profesionales.- solo se utilizan cuando requerimos personal calificado en la profesión a la cual va dirigida.

American Chambers, Coparmex.- Las cuales proporcionan a sus asociados un boletín semanal que contiene información sobre el personal, como son: nombre, profesión, domicilio, teléfono, escolaridad y experiencia ocupacional.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Según J. Grados, se emplea cuando las condiciones o exigencias en las actividades específicas de un puesto vacante son inoperantes debido a que el lugar donde nos encontramos no proporciona los Recursos Humanos que en un momento dado pudiese cubrir los requisitos técnicos. En este caso el Psicólogo tiene dos opciones, mismas que van de acuerdo con la calidad técnica o de mano de obra que su vacante requiere, estas son: Reclutamiento Foráneo y Reclutamiento Internacional. Jaime Grados enfatiza en el enfoque da al reclutamiento externo como: " La obtención de recursos humanos fuera del lugar en que radica la empresa, que por sus características técnicas o de mano de obra no puede proporcionar el elemento humano que necesitamos. Así considera los dos puntos antes mencionados.

A).- Reclutamiento Foráneo

Dentro del reclutamiento foráneo se encuentran dos modalidades: 1).-A nivel Estatal 2).- A nivel Municipal

1).- Reclutamiento Estatal.- se realiza en la capital o principales ciudades de un estado. Cuando vamos a abordar estas plazas podemos usar los medios y fuentes de los que ya hicimos referencia, con las siguientes modalidades. Antes de -- realizar el viaje debemos informarnos de los periódicos de -- mayor circulación, la estación radiofusora con mayor audiencia, con el fin de utilizar el medio que más convenga, a fin de que sean emitidos los anuncios antes de nuestra llegada, para lo cual debemos tener la precaución de contratar el hotel o salón más conocido en esa entidad, citando a los candidatos de tal forma que cuando llegemos nos encontremos con los aspirantes al puesto vacante que deecemos cubrir es conveniente mencionar que al hacer este tipo de reclutamiento -- contemos con la información de los salarios vigentes en esa zona, centros de estudios, fuentes de trabajo, compañías similares. Cabe mencionar que existe la posibilidad de acudir a las distintas asociaciones o clubs que puedan proporcionar sus locales, sin costo y con la ventaja que sean conocidos -- en la localidad, ejemplo: Club de Leones, Rotario, Logia Ma-- zonica, etc.

2).- Reclutamiento Municipal.- En ocasiones algunas empresas llegan a necesitar personal que por sus características no -- se pueden llegar a conseguir en las zonas urbanas y por lo -- tanto el Psicólogo se ve en la necesidad de trasladarse a al -- gún municipio o poblado que puedan reunir los requisitos es-- tablecidos por la organización (Grados pag. 231-233), de la misma forma como mencionamos en el reclutamiento a nivel es-- tatal, vamos a reunir información con relación a las escue-- las, tecnológicos, TV.Radio, Normal de maestros, etc.

Es conveniente conocer las fuentes de trabajo que existen en relación con el número de habitantes ya que si llega a un lu -- gar donde existen pocas fuentes, la gente emigra a otros es-- tados y esto garantizará que obtengamos gente con deseos de dejar su lugar de residencia. Los sueldos, que van en rela-- ción con el nivel de Industrialización del estado. En algu-- nos casos por falta de fuentes de trabajo vamos a observar --

que no se respetan los salarios mínimos en función hora-trabajo y salario pagado, las labores propias del campo no respetan los salarios establecidos en las organizaciones de producción y comerciales, estas costumbres hacen que se vean atractivos los sueldos establecidos por algunas empresas.

Para lograr este reclutamiento, es conveniente conseguir un lugar accesible de preferencia popular; que cuente con sillitas de paleta y un pizarrón ejemplo: CNC (Confederación Nacional Campesina), partidos políticos, clubs, etc.

Dirigiendonos siempre al presidente o similar, haciéndole saber el motivo de nuestra visita, haciéndole énfasis en que es beneficio para su entidad. Su colaboración será muy valiosa en cuanto a los gustos de las gentes, costumbres, líderes informales en el pueblo, que pueblos rodean nuestros frentes de trabajo y a que distancia, si existe un carro con sonido, etc.

Una vez que se tiene el frente de trabajo establecido, se procede a rotular cartelones y colocarlos en lugares claves como: central camionera, parroquia del pueblo, presidencia municipal, centros de recreo, etc.

B).- Reclutamiento Internacional

Se utiliza cuando las necesidades provocadas por una empresa no pueden ser satisfechas con las fuentes que proporciona un país, porque esa actividad tecnológica o de mano de obra no es utilizada en el mismo, es necesario recurrir al país que posea tal tecnología.

Es recomendable solicitar a los candidatos su Curriculum de Trabajo, ya que hay que tomar en cuenta el alto costo de este reclutamiento. Es importante mencionar que en la mayoría de los casos este tipo de reclutamiento tiene el objetivo de cubrir puestos vacantes a nivel ejecutivo o bien técnicamente especializado y en muchas ocasiones como directivos.

RECLUTAMIENTO MASIVO

Normalmente es propio del sector Público, es llamado masivo -

porque sólo se tienen uno o dos puestos por cubrir y una gran cantidad de candidatos para éstos.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EVENTUAL

Se utiliza generalmente cuando se presentan problemas de exceso de trabajo, accidentes, incapacidades por maternidad, etc. en estos casos debe recurrirse a las organizaciones -- que se especializan en este tipo de servicio ejemplo: Efi---ciencia, S.A. Manpower, Asosa, etc. Estas Instituciones se hacen responsables de todos los derechos de los trabajado--res que envían. Facturan inclusive por horas y pueden envi--ar cualquier tipo de personal.

1.3 S E L E C C I O N

Cuando una persona entra a formar parte de una organización, una y otra están corriendo riesgos. La persona espera que se trate de un "buen trabajo (en sueldo, estabilidad, oportunidad de aprender, etc)". Desde su punto de vista, la organización espera que la persona haga un "buen" trabajo; un "buen" empleado hará bien su trabajo actual, se quedará en la organización y aprenderá y cambiará siguiendo los cambios de la organización.

El costo de hacer una mala selección es ya alto, pero tiende a incrementarse, al aumentar las garantías de estabilidad (por la legislación o convenios con sindicatos), se hace cada vez más atractivo para los empleados quedarse en una empresa, y el resultado es que mientras más dure una persona no satisfactoria más le costará a la compañía.

La esencia del proceso de selección es la predicción. En general cuanto más sepamos de alguien, mejor prediciremos su desempeño en una situación dada. Igualmente, cuanto más sepamos de una situación, mejor prediciremos cómo una determinada persona se desempeñaría en ella. Cuando una organización hace una selección, debe conocer a la persona, el trabajo que va a realizar ésta y la situación en que va a realizarlo. Si sabe mucho sobre los solicitantes, pero nada sobre el trabajo, no tendrá base racional para aplicar su información y su selección no mejorará (Clay Smith y H. Wakeley pag. 176).

DEFINICION DE SELECCION

Arias Galicia: La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado; de tal forma que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comuni-

dad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.

Reyes Ponce define la selección como buscar entre los candidatos los mejores para cada puesto.

Jaime Grados.- La Selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

J. Orozco.- Es el proceso mediante el cuál se identifica, mide y evalúa los rasgos personales del solicitante, encontrando la relación en que esos rasgos sean lo más aproximados a los especificados por las descripciones y análisis de trabajo.

De lo anterior concluimos que la Selección, es un proceso integrado por una serie de pasos ordenados cronológicamente mediante los cuales se busca, se obtiene y elige al candidato, dentro del total de aspirantes, que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

En otro orden de ideas y como paso previo a la Selección Técnica de personal, resulta obligado conocer la Filosofía y Propósitos de la Organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc. de la misma. - Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad. Por consiguiente la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- Trayectoria Académica
- Experiencia Laboral
- Aspectos Psicológicos

Estos aspectos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto, que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y en su ámbito laboral, por lo que deberán ser analizados bajo el mejor control de validez y confiabilidad (Jaime Grados pag.239).

Hablamos de selección de personal en el momento en que tenemos los candidatos probables para ocupar la vacante. Es muy importante esta fase del proceso, ya que es la primera impresión que recibe el solicitante de la empresa y, ésta de él. En algunas ocasiones los propios solicitantes en algunas empresas se "han dado la vuelta", retirándose sin siquiera haber iniciado el proceso de Selección propiamente dicho. El lugar donde son recibidos, el aspecto general de la empresa la forma y trato con que son recibidos, juegan un papel importante, y en ocasiones definitivos, en los candidatos o futuros empleados.

El lugar que se destine para la recepción de candidatos, debe ser de preferencia amplio, limpio, ordenado, ventilado y confortable, con el mobiliario suficiente, de acuerdo con el número de prospectos. El tiempo de espera para ser recibido en ésta, como en todas las demás fases del proceso, debe ser lo más corto posible, sea cual fuere el nivel del puesto a cubrir. La importancia o autoridad de un entrevistador no se muestra dejando al solicitante en larga espera y abandono, ya que a todos interesa, por dignidad propia, el trato que se les dé, aspecto elemental en las relaciones humanas.

Una espera corta denota organización, previsión y respeto, además de que con ello se crea un clima favorable para realizar la entrevista y no con predisposición, enfado, cansancio o enojo.

Si por razones fuera de control vamos a tener que hacer esperar a un solicitante, hay que anticiparle el tiempo ---

proximado en que será atendido, para ver si le es posible aguardar o de preferencia, si la espera será larga, citar lo para otro día.

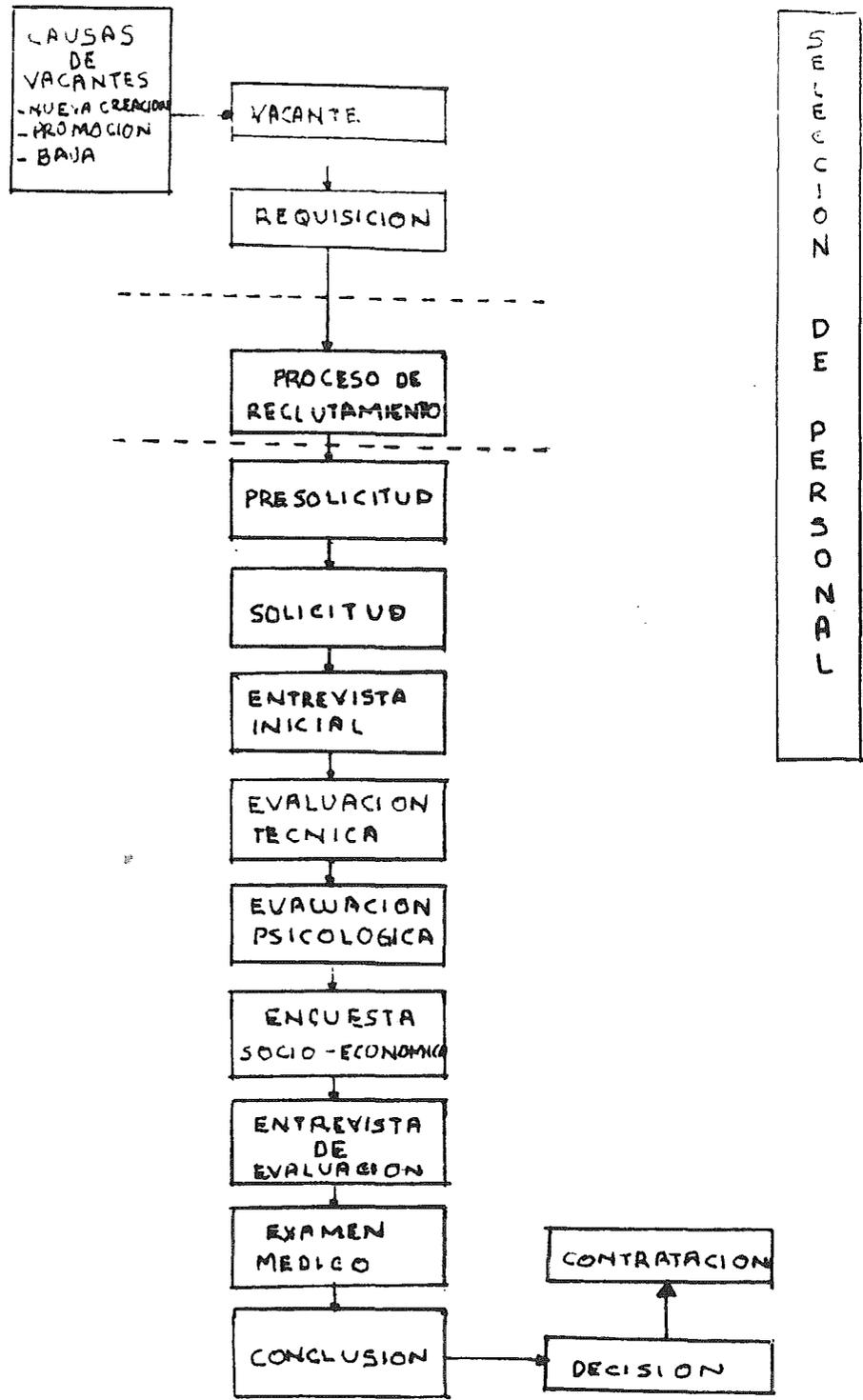
Por otra parte, los posibles candidatos para ocupar la vacante deberán ser evaluados en forma secuencial (ver lámina No. 2). A continuación proponemos un orden lógico del proceso de Selección (J. Grados pag. 241/43).

ELABORACION DEL PERFIL

El Psicólogo al recibir una requisición deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo a las necesidades de la empresa. Cuando una requisición es remitida al depto. de personal lleva contenidos los datos técnicos y personales que deberá tener el candidato sin embargo esta información no es de carácter psicológico ya que procede de una área fuera de control, por lo tanto el Psicólogo transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado. Este perfil deberá contener los datos técnicamente psicológicos para poder elaborar el método más adecuado de evaluación. Estos puntos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad. La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y este a su vez en los datos de la requisición.

PRESOLICITUD

Es muy útil cuando se tienen una gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite de una forma rápida enterarnos si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También nos ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos porque nos permite hacer una buena cartera. Los datos que tiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.



El curriculum vitae, es otra forma de solicitar empleo; es un resumen (escrito a máquina) del historial del candidato; por lo general son utilizados por personas que aspiran a puestos de nivel superiores (ejecutivos). Posee ventajas como: ahorro de tiempo para el solicitante y la empresa, libertad de expresión en el orden y extensión que desee el solicitante, permite conocer la manera en que el propio aspirante se expresa de si mismo, - la presentación que tenga el documento, nos sirve también para valorar a la persona.

Dentro de las desventajas que se dan estan: en ocasiones dicen tanto que ya no dejan preguntas para la Entrevista inicial; dice únicamente lo que a la persona le conviene, los sueldos comunmente se presentan en forma anual, y con frecuencia todo tipo de prestaciones y compensaciones, -- etc.

P R E S O L I C I T U D

ENTREVISTA INICIAL

Esta entrevista es de caracter superficial; sin embargo - es el primer filtro al que es sometido el candidato y se utiliza con diversos fines:

- a).- Tener una impresión personal del individuo
- b).- Cerciorarse de que sea compatible con los requisitos generales del puesto y con las políticas generales - de la empresa, tales como: horario, sueldo ~~deceado~~, - edad, disponibilidad, lejanía de su domicilio en relación con la empresa, facilidad de transportación, - impedimentos físicos o mentales perceptibles a simple vista que dificulten el adecuado desarrollo del trabajo a desempeñar, etc.
- c).- Aclarar y confirmar con el candidato los datos expuestos por él en la presolicitud de empleo: escolaridad, profesión, idiomas, causa de separación en anteriores empleos, etc.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

S O L I C I T U D

La forma de solicitud de empleo debe ser diseñada en cada empresa de acuerdo con sus propias necesidades, ya que si, se utilizan las que comunmente existen pueden resultar -- innecesarias un sin-número de preguntas que, lejos de ser-- nos útiles pueden cansar al solicitante.

Por otro lado hay que tomar en cuenta que a la mayoría de las personas les disgusta "el tener" que llenar una forma de solicitud cuando buscan empleo, no sólo aquellas que -- tienen dificultad para escribir, sino también a los nive-- les superiores, pues les molesta proporcionar todos sus da-- tos, y más sin tener la seguridad de que van a ser contra-- tados.

La solicitud deberá contener todos aquellos datos que son de particular interés para la empresa, con el objeto de co-- nocerlo de una forma más concreta. En general se trata de tener información básica suficiente, sobre los siguientes aspectos:

- a).- Datos personales.- nombre, edad, sexo, edo.civil, di-- rección, teléfono, estatura, peso, etc. en algunas formas agregan rasgos físicos.
- b).- Datos escolares.- son los referentes a la prepara---- ción escolar del candidato desde su inicio hasta su fin, - ejemplo: si curso la primaria, secundaria, bachillerato, - comercio, profesional, maestría, etc. En donde, que tipo - de escuela, lapsos de intervalo y/o interrupción, etc.
- c).- Experiencia ocupacional.- nos proporciona una visión general de su experiencia en el desarrollo de una activi-- dad profesional, técnica o de mano de obra; que tiempo lo ha desempeñado que otro tipo de actividades ha tenido, en - donde ha laborado, causas de su renuncia, nivel ocupacio-- nal, etc.
- d).- Datos familiares.- son aquellos que nos muestran el

desarrollo que ha tenido en su núcleo familiar, como son: número de hermanos, oficios, actividades y escolaridad de éstos, la posición que ocupa entre éstos, contribución económica, referencias personales, etc.

e).- Generales.- son datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo a las políticas, necesidades, etc. de la misma.

EVALUACION TECNICA

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para que sea desempeñado en forma adecuada - estos conocimientos fueron adquiridos en algún Plantel Educativo, Institución o en algún empleo anterior, lo cual se denomina experiencia laboral. La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de Reclutamiento y Selección deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba práctica (Arias Galicia pag. 271).

Es importante remarcar que la evaluación Técnica debe realizarse antes de la evaluación psicológica, ya que esta reedita ahorro en tiempo y costos a la empresa. Si la persona no cubre los requisitos técnicos no tendrá objeto alguno continuar con las siguientes fases de selección.

EVALUACION PSICOLOGICA

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Esta se realiza por medio de baterías Psicológicas que debe
rán ser seleccionadas bajo las siguientes condiciones:

- Nivel de aplicación
- Características del perfil
- Tiempo de aplicación
- Costo

Los tres importantes niveles en el proceso de Reclutamiento y Selección son (Grados pag. 246/47)):

- a).- Nivel obrero u operativo
- b).- Nivel medio o mandos intermedios
- c).- Nivel ejecutivo o gerencial

La selección de las pruebas psicológicas que componen una ba
tería se regirán por cuatro aspectos básicos:

- Inteligencia.- medición de la capacidad intelectual
- Habilidad.- es la medición de las aptitudes de acuerdo a -
las características del puesto
- Personalidad.- es la medición de los aspectos internos del
sujeto y su relación con el medio ambiente como son: esta-
bilidad emocional, motivación, juicio social, etc.
- Intereses.- es la medición para detectar los modelos del -
interés personal y sugerir qué tipos de trabajos pueden sa-
tisfacerlos y que están asociados con el éxito en el tra-
bajo o con varias clases de labor.

ENTREVISTA DE EVALUACION

Opinión del Jefe Inmediato

Una vez que se tienen los resultados de la evaluación Psicoló-
gica, éstos deberán ser conocidos por el Jefe inmediato, qui-
en decidirá en base a los mismos y a la evaluación técnica --
que prospectos continuarán la siguiente etapa de la selección
Es muy importante que el Psicólogo entregue personalmente el
reporte final de su evaluación, ya que brinda la oportunidad
al jefe inmediato de aclarar cualquier duda que le pudiera --

surgir; asimismo podrán hacer intercambio de impresiones u opiniones sobre ciertos aspectos en particular. El -- Psicólogo sólo podrá asesorar, esto es, recomendando y - aconsejando, dejando la última decisión a los jefes de - línea.

ENTREVISTA DE EVALUACION

En este punto se valoran los datos obtenidos en los pasos anteriores poniendo especial atención en aquellos que no quedaron claros con la evaluación realizada hasta el momento. Esta entrevista es sumamente importante, y a la -- vez puede, en ocasiones, ser un factor determinante o de- finitivo en la decisión que se tome respecto al candidato por lo que es en extremo delicada y por norma debe ser -- realizada por entrevistadores suficientemente entrenados y capacitados para ello (preferentemente Psicólogos).

Esta entrevista requiere más tiempo que la inicial, para conocerlo más a fondo posible a la persona, así como los aspectos profundos de su personalidad sobre:

- Area escolar o profesional
- Area de experiencia laboral
- Area familiar
- Area social, etc.

Usualmente se aplica la entrevista no dirigida y en oca-- siones semidirigida, en la que el entrevistado encauza el diálogo, pero también dejando en libertad al sujeto para - que hable sobre los aspectos que decee.

Entrevistar requiere tener conocimientos y habilidades en- todos los principios de Relaciones Humanas, estar capacita- do para desarrollar la comprensión necesaria hacia los sen- timientos de otra persona y a ser capaz de captar el signi- ficado de muchas reacciones.

EXAMEN MEDICO DE ADMISION

Este reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y --puntualidad y siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un País. Todos estos argumentos han servido como apoyo legal económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tien--den a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, -al grupo laboral que está en funciones y en última instan--cia, a evitar el desperdicio humano y ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará --eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesi--tan determinadas actividades (Arias Galicia pag. 272). Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de Hi--giene y Seguridad de la Secretaría del Trabajo y dicen (Re--glamento de Higiene y Seguridad pag.5-6) :

- Artículo I5: " Los patrones están obligados a mandar --practicar exámen médico de admisión y periódicos a sus -trabajadores ".
- Artículo I6: " Los trabajadores están obligados a someter--se a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a -proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite "
- Artículo I7: "En cada centro de trabajo es obligatorio --llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad ".

Lo anotado demuestra que legalmente está prevista la reali--zación de un exámen médico de admisión, ya que éste redundan en beneficios individuales colectivos y nacionales.

En algunas ocasiones los resultados del exámen médico condi--cionan el ingreso de una persona a la organización, ya que

Ésta no podrá ingresar hasta que no solucione por cuenta propia problemas que pudieron haber sido detectados en el exámen médico.

ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO

Permite verificar de una manera directa y objetiva los datos proporcionados por el solicitante las condiciones socio-económicas en las que se desenvuelve, confrontando así la información vertida en una solicitud y los gastos que se registran en la realidad.

Este tipo de encuesta puede ser realizada por el personal de la empresa o bien por despachos especializados en este servicio. La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- a).- Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b).- Conocer lo más detalladamente posible la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c).- Comprobar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Una bien planteada investigación socio-económica del prospecto nos permitirá corroborar el perfil que del mismo hemos venido obteniendo en las etapas que la anteceden, especialmente de sus características y actitudes detectadas, mediante la observación en la entrevista de selección.

Es fundamental que la persona, agencia, trabajadora social o investigador que la realice, actúe siempre de manera imparcial seria y con profesionalismo, ya que del reporte que nos entregue dependerá la contratación del candidato y en la mayoría de los casos el grado de confianza que en él vayamos a depositar.

C O N T R A T A C I O N

Su objetivo es formalizar, con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes, tanto del trabajo como de la empresa. - La falta de contrato escrito es sumamente riesgoza, no sólo para el trabajador, sino más todavía para la empresa, pues en todos los casos es imputable al patrón la falta de esta formalidad.

No hay que olvidar que en la ley laboral se presume la existencia del contrato y la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe; - entendiéndose por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que dé origen, la prestación de un trabajo personal subordina a una persona, mediante el pago de un salario (Jorge Orozco pag. 259).

El contrato constituye una necesidad de carácter administrativo tanto para el trabajador como para la organización (arias Galicia pag. 277).

Para el trabajador.- porque ese documento le brinda certeza respecto de:

- a).- Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la presentación del servicio.
- b).- La contraprestación que recibe por su trabajo; salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- c).- Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la Organización:

- a).- Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo sí se hace parte integrante del mismo el análisis del puesto ó cuando menos, su descripción.

- b).- Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.

- c).- Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

INDUCCION DE PERSONAL

Es una etapa que continúa al ser contratado un nuevo empleado en la institución en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo; a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos a las políticas de la empresa etc, en los siguientes capítulos hablaremos más ampliamente sobre esta etapa ya que es precisamente en esta fase donde se centra nuestro objetivo de investigación.

CAPITULO II

INDUCCION DE PERSONAL

2.1 DEFINICION DE INDUCCION

Cuando se contrata a una persona, no es posible introducirla a su puesto mandandola con una cédula y que su jefe se limite a señalarle su sitio de trabajo de labores, darle una explicación de solo unos segundos sobre su puesto y dejarle a que él por sí mismo trate de adaptarse siendo únicamente por sus fracasos y correcciones que reciba, sino por el contrario se necesitará ajustarlo a su sitio, orientandolo con respecto al funcionamiento general de la organización, sus funciones específicas, -- las ventajas que obtendrá de observar una conducta apropiada -- en el desempeño de sus labores, los beneficios intrínsecos de la realización de su trabajo. Es hasta entonces que se pondrá a trabajar en forma. El logro de esto en un breve tiempo se -- logra mediante el proceso denominado: I N D U C C I O N

Posterior a todo el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de un individuo, (la empresa espera a que éste pronto empiece a producir.) No obstante, salvo que sea integrado rápida y adecuadamente en su ambiente de trabajo (en ocasiones --- difícil de lograr), puede retrasarse gravemente la aplicación-compleja de su capacidad de producción, si antes no se le proporciona una orientación y ubicación dentro de la empresa, y -- ante su propio trabajo.

En vista de que nuestro estudio se centra en el proceso de la Inducción, a continuación presentaremos diversas definiciones.

INDUCCION SEGUN REYES PONCE: El considera que el momento en -- que un nuevo empleado se integra a la organización es muy im -- portante. Esta importancia está en que dicho elemento va a for -- mar parte de todo el conjunto que integra la organización, y -- como tal debe darsele la información necesaria para una adecua

da adaptación y que pueda funcionar como una pieza armónica - dentro del engranaje total.

SAMUEL ROMERO BETANCOURT.- Introducción, tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que forma parte, en la forma más rápida y adecuada.

MARIE DIVINENTI.- Un programa de Orientación-Inducción es --- aquella fase de capacitación del personal que se lleva a cabo para ayudar a que un empleado se ajuste a un nuevo ambiente - y a nuevas responsabilidades.

LUIS VINOLAS REGUERA.- Inducción del nuevo empleado, es el último paso de la Selección, el cual se considera que la utilización de este paso es de suma importancia tanto para la empresa como para el personal contratado ya que mediante él se adecúa debidamente desde el primer momento al nuevo elemento con la Organización.

JAIME GRADOS.- Inducción es una etapa que se inicia al ser -- contratado un nuevo empleado en la Institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo; a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

ENRIQUE OROZCO.- La Inducción a pesar de ser la última etapa del proceso de Selección es una parte vital del mismo, y de los recursos humanos, ya que es tarea de gran importancia, -- la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización.

FERNANDO ARIAS GALICIA.- 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 que una nueva ----

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 programas cuyo objetivo 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.

KOONTZ/O'DONNELL.- La Orientación se usa con el sentido de suministrar la necesaria información para una actuación inteligente. Empezando con la presentación de cada nuevo empleado a su medio físico y humano, lo importante que ésta debe incluir es instruir a todos los empleados en las actividades de la empresa, tanto inmediatas como mediatas. Obviamente, cuando más se conoce sobre el propio trabajo y su medio, con más inteligencia se puede trabajar.

ELENA CANALES AGUILAR.- La Inducción es un proceso dinámico-consistente en impartir programas de Introducción a los nuevos elementos de la organización, así como aquellos que han sido promovidos a otra área en la misma Institución. Estos programas buscan la integración del individuo con la organización, para así lograr un desarrollo de sus actividades positivas hacia la empresa.

Por lo anterior podemos concluir que la Inducción del nuevo empleado; es el último paso de la selección, y es de suma importancia para la empresa como para el personal contratado, ya que mediante él se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevas obligaciones y derechos, políticas, etc. Para lograr así un desarrollo de sus actividades positivas hacia la empresa.

2.2 IMPORTANCIA DE LA INDUCCION

Habiendo analizado y reflexionado sobre el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, entraremos al tema que a pesar de ser la última etapa del proceso de Selección, es una parte vital del mismo; La Inducción.

Como todos sabemos, el activo más valioso que posee una empresa es su Recurso Humano, y el Capital más importante que estamos adquiriendo y pagando, es la inteligencia, capacidad y esfuerzo de trabajos humanos. Por tanto, el costo verdadero de todas las empresas es el costo de conservar este elemento Humano (Orozco pag. 305).

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

Es necesario hacer énfasis en que la inducción juega un papel vital en una tarea de gran trascendencia e importancia que es, la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización.

En muchas empresas, a este aspecto no se le ha dado la importancia que requiere 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 prever esta situación, teniendo un programa de Inducción debidamente planeado y organizado 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 sienten fuera de su elemento, entre caras desconocidas, en un ambiente extraño, enfrentándose a situaciones inusitadas, las primeras impresiones tienden a ser duraderas y quedan grabadas en el nuevo empleado. Cuando no se le presenta, introduce e integra debidamente al trabajador ante su nueva situación, se pueden 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 a la postre, se separa de la empresa. Generalmente se observa la relación entre la rotación de los trabajadores con la buena o mala inducción que recibieron (Jorge O. Pag.-306).

No obstante, al proceso de Inducción se le ha dado diversos enfoques y consecuentemente con ello, se ha parcializado su integridad, como más adelante se verá. A continuación presentaremos un bosquejo de estos enfoques:

J. Orozco expresa: Los primeros días en el trabajo de cualquier persona son críticos; las primeras impresiones tienden a ser duraderas y quedan grabadas en el nuevo empleado. Cuando no se ayuda al individuo a integrarse al trabajo y ante su nueva situación, se puede destruir sus impulsos creativos".

A través de la inducción el nuevo elemento recibe información sobre las políticas, reglamentos y servicios que da la organización, así como una imagen del papel de la organización dentro del contexto general de la comunidad. Esto es necesario para satisfacer las necesidades emocionales del nuevo ingresado (Chruden Herbert y Sherman Arthur).

Para Reyes Ponce la inducción, por ser un elemento de la integración, permite lograr que las personas completamente extrañas a la organización se convierten en miembros debida-

mente adaptados a su jerarquía y tiene como principal fin - organizar y articular al nuevo elemento dentro del grupo so cial de que forma parte, de manera rápida y adecuada.

Es claro apreciar como esta serie de autores enfatizan en - la importancia que tiene la inducción del personal hacia la empresa. Concretamente nos marcan la necesidad de cubrir -- aspectos tales como: lograr el ajuste a su nuevo ambiente, - crear una actitud favorable, etc.

Por otra parte, autores como Strauss, Chruden y Pigors nos - muestran otro interesante enfoque sobre la inducción de --- personal, por ejemplo:

Strauss y Sayles afirman: "Un programa cuidadosamente estudia do de orientación-inducción ayuda a que el nuevo empleado -- se identifique con la organización y sus procedimientos, así como le da cierto sentido de la importancia de la labor que - habrá de ejecutar. Los esfuerzos de este contribuyen muchí - simo a la satisfacción futura del empleado en su trabajo.

Pigors y Charles A. Myers comentan: "A través de la Inducción y el Entrenamiento, el nuevo empleado recibe información so - bre la organización. Se instruye en los requisitos del nuevo trabajo específico que debe desempeñar, de tal forma que --- pueda llenar lo más pronto posible los Standares para cali - dad y cantidad de producción aumentando así sus propias ga - nancias. Agregan: con la inducción se reduce el ausentismo y la temporalidad porque ayuda tanto a los empleados nuevos -- como a los antiguos a utilizar hasta el máximo sus capacida - des individuales".

"Una buena Inducción repercutirá en una buena ejecución o de lo contrario se reflejará en descontento, mal trato o traba - jo lento o defectuoso y en temporalidad laboral. Puesto que - una compañía debe ser dinámica, con objeto de satisfacer las

condiciones siempre cambiantes que afectan sus operaciones; las políticas y los procedimientos organizacionales. La estructura y el contenido de los puestos deberán cambiar también. Por esto, se ve la necesidad de que todos los empleados sean orientados de tiempo en tiempo " (Chruden Herbeth y Sherman Arthur) .

Como podemos observar , aquí los autores concuerdan en lo relevante que es hacer una Inducción hacia el Puesto que va a desempeñar concretamente el nuevo elemento.

Finalmente expondremos un tercer punto de vista sobre la -- ventaja que representa la Inducción de Personal.

Walker y Potter han subrayado especialmente la importancia de la Inducción en la seguridad del trabajo, con el fin de reducir los accidentes en el mismo. Indican además que cuando se invita a los empleados a participar en el estudio de los requisitos de seguridad que se necesitan para su trabajo, - las órdenes dictadas seran aceptadas por ellos voluntaria - mente y dejaran la puerta abierta sobre los asuntos rela - tivos a su seguridad industrial.

Smith añade: "La inducción ayuda al nuevo empleado a su adaptación inicial a su compañía, asimismo, a crear las aptitudes que entrañan los hábitos de su trabajo con seguridad".

Legazpi Rodríguez nos dice que: "El supervisor es la primera línea de defensa en contra de los accidentes y la figura clave en un programa de seguridad, por tanto, es necesario - que admita esa responsabilidad, entender todos los medios -- que hay para controlar accidentes y además que esté intere - sado en la seguridad de su cuerpo".

El enfoque de estos autores nos presenta la vital importancia que tiene una Inducción hacia la Seguridad Industrial; tanto para desarrollar hábitos seguros de trabajo, concientización del uso de equipo de seguridad, etc.

Es importante hacer notar que aunque aquí hemos presentado -- conjuntamente tres enfoques sobre la Inducción, estos se han encontrado y analizado de forma independiente, de ahí nuestro interés en enfatizar la relevancia de enlazar estos aspectos en la formación de cualquier curso de Inducción.

Para analizar más detalladamente la importancia del proceso de Inducción, a continuación se mencionaran por separado cada uno de estos enfoques:

- I).- Inducción hacia la Empresa
- 2).- Inducción hacia el Puesto
- 3).- Inducción hacia la Seguridad Industrial

2.3 INDUCCION HACIA LA EMPRESA

La Inducción, es un método a seguir para la implantación de nuevos conocimientos en cualquier sujeto inmerso en un grupo de trabajo, donde el sujeto debe conceptualizarlo siguiendo un método paulatino de aprendizaje. En otras palabras, es un método a seguir para que el elemento humano de la organización conozca todas las partes que componen su ambiente laboral y llegar a un acuerdo que elimine diferencias con respecto a su organización. Por lo tanto para lograr un equilibrio entre el individuo y su ambiente laboral, necesitamos lograr la adaptación del nuevo elemento. Una de las cualidades del ser humano es adaptarse al medio que lo rodea, que le permite una subsistencia más placentera, pues ante la presencia de fuerzas externas, él puede enfrentarlas, ya sea introduciéndolas en su vida o adquiriendo control sobre ellas.

Dentro de las teorías evolucionistas la adaptación tiene un papel crucial en su desarrollo. Para Lamarck, la adaptación es activa, la función crea el órgano, los organismos tienen capacidad de adquirir características distintas según el ambiente y transmitirlos a las descendencia.

Para Darwin, la adaptación es una consecuencia de la selección natural, entre los diferentes individuos de una especie existe una variabilidad debida únicamente al azar; sólo los individuos, que presentan unas características adaptadas al medio en que viven, podrán sobrevivir.

Suponemos que estos puntos de vista sobre la adaptación, se hayan presentes en la inducción y que conforman en parte, una buena integración. En la inducción se presentarán las conductas adaptativas del trabajador ante sus nuevas condiciones de trabajo las que le brindarán información sobre la empresa (estructura, políticas, etc) (Mirna Maldonado Morales pag. 84).

Al respecto Arias Galicia expresa: Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. 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 que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en medio y con normas, políticas, costumbres y procedimientos extraños para él. Un buen programa de administración 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 proporciona y su progreso en el trabajo.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización que se trate y por las actividades que realice, sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado etc. que se encuentran contenidos en el llamado Manual de Bienvenida entregado a cada trabajador (Arias Galicia pag. 287), --- los puntos más importantes del plan o curso de Inducción son:

- a).- Historia de la organización
- b).- Sus objetivos
- c).- Horarios, días de pago y lugar
- d).- Artículos que produce o servicios que presta
- e).- Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión
- f).- Políticas de personal
- g).- Prestaciones
- h).- Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- i).- Reglamento interior de trabajo
- j).- Pequeño plano de las instalaciones
- k).- Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

Posteriormente se efectuaran las sig. actividades:

- Evaluación (para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida).
- Visita a la planta, o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
- Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá contactos o relaciones (vigilantes, personal de comedor, cajero, etc.)
- Información otorgada por el gerente de área, jefe de departamento y/o sección, o supervisor de área.
- Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible, es recomendable nombrar a un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.
- Entrevista de ajuste, al vencimiento de su primer contrato o a un cierto plazo fijo; ejemplo tres meses. Con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones.

Para Joseph Tiffin, la instrucción inductoria, se propone orientar a los nuevos empleados (y aún a los antiguos) e interesarlos en la compañía. Se propone en particular proporcionar al interesado la información relativa a la empresa, a sus orientaciones, a su organización, etc. Así como desarrollar en los empleados sentimientos de simpatía hacia la compañía.

A través de la Inducción el nuevo elemento recibe información sobre las políticas, reglamentos y servicios que da la organización, así como una imagen del papel de la organización dentro del contexto general de la comunidad. Esto es necesario para satisfacer la necesidades emocionales del nuevo ingresado (Chruden Herbert y Sherman Arthur).

Cuando se toma un nuevo empleado u obrero, es indispensable - explicarle perfectamente el nuevo panorama que tiene ante él. Porque él querrá saber cuáles son las políticas de la compa - ñía que le afectan , los productos que fabrica y vende, los - servicios que presta, el horario de trabajo, la localización de sanitarios, la hora de comer, las actividades sociales, etc.- Para contestar estas preguntas se emplea a veces un manual, el presentar al recién venido con sus compañeros más próximos -- contribuirá a que se siente cómodo y tenga una buena impresión de su nuevo empleo. Es necesario proporcionarle información -- suficiente sobre su trabajo, sin embargo lo mejor es hacerlo - en sesiones cortas para que el trabajador vaya empapándose -- de sus nuevas obligaciones y del nuevo ambiente. Demasiada -- instrucción en muy corto tiempo, trae como consecuencia poca - retención. (George K. Terry pag. 813).

J. Orozco establece: Cuando no se introduce adecuadamente -- a un nuevo trabajador, puede convertirse en un trabajador -- mediocre, que se satisface con la tarea mínima que se le encon mienda con facilidad pierde todo interés, y a la postre se -- separara de la empresa. Generalmente se observa la relación - entre rotación de los trabajadores con la buena o mala induc ción que recibieron. Dentro de los aspectos básicos del pro-- grama de inducción estan:

- a).- Palabras de bienvenida
- b).- Historia de la empresa
- c).- Políticas de la empresa
- d).- Productos o servicios de la empresa
- e).- Organización y funciones de la empresa
- f).- Políticas de personal
- g).- Reglamento interior de trabajo
- h).- Servicios y prestaciones para los trabajadores

La elaboración del programa de inducción, una vez establecidas las normas de un programa de inducción, se podrá elaborar en - dos fases:

PRIMERA:

- 1).- Conferencias, discusiones de grupo, juntas, roll playing o similares.
- 2).- Mediante ayudas audiovisuales, como : láminas fotográficas con sonido, exhibición especial de productos diagramas de la posición de la planta en general, filminas, rotafolio, películas.
- 3).- Utilizando literatura impresa de la compañía: guías - para el empleado, folletos que detallen los programas de prestaciones, etc.
- 4).- Notificando por escrito la contratación, especificando cantidad de pago, hora y lugar para presentarse a su nuevo trabajo.
- 5).- Y de preferencia acompañamiento personal desde el departamento de contratación hasta el área de trabajo; o, en su defecto y en último de los casos, una carta de presentación del nuevo empleado al jefe inmediato.

SEGUNDA:

La responsabilidad del resultado final de la inducción del nuevo empleado, recae claramente sobre quien será su jefe inmediato. Es a través del jefe inmediato donde recibe el trabajador su entrenamiento, el cual suele consistir en:

- A).- Descripción específica del trabajo, deberes y normas
- B).- Presentación, por el jefe inmediato, a sus compañeros.
- C).- Explicación de la rutina diaria del individuo, la distribución física del trabajo, casilleros, las entradas y salidas que deberá utilizar, etc.
- D).- En su caso, disponibilidad inmediata de las herramientas o utensilios de trabajo, gafete de identificación ropa y equipo especial, o de seguridad, etc.
- E).- Recorrido a la planta o departamento según el caso, - ya sea antes ó después de haberse hecho cargo del trabajo.

APOYOS QUE REQUIERE EL PROGRAMA DE INDUCCION

- El programa debe estar aprobado y apoyado por la dirección y gerencia de la empresa.
- Así también, por los departamentos staf, como son: personal, selección, capacitación o el departamento especializado en relaciones industriales.
- Así como por la propia línea de operación de la empresa.
- Para garantizar el éxito de un programa de inducción - se requiere invariablemente en la realización del mismo, la estrecha colaboración y apoyo del personal staf y de línea.

Para cerciorarnos de que el programa de inducción ha sido debidamente explicado al nuevo empleado, sugerimos en cada caso que la persona encargada de la inducción en la empresa, llene la siguiente lista de comprobación (Ver - lista de verificación).

Claro está que la lista puede ser enriquecida con mayores datos, ó eliminando otros, de acuerdo a las necesidades propias de cada empresa, y sea el inductor de cada empresa quien diseñe la propia.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
(Programa de Inducción)

Lista de Verificación

Nombre del nuevo empleado _____ Fecha _____
Depto. o sección _____ Puesto _____
Jefe inmediato _____

Señale con una palomita (✓) la información que sobre cada enunciado se haya explicado al nuevo empleado.

A.- Información general de la empresa

- 1.- Manual corporativo de bienvenida ()
- 2.- Organigrama de la empresa ()
- 3.- Organigrama de su área/departamental ()
- 4.- Reglamento interior de trabajo ()
- 5.- Directorio telefónico interno ()
- 6.- Contrato de trabajo ()
- 7.- Programa de capacitación ()
- 8.- Reglamento caja de ahorros ()
- 9.- Normas de puntualidad y asiduidad ()
- 10 Fianza ()
- 11.- Sindicato ()
- 12.- Formas de autorización de salida de materiales de la empresa ()
- 13.- Formas para solicitar compras ()
- 14.- Formas para autorización de tiempo extra ()

B.- Información económica

- 1.- Días de pago ()
- 2.- Horarios de pago ()

- 3.- Lugar para pagos ()
- 4.- Descuentos por nómina:
 - I. S. R. ()
 - Seguro Social ()
 - Caja de ahorros ()
- Otros descuentos:
 - Cuotas sindicales ()
 - Seguro de vida ()

C.- Ubicación de la Planta

Al nuevo empleado se le mostró la localización y -
las normas de:

- 1.- Almacén ()
- 2.- Caja ()
- 3.- Botiquín primeros auxilios ()
- 4.- Salidas de emergencia ()
- 5.- Elevadores ()
- 6.- Escaleras ()
- 7.- Lugar para fumar ()
- 8.- Estacionamiento ()
- 9.- Servicio médico ()
- 10.- Baños ()
- 11.- Cafeteria ()
- 12.- Lugar para guardar herramientas ()
- 13.- Zonas o áreas de peligro ()
- 14.- Tienda ()
- 15.- Reloj checador ()
- 16.- Lugar para tarjeta , horarios ()
- 17.- Departamento de seguridad ()
- 18.- Departamento de vigilancia ()
- 19.- Teléfonos ()
- 20.- Lugar, mobiliario y útiles para desarrollar
su trabajo ()
- 21.- Comedor ()

D.- Horario de trabajo

- 1.- Horario matutino ()
- 2.- Tolerancia entrada matutina ()
- 3.- Horario vespertino ()
- 4.- Tolerancia entrada vespertina ()
- 5.- Día de descanso semanal ()
- 6.- Horario total de la jornada semanal ()
- 7.- Horario para descansos ()
- 8.- Horario para comidas ()
- 9.- Tiempo extra ()
- 10.- Días festivos ()
- 11.- Vacaciones ()

E.- Otros aspectos de importancia

- 1.- Recorrido por la planta ()
- 2.- Presentación personal del jefe inmediato ()
- 3.- Presentación personal del jefe de área ()
- 4.- Presentación personal de los compañeros de trabajo. ()
- 5.- Actividades sociales de la empresa ()
- 6.- Actividades recreativas/deportivas de la empresa ()

F.- Observaciones y recomendaciones

Nombre de la persona que efectuó la inducción _____

Nombre y firma del nuevo empleado _____

Pigors Paul afirma que: antes de que un empleado recién contratado sea entrenado en la Compañía para un trabajo específico, debe dársele la bienvenida como miembro de la Organización. La mayoría de la gente recuerda por mucho tiempo su primer día de empleo. Las primeras impresiones y la información pesan mucho para las futuras actividades hacia el trabajo y la compañía. Un buen programa de inducción consta de tres partes: en este enfoque (Inducción hacia la Empresa), analizaremos solo el punto no. 1 posteriormente analizaremos los otros:

- 1).- Información introductoria proporcionada informalmente o en reuniones de grupo en el departamento de personal.
- 2.- Información ulterior proporcionada por el supervisor del nuevo empleado en el departamento, sobre facilidades y requisitos departamentales.
- 3).- Entrevista de secuencia, varias semanas después de que el nuevo empleado ha estado ya en el trabajo; conducida por el supervisor o por un representante del departamento de personal, para contestar posteriores preguntas que el nuevo empleado pueda presentar, y repetir algo de la información primitiva, a guisa de énfasis.

Desarrollando el punto número uno, en el departamento de personal la información introductoria será proporcionada por un representante de la plana; dentro de los principales puntos a tratar están:

- La Compañía.- su historia desarrollo, organización, manejo de productos y tipo de Industria.
- Política de personal.- lo que el nuevo empleado puede esperar de la compañía y lo que la compañía, en cambio espera de él.
- Condiciones de empleo.- reglas y procedimientos generales disciplinarios.

- Actividades y servicios de y para los empleados.- tales como planes de beneficio, actividades fuera de trabajo, oportunidades de automejoramiento.

Esa información puede quedar incluida en un manual para empleados, preparado y escrito cuidadosa y atractivamente que se dará a todos los empleados nuevos. Entonces la presentación oral puede basarse en ese manual que el empleado leerá con posterioridad.

Facilidades de la Compañía o de la Planta.- tales como cafeterías y lotes de estacionamiento.

Facilidades de la comunidad (de interés para los nuevos residentes).

El trabajo.- observaciones generales acerca del departamento, su organización personal, tipo de trabajo, horario de trabajo, salarios y oportunidades para la promoción.

En las firmas unionizadas, la unión con la que la firma tiene celebrado contrato; si se requiere ser miembro de la unión para poder emplearse, procedimientos de quejas y agravios, etc.

Yor Dale comenta al respecto: Los programas de Inducción-Orientación están diseñados para familiarizar a los nuevos empleados en sus puestos, para presentar a los compañeros de trabajo y para relacionar el trabajo del recluta con el de la organización total. Pueden ser breves, consistiendo en un solo día de conferencias, visitas a la planta y presentación de folletos explicativos de las políticas de empleo y de los productos, historia y perspectivas de la organización. Pueden, por otra parte involucrar una extensa serie de sesiones seguidas de arreglos de patrocinio. El primer contacto del empleado con el entrenamiento generalmente es un curso de orientación en el cual el nuevo empleado aprende sobre la misión y propósito de la organización. El entrenamiento de orientación -

suministra una perspectiva de la organización completa y relaciona cada división, departamento, puesto y empleado individual con las actividades desarrolladas en total.

Ciertos programas de entrenamiento enfatizan los problemas económicos de la empresa. Otros explican cómo están asignadas y localizadas las responsabilidades y la autoridad a través de la organización. Se espera que en esta forma proporcionen una base para la aceptación y participación del empleado, bajo la teoría de que si el empleado las entiende, aceptará, aprobará y apoyará las políticas y prácticas administrativas.

COMENTARIO FINAL DEL ENFOQUE

Es evidente apreciar como esta serie de autores, enfatizan en la importancia que tiene la Inducción del personal hacia la Empresa. Entre otros, marcan la necesidad de cubrir aspectos tales como:

- 1).- Configurar y establecer las relaciones que mantendrá, el nuevo trabajador con la empresa.
- 2).- Ayudarle a ajustarse a su nuevo ambiente
- 3).- Informarle de las políticas, reglamentos, prestaciones y los beneficios de la empresa.
- 4).- Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos, etc.

2.4 INDUCCION HACIA EL PUESTO

Este enfoque pretende dar al nuevo trabajador información suficiente sobre el puesto que va a desempeñar, ya que -- aún cuando se tenga previa experiencia, de empresa a em-- presa cambian detalles como: papelería, formatos, maquina-- ria (más nueva ó más antigua), lineamientos de procedi--- mientos, políticas, etc.

Reyes Ponce manifiesta: La inducción es necesaria porque el trabajador requiere ser adaptado lo más pronto posible aún por meras consideraciones del orden de eficiencia; -- los primeros recuerdos habrán de influir en su actividad y si son desagradables por la incertidumbre y ansiedad -- que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, - críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, aún inconscientemente afectan su estabilidad y lealtad con la empresa. La introducción en el puesto debe contemplar:

- 1.- La conveniencia de que el nuevo empleado sea personal-- mente llevado y presentado con el que habrá de ser su je-- fe inmediato y no simplemente enviado con una ficha de in-- greso. Por lo menos, debe darsele una tarjeta de presenta-- ción muy amistosa y cordial.
- 2.- El nuevo jefe debe presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.
- 3.- Posteriormente debe explicarle, de ser posible por sí mismo, en que consistirá su trabajo; para ello se podrá - auxiliar de la "descripción del puesto". Sin embargo, --- nuestra experiencia nos dice que lo mejor es entregarsela para que la lea cuidadosamente, pero hacer después que la comente con su jefe, preguntándole lo que no entendió y - completando sus datos.
- 4.- Deben mostrársele los sitios que durante el desempeño normal de su trabajo requiera conocer, tales como, lugar de abastecimiento de material, de herramientas, etc.

Finalmente, conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le ayude a resolver sus problemas de trabajo durante los primeros días.

Ponce señala que la Inducción debe tener ayudas técnicas tales como:

- a).- La descripción del puesto
- b).- El folleto de bienvenida, cuidando que éste sea amistoso; lo más gráfico posible, ya que, cuanto más tenga de redacción, es más difícil que sea leído, etc.

Paul Pigors comenta: a través de la Inducción, el nuevo empleado recibe información sobre la organización, sus políticas y reglamento; instruye además, en los requisitos del nuevo trabajo específico que debe desempeñar de manera que tan rápidamente como le sea posible, él pueda llenar los Standars para la cantidad y calidad de producción, aumentando así sus propias ganancias. El entrenamiento ayuda a los empleados a ajustarse a los nuevos métodos, en virtud de que van adquiriendo mayores y mejores habilidades acrecentando en esta forma su versatilidad para las transferencias y sus calificaciones para la promoción; asimismo ayuda a entender y manejar los nuevos métodos y procedimientos que se implantan de tiempo en tiempo; finalmente, el buen entrenamiento reduce el descontento, el ausentismo y la temporalidad porque ayuda, tanto a los empleados nuevos como a los antiguos, a utilizar hasta el máximo sus capacidades individuales.

Pigors agrega: estos beneficios no pueden realizarse, a menos que la organización de línea, comenzando por el ejecutivo en jefe, esté convencido de la importancia del entrenamiento sistemático y a menos también, que

los empleados mismos crean y sientan que se beneficiarán. Si el programa de entrenamiento debe dar buenos resultados, los empleados necesitan querer aprender y los supervisores necesitan querer enseñar. El programa de entrenamiento fallará si el Reclutamiento y la Selección de nuevos empleados es pobre, defectuosa; si a los nuevos empleados se les dicen ciertas cosas acerca de las políticas de la compañía y posteriormente se les descubre que eran incorrectas; si los trabajadores se analizan inadecuadamente para fines de entrenamiento o si las transferencias y promociones se hacen a pesar de los esfuerzos de los empleados para adquirir nuevas habilidades. Como en todos los procedimientos de personal, el éxito en la inducción y el entrenamiento depende de la efectividad de otras partes del programa de personal.

El primer paso para el entrenamiento de un programa de Inducción y Entrenamiento, una vez que la Gerencia máxima se ha comprometido a prestarle apoyo, consiste en asignar responsabilidades específicas. La responsabilidad de los resultados finales claramente descansa en la Gerencia de Línea -en los supervisores, en el departamento en el cual deban entrenarse los empleados- por supuesto que el supervisor es responsable de la producción de su departamento, asimismo es netamente responsable de la adecuada Inducción y entrenamiento de los empleados que supervisa. Puede tener ayuda en ese aspecto, pero no puede escapar de su responsabilidad. No obstante, la mayoría de empresas medianas y de importancia, han encontrado aconsejable colocar la responsabilidad para la Inducción y el Programa de Entrenamiento -considerandolo como un todo- en manos de un especialista. Esa persona puede ser el administrador de personal.

En algunas empresas, los empleados son llevados de la oficina de empleo (reclutamiento y selección) a sus nuevos trabajos, sin mencionar una palabra acerca de la Compañía para la que van a trabajar. Si el supervisor (jefe inmediato) está ocupado cuando se reportan al trabajo, como -

generalmente es el caso, los nuevos empleados son referidos, para su entrenamiento, a los "elementos antiguos".- Los resultados son por ejemplo: los experimentados por una trabajadora que quitaba los carreteles de una tejedora en una fábrica de Textiles. Después de seis meses, dejó el trabajo y le explicó a un entrevistador (Pigors pag. 299):

Cuando entré, me pusieron con otra trabajadora ya experimentada. Era rápida y se concretó a -decirme cómo hacía su trabajo, y que pusiera -atención. Creí darme cuenta de lo que hacía y empecé a mi manera. Pero creo que durante seis meses lo hice incorrectamente, ayer, la jefe -me regañó porque yo colocaba los carretales --cerca de la parte superior, pero nadie me hizo nunca observar que no era ese el modo, y que -el hilo se enredaba. De manera que mejor me --voy.

Si en esa Compañía hubiera habido un director de entrenamiento, hubiera sido su responsabilidad determinar, esa y otras necesidades semejantes en la organización; trabajar con los supervisores de línea para desarrollar un programa que llenara esas necesidades; coordinar las actividades entrenadoras, en los diferentes departamento y comprobar los resultados. - De ninguna manera habría relevado de su responsabilidad al -supervisor, en cuanto al entrenamiento real; pero, en su calidad de elemento de la plana, le habría ayudado a desempeñar mejor sus funciones.

La inducción correcta es parte integrante del proceso de entrenamiento. El ayudar a los nuevos empleados para sentirse agusto más rápidamente, les permite alcanzar todo el beneficio del entrenamiento sobre un trabajo específico.

La información que debe suministrarse, en la bien planteada inducción, en el departamento en que haya de trabajar el nuevo empleado posterior información proporcionada por el supervisor:

- Introducción a otros supervisores subordinados, en el departamento, a cuyas órdenes deberá trabajar el nuevo empleado.

- Reglas y reglamentos departamentales.

- Gira por el departamento para mostrar la relación del trabajo del empleado, con otros del departamento y facilidades departamentales tales como lavatorios, casilleros, fuentes para beber, tableros de boletines, etc. -- que se proveen para los empleados.

- Descripción del trabajo.- sus deberes, standares, seguridad, horario, tasa de salarios, incentivos y métodos para computar el salario, lugar de trabajo, herramientas, uso y cuidado del equipo (esta fase se funde en el entrenamiento real del trabajo).

- Presentación a los compañeros de trabajo, con posible asignación del nuevo empleado a un "patrocinador" con quien el nuevo elemento se sienta con más libertad para expresarse y para hacer preguntas.

Como se mencionó en el primer enfoque (Inducción hacia la Empresa), Pigors afirma que un buen programa de Inducción consta de tres partes, el primero se analizó en el que acabamos de analizar y el tercero es:

- Contestar a las preguntas que el nuevo empleado haga sobre sus relaciones con la compañía, sus políticas y sus procedimientos.

- Repite algo de la información primitiva sobre las políticas de la compañía, sus reglas disciplinarias, etc.

- Verifica el interés del empleado en el ingreso voluntario al seguro de grupo o a otras actividades o servicios.

- Lleva al empleado a un recorrido por la planta, para que éste pueda comprender mejor las relaciones de su trabajo y de su departamento con otros trabajos y departamentos.

- Verifica sobre el éxito de la colaboración inicial en el trabajo y del subsecuente entrenamiento; con miras a una mayor mejora o posiblemente a la transferencia a otro trabajo si esto pareciera deseable.

Chruden Herbert y Sherman Arthur manifiestan: Las funciones de Reclutamiento y Selección de empleados sólo representan las etapas iniciales en la formación de una fuerza de trabajo eficiente y estable. Los empleados también requieren un continuo desarrollo si su potencia se va a utilizar en forma efectiva. El desarrollo de los empleados, en realidad, debe considerarse que se inicia con su orientación y continúa durante todo el tiempo de su permanencia en la organización.

Los programas de desarrollo de empleados incluyen típicamente una amplia variedad de actividades que están relacionadas con informarlos sobre la política de la Compañía y sus procedimientos prepararlos para las habilidades del puesto, motivar y evaluar su desempeño, y proporcionar orientación cuando sea necesario. El principal propósito de estas actividades es desarrollar empleados que contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de la organización y que obtengan un mayor sentido de satisfacción y ajuste por su trabajo. Por lo tanto, el desarrollo es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubre sus necesidades y las de la organización.

El desarrollo del empleado ha llegado a ser crecimiento vital para el éxito de las organizaciones modernas, debido a que los rápidos cambios en la tecnología requieren que el empleado posea el conocimiento y la habilidad necesarios para enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas de producción que se introduzcan.

Un programa formal de orientación debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización contribuyen a la sociedad. Aún cuando es probable que ya tenga conocimiento y se haya formado una opinión sobre la organización y cierta conciencia de la importancia de su trabajo, es esencial que encuentre su lugar en aquella.

Puesto que una compañía debe ser dinámica, con objeto de satisfacer las condiciones siempre cambiantes que afectan sus operaciones, las políticas y los procedimientos organizacionales y la estructura y el contenido de los puestos deberán cambiar también. A menos de que los empleados se mantengan al día con estos cambios, se encontrarán desconociendo aquellos aspectos del negocio sobre los cuales, por lo general, se entera a los nuevos empleados. Si bien la discusión que sigue se enfoca principalmente hacia las necesidades del nuevo empleado y cómo éste debe acoplarse a través de un programa inicial de orientación, no debe pasarse por alto el hecho de que todos los empleados necesitan ser orientados en relación a las situaciones cambiantes. A ningún empleado le agrada ser informado acerca de las nuevas políticas en su departamento por el hombre de la calle, que se enteró de ellas antes que él.

Chruden, enfatiza que el programa de orientación no puede ser llevado a cabo efectivamente por el departamento de personal o por los supervisores independientemente. Para que un programa bien integrado que se lleve a cabo con entusiasmo, la cooperación entre el departamento de personal y de línea es esencial.

El departamento de personal, por lo general, es responsable de coordinar las actividades de orientación de la Compañía y de proporcionar la información relativa

a las condiciones del empleo, los salarios y prestaciones y otras áreas que no están directamente bajo la dirección del supervisor.

El supervisor tiene el papel más importante en el programa de orientación. El nuevo empleado está interesado de manera principal en su "jefe" y posiblemente dará una mayor atención a lo que él dice y hace. Es esencial, por consiguiente, que el supervisor disponga de tiempo suficiente para poder discutir aspectos importantes del trabajo con los empleados el primer día de labores, así como establecer una relación cordial que facilite las comunicaciones y el aprendizaje posterior. Antes de presentar al nuevo empleado con los otros miembros del grupo de trabajo, es también favorable que el supervisor informe a los miembros del grupo que se ha agregado un nuevo empleado.- En forma similar cuando existan cambios propuestos, tales como la introducción de grupos minoritarios o las transferencias de grandes cantidades de empleados, por lo general es conveniente discutirlos con los empleados actuales sobre bases que faciliten la aceptación del cambio.

Quienes planean programas de orientación con frecuencia esperan que el nuevo empleado asimile rápidamente todos los tipos de hechos detallados y sobresalientes acerca de la compañía, tales como reglas de trabajo, prácticas de seguridad, biografías de los ejecutivos y cualesquier otras áreas que se consideren importantes, si bien un nuevo empleado deberá conocer estas cosas finalmente, debe reconocerse que podrá efectuarse un mayor aprendizaje si ciertas cosas se cubren durante cierto período de tiempo mediante una serie de reuniones.

Yoder expresa: Los programas más comunes de entrenamiento formal dentro de la planta son los que se imparten para -

un puesto. En el entrenamiento en el taller o entrenamiento en el trabajo, se coloca al trabajador en el sitio de trabajo y se le proporciona supervisión mientras aprende a dominar las operaciones involucradas. A menudo, tal entrenamiento incluye cierto tipo de patrocinio mediante el cual un trabajador antiguo o un supervisor recibe la responsabilidad de instruir al recién ingresado y de ayudarlo a dominar el trabajo.

Algunas veces el entrenamiento en el puesto se completa con instrucciones en un salón de clase. Las grandes organizaciones de negocios frecuentemente cuentan con lo que se ha llamado escuelas en el vestíbulo como un paso preliminar a la experiencia real en el taller. Las condiciones del taller se duplican, en el grado que sea posible; sin embargo, la instrucción, no la producción, es el objetivo principal. Se cuenta con instructores especiales. Las firmas o dependencias más pequeñas, generalmente no pueden permitirse ni las facilidades ni la instrucción requerida en el vestíbulo en las escuelas.

El entrenamiento en el puesto se ha beneficiado por la creciente disponibilidad de ayudas audiovisuales y de otros tipos de enseñanza.

COMENTARIO FINAL DEL ENFOQUE

Es claro palpar, como este enfoque (Inducción hacia el Puesto), está íntimamente conectado con el adiestramiento. La Introducción del trabajador a su puesto, constituye una técnica que no requiere un gran costo, ni personal muy técnico, sin embargo rinde gran utilidad. Los autores citados en este enfoque, concuerdan en lo relevante de hacer una inducción hacia el puesto que va a desem

peñar concretamente el nuevo elemento. Enfatizan en puntos tales como:

- 1).- Ahorro de tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa debido a que si éste no está bien in formado, constantemente estará formulando pre--guntas.
- 2).- Reducción del ausentismo y temporalidad; debido a que estudios sobre el particular demuestran - que estos llegan a su punto máximo en los primeros meses de empleo.
- 3).- Integrarse más rápidamente a su nuevo trabajo.
- 4).- Contribuyen a lograr los standares de calidad y cantidad de producción.

2.5 INDUCCION HACIA LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

Uno de los objetivos de este enfoque de la Inducción es familiarizar a los nuevos trabajadores con las normas de seguridad, a las cuales se somete desde el primer día y se responsabiliza con la empresa y con él mismo, a cumplir para evitar algún incidente crítico o riesgo que desencadene un accidente y así mantenga el ambiente laboral sano, su propia salud y la economía de la empresa y del país.

En general, las empresas están considerando la Inducción a la seguridad industrial, como un punto independiente al programa de bienvenida; normalmente lo ligan como un curso que forma parte de la capacitación y/o entrenamiento; donde cada vez está logrando mayor atención por parte de los empresarios, en virtud del número de accidentes y los altos costos que estos representan (clasificación de riesgos ante el Seguro Social).

Cada trabajador representa para la Gerencia de una empresa un problema de carácter individual, fundamentalmente porque cada uno difiere en las cosas que puede realizar y para las que tiene capacidad definida. El objetivo principal que mueve a la empresa a establecer cursos de adiestramiento y capacitación a su personal, no es simplemente proporcionar mayores conocimientos, sino lograr que el trabajo se realice con mayor eficiencia y al menor costo.

Estos cursos son medios sumamente adecuados para equilibrar los ajustes entre el trabajador y su trabajo; además mediante ellos es posible la adaptación completa del nuevo empleado, con un mínimo de tiempo y costo. Los empleados nuevos, aunque hayan sido adiestrados en otras empresas, siempre requieren adiestramiento en los requisitos especiales de cada empresa (Samuel Romero B. pag. 74).

Por otra parte, la Seguridad en la Industria ha sido - analizada por varios autores generalmente ingenieros, - médicos, sociólogos; sin embargo, la prevención de --- accidentes se puede abordar desde un punto de vista -- del ingeniero y el Psicólogo, ya que el primero tiende a eliminar los riesgos del trabajo, diseñando e instalando dispositivos de seguridad con vistas a la realización de cambios estructurales o funcionales tales como pintar las partes móviles y las estacionarias de -- distinto color para que se distingan con mayor facilidad, instalar defensas para que el cuerpo no pueda llegar a ponerse en contacto con sierras giratorias, diseñar gafas de seguridad y construir pisos y plataformas para reducir la posibilidad de caídas, resbalones o -- descargas eléctricas; estas medidas han contribuido de modo importante a la reducción de los accidentes industriales en las empresas modernas.

El método Psicológico intenta corregir los factores humanos que ocasionan los accidentes, adiestrar a los -- hombres en la utilización de los métodos de seguridad y enseñarles los riesgos, desarrollar actitudes de cooperación, reducir la fatiga y seleccionar adecuadamente a los hombres para que realicen los trabajos acordes con sus aptitudes, son aspectos Psicológicos del control de accidentes (Pelaez pag. 2).

Para poder definir la Seguridad Industrial, se debe tomar en consideración los factores más importantes que determinan los accidentes de trabajo:

1.- Condiciones mecánicas o material de seguridad.- es aquella condición mediante la cual es manejado el trabajador, se refiere específicamente a la protección -- del personal; procedimientos defectuosos, iluminación inadecuada, etc.

2.- El acto inseguro,- es la violación de un acto comunmente aceptado como seguro, que provoca determinado tipo de accidentes por ejemplo: realizar una actividad para la cual no se ha dado autorización, o realizar una actividad a velocidad insegura, etc. Este factor se considera como la causa del accidente.

3.- El factor personal inseguro.- es la condición física o mental que permite o provoca un acto inseguro como actitudes impropias, defectos físicos de seguridad difíciles o imposibles de realizar, teniendo como recursos, básicos para el control del factor humano en la prevención de los accidentes, educación, supervisión técnica, asignación de puestos, disciplina etc.

Los factores humanos son por lo general poco apreciables y en algunos casos hasta muy difíciles de valorar y descubrir. Heinrich H. W. dice que el accidente se debe a nueve aspectos que implican los tres -- puntos que se expusieron anteriormente y son:

- 1.- La fabricación de aparatos inoperantes para la -
seguridad
- 2.- Cargas inseguras, colocación, combinación, etc.
- 3.- Trabajo o movimientos de equipo peligroso.
- 4.- Operaciones sin autorización, fracaso de las ad-
vertencias de seguridad.
- 5.- Usar equipo inseguro, manos en lugar de equipo
- 6.- Fracaso en el uso de vestidos o aparatos de pro-
tección
- 7.- Operación de trabajo con rapidez insegura
- 8.- Inseguridad atractiva de posición o postura
- 9.- Distracción, bromas, alarmas, etc.

Se tiene que "La causa de los accidentes, son situaciones peligrosas o algo que una persona hace o deja de -
hacer en relación con la actividad en que se trabaje,

en casi todos los casos, son una combinación de factores tanto actos como omisiones. Por lo tanto "La ocurrencia de una lesión, es la culminación natural de una serie de hechos o circunstancias, una depende de otra, constituyendo así, una cadena que puede compararse con una hilerera de fichas de dominó ó bloques colocados de tal modo que en la caída del primero, participe a la caída de los restantes" (Campos Tempox Hermelinda).

Así se tiene que la Seguridad Industrial, es la aplicación de técnicas para la reducción, control y eliminación de los accidentes y enfermedades de trabajo (Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad Pag. 5).

Walker y Potter han subrayado especialmente la importancia de la Inducción en la seguridad del trabajo, con el fin de reducir los accidentes en el mismo. Indican además que cuando se invita a los empleados a participar en el estudio de los requisitos de seguridad que se necesitan para su trabajo, las órdenes dictadas serán aceptadas por ellos voluntariamente y dejarán la puerta abierta sobre los asuntos relativos a la seguridad industrial

Smith añade: La Inducción ayuda al nuevo empleado a su adaptación inicial a su compañía, asimismo, a crear las aptitudes que entrañan los hábitos de su trabajo con seguridad. Al respecto Legazpi Rodriguez nos dice que: el supervisor es la primera línea de defensa en contra de los accidentes y la figura clave en un programa de seguridad, por tanto, es necesario que admita esa responsabilidad, entender todos los medios que hay para controlar accidentes y además que esté interesado en la seguridad de su cuerpo.

La seguridad y la higiene aplicadas a los centros de trabajo; tienen como objetivo salvaguardar la vida y preservar la salud por la integridad física de los trabajadores por medio del dictado de normas encaminadas -

tanto a que se les proporcionen las condiciones adecuadas para el trabajo, como a capacitarlos y adiestrarlos para que se eviten, dentro de lo posible, las enfermedades y los accidentes de trabajo (folleto "Conceptos básicos de la Seguridad para las Comisiones Mixtas pag. 9).

La seguridad y la higiene industrial son entonces el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos destinados a localizar, evaluar, controlar y prevenir las causas de los riesgos en el trabajo a que están expuestos los empleados en el ejercicio o con motivo de su actividad laboral.

Por tanto, es importante establecer que la seguridad y la higiene son instrumentos de prevención de los riesgos y deben considerarse sinónimos por poseer la misma naturaleza y finalidad.

Ante las premisas que integran las consideraciones precedentes, se establece la necesidad imperiosa de desarrollar la capacidad y el adiestramiento para optimizar la seguridad y la higiene en los centros de trabajo; por lo cual es vital que las empresas cuenten con un curso de inducción a la seguridad industrial, tanto para el personal de nuevo ingreso como para el personal antiguo.

La interdependencia entre las condiciones de trabajo y la productividad ha tardado mucho en reconocerse debidamente. La primera revelación fué que los accidentes de trabajo tenían consecuencias económicas, y no sólo físicas, aunque al principio no se tuvieran en cuenta sino los costos directos (asistencia médica e indemnizaciones); más tarde se empezó a pensar, además, en las enfermedades profesionales, y por último se impuso la evidencia de que los costos indirectos de los accidentes de trabajo (tiempo perdido por la víctima, los testigos y los investigadores del accidente, interrupciones en la producción, daños materiales, retrasos, probables gastos judiciales y de otros or-

denes, disminución de la producción al sustituirse al acc
dentado y más tarde, al reincorporarlo a su trabajo, etc),
suelen ser mucho más elevados que los costos directos, lle-
gando en ciertos casos al cuádruplo de éstos (Introducción
al Estudio del Trabajo pag. 47).

La disminución de la productividad y el aumento de piezas -
defectuosas y descartes de fabricación imputables a la fatiga
provocada por horarios de trabajos excesivos y malas con-
diciones del medio ambiente (sobre todo iluminación y venti-
lación), han demostrado que el organismo humano, pese a su
inmensa capacidad de adaptación, tiene un rendimiento mucho
mayor cuando funciona en condiciones exteriores óptimas. Es
más, en ciertos países en desarrollo se ha visto que era po-
sible aumentar la productividad mejorando meramente las con-
diciones en que se desarrolla el trabajo.

También se ha podido determinar que la tensión nerviosa im-
puesta por la tecnología industrial moderna es el origen de
las formas de insatisfacción que se observan sobre todo en-
tre los trabajadores asignados a tareas elementales, sin --
contenido interesante y de caracter repetitivo y monótono.

Así pues, no sólo un medio ambiente peligroso puede consti-
tuir la causa directa de accidentes y enfermedades profesio-
nales, sino que, además, la insatisfacción de los trabajado-
res con condiciones de trabajo no adaptadas a su nivel cul-
tural y social puede conducir a la disminución de la cali-
dad y cantidad de la producción, a una rotación excesiva de
la mano de obra y a un mayor ausentismo. Evidentemente, las
consecuencias de esta situación variarán según el medio so-
ciocultural. Lo que en los países industrializados se deno-
mina hoy en día el "costo social del trabajo" ha estado re-
lacionado a veces con actitudes agresivas de los interesa-
dos (despilfarro deliberado, amenazas de violencia, conflic-
tos laborales), mientras que en otros países no se han mani-

festado reacciones de este tipo. Sin embargo, en todo lugar donde se necesita mano de obra, es ilusorio pensar que una empresa cuyas condiciones del trabajo no hayan evolucionado con el progreso técnico y el crecimiento económico pueda contar con personal estable y alcanzar niveles rentables de productividad.

Las causas de los accidentes de trabajo nunca son sencillas, incluso en los accidentes aparentemente banales, lo que explica la multiplicidad y variedad de clasificaciones de accidentes. Las estadísticas muestran que las causas más corrientes no estriban en las máquinas peligrosas (como sierras circulares, máquinas selladoras y prensas mecánicas) o en las sustancias más dañinas (como los explosivos y líquidos volátiles inflamables), sino en actos tan comunes como tropezar, caerse, manipular o emplear objetos sin cuidado o ser golpeados por objetos que caen asimismo, las víctimas más frecuentes de accidentes no son los minusválidos, sino por el contrario, las personas más aptas desde el punto de vista físico y psicosensorial es decir, los trabajadores jóvenes. El accidente, suele ser el resultado de un concurso de circunstancias de orden técnico, fisiológico y psicológico; depende de la máquina, del ambiente (iluminación, ruidos, vibraciones, emanaciones, falta de oxígeno), así como de la postura y la fatiga imputable al trabajo, pero también de circunstancias relacionadas con el trayecto hasta el lugar de trabajo y otras actividades desarrolladas fuera de la empresa, así como del humor del momento, las frustraciones, la exaltación juvenil y demás estados físicos o mentales específicos. En los países en desarrollo vienen a sumarse la malnutrición, las enfermedades endémicas, la inadaptación al trabajo industrial y los inmensos cambios que la industria ha provocado en la vida y costumbres personales y familiares de los trabajadores.

La primera precaución para prevenir los accidentes consiste en eliminar las causas potenciales, tanto técnicas como humanas. El método más eficaz para obtener buenos resultados en la prevención de accidentes de trabajo consiste en organizar debidamente la seguridad dentro de la empresa. Para ello no se requiere necesariamente una estructura orgánica formal ni un cuerpo de especialistas, pero si resulta esencial que se atribuyan con precisión las responsabilidades, dentro de una estructura que asegure una acción perseverante y un esfuerzo mancomunado de empleadores y trabajadores con el fin de que la calidad del medio ambiente de trabajo alcancen niveles elevados y satisfactorios desde el punto de vista técnico, orgánico y psicológico. Ello supone la introducción de un programa eficaz de orientación-educación y formación en materia de seguridad e higiene del trabajo y el establecimiento de los servicios necesarios de primeros auxilios y asistencia médica, desde los primeros días en que se ocupa una vacante.

La mayoría de los accidentes se pueden atribuir a tres factores:

- 1.- Ambiente laboral defectuoso
- 2.- Limitaciones humanas para el manejo de equipo
- 3.- Actitudes impropias del empleado respecto a la seguridad

El papel que juega el ambiente físico, incluso factores tales como la iluminación, ventilación y el mal funcionamiento del equipo, ha sido extensamente estudiado por ingenieros y psicólogos. Aún cuando existe la oportunidad de perfeccionar este campo, ya no se puede considerar como una causa primordial de accidentes. El problema más fundamental en la prevención de los accidentes es humano y requiere de la aplicación de procedimientos adecuados de selección y de instrucción; por lo tanto L. Siegel, agrega: para alcanzar un máximo de eficiencia, para la prevención de los accidentes; el programa y/o curso de seguridad industrial debe contener por lo menos

tres elementos;

- 1.- Medidas para la determinación y corrección de las - prácticas y condiciones laborales que no sean seguras
- 2.- La especificación de las características requeridas del empleado para la ejecución segura de ciertas labores (selección)
- 3.- Un programa continuo de instrucción previa al servicio y durante el mismo.

COMENTARIO FINAL DEL ENFOQUE

En este tercer enfoque (inducción hacia la Seguridad Industrial), los autores citados, nos presentaron la vi--tal importancia que tiene el mismo y marcan la contribu--ción, entre otros, de los siguientes aspectos:

- 1).- Colabora a desarrollar hábitos seguros de trabajo
- 2.- Contribuye a entender y manejar los medios que hay para controlar los accidentes.
- 3.- Ayuda a reducir los accidentes de trabajo, etc.

CONCLUSION

Es importante hacer notar que aunque aquí hemos presenta--do los tres enfoques sobre la Inducción de Personal, hay que remarcar que se han encontrado y analizado de forma independiente; en virtud de que los autores generalmente enmarcan sólo uno o dos de éstos. De ahí nuestro inte--res en enfatizar la relevancia de enlazar e integrar es--tos aspectos en la formación y/o estructuración de cual--quier curso de Inducción.

CAPITULO III

INVESTIGACION DE CAMPO

3.I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante recordar que hemos presentado conjuntamente tres enfoques sobre la inducción. Estos se han encontrado y analizado de forma independiente; de ahí nuestro interés en enfatizar la relevancia de enlazar estos aspectos en la formación de cualquier curso de Inducción.

Por todo lo mencionado anteriormente, creemos firmemente que al proceso de Inducción de Personal NO se le ha dado todavía la importancia que merece, ya que en nuestra experiencia personal nos ha demostrado que la mayor parte de las empresas no cuentan con un curso estructurado, esto es, marcando los tres enfoques que se analizarán:

- A).- INDUCCION HACIA LA EMPRESA
- B).- INDUCCION HACIA EL PUESTO
- C).- INDUCCION HACIA LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

Generalmente las empresas muestran solo uno ó dos de estos aspectos por ejemplo: Proyectos Marinos, sólo contempla en su curso dos aspectos que son A y B; Embotelladora de Tlanepantla, enfatizado en A y C; Cerraduras y Candelos Phillips, sólo en B.

Las opiniones de los empresarios al respecto varían, algunas consideran la capacidad/inducción como un compromiso obligatorio; otros más piensan que es pérdida de tiempo, la gente aprende sobre la marcha. Los costos no son redituables, etc.

Algunos trabajadores comentan: Los cursos son divertidos y se aprende; si se nos diera capacitación sobre cada una de las áreas o departamentos donde laboremos, se obtendría un mejor rendimiento en el trabajo; de que sirve tomar cursos si no hay puestos que escalar, etc.

No obstante es indiscutible que hay empresas que brindan todo el apoyo y están concientes de la necesidad de invertir en el proceso de Selección Inducción y Capacitación de personal, a efectos de propiciar un ambiente agradable de trabajo y elevar la producción.

Con base a lo expuesto y con el objeto de tener un panorama real de la estructura de los cursos de inducción en las empresas, es que, nuestro objetivo genérico se centró en analizar el contenido de los cursos de inducción de manera integral, esto es, en función de los tres enfoques referidos. Además, nuestro objetivo específico fué dedicado a explorar el grado en que dichos cursos se abocan a lograr que el nuevo elemento:

- a).- Se identifique con la organización y procedimientos
- b).- Crear una actitud favorable hacia el patrón
- c).- Hacer que el nuevo empleado sienta que pertenece al grupo.
- d).- Laborar con más seguridad en su tarea (puesto).
- e).- Integrarse más rápidamente a su trabajo y ante su nueva situación.

En otro orden de ideas, cabe hacer mención el hecho de que este tema fué seleccionado con el propósito inicial de proporcionar al Psicólogo del Trabajo, información suficiente y amplia sobre los requisitos, formas y procedimientos técnicos básicos para la integración y elaboración de un curso-

de Inducción. Por esta razón, nuestra investigación fué de tipo exploratorio y consistió precisamente en poder presentar un modelo de Inducción mismo que, ayudará conjuntamente tanto a lograr un alto grado de eficiencia productiva como a reducir la rotación de Personal.

Habiendo analizado y reflexionado sobre el proceso de Inducción a continuación entraremos directamente a la elaboración de nuestra investigación.

3.2 MUESTRA

Para la selección de la muestra utilizamos el Muestreo Probabilístico, ya que su ventaja reside básicamente en que las unidades de análisis u observación son seleccionadas al azar, por lo que cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido. - Específicamente nos basamos en el Muestreo Estratificado Aleatorio, ya que el principio básico en que se apoya este tipo de muestreo es dividir la población en estratos con el fin de obtener representatividad de los distintos estratos que componen la población y hacer comparaciones entre ellos. En cada uno se selecciona una muestra, cuya suma representa la muestra total. - En este tipo de muestreo los estratos se consideran como poblaciones independientes. La estratificación se realiza de acuerdo al siguiente criterio; observar que existan las mayores diferencias posibles entre los estratos y dentro de los mismos la menor diferencia (Rojas Soriano p.p. 167). De acuerdo a lo anterior elaboramos en el caso del Sector Público (área metropolitana), una lista conteniendo 100 nombres de Instituciones Gubernamentales; posteriormente enrollamos trozos de papel escribiendo un número en cada uno de ellos (del I al 100), después se concentraron en un recipiente donde se extrajeron al azar, uno por uno, hasta completar 10 (nuestra muestra).

Para el Sector Privado, se utilizó el mismo muestreo (estratificado), para lo cual se tomaron cinco listas de grupos de Intercambio de personal (del área metropolitana), éstos grupos

están integrados por representantes de diferentes empresas del área de Recursos Humanos ó Relaciones Industriales, que reúnen una vez al mes para boletinar sus vacantes e intercambiar personal.

Cada grupo consta de 20 empresas, por cinco listas, hace un total de 100 Industrias (similar al Sector Gobierno). El procedimiento para sacar a 10 de ellos fué similar al anterior.

3.3 METODO DE INVESTIGACION

Como ya habíamos mencionado, nuestra investigación fué de tipo Exploratorio ó de acercamiento a la Realidad Social, ya que como afirma Rojas, el objetivo de este tipo de investigación consiste en recabar información para reconocer, ubicar y definir problemas; fundamentar Hipótesis, recoger ideas o sugerencias que permitan afinar la metodología, depurar estrategias, etc. para formular con mayor exactitud el esquema de investigación definitivo. De acuerdo a lo anterior, la Técnica más adecuada para este tipo de estudio es la Entrevista Estructurada a informantes Clave, la cuál permite, al igual que la observación, obtener información para estructurar un marco teórico y conceptual congruente con la realidad que se estudia. Esta técnica se aplica a informantes clave, llamados así porque se encuentran en una posición (económica, social o cultural), dentro de su comunidad ó grupo social que les permite proporcionar información que otras personas desconocen o darían incompleta. Los informantes clave pueden ser los representantes formales o informarles de los grupos sociales. La selección de los informantes clave depende del tipo de información que se necesita, ejemplo: autoridades municipales, representantes sindicales, representantes de organismos y empresas, profesores, sacerdotes, etc (Rojas Soriano). En nuestro caso fueron: Jefes, Gerentes y/o puestos similares, representantes del área de Recursos Humanos en cada una de las empresas investigadas.

Como complemento a nuestra investigación se empleó un cuestionario. La construcción de éste presupone seguir una metodología sustentada en: el cuerpo de la teoría, el marco conceptual en que se apoya el estudio, la hipótesis que se pretenden probar y los objetivos de la investigación; Rojas agrega: es necesario asegurarse que todas las variables, a través de sus indicadores, estén siendo efectivamente exploradas por las preguntas y que la información resultante sea la buscada. Añ cuando no existen reglas reconocidas unánimemente para formular preguntas, se pueden hacer las siguientes observaciones:

- 1).- No sacrificar la claridad por la concisión, es decir, si una persona es incomprensible por falta de palabras, es conveniente extender el texto de la misma hasta lograr su claridad.
- 2).- Evitar que las preguntas induzcan las repuestas
- 3).- No emplear tesis de personas o instituciones conocidas para apoyar las preguntas.
- 4).- Evitar que las preguntas se lleven a cabo de tal forma que molesten o incomoden a los informantes.
- 5).- Redactar las preguntas con palabras apropiadas, según el público a quien se aplique el cuestionario.

El tipo de preguntas empleadas, fue las abiertas, en virtud de que se requiera conocer las opiniones expresadas en forma más amplia sobre algunos temas.

3.4 INSTRUMENTOS

Para efectuar nuestra investigación se requirió de:

- La Guía de Entrevista (ver anexo I)
- Hoja de Codificación (ver anexo II)
- Una libreta de campo y/o grabadora
- Un cuestionario (ver anexo III)



- Hoja de Codificación (ver anexo IV)

3.5 PROCEDIMIENTO

Se administró una entrevista estructurada a los informantes - clave (representantes de empresas), de cada Institución seleccionada; 10 del Sector Público y 10 del Privado con el objeto de recabar información acerca de la estructuración del curso de Inducción que se imparte actualmente en su empresa; asimismo Nuestra Guía de Entrevista, estuvo encaminada a investigar el grado en que los cursos de inducción logran que el nuevo elemento;

- a).- Se identifique con la organización y procedimientos
- b).- Crear una actitud favorable hacia el patrón
- c).- Hacer que el nuevo empleado sienta que pertenece al grupo
- d).- Laborar con más seguridad en su tarea (puesto)
- e).- Integrarse más rápidamente a su trabajo y ante su nueva-situación

Este estudio se complementó a través de un cuestionario, mismo que exploró diversos Indicadores para cada uno de los incisos citados anteriormente. El cuestionario tuvo como propósito obtener en que grado y/o tiempo el personal de nuevo ingreso -- logran durante sus primeros 90 días laborados.

INDICADORES HACIA LA EMPRESA

- Adaptación a la Organización

INDICADORES HACIA EL PUESTO

- Interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas, procedimientos, etc), respecto a su puesto.
- Tiempo en lograr los Standares de Calidad de Producción
- Tiempo en lograr los Standares de Cantidad de Producción
- Porcentaje de faltas
- Porcentaje de abandono de empleo

INDICADORES HACIA LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

- Porcentaje de accidentes (leves y/o graves)
- Porcentaje de aceptación de las normas de seguridad
- Porcentaje de aceptación ante normas de seguridad no contempladas en los cursos de inducción

Lo anterior tuvo como fin, recabar información suficiente, - para poder contrastarla y conocer si existe una diferencia - significativa entre las empresas del Sector Público y la Iniciativa Privada.

Finalmente, con la comprobación de nuestro supuesto "En la - actualidad las empresas carecen de un curso de Inducción que abarque tres enfoques: a).- Hacia la Empresa: b).- Hacia el puesto y c).- Hacia la Seguridad Industrial", en el Capítulo IV planteamos el desarrollo de un Modelo de Inducción.

3.6 SISTEMA DE CALIFICACION

Inicialmente se recabó la información de las entrevistas - (de nuestra grabadora), así como de los cuestionarios; --- posteriormente se efectuó el vaciado de datos a las hojas de resultados y se realizó la codificación de la Guía de - la Entrevista y el Cuestionario] (Anexo II y IV). Entendiéndose por Codificar, la significación de un número letra- o símbolo a las distintas alternativas de respuesta de -- cada pregunta. Estas se clasifican en Cerradas y Abiertas; las primeras presentan las alternativas de respuesta a con- tinuación de la pregunta, se hacen cuando existe suficiente información para cerrarlas y si el número de respuestas -- posibles es reducido. Este tipo de preguntas sirve para -- fundamentar un análisis descriptivo.

En las preguntas abiertas las respuestas no están escritas, ya sea porque es difícil conocerlas con precisión o porque se requiere de opiniones expresadas en forma más amplia -- sobre algunos temas, siendo necesario dejar un espacio --- adecuado para la respuesta. Para la realización de nuestra investigación, [utilizamos en la Entrevista, preguntas ce- rradas; es importante aclarar que la pregunta número sie- te, es abierta con el objeto de evitar inducir la respues- ta.

En el cuestionario se utilizaron preguntas abiertas.

Con objeto de que la codificación fuese más rápida, se pu- sieron casillas, el número de éstas, para cada pregunta de- pendió de las alternativas de respuesta posibles (Maurice- Durverger).

La nomenclatura que utilizamos para codificar las respuestas fué, de una numeración progresiva ascendente, esto es, del uno en adelante de acuerdo a los requerimientos de cada pregunta específica.

Realizado lo anterior, se hizo la cuantificación (cifras en bruto), para posteriormente, efectuar el cálculo de los porcentajes y finalmente se gratificarón los resultados.

3.7 RESULTADOS

Una vez realizada nuestra investigación y con el objeto de ser lo más explícito posible, la presentación de los resultados, se efectuó en dos partes:

- a).- Resultados de la Entrevista.- mismos que estan apoyados con gráficas.
- b).- Resultados del Cuestionario.- aquí el apoyo esta realizado por medio de tablas descriptivas de cada uno de los datos obtenidos.

3.7.I RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Como se recordará, el objetivo de esta Entrevista fué planteado con la finalidad de determinar hasta que grado las empresas cuentan con un Programa de Inducción. Asimismo, el conocer la importancia que se le da a cada uno de los enfoques analizados anteriormente que son:

- 1).- Inducción a la Empresa
- 2).- Inducción al Puesto
- 3).- Inducción a la Seguridad Industrial

Estos enfoques se analizaron en el Sector Público como en la Iniciativa Privada. A continuación empezaremos con las respuestas obtenidas de la Entrevista.

En cuanto a la pregunta No. 1 la cual dice: La institución cuenta con un curso y/o programa de Inducción.

Se obtuvo que de la muestra total (20 empresas), el 60% de las investigaciones cuentan con una Programa de Inducción. El 40% restante de acuerdo a nuestro estudio, no poseen un programa de Inducción, debido entre otras cosas a la falta de información y concientización (ver gráfica No. 1). Específicamente de las 10 Instituciones del Sector Público -- solo cinco de éstas cuentan con un curso y de las 10 empresas de la Iniciativa Privada, siete de ellas lo tienen. Por lo tanto cabe aclarar que a partir de ésta gráfica nuestro 100% será equivalente a 12 empresas (que es la suma global de Instituciones que cuentan con un programa de Inducción), para una mayor ilustración ver gráfica No. 1.2.

La pregunta No. 2 expresá: A que tipo de personal esta dirigido?

Según lo encuestado de las 12 empresas que cuentan con un Programa de Inducción la mayoría (el 75%), lo dirige todo a todo el personal general. Siguiendo en orden de frecuencia y/o importancia el 16.6% de la muestra lo dirige a Mandos Medios y finalmente, sólo un 8.4% lo dirige a Nivel Ejecutivo (una información detallada se muestra en la gráfica No. 2).

El cuestionamiento No. 3 indica: Quienes lo imparten?

En lo referente a esta interrogante se detectó, que el 58% de las empresas consideran que el programa de Inducción debe ser impartido por el Departamento de Capacitación. El --

25% manifiesta que lo debe impartir el Jefe inmediato del - nuevo empleado y un 17.5% piensan que esta labor correspon- de al departamento de Reclutamiento y Selección de Personal (ver gráfica No. 3).

Pregunta No. 4: El contenido del curso, es diferente para - cada nivel?

Esta respuesta demostró que la mayoría de las empresas (80%), consideran que el contenido del programa debe ser el mismo - para cada uno de los niveles y una minoría (20%), opina que - debe ser diferente (mayores datos se localizan en la gráfica No. 4).

El planteamiento de la pregunta No. 5 es: como esta estructu- rado el curso?

Los resultados registrados en ésta pregunta demostró que: --- El 31% de la población tiene estructurado el programa en --- Módulos de Información, Identificación y de Adaptación.

El otro 69% lo tienen estructurado en partes como son: Induc- ción a la Institución, al Puesto y a la Seguridad Industrial (un desglose más detallado de lo anterior se encuentra en la gráfica No. 5).

La interrogante No. 6: Cuantas partes, secciones, módulos lo integran?

La finalidad de esta pregunta fué explicar en cuantas partes estan divididos los programas de Inducción y que porcentaje- le corresponde a cada uno. La contestación lograda indico -- que: Un 5% de la población lo tiene dividido en una sólo par- te, un 25% en dos partes, otro 25% en tres partes y un 45% -

en más de tres partes.

Algunas de las partes que comprenden los programas son: -- Antecedentes, objetivo de la Institución Políticas de la Empresa, etc. (ver gráfica No. 6).

Analizando cada una de ellas básicamente contiene? (Pregunta No. 7).

La respuesta obtenida reflejó que el 42% de las empresas consideran que la Inducción debe darse hacia la empresa y al puesto únicamente. Un 34% opina que a el personal de nuevo ingreso sólo se le debe Inducir al Puesto. Un 8% contempla en su programa la Inducción hacia la Seguridad Industrial.

Sólo un 16% considera que es importante dar al personal los tres enfoques: hacia la empresa, el puesto y la Seguridad Industrial. (ver gráfica No. 7 A).

Posteriormente (analizar gráfica No. 7 B), se puede observar que tanto en el sector privado como en el sector Público se le dá mayor importancia a la Inducción a la Empresa; En segundo lugar esta la Inducción al Puesto. Se le da menor importancia a la Seguridad Industrial.

La pregunta No. 8 dice: De acuerdo a la respuesta que acaba de dar el curso de Inducción con que cuenta actualmente la empresa, qué puntos, de los que a continuación elista - mos cubre:

- a).- Identificación con la organización y procedimientos
- b).- Crear una actitud favorable hacia el patron
- c).- Hacer que el nuevo empleado sienta que pertenece al grupo

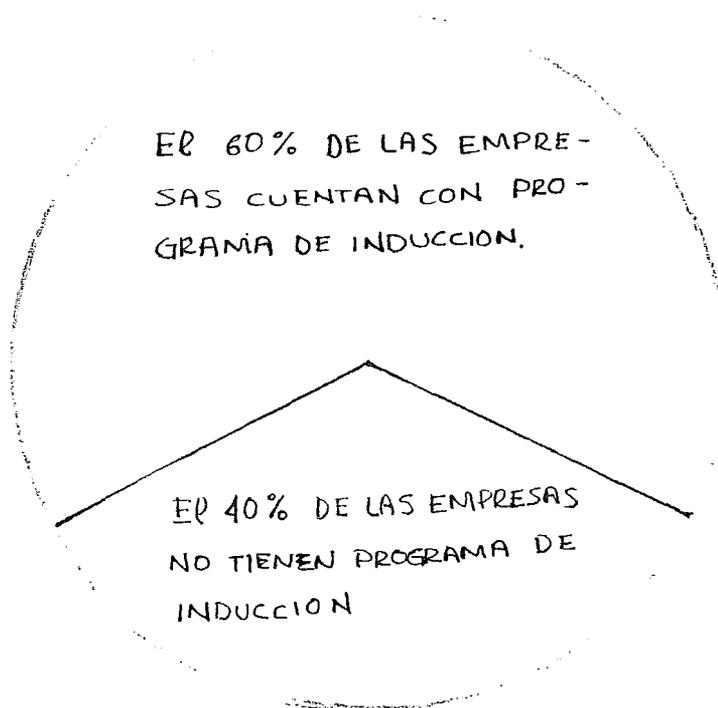
- d).- Laborar con más seguridad en su tarea o puesto
- e).- Integrarse más rápidamente a su trabajo y ante su nueva situación

La finalidad de ésta pregunta es explicar de acuerdo a los resultados obtenidos los puntos que cubren las empresas en los programas de Inducción, cuales con mayor afluencia y cuales con menor grado.

Como se puede observar en la gráfica No. 8 existe un porcentaje bajo 16% de las empresas que cubren los cinco aspectos que mencionamos anteriormente. Un 34% cubre cuatro de los puntos que son: a, b, c, e. Otro 34% cubre tres de los puntos: a, b, c. Un 8% cubre sólo b y d.

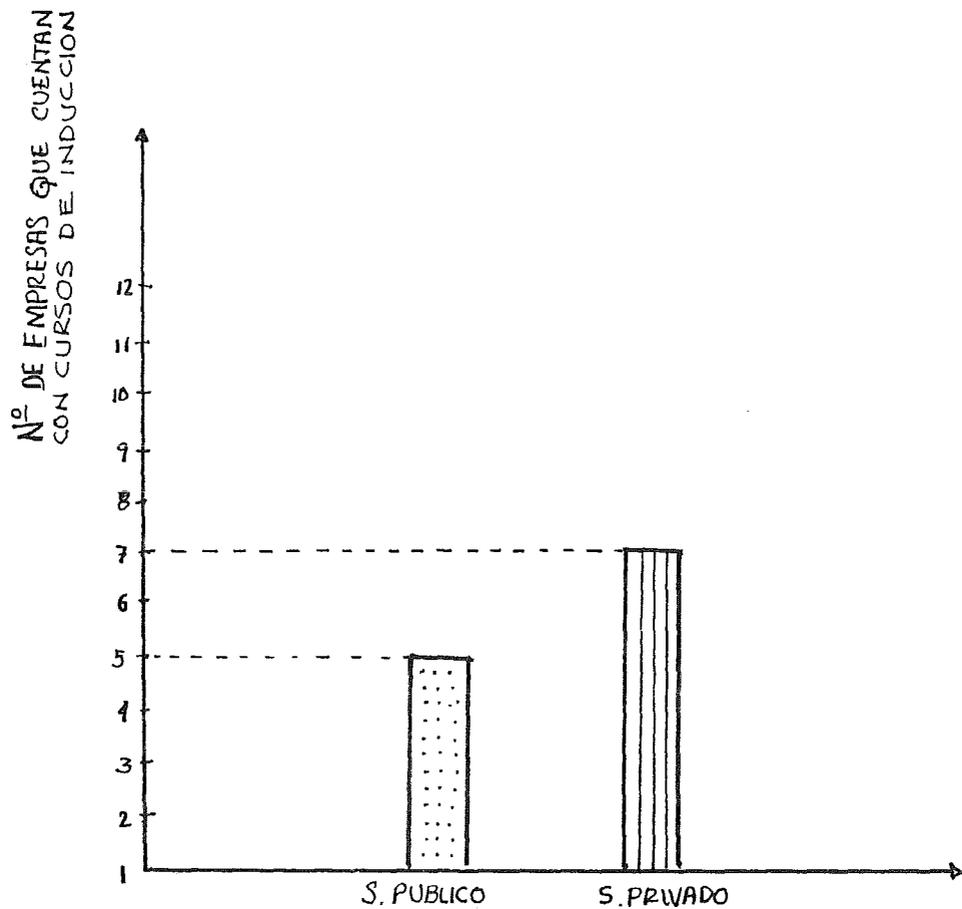
GRAFICA N° 1

¿ La institución cuenta con un curso y/o programa de --
Inducción.



Esta esquematización, demuestra que del total de la Población (20 empresas), encuestadas (del Sector Gobierno y Privado), - únicamente el 60% de ellas tienen un programa de inducción.

GRAFICA N° 1.2

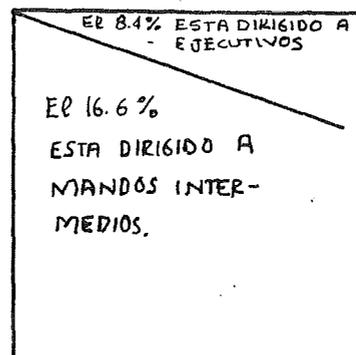


Esta gráfica es complemento de la anterior (No. I), donde se aprecia específicamente que de las 10 empresas encuestadas del Sector Público sólo el 50% de ellas cuentan con un curso de -- Inducción. De las 100 empresas investigadas en la iniciativa -- privada, el 70 % de ellas si tienen este curso.

GRAFICA N° 2

¿ A QUE TIPO DE PERSONAL ESTA DIRIGIDA SU CURSO DE INDUCCION?

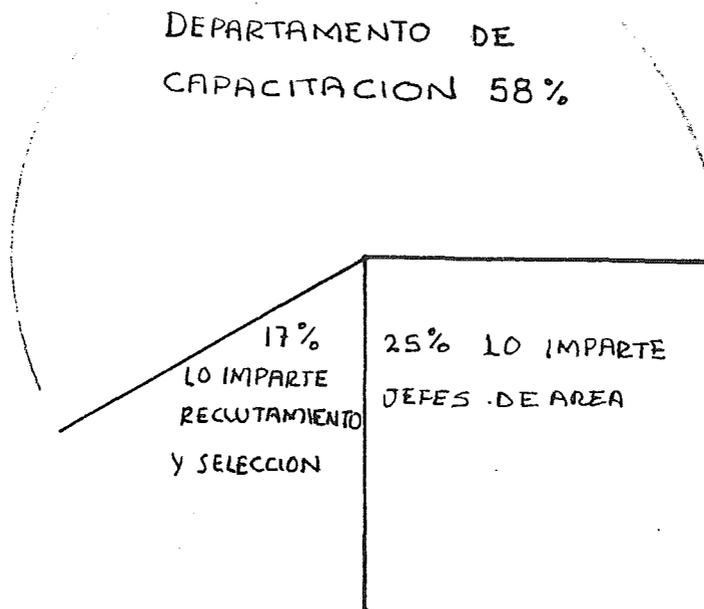
EL 75% DIRIGE EL PROGRAMA A
TODO EL PERSONAL EN GENERAL
Y A TODOS LOS NIVELES



En esta gráfica se puede apreciar que gran parte de las organizaciones elabora un solo curso y lo dirige y/o proyecta a todo el personal en general. Así mismo podemos observar que un mínimo de empresas lo enfoca a los ejecutivos y/o Directivos de éstas.

GRAFICA N° 3

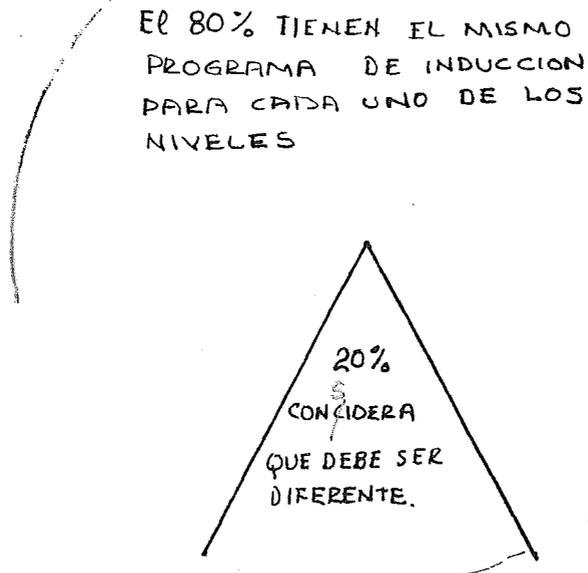
¿ Quien(es) imparte(n) el curso?



Podemos ver que en la mayoría de las empresas el curso de inducción es impartido por el Departamento de Capacitación; así como un mínimo de instituciones delega esta función al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

GRAFICA Nº 4

¿ El contenido del curso, es diferente para cada nivel?



La gráfica demuestra que generalmente las organizaciones elaboran un solo programa de inducción, cuyo contenido es diseñado para ser proyectado a todos los niveles (Directivo, Mandos Medios y Operativos). En un porcentaje mínimo de instituciones se realizan cursos de contenidos diferentes atendiendo básicamente al tipo de jerarquía que se va a dirigir.

GRAFICA N°5

¿ Como esta estructurado el curso?

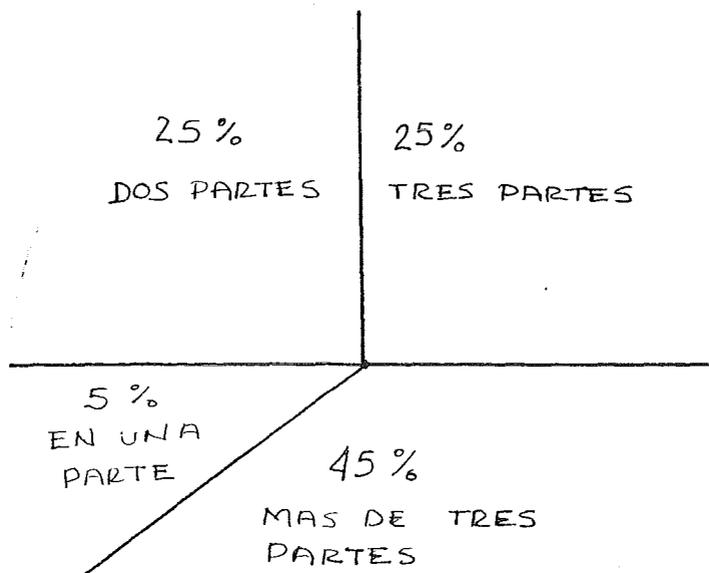
69% TIENE ESTRUCTURADO
EL PROGRAMA EN PARTES

31%
TIENEN ESTRUCTURADO EL
CURSO DE INDUCCION EN
MODULOS

Aquí podemos apreciar que en una mayoría las instituciones tienen integrado su curso en partes, equiparable básicamente a los enfoques referidos (Inducción a la Empresa, al -- puesto y a la Seguridad Industrial, en donde pueden tener -- uno, dos o bién los tres enfoques. Una minoría de organiza -- ciones elabora su programa en modulos y/o temas de infor -- mación, identificación y de adaptación.

GRAFICA N° 6

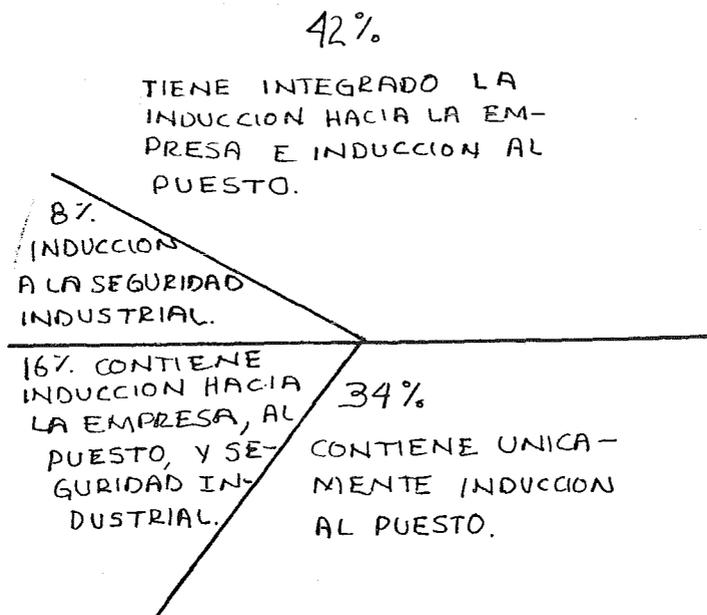
¿ Cuantas partes, Secciones, Módulos, etc. integran su curso?



La mayoría de las empresas forma su curso de inducción con más de tres partes; la minoría prefiere establecer una sola parte y/o tema (Que en esencia es inducción a la empresa, puesto -- y/o Seguridad Industrial).

GRAFICA N° 7A

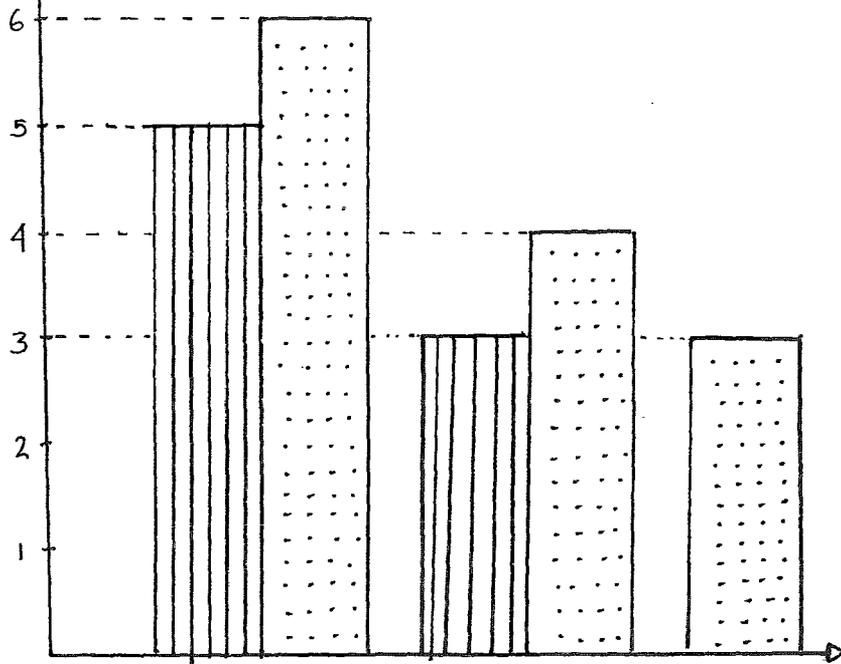
¿ Analizando la estructura del curso basicamente contiene?



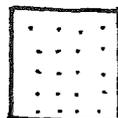
Podemos observar que la mayoría de las instituciones tienen integrado su curso con inducción hacia la empresa y hacia el puesto. La minoría lo proyecta únicamente con la Inducción a la Seguridad Industrial.

GRAFICA 7B

NUMERO DE EMPRESAS EN %SECTOR



SECTOR GOBIERNO



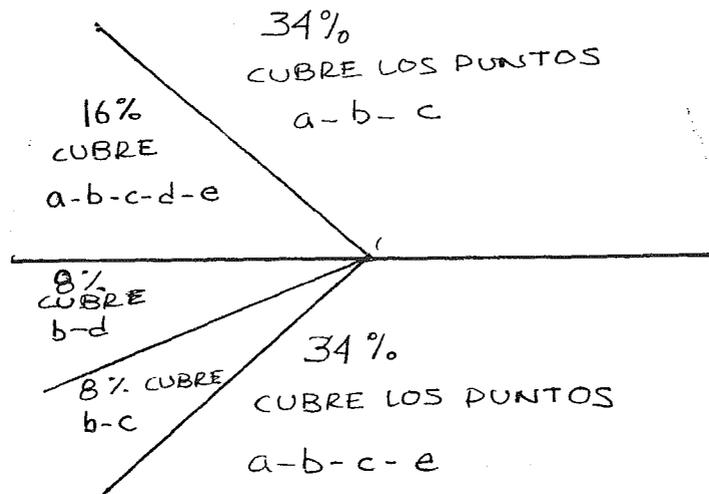
SECTOR PRIVADO

Aquí podemos contemplar que los dos sectores (Privado y - Público), dan mayor importancia a la Inducción hacia la - empresa, En cuanto al enfoque de la Seguridad Industrial,- este solo se localizó en la iniciativa privada.

GRAFICA N° 8

¿ De acuerdo a la respuesta anterior (Pregunta No. 7), el -
curso de inducción con que cuenta actualmente la empresa,
qué puntos, de los que a continuación enlistamos cubre:

- a).- Identificación con la organización y procedimientos
- b).- Crear una actitud favorable hacia el patron
- c).- Hacer que el nuevo empleado sienta que pertenece al grupo
- d).- Laborar con más seguridad en su tarea o puesto
- e).- Integrarse más rápidamente a su trabajo y ante su nueva -
situación.



La grafica demuestra que la mayoría de las empresas cubren los puntos A - B - C. La minoría B- D ó bien b-c

3.7.2 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Como mencionamos con antelación éste instrumento se utilizó como complemento a nuestra investigación, con el objetivo principal de poder analizar si existe o no una discrepancia entre las empresas del Sector Público y Privado, en relación al tiempo que tardan los empleados de nuevo ingreso en alcanzar su adaptación a la empresa; obtener los estándares de calidad y cantidad; porcentaje de accidentes, etc. A continuación presentamos los datos obtenidos:

En la pregunta No. 1 donde se cuestiona el tiempo que tarda el personal en adaptarse a su nuevo empleo a nivel directivo, medio y operativo.

Se obtuvo que en los tres niveles y tanto el Sector Público como en la Iniciativa Privada, el grueso de la población -- se acopla a su trabajo en los primeros 30 días; en segundo lugar de importancia se detectó que una importante parte -- de la población logra su adaptación hasta los 90 días (para una mayor ilustración ver cuadro No. 1).

El cuestionario No. 2 dice: En que porcentaje durante sus -- primeros 90 días los recién ingresados a la organización -- hacen interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas, procedimientos, etc), -- respecto a su puesto (tomando en cuenta los tres niveles).

La respuesta reflejó (tomando en cuenta los porcentajes --- más altos) que, en el 40% de la población del Sector Público (en todos los niveles), las interrupciones por preguntas sobre información respecto a su puesto son mínimas; -- notándose una diferencia con la Iniciativa Privada, en --- donde el grueso de la población (40%), en los tres niveles,

las interrupciones son más frecuentes. Consultando el Cuadro No. 2 tendrá información más detallada).

Cual es el tiempo en lograr los estandares de calidad de producción, en los tres niveles? (es la pregunta No. 3).

Lo que observamos de la contestación a ésta pregunta fué : para el Sector Público a nivel directivo y medio, la mayor parte de la población alcanza los estandares de calidad en un plazo superior a los 90 días; en cuanto al nivel operativo este lo logra en 30 días (la tabla No. 3 muestra esquemáticamente cada uno de los resultados).

La pregunta No. 4 indica: Cuál es el tiempo en lograr los Estandares de Cantidad de producción a nivel directivo, medio y operativo?

Los datos obtenidos son similares a los de la pregunta No. 3 sólo se presentó una variante, esto es, en el Sector Público se logran los Estandares de Calidad en los tres Niveles en un plazo mayor a los 90 días. La iniciativa Privada no presentó variación, en virtud de que en todos los niveles las metas se alcanzan durante los primeros 30 días (mayor información en el cuadro No. 4).

Cual es el porcentaje de faltas en cada uno de los niveles? (fué la pregunta No. 5).

La información obtenida a ésta pregunta fué: que el 93% de la población del Sector Público registro un bajo grado de faltas en los tres niveles, durante los primeros 90 días laborados. A diferencia de la I. P. donde se observó que a nivel operativo existe una gran rotación (50% de la población), durante los primeros tres meses de trabajo.

A nivel directivo y medio tampoco se registro un número -- considerable de faltas (la tabla No. 5 presenta el desglose exacto).

El cuestionamiento No. 6 expresa: Cuál es el porcentaje de abandono de empleo en los tres niveles?

La contestación a ésta pregunta indico que: el 96% de la -- población en el Gobierno, presenta una gran estabilidad -- laboral en virtud de que normalmente no se registran bajas en ninguno de los niveles. La I.P. muestra un alto porcentaje de abandono de empleo a nivel operativo (50% de la -- población), mismo que disminuye a nivel medio y directivo-- (para una mejor ilustración ver cuadro No. 6).

La pregunta No. 7 dice: Cuál es el porcentaje de accidentes (leves o graves), en los tres niveles.

La información arrojada demuestra que tanto en el Sector -- Público como en la Iniciativa Privada a nivel directivo -- y medio no se dan los accidentes de trabajo. A nivel operativo el Sector Público registra menos accidentes que la -- I.P., ya que esta sí presenta un alto grado de accidentes-- durante los primeros 90 días de trabajo (ver cuadro No.7).

Pregunta No. 8 indica: Cuál es el porcentaje de aceptación de las normas de seguridad en los tres niveles?

La información lograda al respecto, denota una característica en el Sector Público, en vista de que generalmente -- en esta Instituciones no se cuenta con registros sobre el porcentaje de aceptación de normas de seguridad, ya sea -- por la magnitud del personal que se maneja ó bien por considerarlos innecesarios. En la I.P. existe buena aceptación a nivel directivo y medio, sin embargo a nivel operativo --

el grueso de la población acepta las normas del 51% al 75% (una ampliación de datos se localiza en la tabla No. 8)

En cuanto a la pregunta No. 9 que expresa: Cuál es el porcentaje de aceptación de las normas de Seguridad no contempladas en los cursos de la Inducción (en los tres niveles)?

Los resultados obtenidos son muy similares a la pregunta anterior (8), en el Sector Público generalmente no se registran este tipo de datos; en cuanto a lo que se refiere a la I.P. a nivel directivo y medio son altamente aceptadas; --- obteniéndose datos menos favorables para el nivel operativo, mismo que no acepta totalmente esta normas (ver cuadro No.9)

Finalmente el reactivo No. 10 cuestiona si se consultó al alguna fuente de información ó registros para contestar estas preguntas.

La respuesta indicó que tanto el Sector Público como la Iniciativa Privada no consultaron documentos para proporcionarnos los datos registrados. En menor porcentaje si consultaron fuentes de información ó registros y en una menor frecuencia ambas instituciones consultaron parcialmente (una ilustración más detallada se encuentra en la tabla No. 10).

NOTA: En el apéndice presentamos un breve resumen (sobre lo más importante), de cada una de las empresas encuestadas.

P.- EN QUE TIEMPO LOS RECIEN INGRESADOS A LA ORGANIZACION SE ADAPTAN A SU NUEVO TRABAJO?

NIVEL DIRECTIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
HASTA 30 DIAS	50 %	70 %
60 DIAS	--○--	--○--
90 DIAS	30 %	30 %
+ 90 DIAS	20 %	--○--

NIVEL MEDEIO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
HASTA 30 DIAS	40 %	30 %
60 DIAS	20 %	--○--
90 DIAS	40 %	20 %
+ 90 DIAS	--○--	--○--

NIVEL OPERATIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
HASTA 30 DIAS	60 %	70 %
60 DIAS	10 %	--○--
90 DIAS	20 %	--○--
+ 90 DIAS	10 %	30 %

CUADRO No. I

Las tablas nos muestran que en los tres niveles la mayoría de la población se adapta en un lapso de 30 días a su nuevo empleo (tanto en el sector --- Gobierno como en el Privado),

P.- CUAL ES EL PORCENTAJE DE INTERRUPCIONES POR PREGUNTAS SOBRE INFORMACION (DATOS-
ESPECIFICOS, REGLAMENTOS, POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, ETC). RESPECTO A SU PUESTO.

NIVEL DIRECTIVO

NIVEL MEDIO

NIVEL OPERATIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 A 5 INTERRUPC.	40 %	20 %
DE 6 A 10 INTERRUP.	--o--	40 %
DE 11 A 25 INTERRUPC.	20 %	10 %
+ DE 26 INTERRUPC.	40 %	30 %

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 A 5 INTERRUPC.	40 %	20 %
DE 6 A 10 INTERRUPC.	10 %	40 %
DE 11 A 25 INTERRUPC.	20 %	20 %
+ DE 26 INTERRUPC.	30 %	20 %

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 A 5 INTERRUPC.	40 %	20 %
DE 6 A 10 INTERRUPC.	20 %	40 %
DE 11 A 25 INTERRUPC.	10 %	20 %
+ DE 26 INTERRUPC.	30 %	20 %

CUADRO No. 2

Estas tablas nos permiten apreciar tomando en cuenta los porcentajes más altos, que las interrupciones (del personal de nuevo ingreso), por preguntas sobre información respecto a su puesto, son mínimas, en Instituciones Gubernamentales.- En la iniciativa Privada las interrupciones son más frecuentes.

P.¿ TIEMPO EN LOGRAR LOS ESTANDARES DE CALIDAD?

NIVEL DIRECTIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
HASTA 30 DIAS	30 %	40 %
DE 31 A 60 DIAS	---	---
DE 61 A 90 DIAS	10 %	20 %
+ 90 DIAS	60 %	40 %

NIVEL MEDIO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
HASTA 30 DIAS	30 %	40 %
DE 31 A 60 DIAS	---	20 %
DE 61 A 90 DIAS	20 %	10 %
+ 90 DIAS	50 %	30 %

NIVEL OPERATIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
HASTA 30 DIAS	40 %	60 %
DE 31 A 60 DIAS	---	---
DE 61 A 90 DIAS	20 %	10 %
+ 90 DIAS	40 %	30 %

CUADRO No. 3

Como se puede observar en el Sector Privado los Standares de calidad se obtienen en mayor porcentaje en los primeros 30 días, a diferencia del Gobierno, donde con más frecuencia se logran en un tiempo mayor de 90 días.

P.- TIEMPO EN LOGRAR LOS ESTANDARES DE CALIDAD DE PRODUCCION?

NIVEL DIRECTIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
HASTA 30 DIAS	20 %	60 %
DE 31 A 60 DIAS	10 %	20 %
DE 61 A 90 DIAS	10 %	10 %
+ 90 DIAS	60 %	10 %

NIVEL MEDIO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
HASTA 30 DIAS	30 %	40 %
DE 31 A 60 DIAS	---	20 %
DE 61 A 90 DIAS	10 %	10 %
+ 90 DIAS	60 %	30 %

NIVEL OPERATIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
HASTA 30 DIAS	30 %	60 %
DE 31 A 60 DIAS	---	---
DE 61 A 90 DIAS	10 %	10 %
+ 90 DIAS	60 %	30 %

CUADRO No. 4

En el logro de Standares de Calidad de Producción es más significativa - la diferencia que se da entre el Sector Público y el Privado (en los tres niveles), ya que en el Gobierno se requiere de un tiempo mayor a los 90-días y en la iniciativa Privada los Standares generalmente se cubren en los primeros 30 días.

P.- CUAL ES EL PORCENTAJE DE FALTAS?

NIVEL DIRECTIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 A 5 FALTAS	90 %	90 %
DE 6 A 10 FALTAS	--O--	--O--
DE 11 A 25 FALTAS	--O--	--O--
+ 26 FALTAS	10 %	10 %

NIVEL MEDIO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 A 5 FALTAS	100 %	90 %
DE 6 A 10 FALTAS	--O--	--O--
DE 11 A 25 FALTAS	--O--	--O--
+ 26 FALTAS	--O--	10 %

NIVEL OPERATIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 A 5 FALTAS	90 %	50 %
DE 6 A 10 FALTAS	--O--	10 %
DE 11 A 25 FALTAS	--O--	10 %
+ 26 FALTAS	10 %	30 %

CUADRO No. 5

Basicamente no se presentan faltas en ninguno de los Sectores, siendo la causa principal en ambos casos que los primeros meses (de 1 a 3) son de Prueba. En la Empresa Privada a nivel operativo si se observa una alta rotación de personal entre otras causas estan; el tipo de trabajo, ambiente, políticas, etc.

P.- CUAL ES EL PORCENTAJE DE ABANDONO DE EMPLEO?

NIVEL DIRECTIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 A 5 PERSONAS	90 %	90 %
DE 6 A 10 PERSONAS	--o--	--o--
DE 11 A 25 PERSONAS	--o--	--o--
+ 26 PERSONAS	10 %	10 %

NIVEL MEDIO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 A 5 PERSONAS	100 %	80 %
DEL 6 A 10 PERSONAS	--o--	20 %
DE 11 A 25 PERSONAS	--o--	--o--
+ 26 PERSONAS	--o--	--o--

NIVEL OPERATIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 A 5 PERSONAS	100 %	50 %
DEL 6 A 10 PERSONAS	--o--	20 %
DE 11 A 25 PERSONAS	--o--	20 %
+ 26 PERSONAS	--o--	10 %

CUADRO No. 6

Claramente podemos apreciar que la gente que entra al Gobierno, a cualquier nivel no abandona el empleo; asimismo el Nivel Directivo de la Iniciativa Privada. A nivel medio se presenta el abandono en un porcentaje bajo, sin embargo a nivel operativo si se presenta marcadamente este fenómeno (las causas principales son similares a la pregunta número 5).

P.- CUAL ES EL PORCENTAJE DE ACCIDENTES (LEVES O GRAVES)?

NIVEL DIRECTIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 A 5 ACCIDENTES	100 %	100 %
DE 6 A 15 ACCIDENTES	--o--	--o--
DE 16 A 25 ACCIDENTES	--o--	--o--
DE 26 A 45 ACCIDENTES	--o--	--o--
+ 46 ACCIDENTES	--o--	--o--

NIVEL MEDIO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 A 5 ACCIDENTES	100 %	90 %
DE 6 A 15 ACCIDENTES	--o--	10 %
DE 16 A 25 ACCIDENTES	--o--	--o--
DE 26 A 45 ACCIDENTES	--o--	--o--
+ 46 ACCIDENTES	--o--	--o--

NIVEL OPERATIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 A 5 ACCIDENTES	80 %	20 %
DE 6 A 15 ACCIDENTES	10 %	10 %
DE 16 A 25 ACCIDENTES	10 %	20 %
DE 26 A 45 ACCIDENTES	--o--	20 %
+ 46 ACCIDENTES	--o--	30 %

CUADRO No. 7

En ambos sectores tanto a nivel Directivo como Medio normalmente no se registran accidentes de trabajo, más bien se presentan a nivel operativo. Viendo la tabla podríamos decir que en el Gobierno se tienen menos accidentes; sin embargo eso depende del tipo de Empresa, existen notables diferencias entre una Empresa de Servicios y una Planta Productora. Ahora bien, las posibilidades de accidentes aumentan o disminuyen según el tipo de Industria de que se trate.

P.- EN QUE PORCENTAJE SON ACEPTADAS LAS NORMAS DE SEGURIDAD POR EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?

NIVEL DIRECTIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 AL 25 %	--○--	--○--
DEL 26 AL 50 %	--○--	--○--
DEL 51 AL 75 %	40 %	80 %
DEL 76 % AL 100 %	60 %	20 %

NIVEL MEDIO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 AL 25 %	--○--	--○--
DEL 26 AL 50 %	--○--	--○--
DEL 51 AL 75 %	10 %	20 %
DEL 76 % AL 100 %	90 %	80 %

NIVEL OPERATIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 AL 25 %	--○--	--○--
DEL 26 AL 50 %	10 %	20 %
DEL 51 AL 75 %	10 %	60 %
DEL 76 % AL 100 %	80 %	20 %

CUADRO No. 8

R.- Las normas de seguridad son ampliamente aceptadas por el nivel Directivo de los dos Sectores (Público y Privado), a nivel Medio se presenta una frecuencia de aceptación buena, en tanto que a nivel Operativo esta disminuye. Otra característica importante de este punto es que en las Instituciones Públicas normalmente no cuentan con Registros sobre el porcentaje de aceptación de normas de seguridad, ya sea por la magnitud de personal que maneja, la propia estructura y políticas de la Institución ó bien por considerarlos innecesarios.

P.- EN QUE PORCENTAJE SON ACEPTADAS LAS NORMAS DE SEGURIDAD NO CONTEMPLADAS EN LOS CURSOS DE INDUCCION, POR EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?

NIVEL DIRECTIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 AL 25 %	--o--	--o--
DEL 26 AL 50 %	--o--	--o--
DEL 51 AL 75 %	40 %	80 %
DEL 76 % AL 100%	60 %	20 %

NIVEL MEDIO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 al 25 %	--o--	--o--
DEL 26 AL 50 %	--o--	--o--
DEL 51 AL 75 %	10 %	10 %
DEL 76 % AL 100%	90 %	90 %

NIVEL OPERATIVO

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
DE 0 AL 25 %	--o--	--o--
DEL 26 AL 50 %	10 %	--o--
DEL 51 AL 75 %	10 %	60 %
DEL 76 % AL 100 %	80 %	40 %

CUADRO No. 9

En cuanto al porcentaje de aceptación de las normas de Seguridad no contempladas en el curso de Inducción, la respuesta es similar a la pregunta anterior (8) como se puede apreciar en las tablas comparativas.

P.- SE CONSULTO ALGUNA FUENTE DE INFORMACION O REGISTROS PARA CONTESTAR ESTAS PREGUNTAS?

	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
SI	20 %	30 %
NO	70 %	50 %
PARCIAL - MENTE.	10 %	20 %

C U A D R O No. 10

El porcentaje más frecuente nos indica que en Instituciones Públicas como en Privadas, no se consultó alguna fuente de información ó registros para contestar las preguntas que se les formuló.

3.8 CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA

De acuerdo a nuestra investigación y haciendo un análisis de los resultados que obtuvimos de las entrevistas que se aplicaron a las empresas públicas y privadas, se desprenden las siguientes conclusiones:

- 1.- Se encontró que la mayoría de las empresas (60%) cuentan con programa de inducción debido a que lo consideran necesario tanto para la empresa como para el empleado de nuevo ingreso ya que mediante éste, el empleado logra una rápida adaptación e identificación a la empresa, así como una rápida producción.
- 2.- También se observó que las empresas que no cuentan con programa de inducción (40%) es por falta de conocimiento de personal, algunas ya lo están estructurando, otras tienen, pero es obsoleto.
- 3.- La mayoría de las empresas (75%) dirigen el programa a todo el personal en general ya que consideran que todos los empleados de nuevo ingreso deben de recibir ésta introducción. Un porcentaje bajo considera que la Inducción solo debe darse a los Mandos Medios, y una minoría considera que solo es necesario para los Funcionarios.

Se considera que el Departamento Responsable para impartir el programa de Inducción es Capacitación.

En lo referente a que si debe ser el mismo programa para todos los niveles la mayoría considera que sí (80%) solo en algunos aspectos debe ser diferente la información para los empleados de confianza y los sindicalizados o funcionarios, más que nada se refieren a prestaciones.

Respecto a como estan estructurados los programas existe un alto porcentaje (69%) en los que tienen en partes que son:

Inducción a la Institución
Inducción al Puesto
Inducción a la Seguridad Industrial

Otra pequeña parte la tiene estructurada en Módulos de Información Identificación y adaptación a la empresa.

En lo que se refiere a cuántas partes o módulos los forman en los resultados se obtuvo que la mayoría (45%) lo tienen integrado en más de tres partes que son las siguientes:

- a) Antecedentes
- b) Objetivo de la Institución
- c) Políticas de la empresa
- d) Reglamento Interior de la Empresa
- e) Conocimiento General de su puesto
- f) Conocimiento Particular de su puesto
- g) Manual de actividades para el puesto
- h) Condiciones Generales de Trabajo
- i) Prestaciones a las que tienen derecho
- j) Presentación con compañeros de trabajo
- k) Ubicación de material de trabajo, normas y Políticas del área.
- l) Quienes son los funcionarios
- m) Indican riesgos que existen en el área de trabajo
- n) Forma de usar equipo de trabajo
- ñ) Recorrido a la planta

NOTA: De estos puntos cada empresa contempla sólo algunos de ellos en sus programas de inducción.

En nuestros resultados se obtuvo, que, un bajo porcentaje (16%) toma en cuenta la importancia de contemplar los tres enfoques integrados (Inducción hacia la empresa, al puesto y a la seguridad industrial), El porcentaje más alto (42%) considera que es importante dar solo dos enfoques (Inducción hacia la empresa y al puesto).

Otro porcentaje considerable (34%) solo toma en cuenta la inducción al puesto.

También se pudo detectar que tanto al sector Público como al sector privado le dan mayor importancia a la inducción hacia la empresa después el puesto y por último a la seguridad Industrial.

Por último encontramos que un porcentaje bajo (16%) cubre los cinco aspectos:

- a) Identificación con la organización y procedimientos
- b) Crear una actitud favorable hacia el patron
- c) Hacer que el nuevo empleado sienta que pertenece al grupo
- d) Laborar con más seguridad en su tarea o puesto
- e) Integrarse más rápidamente a su trabajo y ante su nueva situación

Un porcentaje considerable (34%) toma en cuenta cuatro de los puntos: a), b), c), e), otro 34 % abarca tres de los aspectos a), b), c), y una minoría 8% solo b), d).

Por todo lo anteriormente expuesto y conforme a los resultados obtenidos en nuestra investigación, básicamente en las últimas preguntas donde un porcentaje alto no considera que sea importante contemplar en sus programas de inducción los tres enfoques.

Se deduce que, nuestro supuesto "En la actualidad las empresas carecen de un curso de inducción que abarca tres -- enfoques:

- a).- Hacia la Empresa
- b).- Hacia el Puesto
- c).- Hacia la seguridad Industrial

Fué comprobado ampliamente.

3.8.I CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO

- Normalmente la adaptación del personal de nuevo ingreso - tanto del Sector Público como la Iniciativa Privada se -- logra en sus tres niveles (directivo, medio y operativo), durante los primeros 30 días.

- Las interrupciones del nuevo elemento, por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas, -- procedimientos, etc), respecto a su puesto, son mínimas en instituciones Gubernamentales (quizás pudiera atribuirsele que la mayor parte de la gente que es contratada por este-tipo de dependencias conoce con antelación las caracterís-ticas de éstas). Por otra parte, en la iniciativa privada- las interrupciones son más frecuentes (en todos los nive - les).

- Existió una marcada diferencia en el tiempo que tardan los empleados de nuevo ingreso en lograr los estándares de --- Calidad de producción (en los tres niveles), en virtud de- que en el Sector Público se obtienen en un plazo mayor a - los 90 días; en cambio en la I.P. se cubren durante los -- primeros días laborados.

- Algo similar se registro en el logro de los estándares de- Cantidad, debido a que el Sector Público alcanza sus metas despues de tres meses de trabajo (en los tres niveles), y- la I.P. lo hace durante los primeros 30 días.

- El Sector Público presenta una gran estabilidad laboral, - en vista de que es muy bajo el número de faltas que se re- gistran durante los primeros 90 días de trabajo (en todos- los niveles), por los empleados de reciente ingreso. La -- I.P. también muestra un mínimo de faltas a nivel directivo y medio, sin embargo a nivel operativo se observa una alta

rotación de personal, entre otras causas estan: el tipo de trabajo, ambiente, políticas, etc.

- Los datos arrojados en nuestra investigación nos demuestra que el abandono de empleo no es propiamente una característica del sector Público, ya que la gente que entra en este tipo de instituciones difícilmente lo deja; lo mismo ocurre en la I.P. a nivel directivo y medio, porque a nivel operativo sí se presenta marcadamente este fenómeno (las causas principales son también el tipo de trabajo políticas, ambiente, etc).
- El porcentaje de accidentes (leves o graves), en el nivel directivo y medio tanto del Sector Público como en la Iniciativa Privada son mínimos. A nivel operativo el Gobierno registra menos accidentes que la Iniciativa Privada, en virtud de que ésta si presenta un alto grado de accidentes de trabajo, durante los primeros 90 días laborados un aspecto que es importante considerar y/o tener presente es que los resultados dependen del tipo de empresa, esto es, existen notables diferencias entre una empresa de servicios y una planta productora. Aún más, las posibilidades de accidentes aumentan o disminuyen según el tipo de industria de que se trate.
- Una característica importante en las instituciones públicas es que normalmente no cuentan con registros sobre el porcentaje de aceptación de normas de seguridad, ya sea por la magnitud del personal que maneja, la propia estructura y políticas de la institución

o bien considerarlos innecesarios en la I.P. existe buena aceptación a nivel directivo y medio; sin embargo a nivel operativo el grueso de la población acepta mediante estas normas y en muchos de los casos son rechazadas después del período de prueba (o sea una vez obtenido el contrato --- por tiempo indefinido ó Planta).

- Muy parecida a la anterior es la actitud que toma el -- personal ante la aceptación de las normas de seguridad-- no contempladas en el curso de inducción. En el Sector-- Público generalmente no se registran este tipo de datos, en cuanto que en la I.P. a nivel directivo y medio son-- aceptadas; obteniéndose datos menos favorables para el-- nivel operativo, mismo que no acepta totalmente estas --- normas; debe existir todo un programa de concientiza - ción y motivación constante (adicionalmente de la estricta vigilancia de la comisión de seguridad y el personal destinado a supervisar el buen cumplimiento de las nor-- mas).

- Es importante mencionar que en ambos sectores (público - y privado), no se cuenta con fuentes de información o -- registros que den datos exactos sobre porcentajes de -- abandono de empleo, de aceptación de normas de seguridad, tiempo en lograr los estándares de Cantidad y Calidad, - etc. Muchas Instituciones dejan estos datos a la memoria, o bien con ciertos datos deducen otros. Sin embargo y a-- pesar de todo, el Sector que se preocupa más por este -- tipo de registros es el Privado.

3.9 DISCUSION

- A pesar de que se obtuvo que un 60% de las empresas encuestadas cuentan con un curso de Inducción y viene -- siendo un poquito más de la mitad, esto nos demuestra que en el área metropolitana todavía estamos muy carentes de estos programas en virtud que un considerable -- número de empresas no da la suficiente importancia a -- estos, siendo la causa principal la falta de informa -- ción al respecto.

Es importante hacer notar que en el Sector Público --- es más notoria esta falta de atención hacia los emplea dos de nuevo ingreso.

- La Introducción al puesto viene a ocupar un segundo -- lugar de importancia, normalmente se da si acaso una -- breve descripción verbal de las actividades y/o fun -- ciones a realizar y generalmente es sobre la marcha a -- base de errores y aciertos como aprende el nuevo emplea do.
- Se pudo observar que las empresas que cuentan con este tipo de programas generalmente lo enfatizan y/o enfo -- can a lo que es básicamente la empresa (giro, políticas deberes y obligaciones, etc).

-Consideramos reelevante mencionar la importancia de -- seccionar el curso de inducción ya que esto representa entre otras, ventajas como:

- a) No pasar por alto aspectos importantes para la correc -- ta, oportuna y adecuada Inducción del Personal de -- Nuevo Ingreso a su empresa, puesto, y hacia su segu -- ridad. Así mismo esto facilitara que la información-

sea más fácilmente digerida por el empleado

b) Poder administrar el curso en una, dos, tres ó más secciones sin cortar la ilación del tema.

c) En ocasiones existen eventos o necesidades muy específicas sobre la inducción, ejemplo.

- Visitas de escuela, otras empresas, etc.- En este caso sería propiamente dar el módulo a (inducción a la empresa).

- Trabajadores que ya estan laborando B (inducción a la Seguridad Industrial.

- El personal que por promoción o por alguna otra causa pasa de un puesto a otro B y C (inducción al puesto y a la seguridad industrial).

Se pudo detectar que normalmente las empresas encargan al área de personal y/o Recursos Humanos la elaboración del programa de inducción.

Consideramos que lo adecuado debe ser involucrar a diferentes áreas para la IMPARTICION del curso ejemplo:

a) Inducción a la empresa.- Administrado por Reclutamiento y Selección, capacitación, etc. Recursos Humanos o Relaciones Industriales.

b) Inducción hacia el puesto.- Impartido por el jefe inmediato, supervisor, etc.)Area Técnica).

c) Inducción hacia la seguridad Industrial.- Departamento de Higiene y Seguridad, Capacitación, etc).

- Por otra parte es muy conveniente enfatizar que al enfoque sobre la seguridad Industrial no se le ha dado la importancia que requiere. Las empresas de la iniciativa privada -- consideran a la Seguridad Industrial un punto aparte de -- la inducción, el cual se imparte a trabajadores con -- cierta antigüedad y con el único fin de cumplir con los -- lineamientos que marca useca. ?

En el Sector Público se contemplo el mismo fenómeno que en el sector Privado, pero más agudizados en virtud de que:

a).- El número de personal que manejan es muy elevado, por lo tanto es más difícil tener un estricto control a la empresa. ?

b).- Normalmente son instituciones de servicios. ?

Donde los accidentes de trabajo se presentan con menor frecuencia, al grado de que no lo ha logrado llamar la atención de los directivos de estas instituciones.

- Es muy bajo el porcentaje de empresas que cuentan con los tres enfoques: Donde se observó con mayor frecuencia fué en el sector privado.

Las empresas del Sector Público enfatizan en el Modulo-a (Inducción al puesto)

- Se contempla una gran diferencia entre el sector público y el Sector Privado en cuanto a adaptación del personal de nuevo ingreso ya que en la iniciativa privada se --- adapta en un plazo no mayor de 30 días y en el Sector Público requieren más de 90 días. De igual forma ocurre para el logro de los estándares de calidad y cantidad de producción (en todos los niveles)

-Otro aspecto importante que se detectó fué la estabilidad laboral que existe dentro del gobierno (normalmente nadie abandona su plaza). En la iniciativa privada también -- se presenta una estabilidad laboral a nivel directivo y - medio sin embargo a nivel operativo existe una alta rotación de personal, entre otras causas estan el tipo de --- trabajo, ambiente, políticas, etc.

Finalmente, por lo que respecta a las empresas encuestadas- nos percatamos que el 40% de la muestra total carece de un curso de inducción. Por lo tanto creemos pertinente señalar la importancia que existe en hacer conciencia en directivos y/o empresarios de los necesario y benéfico que es tener un curso de este tipo. Esta labor corresponde propiamente al Psicólogo Industrial quien cuenta con un amplio campo de acción para el logro de esta concientización en los empresarios.

3.10 LIMITACION Y SUGERENCIAS PARA NUEVOS ESTUDIOS

- No se logró totalmente la cooperación de las Empresas y, - en algunas ocasiones por las propias políticas de cada -- Institución se nos negó la información.
- Las innumerables dificultades que presentó el ambiente -- tanto del Sector Público como del Privado en la realización de nuestro estudio.
- La actitud que asumen algunas personas al saber que van - a ser entrevistadas y grabadas.
- La problemática con que se tropieza para obtener la autorización para realizar el estudio (en ambos sectores, enmarcando más en el público), en virtud de la gran cantidad de trámites que es necesario llenar, el poco tiempo que -- las autoridades disponen para atender este tipo de asuntos y la poca importancia que le dan, etc.
- La actuación que tienen ciertas personas por considerar -- como "vigilancia" a este tipo de trabajos.
- Tener que someter la investigación a las condiciones que - presentó el ambiente como fué, el horario, lugar de trabajo, etc.

EN BASE A LA EXPERIENCIA Y RESULTADOS OBTENIDOS EN ESTE ESTUDIO, SE SUGIERE:

- Si se ^sdecea realizar estudios similares a ^leste, es conveniente que se utilicen un mayor número de empresas.

- Se considera de gran importancia la realización de estudios preliminares o detección de necesidades que proponen datos objetivos respecto a la información que dentro de un programa de inducción le interesa adquirir y además le sirva, a las personas de nuevo ingreso, para que estos programas no estén basados en la suposición de los directivos o las personas encargadas de la realización de los mismos sobre la información que debe ser proporcionada a los empleados de nuevo ingreso.
- Si el objetivo de un programa de Inducción es el de modificar conductas, no precisamente dar imagen o publicidad a la organización; o seguir, por el hecho de hacerlo, una serie de procedimientos que son recomendables en teoría, es necesario probar y plantear nuevos métodos de inducción que aseguren el establecimiento de las conductas ^sdeceadas.
- Una vez detectada, dentro del programa de Inducción, la información más relevante que deberá poseer el empleado de nuevo ingreso, se hará necesario enfatizar, en forma especial, dicha información a través de diferentes medios (como serían ayudas visuales, dinámicas de grupo, etc).
- Cuando este tipo de estudios se realice dentro del Sector Público, se deberá presentar de tal forma el proyecto del estudio a los encargados de autorizar el mismo, así como las condiciones que se necesitan, para que de ser autorizado se evite el tener que someterse a las condiciones que puedan establecer personas ajenas al estudio y que afecten directamente sus resultados.
- Finalmente se sugiere consultar los aspectos que presentamos en nuestro modelo de Inducción (Capítulo IV) y evaluar cada uno de sus indicadores, antes de elaborar la integración y estructuración de un Curso de Inducción.

CAPITULO IV

UN MODELO DE INDUCCION

4.1 UN MODELO DE INDUCCION DE PERSONAL

Consecuentemente con los resultados obtenidos de la investigación (p.p.), nos propusimos dar una alternativa para la elaboración de un curso de Inducción.

Es difícil y/o imposible recomendar un programa de Inducción que sea igualmente bueno para cada Compañía, porque en cada Organización hay bastantes características especiales a las que deberá adaptarse el programa. Una Compañía pequeña con empleados relativamente deficientes necesita obviamente un programa menos elaborado que una firma manufacturera de una diversidad de productos intrincados que precisan el curso de obreros, especializados y semiespecializados. No obstante, ninguna Organización puede escoger entre la Inducción y la No Inducción; en la actualidad, la mayoría de los nuevos elementos necesitan ser entrenados, y los empleados actuales necesitan frecuentemente aprender nuevas habilidades y procesos. La selección estriba únicamente entre el entrenamiento a "ciegas", mal dirigido, y el entrenamiento cuidadosamente planeado y sistemático.

Igualmente se necesita el entrenamiento cuando existe algún problema especial que interfiera con la producción por ejemplo: la excesiva temporalidad entre los nuevos empleados, el considerable desperdicio de trabajo o la grave escasez de reemplazos adecuados para un trabajo determinado. Se debe arreglar el programa respectivo de acuerdo con las necesidades de los supervisores de línea discutiendo con ellos sus problemas y estudiando los records de producción, calidad, costos, temporalidad, ausentismo, accidentes, etc.

Por regla general, a los supervisores les agrada exponer sus problemas y se muestran ansiosos por resolverlos satisfactoriamente.

p.p.- En resumen, los resultados de la investigación indican que existe una enorme carencia de Cursos de Inducción al personal de nuevo ingreso, tanto en la I.P. como en el Gobierno, y no tienen los 3 enfoques referidos.

Una vez determinadas las necesidades de entrenamiento, el responsable del entrenamiento, en consulta con los funcionarios de línea afectados, debe considerar los siguientes puntos:

- 1).- A quien debe entrenarse
- 2).- El contenido del programa de entrenamiento
- 3).- Quien debe hacer el entrenamiento
- 4).- Cuando (fecha)
- 5).- Duración
- 6).- Ubicación, es decir, dónde debe llevarse a cabo

Finalmente y conforme el programa es puesto en acción con el apoyo de la gerencia máxima y conforme se va acumulando la experiencia adquirida en él, los resultados deben confrontarse y evaluarse. ¿Ha aumentado la producción? ¿Pueden los nuevos trabajadores alcanzar más rápidamente los estándares esperados? -- ¿Hay menos accidentes? ¿Se han reducido los desperdicios y los daños a la maquinaria y al equipo? ¿Han disminuído las proporciones de temporalidad? Las respuestas a las anteriores preguntas, aplicadas a grupos idénticos o comparables de trabajadores, antes y después del nuevo programa de entrenamiento, indicarán el grado de su éxito y quizá sugieran cambios que hagan al entrenamiento más efectivo todavía.

J. Orozco sintetiza exponiendo el contenido y técnica del programa de inducción de la siguiente forma:

- El contenido de cada programa de inducción dependerá, primordialmente, de los objetivos propios de la empresa.
- El tamaño y tipo de la empresa son determinantes en el proceso que se utilizará en la Inducción de trabajadores y empleados.
- No existe 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.

De acuerdo a lo anterior, a continuación mostraremos nuestro Modelo de Inducción, mismo que, no pretende descubrir nada extraordinario; simplemente recopilar información -- que señalan algunos autores y dar acaso algunas recomendaciones o sugerencias que nuestra experiencia personal nos ha enseñado que hay que tenerse presente en la elaboración de un programa de Inducción.

A efecto de seguir los mismos lineamientos de los enfoques clasificaremos en tres Módulos los Indicadores que estructuran nuestro Modelo de Inducción.

4.2 MODULO A: INDUCCION HACIA LA EMPRESA

Este punto tiene como objetivo primordial dar un panorama general de lo que es la empresa y lo que hace y/o produce para lograr lo anterior, vamos a clasificar el Módulo en tres partes:

- A).- Aspectos generales de la Empresa ó Institución
- B).- Inducción al producto o servicio que produce
- C).- Derechos y obligaciones

En cada uno de estos incisos, estan contemplados los Indicadores principales que estan encaminados al logro de lo anterior.

A).- Aspectos generales de la Empresa ó Institución

- Palabras de bienvenida.- preferentemente por algún funcionario de la Institución.
- Historia de la Empresa.- se sugiere que sea breve.
- Objetivos y Políticas Generales
- Ubicación física de instalaciones, sucursales, bodegas, - filiales, etc.

B).- Inducción al producto o servicio que produce

- Cuantos y cuales artículos se elaboran; o bien que servicios se presta.
- Proceso de elaboración del producto o servicio.- es recomendable utilizar un lenguaje sencillo omitiendo hasta -- donde sea posible los tecnicismos. Ilustrar los principales pasos de elaboración distribución y venta del producto.
- Lugar que ocupa el producto en el mercado, etc.

C).- Derechos y Obligaciones

- Reglamento Interior de Trabajo
- Ubicación de tableros y boletines
- Horarios; días de pago; jornadas de trabajo, etc.
- Reloj marcador; tarjeta de tiempo; tarjetero
- Normas de puntualidad y asiduidad
- A quién y cómo avisar en caso de ausencia
- Veda de juegos de azar, riñas, robos, etc.
- Prohibición de bebidas intoxicantes
- Forma para solicitud de compras
- Forma de autorización de salida de materiales de la empresa.
- Formas de autorización de tiempo extra
- Vacaciones; caja de ahorro; aguinaldo; prima vacacional, etc.
- Principales prestaciones que otorga el IMSS y/o ISSSTE
- Descuentos por nómina
- I. S. R.
- Seguro Social y/o ISSSTE
- Caja de ahorro
- Seguro de vida
- Cuotas sindicales, etc.
- Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, sanitarios, etc.
- Planes y cursos de Capacitación
- Actividades sociales
- Actividades recreativas/deportivas
- Servicios y prestaciones adicionales

4.3 MODULO B: INDUCCION HACIA EL PUESTO

En este enfoque la mayoría de los autores concuerdan en lo importante que es involucrar al Jefe inmediato, por ejemplo Churden expresa: " El nuevo empleado esta interesado - de manera principal en su Jefe y posiblemente dará una mayor atención a lo que el dice o hace ".

Para un mejor análisis de este Módulo lo seccionaremos en dos partes:

A).- Introducción a su área de trabajo

- Presentación a su área de trabajo
- Presentación personal de los compañeros de trabajo
- Gira por el departamento para mostrar la relación de trabajo del empleado, con otros departamentos - (ejemplo: el almacén).
- Reglas y reglamentos departamentales
- Gafete de identificación, ropa y equipo especial
- En su caso, disponibilidad inmediata de las herramientas o utensilios de trabajo.

B).- Introducción a su Puesto

- Descripción específica (preferentemente por el jefe inmediato), del trabajo deberes y normas. (análisis de puesto).
- Precisar lo que se va a enseñar y el grado en que se enseñara.- para ello es necesario comparar lo -- que el trabajador debe hacer con lo que realmente - sabe o hace.
- Elaborar un resumen escrito y ordenado, de lo que - se explicará; cuidando de no abarcar gran número de ideas. Indicará los pasos fundamentales y su secu
cia.

- Exposición de la rutina diaria del individuo, la distribución física del trabajo, casilleros, las entradas y salidas que deberá utilizar, etc.
- Relación del trabajo con las operaciones anteriores y con las subsiguientes.
- Debe tener en orden todo el material necesario para la instrucción, si requiere que así lo haga el operario.
- Estandares de Calidad
- Estandares de Cantidad
- Debe tener cuidado de colocar al trabajador en una posición que le permita observarlo y de ser posible, procurar que dicha posición sea similar a la que el trabajador va a adoptar definitivamente para realizar sus labores.
- Algunos autores proponen designar a un trabajador que funcione como guía para ayudar a resolver los problemas y dudas que se presenten durante su etapa de adaptación.

4.4 MODULO C: INDUCCION HACIA LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

La Seguridad y la Higiene aplicadas a los centros de trabajo tienen como objetivo salvaguardar la vida y preservar la salud y la integridad física de los trabajadores, por medio -- del dictado de normas encaminadas tanto a que se les proporcionen las condiciones adecuadas para el trabajo, como a capacitarlos y adiestrarlos para que se eviten, dentro de lo -- posible, las enfermedades y los accidentes laborales.

Ante las premisas que integran las consideraciones precedentes, se establece la necesidad imperiosa de desarrollar la -- capacidad y el adiestramiento para optimizar la Seguridad y la Higiene en los centros de trabajo, a fin de que, dentro -- de lo posible y lo razonable, se puedan localizar, evaluar, -- controlar y prevenir los riesgos laborales. Por lo tanto, -- es importante inducir al personal a conocer y manejar los -- conceptos y aspectos básicos para lograr lo anterior.

A continuación analizaremos la estructura de este módulo; para lograrlo, lo hemos dividido en tres puntos que son:

- A).- Aspectos generales de Higiene y Seguridad
- B).- Introducción a la Seguridad Industrial
- C).- Protección Personal

A).- Aspectos Generales de Higiene y Seguridad

- Que es la Seguridad en el Trabajo
- Que son los riesgos de Trabajo
- Que es accidente de Trabajo
- Cuales son las causas de los accidentes

- Cuales son las condiciones inseguras más frecuentes
- Cuales son los actos inseguros más frecuentes
- Qué da origen al acto inseguro
- Para qué sirve la supervisión de la Seguridad
- Como puede el trabajador realizar la supervisión de la Seguridad.
- Cuales son los tipos de accidentes de trabajo más frecuentes.
- Que importancia tiene la labor educativa en la prevención de accidentes de trabajo.
- Que es la Higiene en el trabajo
- Que es enfermedad de trabajo
- Que factores intervienen en las enfermedades de trabajo
- Cuales son los agentes contaminantes que pueden producir enfermedades de trabajo (específicamente dentro de la empresa).
- Que situaciones del ambiente favorecen en las enfermedades de trabajo.
- Que es y en que consiste la función de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad.

B).- Introducción a la Seguridad Industrial

- Condiciones de Seguridad e Higiene en los edificios y locales de los centros de trabajo.
- Prevención y protección contra incendios de los edificios, aislamientos y salidas
- Equipos para combatir incendios (ejemplo: tipos de extinguidores).
- Simuladores contra incendio, sismos, etc.
- Manejo transporte y almacenamiento de substancias inflamables, combustibles, explosivas, corrosivas, irritantes ó toxicas.
- Aspectos importantes sobre: iluminación, ruido, vibraciones, presiones ambientales anormales, contaminantes

sólidos, líquidos, gaseosos, etc.

- Conocimientos y operación de los dispositivos de seguridad en el centro laboral en cuanto a:

- . Equipo e instalaciones eléctricas
- . Transportadores
- . Sistema de tuberías
- . Equipo industrial (transformadores, bombas, etc).
- . Máquinaria y herramientas (ya sea eléctricas, neumáticas etc).
- . Otros aspectos,

C).- Protección Personal

- Que es y para qué sirve el equipo de protección personal
- Uso y manejo del extinguidor ubicado en el área de trabajo
- Como puede contribuir para prevenir los accidentes de trabajo.
- Que puede hacer para prevenir las enfermedades de trabajo
- Que hacer cuando ocurre un accidente de trabajo
- Que importancia tienen el orden y la limpieza en la prevención de accidentes.
- Localización y ubicación de zonas peligrosas.
- Localización de escaleras ó salidas de emergencia
- Como proceder en caso de ocurrir un Sismo, incendio y/o --aviso de desalojo (terrorismo)

Finalmente y en virtud de la importancia vital que tiene este Módulo, se sugiere entregar un Manual de Higiene y Seguridad independientemente al de Bienvenida, con objeto de enfatizar la relevancia de los aspectos tratados aquí; adicionalmente, el trabajador podrá consultarlo cada vez que sea necesario.

4.5 CONCLUSION DE LOS ENFOQUES

Nuevamente hacemos hincapié en el sentido de la conveniencia de estructurar un curso de Inducción por Módulos, ya que esto representa entre otras ventajas las siguientes:

- No pasar por alto aspectos importantes para la correcta oportuna y adecuada introducción del personal de nuevo ingreso; a su empresa, puesto y a su seguridad. Como lo mencionamos al principio del capítulo, no necesariamente se debe abarcar todos los puntos y/o indicadores que estamos mencionando, cada Empresa puede quitar o -- aumentar según sus necesidades propias.
- Poder administrar el curso en una, dos tres o más sesiones, sin cortar la hilación del tema.
- En ocasiones existen eventos o necesidades muy específicas sobre Inducción, ejemplo:
 - . Visitas de escuelas, otras empresas, etc. En este caso sería propio dar únicamente el Módulo A (Inducción a la Empresa).
 - . Trabajadores que ya están laborando (Módulo C)
 - . El personal que por promoción o alguna otra causa pasa de un puesto a otro (Módulo B y C).
- Generalmente la elaboración del Programa de Inducción es atribuido al departamento de Personal y/o Relaciones Industriales; lo cual consideramos inadecuado. Normalmente el recién ingresado se fija mucho en lo que el jefe dice o hace; representa para él la figura de autoridad, por lo tanto, lo que él expresa y divulga será relevante y tenderá a estar siempre presente. De ahí la importancia de compartir la responsabilidad de Inducción al nuevo empleado.

Nuestro Modelo fue seccionado por Módulos, mismos que re--

presentan la ventaja de poder involucrar de una forma u otra a diferentes áreas o departamentos por ejemplo:

- . Inducción hacia la Empresa.- administrado por Reclutamiento y Selección, Capacitación, etc.
- . Inducción hacia el Puesto.- Impartido por el jefe inmediato (área técnica).
- . Inducción hacia la Seguridad Industrial.- Departamento de Seguridad e Higiene, Capacitación, etc.

4.6 TÉCNICAS DIDÁCTICAS

El avance acelerado de las técnicas y teorías metodológicas, en lo que corresponde a la capacitación del personal de una Institución, tanto gubernamental como particular, hace necesario plantearse una reorientación en las vivencias convencionales de tales procesos. Por lo anterior consideramos que la mejor manera de lograr el aprendizaje es la de aprender haciéndolo, es decir, que mientras más concretas sean nuestras vivencias, más útil será la retroinformación que tengamos de tantas fallas que como seres humanos tenemos. Entonces las técnicas didácticas son la forma de llevar a un ser a vivencias concretas base que posteriormente nos llevarán a entablar, adecuadamente las mismas, ya sean en el plano laboral, familiar, social, etc.

A continuación mencionaremos algunas de estas técnicas, mismas que tienen la posibilidad de aplicarse de manera independiente ó bien de poderse combinar, según los objetivos planteados.

A).- **JUEGOS VIVENCIALES.**- Consiste en vivencias específicas por parte de los participantes, de acuerdo a las instrucciones dadas por el coordinador del ejercicio vivencial.

Aplicación.- dada la variedad de juegos vivenciales, éstos se pueden aplicar:

- Para analizar los aspectos básicos de la racionalización del empleo de recursos en grupos de trabajo.
- Para detectar los diversos estilos de mando, así como para concientizar sobre los posibles cambios que puedan ser recomendables.
- Para el manejo adecuado de la intervención individual y grupal.

- Para minimizar tensiones iniciales de los participantes
- Para atacar los aspectos personales más relevantes de los participantes, dando cabida a la posibilidad de extroversión.
- Para concientizar a los participantes sobre el equilibrio del individuo y el grupo en las decisiones.

SUGERENCIAS

- Vigilar que los participantes trabajen en equipo.
- De acuerdo a cada ejercicio, lograr que los participantes tengan una comunicación estrecha.
- Seleccionar los ejercicios vivenciales de acuerdo al tema que se va a tratar.
- Se recomienda vigilar a todos los grupos ya que el supervisar solo algunos, propiciaría la monotonía de los restantes y la pérdida de interés.

B).- EXPOSITIVA.- El tema es explicado desde todos los ángulos con la mayor claridad posible, sin omitir datos importantes de acuerdo al tema a desarrollar. La exposición debe ser adoptada como técnica implica un desarrollo que estimula la participación de los integrantes del grupo.

APLICACION.- esta técnica puede ser aplicada:

- Cuando se desea abarcar contenidos amplios en un mínimo de tiempo.
- Para la instrucción de grupos numerosos.

SUGERENCIAS

- No leer durante la exposición, salvo algunos conceptos que se consideren necesarios para apoyarlo.
- Realizar una constante retroalimentación mediante preguntas y respuestas.
- Apoyar la exposición con láminas, acetatos, diapositivas etc.
- Proporcionar a los participantes una síntesis de la exposición.

sición.

C).- PHILLIPS 6'6.- Un grupo grande se divide en grupos de seis personas, para discutir durante seis minutos un tema y llegar a una conclusión general.

APLICACION.- esta técnica se puede aplicar:

- Para facilitar la confrontación de ideas o puntos de vista.
- Cuando se desea esclarecer y enriquecer la actividad y participación, de todos los alumnos, estimulando a tímidos o - indiferentes.
- Para investigar el nivel de información que poseen los alumnos sobre un tema.
- Después de cualquier actividad colectiva por ejemplo: mesa redonda, conferencia, película, experimento, etc. para evaluar en pocos minutos.

SUGERENCIAS:

- Explicar claramente las instrucciones
- Exponer los objetivos
- Establecer los tiempos y el tema que se va a tratar
- Llevar la técnica con orden.

D).- CORRILLOS.- Consiste en la división de un grupo numeroso en subgrupos de 5 a 6 personas, con el propósito de analizar y discutir determinada información proporcionada - por el instructor a través de una breve introducción a - tarjetas, cuestionarios y documentos previamente elaborados, a fin de obtener conclusiones sobre un tema determinado.

APLICACION:

- Para obtener información acerca de los intereses, necesidades problemas, sugerencias y deseos de un grupo.
- Cuando se necesita analizar y discutir un asunto de interés grupal.

- Cuando se desea despertar y fortalecer actitudes de cooperación, de cordialidad y de personalidad.
- Cuando se requiere analizar y discutir un tema o asunto que puede ser dividido lógicamente aprovechando la participación activa del grupo.
- Cuando se pretende eliminar las inhibiciones sociales y facilitar la comunicación.
- Cuando se pretende favorecer las capacidades de síntesis y reflexión de los participantes

SUGERENCIAS:

- Contar con local y equipo adecuado.
- Cuando el tema sea demasiado amplio se sugiere dividirlo, de manera que cada grupo estudie un tópico.
- Ordenar las conclusiones de cada uno de los grupos para facilitar la integración de las conclusiones generales.
- Tomar en cuenta todas las conclusiones aportadas
- Prolongar el tiempo destinado a la discusión y análisis si es que este no alcanza y los participantes muestran nuevo interés.
- Aplicar esta técnica sólo cuando el tema se adecue al nivel cultural de los participantes.

E).- SOCIODRAMA.- Consiste en la presentación de situaciones problemáticas, ideas contrapuestas o actuaciones contradictorias para luego suscitar la discusión y profundización del tema.

APLICACION:

- A cualquier nivel
- Para la presentación de situaciones reales
- Para motivar al grupo o profundizar más en nuevos aspectos.
- Cuando se desea la participación del grupo, ya que como se presentan casos reales los participantes intervienen con mayor facilidad.

SUGERENCIAS:

- Se recomienda después de haber utilizado otras técnicas.
- Se sugiere esta técnica para profundizar en temas previamente tratados.
- Ensayar algunos métodos profundos de acción en los que los instrumentos actuantes sean representativos de una cultura dada y no individuos privados.

F).- LECTURA COMENTADA.- Consiste en la lectura dirigida de un documento.

APLICACION:

- Para comentarios sobre un curso
- Cuando se desea proporcionar mucha información en poco tiempo.
- Para observar la capacidad de análisis de los participantes.

SUGERENCIAS:

- Utilizar preguntas a fin de ir evaluando si la lectura se va comprendiendo.
- Preparar los documentos con anticipación.
- Elegir varios lectores, así como preguntar a diversos participantes sobre lo leído.

G).- DISCUSION.- Consiste en el intercambio o confrontación de ideas conocimientos o criterios que emiten los participantes coordinados por un instructor a fin de explicar, aclarar, analizar o resolver un problema o tema previamente establecido. La discusión se da en forma libre e informal para facilitar la intercomunicación.

APLICACION:

- Para presentar temas a manera de conversación informal, diferentes hechos, opiniones o puntos de vista.
- En aquellos casos en los que se desea favorecer el inte rés de los participantes.
- Cuando es necesario desarrollar la capacidad de refle-- xió n, aná lisis y sí ntesis mediante el intercambio de -- ideas y opiniones.
- Cuando el instructor desea evaluar a los participantes en cuanto a sus pensamientos argumentos e ideas.
- Para observar el espíritu creador y la capacidad de in- ter cambio de ideas de los participantes.

SUGERENCIAS:

- Evitar que el tema se desvie de su objetivo central.
- Dar libertad para expresar a los participantes.
- Estimular los aciertos y corregir desaciertos, siempre dentro de un ambiente de cordialidad.
- Respetar las opiniones e ideas de todos los participan- tes.
- Se recomienda distribuir tarjetas para anotaciones a to dos los participantes.

H).- LLUVIA DE IDEAS.- Permite la libre presentación de -- ideas, de los participantes con el fin de producir ideas originales o soluciones nuevas. Se basa en el su puesto psicológico que permite a to dos los concurrentes expresarse con toda libertad, ya sea esto en lo -- real, imaginario, fantástico, extra vagante, lógico: lo que puede signi ficar la posibilidad de que surja - la idea BRILLANTE.

APLICACION:

- Eliminar inhibiciones en los participantes.
- Para permitir la libre expresión de ideas.
- Cuando se desee un ambiente de informalidad que propicie confianza en los concurrentes.

SUGERENCIAS:

- Establecer previamente la forma de trabajo y tiempo en la realización de la técnica lluvia de ideas.
- Aceptar sin críticas las ideas de los participantes.
- Controlar al grupo de tal manera que no se salgan del tema en cuestión.

I).- ESCENIFICACION.- Consiste en la representación de casos reales o ficticios por parte de un número determinado de participantes los cuales asumen los roles o papeles de acuerdo a un guión, con el objeto de analizar, discutir y obtener conclusiones.

APLICACION:

- Para el caso de temas o problemas que se dan solo a nivel informativo.
- Cuando se trata de casos reales y objetivos.
- Para los casos en los que se requiere que los participantes revivan una experiencia, con el fin de detectar aspectos emocionales.

SUGERENCIAS:

- Se sugiere combinar la escenificación con otras técnicas.
- Verificar que esté en función de los objetivos del área afectiva.
- Que los participantes se apropien del papel.
- Se recomienda elaborar guión de observaciones.

J).- TECNICA DE LA DEMOSTRACION.- Consiste en preever de un modo evidente, un razonamiento a través del cual se da rán pruebas de la exactitud de una proposición. La de mostración puede ser intelectual, experimental, docu-- mental, operacional; adicionalmente puede ser Directa (cuando hay coincidencia entre los principios y lo que está demostrado) ó Indirecta (cuando se demuestra la - falsedad de lo contradictorio de una proposición), Pro gresiva (cuando la veracidad de un hecho es en rela--- ción a experiencias pasadas), ó bién Regresiva (cuando se llega a la falsedad de las conclusiones).

APLICACION:

- Para confirmar explicaciones orales o escritas
- Cuando es necesario ilustrar lo que se ha expuesto teóri-- camente.
- Para propiciar un esquema correcto para realizar una ta-- rea.
- Para convencer racional o empíricamente de la veracidad - de proposiciones abstractas.
- Para asociarla a otras técnicas.

SUGERENCIAS:

- Que la demostración sea clara, sugestiva y directa
- Cuando se lleve en varias sesiones subdividirlas en partes significativas para terminar en cada sesión lo planeado.
- Que el instructor explote el incidente; es decir que ensa-- ye antes de la demostración.
- Que el instructor utilice material didáctico e interno y - además interroge constantemente al participante.
- Que no se pase de una demostración a otra si no se ha com-- prendido y explicado.
- Realizar cada tarea lo más congruente posible.

4.7 MATERIALES DIDACTICOS

Los materiales didácticos son recursos observables y manejables que hacen más objetiva la información.

C A R A C T E R I S T I C A S

1).- Proporcionan información por aprender.- Todo material didáctico se diseña o selecciona porque comunica un contenido que los participantes deben conocer, manejar o aplicar.

Un proyector de cine no es un material didáctico cuando se utiliza para proyectar una película.

El material didáctico es el filme.

Puede ser material didáctico en el caso de que el objetivo de aprendizaje sea:

Manejar correctamente dicho aparato

2).- Los materiales didácticos proporcionan información que puede ser recibida en forma directa. Un libro, un filme, etc. ó en forma indirecta: La presentación de un caso; los papeles de una dramatización.

3).- Pueden emplearse en el momento mismo de la enseñanza, por ejemplo el Rotafolio.

4).- Son empleados frente a los participantes siendo a veces ellos mismos quienes los manejan.

F U N C I O N E S

- Cumplen funciones diversas dependiendo de la situación en las que se les emplee.

- Resumir, observar o sensibilizar.
- Concentrar, esquematizar o enfatizar información.
- Ilustrar, demostrar, comparar.

Entre los materiales didácticos estan:

DENOMINACION	POSIBILIDADES DIDACTICAS
- Materiales reales	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitan el desarrollo de habilidades ya que ofrecen contacto directo con el equipo a utilizar en el futuro. - Permiten el avance en el aprendizaje según las diferencias individuales. - Las actividades aprendidas son directamente aplicables a situaciones reales de trabajo. - Permiten la verificación paso a paso del proceso E - A para determinar el grado de eficiencia.
- Materiales impresos	<ul style="list-style-type: none"> - Son de fácil acceso ya que se pueden adecuar a las necesidades. - Asegurar la permanencia de la información, permitiendo la consulta oportuna. - Cuando son manuales, posibilitan la autoevaluación. - Permiten la ejercitación de la información para alcanzar el aprendizaje.
- Pizarrón	<ul style="list-style-type: none"> - Permite desarrollar las distintas etapas del proceso de instrucción. - Posibilita la adaptación gráfica al ritmo de trabajo del grupo.

DENOMINACION

POSIBILIDADES DIDACTICAS

- Permite la detección de dudas, corrección de errores y estructuración de contenido.
- Magnetograma
 - Se pueden cambiar fácilmente, lo que permite centrar la atención en un punto, durante el análisis de un tema.
 - Combinados con trazos en el pizarrón permite complementar la información.
- Franelograma
 - Pueden colocarse o quitarse fácilmente permitiendo el análisis o síntesis de una información.
 - Es posible desglosar en pasos o etapas el análisis de procesos y lograr una visión de conjunto de los mismos.
- Transparencia
 - Es útil para presentar información básica sin muchos detalles.
 - El color aplicado como elemento de información permite identificar, relacionar o destacar puntos importantes.
 - Los textos pueden funcionar solos o con imágenes, de esta manera se pueden agregar o borrar elementos de información como si se tratara del pizarrón.
- Filmina
 - Tratamiento de un tema o proceso paso a paso.
 - Permite determinar libremente el tiempo de presentación, de cada imagen, -

DENOMINACION

POSIBILIDADES DIDACTICAS

- de acuerdo a la importancia y necesidades de observación.
- Afianzar o complementar una información.
 - Estudiar detalles de un objetivo
- Diapositiva
- Son útiles para motivar e introducir a los participantes en un nuevo tema de estudio, para ejemplificar, sintetizar una información o bien como elementos para la evaluación de un contenido.
 - Las imágenes detalladas facilitan el análisis e identificación de las partes de un todo.
 - Pueden ordenarse en secuencia de acuerdo a las necesidades del grupo y los objetivos de aprendizaje.
- Filme
- Permite aumentar o disminuir el tamaño de los objetivos, acelerar o retardar la velocidad de los hechos. Facilita la comprensión de los fenómenos al simplificar la percepción de los mismos, ofreciendo síntesis oportunos.
 - Se puede emplear con éxito para motivar o sensibilizar o recapacitar temas en estudio.

SUGERENCIAS PARA LA ELABORACION DEL MATERIAL DIDACTICO

A).- Hojas de Rotafolio

- Seleccione con cuidado el material
- Distribuya el material de tal manera que se entienda
- No sature las hojas de material
- Use colores vivos y bien combinados
- No utilice letras muy pequeñas

El material de apoyo únicamente es una guía no debe utilizarse como sustituto de exposiciones.

B).- Pizarrón

- El color verde favorece la visualización, sin embargo - en el caso de adultos es preferible utilizar el blanco (mismo que elimina el recuerdo de la escuela).
- El tamaño del pizarrón varía de acuerdo al tamaño del grupo.
- Escriba de manera legible y letras grandes.
- Borre siempre que haya terminado un tópico.
- Deje el espacio conveniente entre las palabras, dibujos gráficas, etc.
- Coloque el pizarrón frente al grupo para su correcta visualización.
- No de la espalda cuando este en el pizarrón.

C).- Láminas

- Seleccione cuidadosamente el material.
- Cuide que el mensaje se transmita en forma clara, sencilla y directa.
- Utilice colores vivos y bien combinados
- Utilice letra de molde y cuide que el tamaño sea adecuado
- No sature las láminas de materiales (gráficas, escritos, figuras, etc.).

D).- Franelogramas

- Cuide que su tamaño sea adecuado al tamaño del grupo.
- Vigile que el imán o cinta adhesiva mantenga el suficiente pegamento para evitar que se desprenda.
- Asegúrese de que los franológrafos estén bien diseñados.
- Evite saturar el franelógrafo, de figuras o letras innecesarias.
- Utilice imágenes sencillas de colores contrastantes.

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

- Aguilar, A.
"Como se induce al personal en su Empresa"
Revista Mexicana de Recursos Humanos
Ed. Psicología México
Enero-Febrero 1975
No. 1

- Arias Galicia
Administración de Recursos Humanos
Ed. Trillas
México 1977

- Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad, A.C
Ed. A.M.H.S.A.C.
México 1977

- Campos Tempox Hermelinda
La Seguridad Industrial área olvidada por la Psicología
Tesis - UNAM
México 1978

- Canales aguilar Elena
La Inducción a Instituciones Bancarias
Tesis - UNAM
México - 1984

- Chruden H.J. y Sherman A. W.
Administración de Personal
Ed. Continental, S.A.
México 1979

- Clay Smith y H. Wakeley
Psicología de la Conducta Industrial
Ed. Mc Graw-Hill de México, S.A. de C.V.
México 1979

- Conceptos básicos de Seguridad para las Comisiones Mixtas
de Seguridad e Higiene No. 3
Ed. Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Instituto
Mexicano del Seguro Social
México 1981

- Dale Yoder
Manejo de Personal y Relaciones Industriales
Ed. Continental
México 1979

- Diccionario de la Real Academia Española
Decima Novena Edición

- Divincenti Marie
Administración de los Servicios de Enfermería
Ed. Limusa
México, D.F.

- Dorsch Frie Drich
Diccionario de Psicología
Ed. Herder
Barcelona, 1977

- Durverger Maurice
Métodos de las Ciencias Sociales
Ed.

- Folleto Guía para el funcionamiento de las Comisiones
Mixtas de Seguridad e Higiene
Ed. Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Ins-
tituto Mexicano del Seguro Social
México - 1981

- Grados Espinosa Jaime
Reclutamiento Selección Contratación e Inducción de --
Personal.
Facultad de Psicología U. N. A. M.
Generación 79 - 83

- George K. Terry
Principios de Administración
Ed. Continental
México 1978

- Haller Gilmer
Psicología Industrial
Ed. Martínez Roca
Barcelona España 1971

- Introducción al Estudio del Trabajo
Ofna. Internacional de Ginebra
Ginebra 22, Suiza

- Koontz/O'Doneell
Curso de Administración Moderna
Ed. Mc Graw-Hill

- La Administración de Personal un Punto de Vista y un Método
Ed. Continental, S.A.
Traducción de la 3ra. ed.
México 1966

- Lanham, E.
Valuación de Puestos
Ed. CECSA
1974

- Laurence Siegel
Psicología Industrial
Edl. Continental, S.A.
México 1976

- Legazpi Rodriguez
La seguridad Industrial
Tesis UNITEC
México - 1977

- Mair Norman
Psicología Industrial
Ed. Riald
México 1964

- Maldonado Morales Mirna Luz
Inducción: Integración del sujeto a su grupo de trabajo
Tesis - 1984

- Orozco Jorge Enrique
Proceso práctico del Reclutamiento y Selección de Personal
Ed. Coparmex
México - 1980

- Pelaez Bueno Ma. Luisa
Un sistema de Inducción a la Seguridad Industrial
Tesis - U.N.A.M.
México 1978

- Pigors Paul y Charles A. Myers
La Administración de Personal
Ed.

- Reyes Ponce Agustín
Administración de Personal
Ed. Limusa
México - 1984

- Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo No. 6
Ed. Secretaria del Trabajo y Previsión Social y el Instituto
Mexicano del Seguro Social
México - 1981

- Rojas Soriano
Guía para realizar Investigaciones Sociales
Ed.

- Romero Betancourt Samuel
Principios Fundamentales de la Administración de Empresas
Ed. IECSA
México.

- Strauss G. y Sayles
Los problemas Humanos de la Administración
Ed.

- Tiffin Joseph
Psicología Industrial
Ed. Diana
1973

- Vela Jesus Andrés
Técnicas y prácticas de las Relaciones Humanas de la Juventud
Instituto Pastoral Latinoamericano
Bogotá

- Vinolas Reguera Luis
Tesis: Reclutamiento y Selección de Personal en las Empresas
Privadas de Servicios.
Fac. Contaduría y Administración.
México 1976

- Walker y C.J. Potter
Worker Participation in Safety
Through Job Análisis Personal
1954

A P E N D I C E

Nombre de la Institución _____
 Ubicación _____
 Puesto de la persona entrevistada _____
 Area o Departamento _____

PREGUNTAS

1).- ¿La Institución cuenta con un curso y/o programa de Inducción?

SI _____ NO _____

2).- ¿A que tipo de personal esta dirigido?

____ Obrero u operativo ____ Mandos Medios ____ Ejecutivos y/o funcionarios.

____ A todo el personal en general.

3).- ¿Quien (es) lo imparte (n)?

Reclutamiento y Selección _____ Capacitación _____

Otros (especifique) _____

4).- ¿El contenido del curso, es diferente para cada nivel?

SI _____ NO _____

Parcialmente (especifique) _____

5).- ¿Como está estructurado el Curso?

Por partes _____ Módulos _____

Otros (especifique) _____

6).- ¿Cuántas partes, secciones, módulos, etc. lo integran?

Una _____ Dos _____ Tres _____

Otros (especifique) _____

7).- ¿Analizando cada una de ellas (os), básicamente contiene?

8).- De acuerdo a la respuesta que acaba de dar, el curso - de inducción con que cuenta actualmente la Empresa que puntos de los que a continuación enlistamos cubre y/o logra:

a).- ¿Identificación con la Organización y procedimientos?

SI _____ NO _____ Parcialmente (especifique) _____

b).- ¿Crear una actitud favorable hacia el patrón?

SI _____ NO _____ Parcialmente (especifique) _____

c).- ¿Hacer que el nuevo empleado sienta que pertenece al grupo?

SI _____ NO _____ Parcialmente (especifique) _____

d).- ¿Laborar con más seguridad en su tarea (puesto)?

SI _____ NO _____ Parcialmente (especifique) _____

e).- ¿Integrarse más rápidamente a su trabajo y ante su nueva situación?

SI _____ NO _____ Parcialmente (especifique) _____

HOJA DE CODIFICACION

1).- SI NO

2).- OPERATIVO MANDOS MEDIOS EJECUTIVOS A TODO EL PERSONAL EN GRAL.

3).- RECLUTAMIENTO Y SELEC. CAPACITACION AREA TECNICA OTROS

4).- SI NO

5).- PARTES MODULOS OTROS

6).- UNA DOS TRES + DE TRES

7).- INDUC.HACIA LA EMPRESA INDUC.HACIA EL PUESTO IND.HACIA LA SEG.INDUST.

INDUCCION HACIA LA EMPRESA, EL PUESTO Y LA SEG.INDST.

8).- A-B-C A-B-C-E A-B-C-D-E B-C B-D

CUESTIONARIO

Nombre de la Institución _____

Ubicación _____

Puesto que ocupa en la empresa _____

Area, Depto. ó División _____

Instrucciones:

Indique con número, para los recién ingresados a la Organización durante sus primeros 90 días de trabajo, el porcentaje y/o tiempo de:

1.- Adaptación a la Organización?

Nivel Directivo ___ Nivel Medio ___ Nivel Operativo ___

2.- Interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas, procedimientos, etc), respecto a su puesto?

Nivel Directivo ___ Nivel Medio ___ Nivel Operativo ___

3.- Tiempo en lograr los estandares de Calidad de Producción?

Nivel Directivo ___ Nivel Medio ___ Nivel Operativo ___

4.- Tiempo en lograr los estandares de Cantidad de Producción?

Nivel Directivo ___ Nivel Medio ___ Nivel Operativo ___

5.- Cuál es el porcentaje de faltas?

Nivel Directivo ___ Nivel Medio ___ Nivel Operativo ___

6.- Porcentaje de abandono de empleo?

Nivel Directivo ___ Nivel Medio ___ Nivel Operativo ___

7.- Porcentaje de accidentes (leves ó graves)?

Nivel Directivo ___ Nivel Medio ___ Nivel Operativo ___

8.- Porcentaje de aceptación de las normas de seguridad?

Nivel Directivo ___ Nivel Medio ___ Nivel Operativo ___

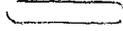
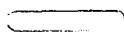
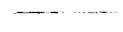
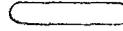
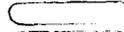
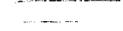
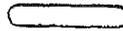
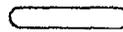
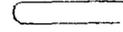
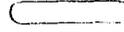
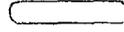
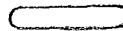
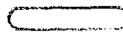
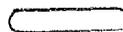
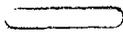
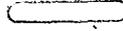
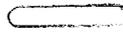
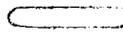
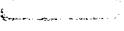
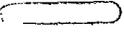
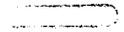
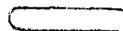
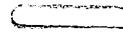
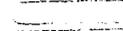
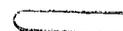
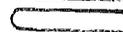
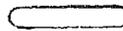
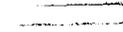
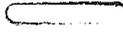
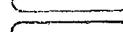
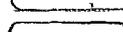
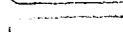
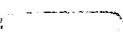
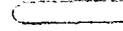
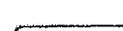
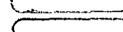
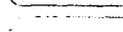
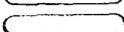
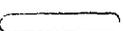
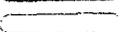
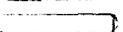
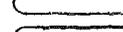
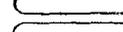
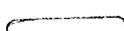
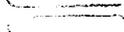
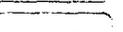
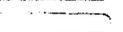
9.- Porcentaje de aceptación de normas de seguridad no contempladas en los cursos de Inducción?

Nivel Directivo ___ Nivel Medio ___ Nivel Operativo ___

10.- Se consulto alguna fuente de información ó registros para contestar estas preguntas?

Si ___ No ___ Parcialmente (especifique) _____

HOJA DE CODIFICACION No. 2

	HASTA 30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS	+ 90 DIAS		
1.-	a)  b)  c) 	  	  	  		
	DE 0-5 %	DE 6-10 %	DE 11-25 %	+ DE 26 %		
2.-	a)  b)  c) 	  	  	  		
3.-	HASTA 30 DIAS	DE 31-60 D	DE 61-90 D	+ 90 DIAS		
a)  b)  c) 	  	  	  			
4.-	HASTA 30 DIAS	DE 31-60 D	DE 61-90 D	+ 90 DIAS		
a)  b)  c) 	  	  	  			
5.-	DE 0-5 %	DE 6-10 %	DE 11-25 %	+ DE 26 %		
a)  b)  c) 	  	  	  			
6.-	DE 0-5 %	DE 6-10 %	DE 11-25 %	+ DE 26 %		
a)  b)  c) 	  	  	  			
7.-	DE 0-5 %	DE 6-15 %	DE 16-25 %	DE 26-45 %	+ DE 46 %	
a)  b)  c) 	  	  	  	  		
8.-	DE 0-25 %	DE 26-50 %	DE 51-75 %	DE 76-100 %		
a)  b)  c) 	  	  	  			
9.-	DE 0-25 %	DE 26-50 %	DE 51-75 %	DE 76-100 %		
a)  b)  c) 	  	  	  			
10.-		a		b		c

Las Empresas entrevistadas y encuestadas fueron:

SECTOR PUBLICO

- Distribuidora Conasupo Metropolitana, S.A. de S.V.
- Secretaria de Programación y Presupuesto
- Secretaria de Salud
- D.G. de Publicaciones y Bibliotecas (S.E.P.)
- Banco de México
- Telegrafos Naucalpan
- Tribunal Superior de Justicia
- Planta de Asfalto
- Liconsa
- Impulsora del Pequeño Comercio.

SECTOR PRIVADO

- Lumisistemas, S.A.
- Lili Ledy y Cía. S.A. de C.V.
- Mexicana de Cobre, S.A.
- Nacional de Envases Plásticos, S.A. de C.V.
- Gilbert Copeland, S.A.
- Perforaciones y Cimentaciones, S.A. de C.V.
- Impulsora Agricola S.A. de C.V.
- Maquinaria y Equipo Gleason, S.A.
- Fibracel S.A. de C.V.
- Fomento de Valores, S.A. de C.V.

A continuación presentamos algunas observaciones de cada una de estas empresas.

SECTOR PUBLICO

Distribuidora Conasupo Metropolitana, S.A. de C.V.- Debido a la alta rotación de personal en el área de Recursos Humanos, no se ha concluido el curso de Inducción. Actualmente solo se da una breve plática informal donde se presenta un panorama general de la empresa, políticas, deberes, obligaciones y prestaciones.

Secretaría de Programación y Presupuesto.- Es una Institución (muy grande), que abarca a varias direcciones; tienen un curso de Inducción que se da en Capacitación donde se muestran generalidades de lo que es S.P.P. su historia, reglamentación sobre la Administración Pública, contexto de la Administración Pública dentro del marco Jurídico, condiciones generales de trabajo, reglamento interno, etc.

En resumen, dan una introducción hacia la Institución; la inducción hacia el puesto es sobre la marcha, adicionalmente -- existen cursos de Capacitación que se dan continuamente sobre diferentes especialidades y los empleados de cualquier Dirección que dependa de esa Secretaría, pueden asistir a todos -- los que puedan ser de utilidad para el mejor desempeño de su puesto.

Secretaría de Salud.- Esta Institución es similar a S.P.P. (y a las demás Secretarías), son tan grandes, tienen tantas direcciones y dependencias que únicamente se da un curso de manera general de lo que es la Secretaría, posteriormente cada Dirección debe dar su particular curso de Inducción. La Dirección de Capacitación tiene varios cursos para puestos tipo ejemplo: secretarías, aux. contables, etc. que imparten constantemente; a estos cursos pueden asistir tanto el personal de nuevo ingreso como el personal con antigüedad.

Dirección General de Publicaciones y Bibliotecas.- Esta Institución depende de la Secretaría de Educación Pública y su curso de Inducción contiene específicamente lo que hace esa dirección, objetivos, estructura, programas, etc.

La introducción hacia el puesto la hace el jefe inmediato, -- quien da la Bienvenida, presenta al nuevo empleado con sus -- compañeros de trabajo, muestra la ubicación del material de -- trabajo, normas y políticas del área.

Banco de México.- El contenido del curso lo forma: antecedentes Históricos de la República Mexicana; dificultad de la moneda; crisis actual, etc. El curso está dirigido a la parte

Intelectual del nuevo elemento el objetivo principal es crear una identificación social. La inducción al puesto se hace a través de carpetas (manuales), donde se encuentran todos los puestos, sus funciones y obligaciones muy detallados.

A los operativos que trabajan en la Fábrica de billetes, se les indica la forma de usar uniformes y equipos de trabajo, los tienen controlados por el color del uniforme, cada área es un color y no pueden pasar de una a otra.

Impulsora del Pequeño Comercio.- Empresa filial de Conasupo, su curso de Inducción tiene como objetivo identificar al empleado con la institución al igual que las grandes dependencias existen paquetes o cursos de Capacitación para cada puesto.

Telegrafos Naucalpan.- Es una Institución que depende directamente de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes, por tal motivo la Secretaria da una inducción general; sin embargo no existe una Introducción a esta Oficina, cuando llega un elemento nuevo (muy raro) únicamente la Administradora (máxima autoridad) le da una breve platica sobre las características de su puesto y lo presenta con los demás empleados.

Tribunal Superior de Justicia.- La Institución sufre de una alta rotación de personal del área de Recursos Humanos. El subdirector del área (Lic. Celso Garduño); informo que no se da Inducción al personal porque no existe un curso actualizado; normalmente cada Administración califica las prioridades que se deben atender.

Planta de Asfalto.- El Gerente de Recursos Humanos, argumentó que el promedio de antigüedad de los trabajadores es de 15 años, la gente no renuncia y cuando existe una vacante se cubre por promoción interna, contratándose externamente personal del más bajo nivel. Por tal motivo se considera impropio el curso. En cuanto al personal administrativo de base también tiene muchos años en la Institución y el de Confianza cambia constantemente de acuerdo a la Administración.

Liconsá.- Hay un programa de Inducción pero es obsoleto; actualmente se esta elaborando uno que abarca: Políticas y reglamentos de la empresa, audiovisual de como se produce y se industrializa la leche, prestaciones, etc. La seguridad Industrial se contempla por separado como un curso independiente a la Inducción al personal, concretamente se debe a que el personal operativo se tiene a base de contratos y se utiliza para labores sencillas. El curso de Seguridad se da al personal de Planta.

SECTOR PRIVADO

Lumisistemas, S.A.- Por muchos años estuvo un Gerente de Recursos Humanos que no consideraba necesaria la Inducción de Personal. Recientemente llego otro Gerente, mismo que apoya firmemente la importancia, urgencia y necesidad de tener un curso de Inducción; ya se está elaborando. (Empresa dedicada a la elaboración del alumbrado público).

Lili-Ledy y Cía.- Por las características y políticas de la empresa existen dos cursos de Inducción, uno a nivel Operativo y otro a nivel Ejecutivo. El primero es solo una plática (de una hora) donde se habla de seguridad, equipo de protección, áreas de trabajo (higiene y seguridad). Este personal (operativo/obreros) estan por contratos, continuamente se esta cambiando con el fin de no crear antigüedad ni derechos a Planta. Al personal de Confianza se le entrega adicionalmente folletos de Beneficios y Prestaciones a que tienen derecho.

A los ejecutivos se les hace un programa de dos semanas. Se hacen citas con cada Director, se presenta con él personalmente y en el área de trabajo; se ven temas, mesas para aclarar dudas etc. (es el curso más estructurado de la empresa). Lo coordina Recursos Humanos e intervienen todos los ejecutivos de la empresa.

Méxicana de Cobre, S.A.- Aquí también existen dos cursos de Inducción uno para las Oficinas en México y otro para Minas.

El curso de oficinas pretende dar una imágen de lo que es y hace la Institución, prestaciones y obligaciones; en Minas la Inducción se enfoca básicamente a la Seguridad Industrial. (El giro de la empresa es la explotación de Minas).

Nacional de Envases Plásticos, S.A. de C.V.- Esta empresa elabora bolsas de polietileno; la integración del curso de Inducción se constituye fundamentalmente de dos aspectos:

- a).- Introducción hacia la Empresa
- b).- Introducción hacia la Seguridad Industrial (nivel obrero).

Gilbert Copeland, S.A. - Elabora equipos para aire acondicionado. En el curso se enfatiza sobre lo que es la empresa que hace, como, etc.; prestaciones y obligaciones.

La seguridad Industrial la toman como algo muy independiente al proceso de Inducción. Se tienen proyectos para elaborar programas de Seguridad e Higiene los cuales se impartirán periódicamente. Tampoco existe introducción al puesto, es sobre la marcha.

Perforaciones y Cimentaciones, S.A.- Se elaboran Plataformas Marinas. El curso que se imparte se conforma de tres partes:

- Introducción hacia la empresa
- Documental Motivacional.- proceso de elaboración de una Plataforma Marina.
- Prestaciones.

En cuanto al personal que labora directamente en Plataformas, Pemex es el encargado de verificar que se utilice el equipo de seguridad; no hay Inducción hacia la Seguridad Industrial, únicamente se entrega el equipo que tiene que usar.

Impulsora Agrícola, S.A. de C.V. - Se dedica a la compra y venta en comisión de granos. La Contadora General manifestó que la empresa es de servicios por tanto no existen riesgos (no se toma en consideración la posibilidad de incendios, sismos, etc), de tal forma que el curso con que se cuenta esta estructurado - en dos fases:

Inducción hacia la empresa.- historia, reglamentos, políticas y prestaciones.

Introducción al puesto.- por medio de un manual que indica todo respecto a su trabajo (puesto tipo).

Maquinaria y Equipo Gleason.- Esta empresa se dedica a la elaboración de partes para maquinaria pesada. Aquí no se cuenta con un curso de Inducción, básicamente por falta de tiempo, personal e interés por parte de los directivos de esta Industria. No obstante, actualmente se empieza a estructurar el mismo; se pretende mostrar lo que es la empresa, que hace, como, prestaciones, políticas, etc.

Fibracel.- Aquí se elaboran diferentes tipos de fibracel. Por otra parte, esta empresa sí cuenta con un curso de Inducción - que abarca tres puntos:

- Introducción hacia la Empresa
- Introducción hacia el Puesto
- Introducción hacia la Seguridad Industrial

Adicionalmente existe una preparación y/o capacitación para los vendedores, en forma continua; el área de ventas ocupa una atención especial por parte de los directivos de esta Institución.

Fomento de Valores, S.A. de C.V. - Giro= Bolsa de Valores. Generalmente el personal que se contrata es gente con experiencia - en el medio. Lo anterior, aunado a que es una empresa familiar y reducida contribuye a que se considere innecesario por el momento el curso de Inducción.