

318302

13

24



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ELABORACION E IMPLANTACION DE UN
MANUAL DE INDUCCION EN UNA EMPRESA
DEDICADA A LA MANUFACTURA Y
DISTRIBUCION DE TRACTOCAMIONES**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ANGELICA ROSALES ROJAS**

**TESIS CON
FALLA LE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

AGOSTO DE 1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Pág.
PROLOGO	7
CAPITULO I <u>ASPECTOS GENERALES Y TEORICOS</u>	10
1.1.- Antecedentes Históricos de la Administración	10
1.2.- Proceso Administrativo	12
1.2.1.- Planeación	17
1.2.2.- Organización	18
1.2.3.- Dirección	20
1.2.4.- Control	21
1.3.- Planeación e Inducción	22
1.3.1.- Planeación	22
1.3.1.1.- Etapas de la Planeación	22
1.3.1.2.- Principios de la Planeación	23
1.3.1.3.- Tipos de Planes	24
1.3.1.4.- Niveles de Planeación	28
1.3.1.5.- Técnicas de Planeación	29
1.3.1.5.1.- Características del Manual	32
1.3.1.5.2.- Otros tipos de Manuales	33
1.3.2.- Inducción	35
1.3.2.1.- Beneficios	38
CAPITULO II <u>GENERALIDADES DEL MANUAL DE INDUCCION</u>	39
2.1.- Qué es la Inducción a las Empresas	39
2.2.- Qué es un Manual de Inducción	41
2.3.- Preparación del Manual de Inducción	42

	Pág.
2.4.- Empleo del Manual de Inducción	44
2.5.- Ventajas del Manual de Inducción	44
2.6.- Actividades Complementarias del Manual de Inducción.	45
2.7.- Guía para la Evaluación de la Inducción del Trabajador de Nuevo Ingreso	46
2.8.- Propuesta de Índice del Manual de Inducción	53
CAPITULO III <u>APLICACION PRACTICA</u>	54
3.1.- Práctica de Campo y Propuesta del Contenido del Manual de Inducción	54
3.2.- Contenido del Manual de Inducción	54
3.2.1.- Introducción	54
3.2.2.- Bienvenida	55
3.2.3.- Historia y Propósitos Empresariales	56
3.2.4.- Estructura Organizacional de la Empresa	57
3.2.5.- Gerencia Administrativa	58
3.2.6.- Instalaciones	59
3.2.7.- El Trabajo Personal	59
3.2.8.- Las Relaciones de Trabajo	60
3.2.9.- Horario de Trabajo	61
3.2.10.- Uso del Teléfono	62
3.2.11.- Acceso a los Departamentos dentro del Área de Taller	63
3.2.12.- Determinación, Asignación de Sueldos y Pago de los Misos	64
3.2.13.- Permisos y Ausencias del Trabajo	65

	Pág.
3.2.14.- Vacaciones y Días de Asueto	68
3.2.15.- Servicio de Comedor	70
3.2.16.- Capacitación y Desarrollo del Personal	70
3.2.17.- Gratificaciones y Participación de Utilidades	71
3.2.18.- Comunicación Interna	72
3.2.19.- Higiene y Seguridad	73
3.2.20.- Caja de Ahorros y Préstamos	74
3.2.21.- Becas	75
CAPITULO IV <u>INDUCCION Y CAPACITACION</u>	86
4.1.- Etapas de la Inducción	86
4.1.1.- Recepción	87
4.1.2.- Visita a la Empresa	87
4.1.3.- Inducción Departamental	88
4.2.- Período de Prueba	89
4.3.- Implementación de Programas de Capacitación como -- Complemento de la Inducción	92
4.3.1.- Programas de Capacitación	94
CONCLUSIONES	98
Bibliografía	100

PROLOGO

El interés por desarrollar este trabajo de investigación, se origina en la importancia que existe en las Empresas y, particularmente aquellas dedicadas a la industria de los Tractores, de inducir al personal de nuevo ingreso contratado para ocupar un puesto dentro de la Empresa.

La experiencia ha demostrado que existen prácticas que -- dan como resultado deficiencias en la inducción del personal -- de reciente ingreso, las cuales nos dan una pauta para elaborar un tipo de Manual de Inducción, que cubra todos los requerimientos necesarios para que ese nuevo recurso se integre adecuada y eficazmente a la Empresa.

El hecho de contratar personal y asignarle los trabajos -- que debe realizar, no representa que se le este aprovechando -- como debe ser, puesto que algunos de los propósitos de la Inducción, son que este personal se llegue a sentir parte de la Empresa a la que se está uniendo y, es que de hecho todo nuevo empleado pasa a ser parte de la personalidad de la Empresa, -- consecuentemente, la adopción de un método para orientarlo e -- integrarlo, permitirá que conozca en un período de tiempo más corto:

La Historia de la Empresa.
Los Objetivos Empresariales.
Las Políticas Empresariales.
La Estructura Organizacional.
Los Reglamentos.
Los Beneficios y Prestaciones.
Las Funciones del Puesto.

De estas últimas, se derivan las necesidades de Capacitación que permitirán obtener el mejor desempeño de sus funciones.

La metodología adoptada para la documentación y la correspondiente formulación de este trabajo de investigación, se encuentra apoyada en una Investigación de Campo, que consiste en la aplicación de una encuesta por medio de un grupo de cuestionarios sobre esta materia, mismos que se han aplicado a un grupo de Empresas del mismo ramo, con objeto de encontrar un Manual de Inducción, que satisfaga las necesidades de una de ellas.

Desde luego, el nombre de esta Compañía se ha omitido por petición expresa.

Con lo anterior, se ha podido analizar y evaluar el contenido de los Manuales de Inducción, entrevistando a las personas involucradas en su manejo y formulación.

En este trabajo también se encontrará implícita una Investigación de tipo Documental que tratará sobre este tema, - lo cual permitirá seleccionar y formar lo más adecuado a este tipo de Industria en nuestro país y, adoptar un criterio para determinar ventajas y desventajas de la existencia e implantación de Manuales de Inducción en las Empresas, así como sus - beneficios y repercusiones.

El tipo de Manual de Inducción que aquí se incluye, se elabora pensando en la Empresa que tiene la necesidad de implantar un documento de esta naturaleza, para el personal de nuevo ingreso y particularmente dedicada a la Manufactura y - Distribución de Tractocamiones.

Con esto se pretende además, obtener el Título de la --- Licenciatura en Administración, así como ofrecer un beneficio a la Empresa que tan gustosamente nos ha proporcionado su --- ayuda y cooperación.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES Y TEORICOS

1.1.- Antecedentes Históricos de la Administración.

Con objeto de comprender el origen de los manuales y, consecuentemente del Manual de Inducción, es necesario presentar una breve historia de la evolución de la Administración a través del tiempo, para que una vez asentado lo que esta significa, se proceda a señalar los pasos generales a través de los cuales se llega a cabo, ya que precisamente los manuales se desprenden de uno de estos.

Para empezar, es conveniente señalar que la Administración tal y como la conocemos hoy en día, no ha existido siempre; sin embargo, desde los tiempos más remotos, el hombre ha manifestado una necesidad por unir sus esfuerzos buscando un propósito definido, lo cual ha requerido de la participación de varias personas en forma armónica; naturalmente estas primeras prácticas de asociación y trabajos en grupo, muestran una forma rudimentaria de coordinar sus recursos y por lo tanto de administrar.

Con el transcurso del tiempo la Administración se vuelve -- más compleja, lo cual se demuestra entre otras formas, mediante-

el Código de Hamurabi,⁽¹⁾ que nos ilustra el grado de desarrollo del comercio en Babilonia, algunas operaciones crediticias y el manejo de una forma de archivo.

Existen también algunos documentos tanto de la antigua -- China como de la antigua Grecia, que nos revelan una gran preocupación por la coordinación y la hábil dirección de las organizaciones.

Posteriormente, el desarrollo económico del comercio en gran escala, originó que la economía familiar se transformara en una economía de ciudad e de país, haciendo desaparecer en forma gradual las antiguas prácticas de organización como por ejemplo la servidumbre y la esclavitud.

Más tarde, el gran auge del desarrollo industrial, que revolucionó todos los conceptos practicados anteriormente, nos proporciona un testimonio más reciente de la práctica de la Administración, ya que al surgir la producción en serie y la especialización, aumenta la complejidad del trabajo, dando lugar este a un manejo más sofisticado de los problemas administrativos.

(1) Apuntes para el Curso de Administración General.
Lic. y Mtro. Roberto Aguilar Rodríguez.
Editorial Albrant, S.A. 1984.

La Administración ha adoptado formas variadas y cada vez más complejas en las organizaciones a medida que pasa el tiempo, pero hoy en día esta se hace indispensable, ya que ella implica la coordinación de recursos y actividades para el logro de ciertos objetivos a través del esfuerzo de grupo.

Dentro de este proceso se pueden identificar cuatro factores básicos:

- 1) Dirección hacia objetivos.
- 2) A través de la gente.
- 3) Mediante técnicas.
- 4) Dentro de una Organización.

Las definiciones más representativas sugieren que la Administración es un proceso de planificación, organización, dirección y control de actividades.

1.2.- Proceso Administrativo.

Señalan los distintos diccionarios que un proceso es el conjunto de etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Si este concepto lo relacionamos con la Administración, podemos señalar que:

El Proceso Administrativo es el conjunto de etapas a través de las cuales se realiza la Administración y que están interrela-

Como un intento de definición podemos señalar que:

Los Elementos de la Administración, son las partes interdependientes, regulables y secuenciales que facilitan y permiten la ejecución de la misma Administración.

A esta fecha no ha habido ideas nuevas o conclusiones de alguna investigación acerca de dichos Elementos, que no pueda ser identificada rápidamente dentro de alguna de las clasificaciones ya conocidas.

Por esta razón, los Elementos básicos de la Administración que se han seleccionado y adoptado en forma general son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Estos Elementos pueden ser analizados individualmente, pero en la realidad los Administradores o los funcionarios responsables descubren que la Planeación, la Organización, la Dirección y el Control, están íntimamente relacionados y no se pueden separar.

Están tan interrelacionados, porque el desempeño de uno -

depende del desempeño de los otros, por lo que accionar el Proceso Administrativo es prácticamente imposible e irreal.

En cualquier momento de la actividad de una Empresa, se --
presentan los distintos aspectos Administrativos y se van com--
plementando y afectando unos a otros; sin embargo, desde un en--
foque típicamente conceptual y con fines de estudio, es prácti--
co y adecuado efectuar una división de los Elementos selecciona--
dos.

A continuación se presenta un cuadro que muestra las dife--
rentes clasificaciones del Proceso Administrativo; estas surgen
de los diferentes criterios de diversos autores a través del --
tiempo.

Henry Fayol	1986	Previsión	Organización	Mando-Coor dinación	Control
Lyndall Ur- wick	1951	Previsión Planeación	Organización	Mando-Coor dinación	Control
William New man	1951	Planeación	Organización Obtención de Recursos	Dirección	Control
Keents y -- O'donnell	1955	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
George Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Dalton Mc - Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Re- yes Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán Valdivia	1961	Planeación	Organización Integración	Dirección Ejecución	Control
José A. Per- nández Arena	1967	Planeación	Implementa- ción		Control
Preston Le - Breton	1969	Planeación		Ejecución	
William P. - Leonard	1971	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Katz y Roseng weig	1974	Planeación	Organización	Motivación Dirección	Control
Dart Scanlon	1978	Planeación Tema de De cisiones	Organización	Dirección	Control
Robert J. -- Thierauf	1983	Planifica- ción	Organización Detección de Recursos	Liderazgo	Control
Samuel E. -- Certe	1984	Planeación	Organización Detección de Recursos	Influencia	Control

1.2.1.- Planeación.

La Planeación es una forma de preveer la toma de decisiones, por consecuencia, implica la elección de las alternativas que puede seguir una Empresa.

Sabemos que existen distintos tipos de planes que van desde un simple propósito, hasta las más sofisticadas actividades.

No existe ningún plan real, hasta que no se haya tomado -- una decisión. Antes de tomar la decisión, se conecta a un estudio de planeación, un análisis, etc., pero no es un plan real.

El acto de planear es decidir anticipadamente:

- Qué hacer
- Cómo hacerlo
- Cuándo hacerlo
- Quién debe hacerlo

Sabemos también, que la Planeación establece la diferencia entre el punto donde nos encontramos y el punto donde queremos estar en el futuro y, aunque difícilmente puede predecirse este con precisión, debido a numerosas factores externas que le afectan, siempre debe existir Planeación para que toda acción quede dentro de una dirección y no abandonada al azar.

Para que el esfuerzo de un grupo sea efectivo, las personas que lo integran deben saber qué se espera que logren, es --

decir, que conozcan sus propósitos y sus objetivos, las tareas que deben desempeñar y los parámetros que deben respetar al -- ejecutar sus trabajos, lo cual se logra con una Planeación adecuada.

1.2.2.- Organización.

Todas las personas que trabajan en grupo para lograr una meta, deben tener un trabajo que desempeñar bien definido y estructurado, de tal forma que se pueda asegurar que la contribución personal apoye al esfuerzo grupal.

Lo anterior se puede estudiar en un esfuerzo de grupo tan sencillo como el ejemplo de la preparación de un campamento en una expedición. Todas las personas podrían hacer lo que desearan, sin embargo, cada actividad sería más eficiente y algunas actividades tendrían menos probabilidades de ser abandonadas, si se responsabiliza a algunas personas con ciertas tareas específicas.

Como consecuencia, observamos que la Organización, es el elemento de la Administración que implica establecer una estructura intencional de actividades y papeles que las personas de una Empresa deben desempeñar.

Se dice que es intencional, porque busca asegurar la determinación de todas las tareas necesarias para lograr estas y, -- que estas tareas se asignen a las personas que las puedan desempeñar.

En resumen, la Organización implica:

- 1.- Determinación y agrupación de actividades y funciones necesarias para lograr ciertos objetivos.
- 2.- La agrupación de estas actividades en departamentos y secciones.
- 3.- La asignación de esas actividades, bajo la responsabilidad de un encargado; sin olvidar establecerlas con un orden lógico y congruente.
- 4.- Delegación de autoridad para realizarlas.
- 5.- Prever una coordinación de actividades, de autoridad y de información horizontal y vertical dentro de la estructura de la Empresa.

Como el asignar las funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto, implica obtener a las personas adecuadas, la mejor forma de lograr esto, es a través de la Dotación de Recursos Humanos.

Este término se refiere al proceso cuyo propósito es obtener y articular al elemento humano necesario, mediante una se--

rie de actividades como son: el reclutamiento, evaluación y selección de candidatos, su introducción y capacitación y desarrollo.

Estas mismas actividades pueden aplicarse también para la obtención de otro tipo de recursos como pueden ser los materiales.

Es conveniente señalar además, que todas estas actividades encaminadas hacia la Dotación de Recursos, algunas auteras las han agrupado dentro de un elemento que no es la Organización, - sino al que han llamado Integración.

1.2.3.- Dirección.

La Dirección consiste en influir sobre las personas para - que trabajen en forma voluntaria y decidida para el logro de -- las metas de grupo y de la Empresa.

Esta función está relacionada con los aspectos fundamentales interpersonales, ya que la mayoría de los problemas importantes surgen de las personas, de sus deseos y de sus actitudes, de su conducta personal y en sus grupos; de ahí la necesidad de que los altos funcionarios sean líderes eficaces.

Considerando que el liderazgo implica seguimiento y las -- personas buscan seguir a quienes contemplan como un medio para-

satisfacer sus propias deseos, sus necesidades y sus aspiraciones, se comprende que la Dirección implique motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

Finalmente, es a través de este proceso, en donde se pone en práctica el ejercicio de la autoridad, analizando la forma en que debe delegarse.

Dentro de este mismo proceso, se contempla la coordinación, el mando y, el ejercicio de la supervisión adecuada, sin dejar de considerar que esta es el punto de enlace entre la dirección y los obreros.

1.2.4.- Control.

Esta función se encarga de la medición y la corrección de las actividades que se desempeñaron durante un "x" período de tiempo, con objeto de buscar que los hechos se ajusten a los planes.

De esta forma se compara el desempeño con metas y planes, se muestran las desviaciones de tipo negativo y, al efectuar medidas de tipo correctivo en las desviaciones mismas, se ayuda a asegurar el logro de los planes.

1.3.- Planeación e Inducción.

1.3.1.- Planeación.

Como ya lo señalamos, es el proceso que se sigue para determinar cómo la Empresa puede llegar a donde pretende llegar.

Se sigue para determinar en forma exacta lo que se hará para alcanzar los objetivos.

Los diferentes autores han señalado que los aspectos más importantes de la Planeación son los siguientes:

- Su contribución a los objetivos.
- Su primacía entre todas las funciones administrativas.
- Su amplitud.
- Su eficiencia en los planes logrados.

1.3.1.1.- Etapas de la Planeación.

Los planes pueden establecerse a través de ciertas etapas-prácticas que se enumeran a continuación:

- 1) Tener la conciencia de una oportunidad.
- 2) Fijar metas u objetivos.
- 3) Desarrollar las premisas de la Planeación.
- 4) Determinar los cursos especiales.

- 5) Evaluar los cursos epociales.
- 6) Seleccionar un curso de acción.
- 7) Elaborar los planes derivados.
- 8) Cuantificar los planes por medio de presupuestos.

1.3.1.2.- Principios de la Planación.

Los principios más importantes son los siguientes:

- Principio de la Contribución de Objetivos.

Este principio señala que los objetivos de todas las áreas, departamentos y puestos de la Empresa deben estar de tal manera encauzados y coordinados, que contribuyan al logro del Objetivo Institucional.

- Principio de la Primacía de la Planación.

Este principio señala que la primera función administrativa que desempeñará la Administración, debe ser la Planación, que es la que facilita la Organización, la Dirección y el Control.

- Principio de la Flexibilidad de la Planación.

Este principio señala que el proceso de Planación debe ser adaptable a condiciones cambiantes, por consecuencia, debe haber

elasticidad en todos los planes de la Empresa.

- Principio de los Factores Limitantes.

Este principio señala que los individuos que realizan la Planeación, deben tomar en cuenta todos aquellos factores que limiten la realización de sus planes como pueden ser: mano de obra, dinero, máquinas, materiales, administración, etc., con objeto de conjugarlos de la mejor manera en el momento de formular dichos planes.

1.3.1.3.- Tipos de Planes.

Para realizar la Planeación es necesario establecer una serie de planes que deben estar coordinados entre sí, con objeto de conducirnos hacia la consecución final de los objetivos.

La naturaleza de estos planes es muy variada debido a que están encaminados a satisfacer diferentes objetivos menores, -- los cuales deberán conducir al objetivo principal.

Entre los diferentes planes podemos señalar los siguientes:

- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Presupuestos

- Estrategias.

Durante mucho tiempo en el ámbito militar, se usó la Estrategia, o sea, grandes planes elaborados bajo el pensamiento de lo que un adversario podría o no hacer.

Tres definiciones muestran el uso común de este término:

- a) Programas generales de acción y distribución de recursos.
- b) Programas de objetivos de una Empresa y sus cambios, recursos utilizados en dicho programa y políticas correspondientes.
- c) Determinación de objetivos a largo plazo y la adopción de -- cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Las Estrategias no tienen la intención de delinear cómo debe la Empresa lograr sus objetivos, pero orienta a los responsables de la Planeación.

- Políticas.

Son planes y enunciados o acuerdos generales que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

No todas las políticas son enunciadas, puesto que con frecuencia quedan implícitas en las acciones de los altos funcionarios.

Las políticas limitan el área dentro de la cual se deben tomar las decisiones y aseguran que estas sean coherentes con un objetivo y que contribuyan a él.

También ayudan a percibir asuntos antes de que se conviertan en problemas. Es común que existan en todos los niveles de la organización y por lo tanto, varían desde mayores hasta departamentales.

Existen muchos tipos de políticas y, dado que son guías, es necesario que tengan cierta flexibilidad, pues de otra manera serían reglas.

En una organización típica, las políticas pueden surgir de cuatro formas: formuladas, consultadas, implícitas e impuestas desde el exterior.

Hacer que las políticas sean lo suficientemente coherentes e integradas para lograr objetivos es difícil por varias razones; a continuación se enumeran algunas:

- Porque rara vez se definen por escrito y su interpretación exacta es poco conocida.
- Porque no siempre es fácil controlarlas debido a que pueden ser difíciles de identificar por ser poco explícitas.

- Procedimientos.

Los procedimientos son planes que establecen un método requerido para el manejo de actividades futuras. Son más que una guía para pensar, pues detallan la forma exacta en que debe llevarse a cabo una actividad específica.

Son secuencias cronológicas y ordenadas de ciertas acciones en operaciones requeridas.

Al igual que otros tipos de planes, los procedimientos están jerarquizados de acuerdo a su importancia y con frecuencia abarcan diversos departamentos, secciones e unidades.

- Programas.

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, pasos a seguir y recursos que deben emplearse, para llevar a cabo un curso de acción determinado. Se apoyan en los presupuestos necesarios.

Todos los programas exigen coordinación y planeación del tiempo, puesto que las fallas en cualquier parte de esta red de planes de apoyo, significan un retraso para el programa principal, así como costos adicionales innecesarios y pérdidas de utilidades. Un programa de cierta importancia, rara vez se presenta sólo; es parte de un complejo sistema de programas y, depende de algunos y afecta a otros.

- Presupuestos.

Un presupuesto es un enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos.

Se le puede denominar también un programa "en números"

1.3.1.4.- Niveles de Planeación.

Los niveles de Planeación en una Empresa, están apoyados - en los niveles Administrativos y se clasifican como sigue:

- Estratégico.
- Táctico.
- Operativo.

Por lo general, la baja Gerencia se ocupa de la Planeación Operativa, mientras que la Planeación Táctica y la Estratégica, son aplicables a la media y alta Gerencia, respectivamente.

El tipo de información para la Planeación que se proporciona a los Gerentes es una función del puesto que ocupa el Gerente mismo, en la jerarquía de la Organización.

1.3.1.5.- Técnicas de Planeación.

Sea varias las técnicas de planeación que se comentan y estudian en los libros especializados en Administración.

Las técnicas de planeación de tipo tradicional que se consideran de carácter muy general y que gozan de una gran preferencia por su aplicación práctica tan sencilla, son los Manuales y los Diagramas.

- Manuales.

Un manual es aquel documento que contiene información básica e importante sobre la estructura organizacional y administrativa de una Empresa.

- Por su contenido los Manuales son:

- De Organización.
- De Procedimientos.
- De Políticas.
- De Objetivos.
- De Inducción.

- Por su área de trabajo son:

- Generales.
- Departamentales.
- Individuales o de puesto.

- Diagramas.

Un diagrama es la representación gráfica de un sistema o de un proceso o de un programa de actividades.

Entre los más usados tenemos:

- Diagrama de Organización u Organigrama.
- Diagrama de Proceso.
- Diagrama de Flujo o Fluxograma.
- Diagrama de Gantt.
- Diagrama de Redes.

A continuación se presenta una breve explicación sobre cada uno de los manuales anteriormente mencionados:

- Manual de Organización.

La generalidad de los autores en Administración, dicen que son como una forma de explicación, ampliación y comentario de las estructuras de organización.

En estos manuales se incluyen los objetivos, las funciones, las políticas, gráficas de organización, la forma en que está organizada la Empresa, etc.

- Manual de Procedimientos.

En este manual se establecen todos y cada uno de los proce

disidentes administrativos que deben desempeñarse en cada puesto. Debe hacerse una separación por departamentos y dentro de esta separación especificar los procedimientos que corresponden a cada puesto. Es costumbre también incluir un catálogo de formas con su respectivo instructivo de uso.

- Manual de Políticas.

Los manuales de políticas llegan a ser considerados como los más importantes en una Empresa, pues el tener conocimiento de estas políticas e normas de una Empresa, es desempeñarlas normas que rigen el funcionamiento de un trabajo.

- Manual de Objetivos.

En este manual se hace un enunciado y una declaración de todos y cada uno de los propósitos de la Empresa, buscando -- que para todo el personal sean conocidos, comprendidos y adecuadamente perseguidos.

- Manual de Inducción.

El objetivo de este manual es la introducción de un recurso humano a un organismo social, como lo explicaremos más detalladamente en el siguiente capítulo.

1.3.1.5.1.- Características del Manual.

Cualquier tipo de Manual tiene las siguientes características:

- Durabilidad.

Mientras no cambie la organización de la Empresa el Manual será el mismo durante toda su vida; ya que el Manual no es un reporte necesario uniforme, sino un documento de importancia para la Empresa misma.

- Flexibilidad.

Los Manuales deben estar sujetos a cambios y modificaciones en su estructura, conforme la necesite la Empresa; de ahí la necesidad de ser flexible, pues es natural que un Manual experimente cambios para mantenerlo actualizado, pero siempre conservando su aspecto original y básico.

- Realidad.

La información que contenga el Manual debe ser real, no ficticia, para que así sea eficaz su uso; sería conveniente presentar en los Manuales, información verídica y apoyada en hechos reales.

- Universalidad.

Los Manuales deben ser acatados por todas las personas-

a quienes vayan dirigidos sin excepción, con el fin de obtener el mejor resultado.

- Accesibilidad.

Debe cuidarse la redacción, la distribución y las gráficas que contengan los Manuales, con el fin de que sean de fácil comprensión para el personal de la Empresa.

1.3.1.5.2.- Otros Tipos de Manuales.

Entre los más comunes se encuentran los siguientes:

- Manual sobre Historia de la Empresa.

Tiene aplicación no sólo al personal de la misma, sino -- que generalmente tiene aplicación como Manual de Relaciones -- Públicas, destinado a proyectar una buena imagen de la Empresa en las personas ajenas a la misma, pero que tienen contacto -- con ella.

- Manual sobre Información General para el Personal.

Este Manual instruye al personal sobre diversos aspectos internos de la Empresa como son: hora de entrada y salida, horarios de comida, etc. También habla sobre sus prestaciones, -- períodos de vacaciones, servicios a los que tienen derecho, -- trámite de quejas, sugerencias, etc., así como procedimientos sobre la administración de personal.

- Manual de Bienvenida.

Este tipo de Manual se les da a los empleados al ingresar a la Empresa con el fin de que la conozcan.

- Manual de Finanzas.

En este Manual se establecen las políticas financieras, - las funciones del contralor, del tesorero y demás personal del área financiera.

- Manual de Producción.

Estos Manuales son útiles porque sirven para coordinar el control de producción, fabricación, inspección, etc.

1.3.2.- Inducción.

Tomando en cuenta que dentro del elemento de la organización, también se encuentra involucrada la detección de recursos, misma a la que el autor Agustín Reyes Ponce⁽³⁾ denomina: "Integración", se encuentra el principio administrativo que sirve de apoyo al tema de este punto.

Ahora bien, este principio habla de la importancia de una Inducción adecuada, cualquiera que sea el recurso a que se refiera.

Haciendo una referencia al recurso humano, especifica que el momento en que los elementos o recursos de este tipo se integran a una Empresa, adquiere una especialísima importancia - y, por lo mismo, debe ser supervisado adecuadamente.

Si alguien ha señalado que una Empresa Industrial, debe ser considerada como una máquina gigantesca, cuya eficiencia - dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una Empresa debe considerarse como una articulación social de los individuos que la forman.

Es evidente que el momento en que esas partes se van a articular o a introducir a esa Empresa, adquiere una importancia básica.

(3) Administración de Empresas.
Editorial Limusa. 1977.

Si tratándose de una máquina, jamás al recibirla se le pone a trabajar sin más contemplaciones; por el contrario, se le ajusta a su sitio, se le prueba y observa su desempeño; con más razón tratándose de personas.

Desafortunadamente es muy frecuente que al contratar un -- trabajador se le mande con una cédula, a su puesto de trabajo.

Aquí normalmente el superior se limitará a señalarle su si tío de trabajo, le dará una explicación muy breve sobre su pues te y dejará que él se adapte por sí mismo, ayudándole únicamente en sus fracasos.

La Introducción e Inducción, es una de las técnicas más -- sencillas y de las que mayor rendimiento puede dar.

En resumen, podemos señalar como definición la siguiente:-- Es el proceso que tiene como propósito articular y armonizar a-- un nuevo elemento o recurso a cierto grupo social del que forma rá parte tan adecuada y rápidamente como sea posible.

La Introducción puede tener lugar en dos grandes áreas den tre de la Institución: el área que comprende toda la Empresa y, el área que comprende el lugar específico de trabajo, es decir, un departamento, una sección, etc.

- Introducción General a la Empresa.

Suele llevarse a cabo en el Departamento de Personal. En él se solicita la firma del candidato en un contrato de trabajo

Se harán las anotaciones necesarias en los registros, se toma su afiliación, etc. Después de este paso se da la bienvenida al solicitante, se le da la información pertinente, se proporciona el Manual de Inducción y, suele completarse con un recorrido por la Planta, presentación personal con los principales jefes con los que ha de tratar.

- Introducción a su Departamento o Sección.

Una vez que se haya presentado al empleado y que haya conocido su departamento física y estructuralmente, se hará la explicación detallada de su trabajo, complementada con la descripción del puesto, facilitándole el recorrido de los sitios en que habrá de aprovisionarse de material, entrega de productos terminados, reunión de informes, rendir cuentas, etc., buscando que el empleado de nuevo ingreso se familiarice lo más pronto posible con su trabajo personal, con quienes debe relacionarse y, con toda el área en general.

La Inducción se lleva a cabo de muy variadas formas en las Empresas y, en ocasiones únicamente en una de las dos áreas an-

tes mencionadas, lo cual se considera como una Inducción incompleta, ya que el nuevo empleado podrá crearse rápidamente una imagen de la Empresa en general y, encontrarse desubicado en su área de trabajo e viceversa; por tanto, lo ideal es introducir al empleado en ambas áreas, haciendo uso además de un Manual de Inducción.

1.3.2.1.- Beneficios.

Estos son el resultado de los efectos que tiene el Programa, sobre la conducta de los empleados. La Inducción reduce los sentimientos de aislamiento, temor y ansiedad de los nuevos empleados. Pueden entrar a formar parte de la Empresa con mayor rapidez, con menor ansiedad y tienen mayor capacidad para aprender sus nuevos deberes.

Estos nuevos empleados, requieren menos atención tanto de compañeros como de los supervisores; tienen mayor rendimiento y menores probabilidades de dejar el trabajo y, por consiguiente -- también se disminuye el índice de ausentismo.

CAPITULO II

GENERALIDADES DEL MANUAL DE INDUCCION

2.1.- Qué es la Inducción a las Empresas.

Es la introducción del recurso humano a un Organismo Social con el objeto de que pase a formar parte de su Estructura Organizacional; es además la adaptación del trabajador a la Empresa y, contando con el conocimiento adecuado se integrará con mayor rapidez en el desempeño de sus funciones, contribuyendo así a alcanzar las metas y objetivos predeterminados por el área de trabajo y por la misma Empresa.

La Inducción debe hacer sentir a los nuevos empleados -- que son importantes para la Empresa.

Cualquier solicitante o candidato adquiere cierta orientación incluso antes de que se le contrate.

Después de contratar al empleado, comienza el Programa de Inducción.

Al Programa de Inducción se le puede dedicar desde uno - hasta cinco días, según sea el caso y las posibilidades de la Empresa. Los objetivos básicos de un Programa de Inducción, - pueden resumirse de la siguiente forma:

- Dar la bienvenida a los nuevos empleados y hacerlos que se sientan parte de la Empresa.
- Familiarizarlos con los propósitos, ideología, historia, - estructura operativa, productos o servicios e instalaciones de la misma.
- Comunicar información básica: políticas, procedimientos, - reglas, prestaciones y períodos de pago.
- Presentar las tareas y responsabilidades del trabajo personal.

Para que el Programa de Inducción sea eficaz, debe planearse en base a estos objetivos y debe transmitir la información adecuada.

La forma de presentar la información es tan importante como la información misma; y una de las formas es a través de un Manual de Inducción, ya que además de facilitar la comprensión de los datos, permite que cualquier individuo se identifique con la filosofía de la Empresa.

Un buen Manual de Inducción, puede proporcionar grandes beneficios a la Institución, ya que el hecho de que el empleado de nuevo ingreso se logre ambientar rápidamente, desarrolle bien su trabajo y comience a sentirse parte del equipo para el que brinda su esfuerzo dentro del menor tiempo posible, se reflejará en un alto índice de productividad.

La importancia radica en que el empleado obtenga la información necesaria desde el momento de su bienvenida, llevando como consecuencia que la estancia en su trabajo sea placentera, ya que el conocimiento de las políticas y procedimientos de la Empresa le dará seguridad en sus labores, entenderá desde el principio cuáles deben ser las normas con las que podrá conducirse y cómo apoyar esa acción; también se pretende alcanzar y cumplir exitosamente los objetivos y satisfacer una necesidad debido a que se realiza una acción coordinada que da como resultado, niveles de cooperación y unificación de esfuerzo para el mismo fin de la Empresa.

2.2.- Qué es un Manual de Inducción.

Es un instrumento cuyo contenido está encaminado a otorgar la información necesaria para introducir, orientar y ambientar a un elemento de nuevo ingreso a la Empresa.

El Manual de Inducción está programado y preparado para facilitar una rápida y agradable adaptación al nuevo trabajo y, forma parte del Programa de Inducción, por lo que es importante dar a conocer los objetivos, políticas, procedimientos, programas y organización de la Empresa, para que pueda el trabajador identificarse con sus objetivos particulares.

El Manual de Inducción puede contener en forma enunciativa y no limitativamente la siguiente información:

- Breve historia de la Empresa.
- Su forma de organización.
- Lo relativo a sus instalaciones y edificios.
- Sus condiciones laborales, como el horario y prácticas similares.
- Las prestaciones y beneficios.
- Algunas indicaciones, sus políticas y sus reglamentos generales, etc.

Todo esto, tiene como propósito general facilitar el obtener la confianza y la cooperación de las personas que empiezan a laborar en la Empresa.

2.3.- Preparación del Manual de Inducción.

No todas las empresas cuentan con un Departamento de Personal que pudiera encargarse de la preparación de este tipo de Manual; es entonces que la responsabilidad es asignada a otros Departamentos para la elaboración respectiva.

Entre los Departamentos más usuales que aceptan esta responsabilidad, junto con la de elaborar otros tipos de Manuales, se encuentran los siguientes:

- Organización y Métodos.
- Sistemas y Procedimientos.
- Departamento Administrativo.

- Contraloría.
- Auditoría Interna.

Lo anterior se debe a que llegan a poseer un amplio conocimiento de las áreas de la Empresa, lo que les permite participar en el análisis y solución de los problemas que se presentan.

Ahora bien, cualquiera que sea el responsable de la preparación y elaboración de estos Manuales, debe formular un programa de acción que cubra en forma enunciativa los siguientes aspectos:

- Recopilación de datos.
- Elaboración y presentación del proyecto.
- Consideración del formato, papel y tipografía requeridos.
- Organización y disposición del material.
- Obtención de autorización.
- Encuadernación y presentación.
- Control de distribución.
- Mecánica de revisión y actualización.

También puede señalarse que el Departamento encargado de la elaboración de este tipo de Manual, debe estar en coordinación con el Departamento o persona responsable de impartir la orientación e Inducción.

2.4.- Empleo del Manual de Inducción.

El Manual de Inducción lo emplea y usa el Departamento de Personal en la Empresa o, a falta de este la Gerencia Administrativa, con el objeto de que el empleado de nuevo ingreso, conozca la Estructura Organizacional e identifique los diferentes niveles jerárquicos de la misma, así como a los Directivos y Funcionarios de la Empresa, las prestaciones y los beneficios a que puede hacerse acreedor al formar parte de esa misma Empresa.

Esta metodología de Inducción tiene como fin también que este elemento humano conozca acerca de las políticas y obligaciones a las que tendrá que sujetarse dentro de la Empresa, pudiendo aclarar las dudas que se originen al respecto para cumplir con el desempeño de las mismas.

2.5.- Ventajas del Manual de Inducción.

Dentro de las finalidades del Manual de Inducción se pueden considerar las siguientes ventajas:

- Contar con un proceso de ambientación para el elemento de nuevo ingreso de tal forma que en un corto tiempo, éste pueda sentirse integrado en la Empresa y los resultados del desempeño de sus funciones, se obtengan en forma inmediata, tangible y eficazmente.

- Ahorrar tiempo y dinero a la Empresa en la ambientación del nuevo empleado, ya que si se carece del Manual de Inducción, dará origen a que el empleado se integre más lentamente y por consecuencia su conocimiento de la Empresa y las actividades propias de su puesto tarde más en dominarlas.

- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas, integrando socialmente al nuevo empleado, estableciendo relaciones de ayuda mutua.

- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.

- Estimular la uniformidad.

- Eliminar confusiones, ya que se redacta en forma clara y sencilla para que cubra todos los niveles dentro de la Empresa.

2.6.- Actividades Complementarias del Manual de Inducción.

Estas actividades tienen la finalidad de ayudar al personal de reciente ingreso a que se adapte a su nuevo ambiente.

Incluye los siguientes aspectos:

- Recepción.
- Orientación e información general.
- Conocimiento físico de las instalaciones.
- Información sobre el puesto y supervisión periódica.
- Sesión de revisión.
- Sesión de confrontación.
- Discusiones administrativas periódicas.
- Evaluación y revisión periódica.

2.7.- Guía para la Evaluación de la Inducción del Trabajador -
de Nuevo Ingreso.

Las personas que elaboran los Programas de Inducción, esperan que un nuevo empleado asimile rápidamente toda la información pertinente e importante acerca de la Empresa, como puede ser:

- Reglas de trabajo.
- Prácticas de seguridad.
- Historia de la Empresa, etc.

Si bien es importante que un nuevo empleado conozca esto y otras cosas, debe considerarse que podrá obtenerse un buen aprendizaje si se supervisa que toda la información necesaria esté siendo otorgada.

Para evitar pasar por alto puntos importantes, las Empresas diseñan listas o guías de comprobación para ser usadas por

determinados funcionarios que sean responsables de evaluar y controlar el desempeño de la Inducción.

Por tal motivo, a continuación se presenta un ejemplo de esta guía o lista de verificación, la cual nos proporcionará un bosquejo de cómo recibir e introducir en forma sistemática al nuevo trabajador.

Dentro de las nueve actividades de esta guía, es recomendable marcar cada renglón para estar seguro de que se ha recibido debidamente al nuevo trabajador y que se le ha proporcionado la información que necesita tener.

Es conveniente también para efectos de control, anexar a esta lista una hoja con los datos del trabajador; estos datos pueden quedar integrados como sigue:

Nombre del Trabajador _____

Categoría _____

Puesto _____

Fecha de Ingreso _____

Departamento _____

Guía de Inspección.

Fecha

1.- Prepárese a recibir al nuevo trabajador.

- () Averigüe su experiencia, educación y en trenamiento. _____
- () Tenga a mano una descripción al día del trabajo o una lista de sus deberes y -- responsabilidades para poder discutirla con él. _____
- () Tenga en su lugar de trabajo herramienta, equipo y accesorios listos. _____

2.- Recepción del nuevo trabajador.

- () Anímelo, sea amable con él. _____
- () Indíquele con quien o quienes estará re lacionado. _____
- () Asegúrele un lugar de trabajo, en bue-- nas condiciones. _____

3.- Demuestre verdadero interés en el trabajador.

- () Determine cuales son sus aspiraciones. _____
- () Pregúntele sobre su situación familiar- y su alojamiento. _____
- () Pregúntele sobre su medio de transporte de su casa al trabajo y viceversa. _____

Fecha

- () Pregúntele acerca de cualquier posible-dificultad financiera en que se encuentre por estar endeudado y sugiera fuentes locales de asistencia.

4.- Explique el trabajo del departamento.

- () Describa la función. _____
- () Dé un bosquejo de la Organización. _____
- () Indíqueme su posición en el departamento. _____
- () Explíqueme la relación de su trabajo -- con respecto al de otros trabajadores. _____
- () Dígame a quien debe informar y quien debe informarle a él. _____

5.- Preséntelo al jefe de usted y a sus compañeros de trabajo.

- () Indique a cada quien las funciones del nuevo trabajador. _____
- () Explíqueme las obligaciones de cada una de las personas que le ha presentado. _____

6.- Muéstrela la distribución y las facilidades-existent.

Fecha

() Explíqueme la distribución del departamento. _____

() Muéstreme los elevadores, gabinetes, ba
bederos, etc. _____

7.- Explíqueme las costumbres y los reglamentos.

() Horas de trabajo. _____

() Puntualidad y asistencia. _____

() Tiempo para comer. _____

() Períodos de descanso. _____

() Uso del teléfono. _____

() Permisos. _____

() Otras prácticas o procedimientos del --
departamento. _____

8.- Instrúyame en su trabajo o asígnele a un ing
tructor calificado.

() Déme instrucciones paso a paso. _____

() Explíqueme las normas de trabajo en ---
cuanto a calidad y cantidad. _____

() Asígnele su lugar de trabajo. _____

() Indíqueme la disponibilidad de una per-
sona para ayuda futura. _____

Fecha

- () Procúrele medios de aprendizaje tales como: manuales, instrucciones de trabajo, procedimientos, lista de vocablos especiales o técnicos, etc. _____
- () Explíquelo el uso y cuidado de las herramientas y equipo. _____
- () Insista en la necesidad de trabajar -- dentro de las normas de seguridad. _____

9.- Continuidad.

- () Revise su trabajo frecuentemente. _____
- () Invítele a hacer preguntas. _____
- () Haga correcciones y aliéntelo. _____

2.3.- Propuesta de Índice del Manual de Inducción.

I N D I C E

Introducción.....	
1) Bienvenida.....	
2) Historia y Propósitos Empresariales.....	
3) Estructura Organizacional de la Empresa...	
4) Gerencia Administrativa.....	
5) Instalaciones.....	
6) El Trabajo Personal.....	
7) Las Relaciones de Trabajo.....	
8) Horario de Trabajo.....	
9) Uso del Teléfono.....	
10) Acceso a los Departamentos dentro del --- Area de Taller.....	
11) Determinación, Asignación de Sueldos y Pa go de los mismos.....	
12) Permisos y Ausencias del Trabajo.....	
13) Vacaciones y Días de Asueto.....	
14) Servicio de Comedor.....	
15) Capacitación y Desarrollo del Personal...	
16) Gratificaciones y Participación de Utili- dades.....	
17) Comunicación Interna.....	
18) Higiene y Seguridad.....	
19) Caja de Ahorros y Préstamos.....	
20) Becas.....	

CAPITULO III

APLICACION PRACTICA

3.1.- Práctica de Campo y Propuesta del Contenido del Manual de Inducción.

A continuación se expone la propuesta anteriormente mencionada, de cómo puede quedar el contenido del manual; esta proposición se hace en base a los resultados obtenidos en la Investigación de Campo que se realizó en algunas Empresas.

Los resultados de dicha Investigación se muestran al final de este Capítulo, dando lugar a la elaboración de un manual cuyo contenido se ha considerado que es la forma idónea para el tipo de Empresa en cuestión.

3.2.- Contenido del Manual de Inducción.

3.2.1.- Introducción.

En este rubro se establece la justificación del documento y los propósitos del mismo.

Por ejemplo: Este manual ha sido preparado para facilitar la realización de una pronta y agradable adaptación a su trabajo en la Empresa "X", S.A.,- el cual forma parte de nuestro Programa de In

ducción, por lo que muchas de las secciones que están contenidas aquí, serán ampliadas en forma paulatina. Un mejor conocimiento de esta Empresa le permitirá identificarse con sus objetivos.

3.2.2.- Bienvenida.

Con éste rubro se pretende dar confianza al nuevo empleado, así como situarlo dentro de la Empresa.

El contenido de su redacción puede ser como sigue:

" Deseamos que su ingreso a la Empresa sea el principio de una serie de satisfacciones y logros personales y, estamos seguros de que su colaboración será valiosa para el desarrollo de la Empresa misma. Esta ha llegado a la etapa deseada por todos nosotros y, ésto se debe al elemento humano, ya -- que el esfuerzo constante y voluntad de superación ha sido y seguirá siendo definitivo. Deseamos que el trabajo que desarrolle sea una realización plena de sus propias capacidades y no un suceso in-- trascendente. El reconocer el valor de nuestros recursos humanos es orientar y regular nuestras relaciones de trabajo. Puede estar seguro que la Empresa lo ayudará en su desarrollo económico y social"

3.2.3.- Historia y Propósitos de la Empresa.

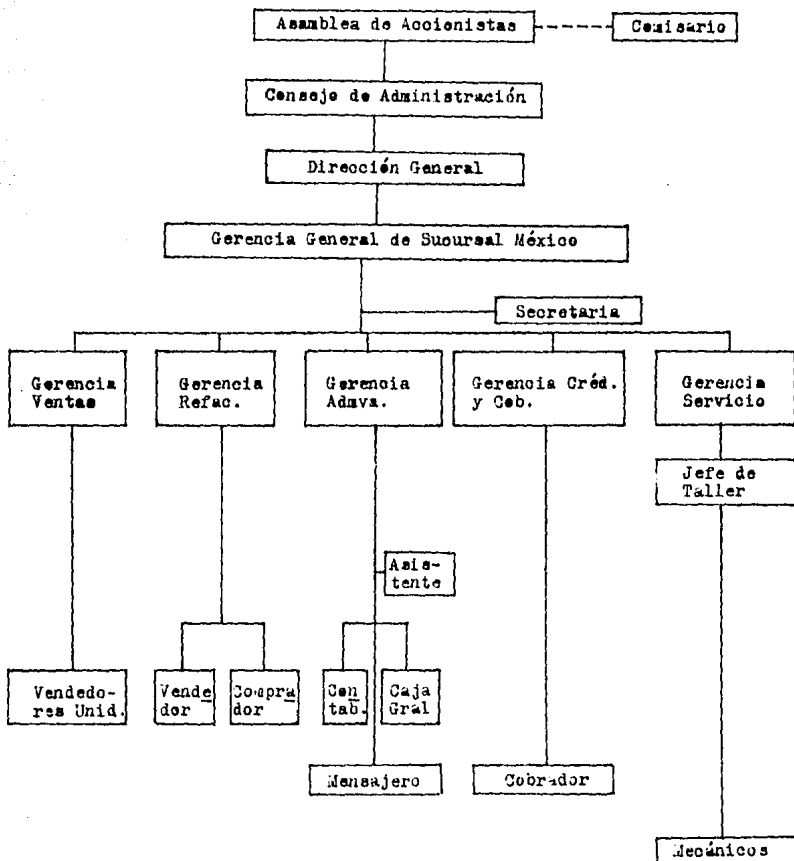
Estos datos le darán una idea de la importancia que tiene la Empresa como fuente de trabajo y como factor de producción del país.

Su redacción puede ser:

"Con objeto de proporcionar un panorama de la importancia de nuestra Empresa, nos permitimos presentarle los sucesos más importantes de este Organismo Social.

El 13 de Septiembre de 1946, un grupo de personas encabezadas por el Sr. Gregorio Ramírez González, unió su interés para crear una nueva fuente de trabajo en nuestro país. Nuestra Sucursal empezó a laborar con 8 empleados y, actualmente se encuentran laborando 40 empleados, que han logrado que nuestro producto satisfaga las necesidades del consumidor".

3.2.4. Estructura Organizacional de La Empresa.



Autoridad Lineal: _____
Autoridad Staff: _____
Vigencia: _____ 19 _____

Este punto es conveniente para que el elemento humano conozca como está integrada nuestra Empresa, quiénes son las personas que forman el "Grupo Directivo" y, el lugar que ocupa - el departamento donde laborará dicha persona.

Por ejemplo: Tratando siempre de lograr la máxima eficiencia en nuestro trabajo, la Empresa se preocupa por tener una organización moderna y dinámica; es decir, se preocupa porque las áreas de responsabilidad y las funciones estén bien definidas y a cargo del departamento correspondiente.

Cada una de las áreas tiene funciones determinadas para lograr la máxima eficiencia en su desempeño.

La Gerencia Administrativa está a la disposición de usted para escuchar cualquier sugerencia o darle la orientación necesaria relativa a la forma de organización, los sistemas y los procedimientos en la Empresa.

3.2.5.- Gerencia Administrativa (Funciones Relativas a Personal)

Entre las distintas funciones que desempeña éste departamento, se encuentran la de establecer y administrar un sistema de sueldos y salarios. En detalle cubre actividades como la de reclutar y seleccionar el personal necesario. Proporcionar el-

adiestramiento y la capacitación requerida. Mantener un clima - adecuado de negociación y relación entre Empresa y Sindicato.

Por ejemplo: A través de ésta función de personal, estamos dispuestos a ayudarlo con los problemas de ti po laboral que se le presenten.

No dude en recurrir a nosotros, ya que desde el momento en que usted inició sus trámites - de ingreso a nuestra Empresa, ha estado en -- contacto con personas que laboran en ésta sec ción. La Gerencia Administrativa por medio de la función de Personal, busca alcanzar los ob jetivos correspondientes de la Empresa.

3.2.6.- Instalaciones.

Otra de las funciones que se cubre en este Departamento -- Administrativo es el dar información al empleado de nuevo ingre so, sobre el lugar donde se localizan los diversos departamentos y servicios de la Empresa.

Por ejemplo: Un plano de la Empresa donde se localizan nues tras instalaciones, para facilitar las labo-- res de todos aquellos que trabajan en ella.

3.2.7.- El Trabajo Personal.

Se refiere a lo que será su trabajo dentro de la Empresa me diante cierta remuneración.

Por ejemplo: La labor que usted desempeña en la Empresa al igual que la de todos los que aquí trabajamos, es muy importante. El trabajo en sí debe llegar a ser una satisfacción, más que una obligación- y la Empresa procura que así sea, proporcionando salarios adecuados y dando la seguridad de un empleo constante e interesante, pero sobre todo es necesario recordar que todo beneficio que se procure en favor de la Empresa, es a través del tiempo; beneficio para los que laboramos en la Empresa, ya que nosotros crecemos junto con las Empresas, tanto para satisfacciones personales como económicas; también se le proporcionará una "Descripción del Puesto" que vaya a ocupar.

3.2.8.- Las Relaciones de Trabajo.

Las relaciones que deben existir entre jefes, subordinados y empleados deben ser de tal calidad y buena voluntad, que permitan y faciliten que el trabajo se desarrolle en un ambiente de compañerismo y cordialidad, a fin de que todos se sientan unidos.

Por ejemplo: La Empresa se ha distinguido por el ambiente de compañerismo y fraternidad; para seguir logrando esto debemos tomar en cuenta que nos desarrollamos dentro de un medio donde existen jefes y

subordinados. Como jefes sabemos que nuestros subordinados son seres humanos con necesidades y problemas propios y, que como tales debe de tratárseles, ya que debemos pensar que para ellos somos guías y nuestro ejemplo debe ser digno de imitación.

Como subordinado se le debe considerar al jefe como amigo; buscar siempre su consejo y ayuda con el propósito de mejorar nuestro trabajo.

Con nuestros compañeros, debemos recordarle - que todos estamos en la mejor disposición de ayudarnos mutuamente y, que siempre se sentirán satisfechos de hacerlo.

La unidad de los esfuerzos de todo el personal que labora en esta Empresa, es el camino más corto al éxito.

3.2.9.- Horario de Trabajo.

Es importante que todo el personal se entere de su horario de trabajo, ya que muchas veces el horario no es el mismo dentro de algunas Empresas. En algunas ocasiones las Empresas disponen de dos horarios por contar con dos tipos de trabajadores: empleados sindicalizados y empleados no sindicalizados, lo cual requiere de esa diferencia de horarios.

Por ejemplo: La puntualidad con que usted se presente en su trabajo le evitará problemas y sanciones como se indica en el Reglamento Interior de Trabajo. Debido al diverso personal que se tiene en la Empresa, el tiempo establecido para tomar alimentos es de media hora para cualquiera de los trabajadores, sobre todo si mencionamos la ventaja de contar con un servicio interno de comedor en las instalaciones de la Empresa.

En lugar conveniente del área de trabajo, usted encontrará un tablero con un reloj checador, - en el cual usted debe marcar la hora de entrada y salida, usando para ello una tarjeta de asistencia.

Recordamos que es importante que el personal - se entere de su horario de trabajo, pues generalmente difiere de una Empresa a otra.

Su horario es el siguiente:

Entrada: 8:30 A.M.

Salida a comer: 13:30 P.M. a 14:00 P.M.

Salida: 18:00 P.M. de lunes a viernes con una tolerancia en la mañana de cinco minutos.

3.2.10.- Uso del Teléfono.

Es indudable que el servicio telefónico es de suma importancia

cia, y por eso es necesario que su uso y utilización sea para asuntos relacionados con el trabajo.

Por ejemplo: Es necesario que usted comprenda lo importante que es el servicio telefónico para la Empresa, por lo cual le recomendamos hacer sus llamadas personales fuera de las horas de trabajo. Al contestar el teléfono identifíquese plenamente usted y su departamento, para evitar pérdidas de tiempo y confusiones. Sea usted lo más breve posible. Sólo se permitirán llamadas de larga distancia, cuando se trate de asuntos de la Empresa.

3.2.11.- Acceso a los Departamentos dentro del Area de Taller.

Con el fin de que no se abandone el área de trabajo y se eviten accidentes por entrar a lugares peligrosos se estableció éste inciso. En ésta forma lograremos que se cumpla una de las normas del Reglamento Interior de Trabajo: "No abandonar el área de trabajo, sin la autorización del Jefe Inmediato".

Por ejemplo: Debido a la labor que se realiza dentro del taller la visita de personal ajeno al mismo, se permite únicamente a la persona que vaya a tratar asuntos de trabajo o considerados de tipo importante que están relacionados con el trabajo. Con el propósito de llevar un control se -

establece un sistema de pases o gafetes que usted debe pedir a su jefe inmediato cuando tenga necesidad de pasar al taller.

Nos permitimos recordarle la conveniencia de respetar las medidas de seguridad, en virtud de que puede usted no estar familiarizado con el área a la cual tiene usted acceso.

3.2.12.- Determinación, Asignación de Sueldos y Pago de los Mismos.

Algunas Empresas pagan por decenas y otras por quincenas, con ese fin se explica aquí la forma de pago, así como los sueldos correspondientes mediante el puesto que ocupa en la Empresa.

Por ejemplo: Para empezar le informaremos que nosotros pagamos por semana.

Los sueldos a todo el personal son liquidados los días viernes de cada semana de las 16:00-P.M. en adelante.

Descuentos: los descuentos se harán conforme lo marca la Ley.

- a) Impuesto sobre productos del trabajo.
- b) Cuotas del Seguro Social.
- c) Caja de ahorros.
- d) Otros conceptos autorizados.

La remuneración correspondiente a cada empleado va en relación a la importancia del puesto que ocupa y, para determinar esta importancia relativa entre las distintas actividades de la Empresa, se cuenta con un tabulador para el caso de los trabajadores sindicalizados.

Para el caso de los empleados no sindicalizados, o sea los Administrativos, un sistema de políticas señala que se les incrementará su salario cada año, en un porcentaje que va de acuerdo a las variaciones de los índices de inflación, para poder nivelar su percepción económica y que no se vean afectados en su poder adquisitivo.

Este elemento de juicio sirve de apoyo, junto con algunas encuestas, para fijar los sueldos correspondientes dentro del mercado de trabajo local.

3.2.13.- Permisos y Ausencias del Trabajo.

Este inciso se crea con el fin de evitar el ausentismo y las faltas injustificadas al trabajo, ya que todo el esfuerzo que hace la Empresa, es para reducir las faltas del personal.

Por ejemplo: Las prestaciones y el ambiente que existen en la Empresa van encaminadas a evitar que el empleado o trabajador se ausente con frecuencia

y sin necesidad del trabajo. Se consideran -
Permisos Especiales en la forma siguiente:

1.- Permisos Personales que serán concedidos
cuando el empleado requiera ausentarse -
temporalmente por causas ajenas a su vo-
luntad. Estos permisos pueden ser con o
sin goce de sueldo por lo cual se deberá
aclarar debidamente en la Gerencia Admi-
nistrativa llenando previamente una for-
ma especial para este asunto.

2.- Permisos Médicos: se otorgan cuando la -
persona se encuentra físicamente incapaci-
tada para asistir a su trabajo.

Estos permisos son concedidos únicamente
por Jefes de Departamento con el VoBo de
la Gerencia General, o cuando están ampa-
rados por la incapacidad que expide el -
I.M.S.S., de lo contrario se considera--
rán como faltas injustificadas y sin go-
ce de sueldo.

Los permisos otorgados por médicos parti-
culares no tienen validez de principio y
deberán ser considerados a criterio del-
Jefe Inmediato con la Gerencia Adminis--
trativa.

SUCURSAL MEXICO

PERMISOS Y AUSENCIAS

PERMISO



JUSTIFICADA

INJUSTIFICADA



OTROS

CON GOCE DE SUELDO



SIN GOCE DE SUELDO



CONCEPTO _____

NOMBRE Y FIRMA

EMPLEADO

JEFE

INMEDIATO

GERENCIA ADMINISTRATIVA

3.2.14.- Vacaciones y Días de Asueto.

Son los descansos que se les dan a los empleados que han cumplido años en el trabajo, o que por la naturaleza misma están considerados como de descanso obligatorio por las respectivas Leyes.

Por ejemplo: La Empresa ha creado como política, que todo el personal tiene derecho y obligación de disfrutar de vacaciones anuales, después de haber cumplido cada año de servicios ininterrumpidos. Estos son obligatorios y no acumulables. Los días que se conceden por vacaciones son como sigue:

<u>Años de Servicio</u>	<u>Días de Disfrute</u>	<u>Prima por Antigüedad</u>
1 a 6	12	25%
7	13	25%
8 a 12	14	25%
13	15	25%
14	16	25%
15 a 18	17	25%
19 a 23	18	25%
24 a 28	20	25%
29 ó más	22	25%

Además de los días festivos que marca la Ley correspondiente, por ser una Empresa mexicana res

peta las tradiciones que existen en nuestro país y suspende las labores en los siguientes días:

1o. de Enero; 5 de Febrero; 21 de Marzo; 1o. de Mayo; 16 de Septiembre; 20 de Noviembre; - 1o. de Diciembre cada 6 años; 25 de Diciembre; 2 de Noviembre; Jueves Santo; Viernes Santo; - Sábado de Gloria.

Sistema.- el ciclo de vacaciones es el siguiente: empieza en Diciembre y termina en Semana Santa del siguiente año.

En semana de Navidad se descansan 6 días a -- cuenta de vacaciones, sin pago de prima.

En Semana Santa se descansan 6 días restantes de vacaciones y se paga el total de la prima; los días excedentes de acuerdo a la antigüedad, los descansan de común acuerdo con su Jefe Inmediato y serán pagados dentro de la quin cena o semana en que se disfrute esas vacacio nes restantes.

Por lo mismo, el Jefe de Departamento, debe co municar con 15 días de anticipación a la Gerenc cia Administrativa para el pago respectivo.

El personal de nuevo ingreso, dependiendo de - su fecha de contratación tiene derecho a gozar de los períodos de común acuerdo con su Jefe.

3.2.15.- Servicio de Comedor.

Uno de los objetivos de la Empresa es brindar comodidad y bienestar a los empleados y, por ello crea el servicio de comedor y cafetería que opera con las normas de higiene que establece la Secretaría de Salud.

Por ejemplo: Cómo hacer uso del servicio de comedor:

Usted tendrá derecho al servicio de comedor mediante el uso de la tira de cupones que tiene un valor de \$300.00, la cual será descontada por nómina cada semana. La diferencia del costo de la comida será cubierta por la Empresa. Cada tira de cupones consta de 6 boletos que alcanzan para 6 comidas respectivamente. En caso de no utilizar los cupones por separarse el empleado de la Empresa deberán canjearse por el importe efectivo correspondiente. Si usted no desea hacer uso del comedor, puede salir a comer fuera de la Empresa, avisando a su superior, checando su tarjeta de asistencia y teniendo únicamente media hora para comer. El uso del servicio de comedor, debe ser exclusivamente en el horario establecido.

3.2.16.- Capacitación y Desarrollo del Personal.

La Empresa requiere que su personal se desarrolle con ella por lo cual ha establecido una serie de Programas de Capacitación, previamente autorizados y de acuerdo con lo que señala la ley.

Por ejemplo: La Empresa ha creado y establecido Programas de Capacitación y Desarrollo para el personal, con lo que muestra su deseo de autodesarrollo y, es a la vez una forma de que usted se prepare para ocupar un mejor puesto en el futuro. La Empresa absorbe los costos de los cursos que a juicio de la misma deban recibir sus empleados.

3.2.17.- Gratificaciones y Participación de Utilidades.

Es necesario proporcionar información suficiente al personal, acerca de el aguinaldo y reparto de utilidades.

Por ejemplo: Los empleados que hayan laborado el año completo, se les otorgará una gratificación navideña conocida como aguinaldo, que será equivalente a un mes de sueldo. Los empleados que hayan trabajado menos de un año, se les liquidará como aguinaldo la parte proporcional. La liquidación de ese aguinaldo, será entregada a más tardar el día 20 de Diciembre.

En lo referente al reparto de utilidades, es una participación de los empleados en el desarrollo de la Empresa; esto se compensa con una gratificación que se calcula sobre las utilidades de cada ejercicio fiscal conforme las disposiciones de la ley sobre la materia. Esta cantidad estará en relación directa con el número de días trabajados y con los ingresos percibidos en cada ejercicio fiscal.

3.2.18.- Comunicación Interna.

Esta comunicación se apoya en los boletines, revistas, folletos, instructivos y circulares, que tienen como función principal, ayudar a coordinar la realización y logro de las metas empresariales a través de su desarrollo, sus proyectos y lanzamiento de nuevos productos o servicios y sobre todo con el progreso de su propio personal.

Por ejemplo: A través de los periódicos internos se desea cooperar con la identificación de grupo; también con distribuidores, proveedores y todas las personas o instituciones relacionadas con la Empresa.

Le invitamos a usted para que colabore con la elaboración de estas publicaciones, enviando a la Gerencia Administrativa sus artículos, -

fotografías, cnistes, etc. y, todo tipo de -
información que considere que pueda publicar
se.

3.2.19.- Higiene y Seguridad.

Es importante dar a conocer al personal, las disposicio--
nes existentes acerca de su seguridad durante su estancia en -
la Empresa.

Por ejemplo: La Empresa como una prestación a todos los -
empleados, cubre el costo total de las cuo--
tas al Seguro Social.

En enfermedad general, accidente de trabajo-
o en tránsito, la Empresa cubre el 100% del-
sueldo, por todo el tiempo que duren estas -
circunstancias, con la única obligación del-
empleado de presentar la incapacidad corres-
pondiente del I.M.S.S., a la Gerencia Admi--
nistrativa en donde se quedará esta.

La Empresa tiene celebrado un convenio con -
el mismo I.M.S.S. en virtud del cual, da es-
te servicio a sus empleados.

Asimismo, con el propósito de lograr un ma-
yor rendimiento y rápida identificación con-
su trabajo y su seguridad personal, le sugere

rinos lo siguiente:

- 1.- El equipo de trabajo forma parte de su -
unidad por lo que le solicitamos que lo -
cuide y proteja.
- 2.- Su arreglo personal es la impresión que -
externamos de la Empresa, por lo que se--
ría conveniente que lo cuide.
- 3.- Se le recomienda que coopere, respetando-
las disposiciones de Seguridad Industrial
y los reglamentos correspondientes en be-
neficio de usted mismo, es decir:
 - Respete las indicaciones.
 - Participe en los simulacros contra in--
cendio.
 - Mantenga limpias y ordenadas sus áreas-
de trabajo.
 - Evite desperdicios y acumulación de ba-
sura.
 - Use el equipo de seguridad y protección
personal.
 - No invada ni obstruya las zonas de segu-
ridad o donde se encuentre el equipo de
seguridad.

3.2.20.- Caja de Ahorros y Préstamos.

En este renglón señalamos el manejo y beneficios de la caja de ahorros, como una prestación más de la Empresa.

Por ejemplo: Entre el personal sindicalizado y no sindicalizado se tiene formada una caja de ahorros y préstamos que se rige de acuerdo a lo establecido en el reglamento vigente.

El período de operación de la caja de ahorros es del 1o. de Diciembre al 30 de Noviembre del siguiente año.

Se garantiza un porcentaje de ganancia con un interés sobre el capital ahorrado de un 15% como mínimo sobre los saldos insolutes.

3.2.21.- Becas.

Esta prestación se refiere al apoyo económico que la Empresa otorga a sus empleados, y cuya normatividad se encuentra discutida en el reglamento de becas correspondiente.

Por ejemplo: Otra de las prestaciones a los empleados es el otorgamiento de becas, cuyo costo anual es de: \$ 30,500.00.

De igual forma, otorga la Empresa a todos los hijos de los empleados que estén estudiando primaria y secundaria, los siguientes útiles escolares:

Primaria: 5 libretas y 5 lápices.

Secundaria: Juego de libros oficiales.

Esto tendrá lugar cada año y, deberá llenarse una solicitud requiriendo estos útiles escolares en la Gerencia Administrativa.

Deben presentar además los documentos correspondientes donde acrediten que están estudiando sus hijos.

Las becas podrán ser para realizar estudios en las siguientes áreas:

- Preparatoria.
- Carrera Comercial o Secretarial.
- Perforistas o Programadores.
- Técnicos en el área automotriz.
- Profesionales en Administración o Contaduría.

Para esto deberá llenarse otra solicitud en la Gerencia Administrativa, adjuntando las calificaciones del último año o semestre cursado, así como la inscripción al nuevo curso vigente.

Como máximo sólo se podrán otorgar tres becas por empleado. El control de estas becas por lo que se refiere a aprovechamiento, asistencia a los cursos que en instituciones fuera -

de la Empresa misma se otorguen, estará con
dicionado a los resultados y aprovechamiento
que se vayan obteniendo.

Cuestionario de Existencia, Uso y Aplicación de un Manual de -
Inducción.

Nombre Empresa _____ Fecha _____
Domicilio _____ Giro _____
Responsable Información _____

Sírvase responder las siguientes cuestiones.

1.- En su Empresa se tiene establecido algún tipo de Manual de Inducción?

Sí _____ No _____

2.- Si su respuesta es afirmativa, le agradeceremos nos proporcione un ejemplar y responda a las siguientes preguntas:

2.1.- Quién lo elabora? _____

2.2.- Cómo se mantiene actualizado? _____

2.3.- Quién es el Responsable? _____

2.4.- Cómo se distribuye o difunde? _____

3.- Se le agradecerá responda sobre los siguientes temas en la forma más concreta posible:

3.1.- Cómo se realiza la Bienvenida a nuevos empleados?

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 3.2.- Se les da a conocer la historia y propósitos de la cm
presa? _____
- 3.3.- Se da a conocer la Estructura Organizacional? _____
- 3.4.- Qué departamento se responsabiliza sobre las funcio--
nes de Administración de Personal?

- 3.5.- Se les muestra a los nuevos empleados todas las insta
laciones? _____
- 3.6.- Quien se encarga de informarle al empleado de nuevo -
ingreso sobre las relaciones de trabajo? _____
- 3.7.- Quién se encarga de dar la información necesaria so--
bre el trabajo personal?
- 3.8.- Se da información clara y completa sobre el horario -
de trabajo? _____
- 3.9.- Existe alguna política definida sobre el uso de los -
teléfonos? _____
- 3.10.- Existe alguna reglamentación sobre la comunicación y
acceso entre los departamentos de oficinas y talle--
res o plantas? _____
- 3.11.- Quién se encarga de establecer los sistemas de suel--
dos y salarios? _____

- 3.12.- Se tiene establecida alguna política sobre permisos y ausencias? _____
- 3.13.- Se tiene establecida alguna política sobre vacaciones, distinta de la que marca la ley respectiva? _____
- 3.14.- Existe algún servicio de comedor para empleados? _____
- 3.15.- Se realiza alguna práctica sobre capacitación y desarrollo del personal? De ser así, quién la lleva a cabo? _____
- 3.16.- Existe alguna política sobre gratificaciones y participación de utilidades? _____
- 3.17.- Existe alguna publicación interna o medios similares para mantener o establecer adecuadas relaciones humanas? _____
- 3.18.- Se tiene establecida alguna política sobre higiene y seguridad? _____
- 3.19.- Existe alguna otra práctica o prestación que no se ha ya mencionado? _____

TABULACION DE LOS RESULTADOS

<u>Preguntas</u>	<u>Alternativas</u>					<u>Observaciones</u>	
	"A"	"B"	"C"	"D"	"E"	SI	NO
1.-						50%	50%
2.1.-	50%						50%
2.2.-		30%			20%		50%
2.3.-	30%				20%		50%
2.4.-	30%		20%				50%
3.1.-	70%				20%		10%
3.2.-						80%	20%
3.3.-						80%	20%
3.4.-	80%				20%		
3.5.-						70%	30%
3.6.-	40%				50%		10%
3.7.-	40%				50%		10%
3.8.-						50%	50%
3.9.-							100%
3.10.-						50%	50%
3.11.-	80%				20%		
3.12.-						80%	20%
3.13.-						80%	20%

Mediante pláticas y presentaciones.

<u>Preguntas</u>	<u>Alternativas</u>					<u>Observaciones</u>		
	"A"	"B"	"C"	"D"	"E"	SI	NO	
3.14.-						60%	40%	
3.15.-						50%	50%	La realiza el Depto. de Personal
3.16.-						100%		
3.17.-							100%	
3.18.-						70%	30%	
3.19.-				100%				

Código.

"A" ----- Departamento de Personal.

"B" ----- Per medie de un sistema propio del --
Manual.

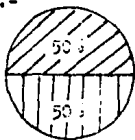
"C" ----- Per medie de la Gerencia General.

"D" ----- Seguro de Vida.

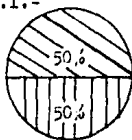
"E" ----- Otros departamentos.

REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS

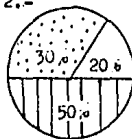
1.-



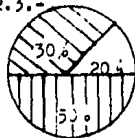
2.1.-



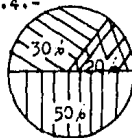
2.2.-



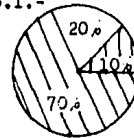
2.3.-



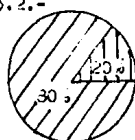
2.4.-



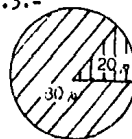
3.1.-



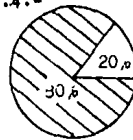
3.2.-



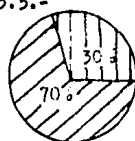
3.3.-



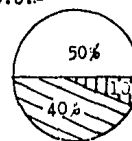
3.4.-



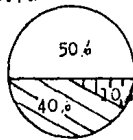
3.5.-



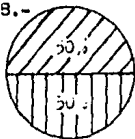
3.6.-



3.7.-



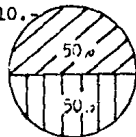
3.8.-



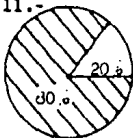
3.9.-



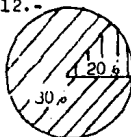
3.10.-



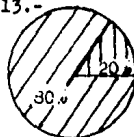
3.11.-



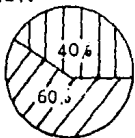
3.12.-



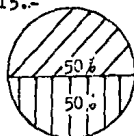
3.13.-



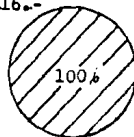
3.14.-



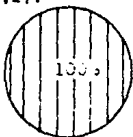
3.15.-



3.16.-



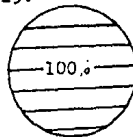
3.17.-



3.18.-



3.19.-

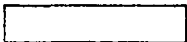


Código.

Por medio del Departamento de Personal.



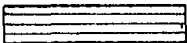
Por medio de otros Departamentos.



No se realiza.



Seguro de Vida.



Sí se realiza.



Por medio de un sistema propio del Manual.



Por medio de la Gerencia General.



CAPITULO IV

INDUCCION Y CAPACITACION

4.1.- Etapas de la Inducción.

La selección de una persona para un puesto es sólo una etapa para integrar un equipo. Cuando una Empresa realiza cierto tipo de actividades durante el proceso de reclutamiento y selección, puede llegar a ignorar las necesidades de los nuevos empleados aún después de que se les ha contratado, y más aún cuando todos sabemos que los primeros días pueden ser críticos para integrar a una persona nueva en la Empresa.

La orientación que para este asunto se requiere, se refiere a la presentación, ambientación, ubicación, recepción de información, etc., para una adecuada actuación como miembro de la Organización. Esto conduce a una identificación que se logra cuando vemos que ese nuevo empleado ha empezado a familiarizarse con la Empresa y, esta ha aceptado retenerlo.

Por la importancia que reviste integrar al elemento humano de nuevo ingreso a su ambiente de trabajo y al puesto que va a desempeñar, asegurando los estímulos que fomentan la cooperación, es necesario proporcionar un conocimiento en un lapso mínimo que permita la interrelación y adaptación del personal, al mismo tiempo que vaya obteniendo un conocimiento real de las políticas, de

todos y sistemas de trabajo en la Empresa, dando esto como resultado, dar alcance a los objetivos deseados.

Los procedimientos para realizar la inducción, varían de -- acuerdo a los niveles jerárquicos del puesto y, a los requisitos del puesto mismo, es decir, al índice de escolaridad y experiencia requerida, etc.; sin embargo, es posible establecer con anticipación, aquellas actividades necesarias para conducirnos a los fines antes mencionados y, agruparlas en tres principales etapas las cuales son: Recepción, Visita en la Empresa e Inducción Departamental. Dichas etapas abarcarán toda la información pertinente, la cual además se irá otorgando en forma paulatina.

4.1.1.- Recepción.

La oficina encargada de la función de personal u otra correspondiente según sea el caso, designará a una persona a fin de que imparta una plática de bienvenida, orientación e información, proporcionando además el Manual de Inducción y, aclarando dudas si es que las hay, respecto a lo establecido por la Empresa en forma general.

4.1.2.- Visita en la Empresa.

Esta visita se establece con el fin de que el empleado tenga conocimiento de donde están ubicados todos y cada uno de los de-

parvamentos que integran la Empresa.

Además, se considera necesario que el empleado de nuevo ingreso conozca el movimiento de trabajo de los demás departamentos, para lograr una imagen integral de la Empresa.

4.1.3.- Inducción Departamental.

La persona designada para efectuar la orientación, es el encargado de presentar al nuevo empleado con el jefe departamental y, en su caso con el jefe inmediato, quien recibe el aviso de presentación de ese nuevo elemento.

Ya ubicado dentro del departamento que le corresponda, el jefe inmediato procederá a proporcionarle las indicaciones del puesto que ocupará, haciendo incapié en los siguientes puntos:

- Ubicación del departamento en la Empresa.
- Organigrama del departamento y la ubicación que tiene su puesto dentro del mismo.
- Conocimiento del material y equipo con el que realizará su trabajo.
- Descripción de las actividades que debe realizar en el puesto.
- Relacionarlo y presentarlo con los demás empleados del departamento y con los que pueda tener algún tipo de relación o coordinación.
- Explicación sobre evaluaciones que se hacen al personal.

Para el caso particular de un empleado a nivel Gerencial, se introducirá al área correspondiente, para que de la misma manera, comience a adaptarse y a adoptar las responsabilidades inherentes a su puesto.

4.2.- Período de Prueba.

El departamento encargado de la Inducción, deberá considerar el período de prueba al que ha de ser cometido el empleado de nuevo ingreso, ya que deberá conocer el período de tiempo máximo que tiene para finalizar sus actividades de Inducción.

Este período de prueba es determinante para saber si el empleado posee las habilidades, conocimientos y aptitudes para ocupar y desempeñar en forma eficiente el puesto.

La duración de este período, deberá ser establecido por el departamento encargado de la función de Personal, pero siempre y cuando esté dentro de lo establecido por la ley respectiva; es decir, puede considerarse como normal, el lapso de 28 días calendario, a fin de no incurrir en el otorgamiento forzoso de un contrato de planta, por un simple descuido, cuando no sea conveniente otorgarlo como tal.

En caso de que se trate de un contrato a nivel Gerencial, la determinación de este período deberá negociarse en forma particular.

El papel que juega una adecuada Inducción en el período de prueba, es decisivo para una aceptación final en forma definitiva, ya que la ayuda que se proporcione desde el principio, se traducirá en un mejor desempeño de su trabajo, lo cual es precisamente lo que se evaluará en este período de prueba.

Dentro de este período pueden determinarse los siguientes aspectos:

Observar si el empleado es o no el adecuado para el puesto; para lo cual conviene analizar los resultados durante su actuación, los cuales podrán ser positivos o negativos.

El análisis de las causas de tales resultados, pueden agotarse en tres aspectos: el empleado, el supervisor o bien la organización de la misma Empresa.

Si el empleado desempeña mal sus funciones, puede considerarse la situación, de que no todas las personas, pueden asimilarse con la misma rapidez, la información que se le está otorgando; misma situación que podrá salir adelante, poniendo especial cuidado en la orientación respectiva.

El mal funcionamiento del empleado también se puede atribuir a una inadecuada supervisión, ya que se pueden presentar actitudes negativas como son: antipatía, autoritarismo, falta de comprensión, animadversión, etc., lo cual podrá corregirse, llevando a cabo sesiones de confrontación, las cuales son acti

vidades típicas de Inducción.

En caso de que la ineficiencia se deba a la organización de la Empresa como: condiciones de trabajo inadecuadas, falta de incentivos, de motivación, sueldos inadecuados, restricción de toma de decisiones, etc., deberán aplicarse las medidas correctivas correspondientes, para darle oportunidad a los empleados de desarrollar adecuadamente su trabajo.

Finalmente, si la causa de que la labor del empleado no sea correcta, es atribuible a desconocimiento, falta de experiencia, de habilidad o aptitud y, no pueda corregirse, simplemente se da por terminada la relación de trabajo, comunicándole al empleado las fallas por las cuales no se le considera adecuado para el puesto.

4.3.- Implementación de Programas de Capacitación, como Complemento de la Inducción.

Después de la contratación, el primer programa aplicado es el denominado: "de Inducción", que contiene información diversa para el nuevo empleado y, orientación a su puesto.

Sin embargo, una orientación e Inducción aislada, suele no ser suficiente para obtener un máximo rendimiento; por ello, se ha considerado que la Inducción debe ser complementada a través de los programas de capacitación, ya que estos generalmente significan para el empleado, obtención de logros personales, alcance de posiciones más elevadas, etc., lo cual se logrará mediante un aprendizaje continuo y sistemático, por lo que la Empresa además de dar respuesta a las necesidades de ambos, buscará generar y encauzar ciertas actitudes por medio de la transmisión de conocimientos y el desarrollo de ciertas habilidades, con el fin de obtener un mayor rendimiento.

En otras palabras, si la Inducción busca que el empleado se adapte lo más rápidamente posible para obtener un mayor rendimiento, la capacitación busca optimizar este rendimiento y, todo esto dependerá de la elaboración de programas efectivos que cubran las necesidades tanto de empleados como de la Empresa.

Por otro lado, el establecer e impartir programas de Inducción o de capacitación, una vez que la Empresa se ha comprometido con el trabajador, uno de los pasos más importantes, se refiere a la asignación de responsabilidades en la implementación de ambos programas.

A estos programas puede darles apoyo ya sea la Gerencia, o bien algún supervisor del departamento encargado de la función de personal.

La labor de este supervisor en cualquier caso es importante, ya que puede tener la dualidad de ser la persona responsable de la adecuada Inducción, y ser también responsable de la capacitación de los empleados que ha orientado; en caso de estar divididas dichas responsabilidades, lo más conveniente es establecer entre ambas una adecuada coordinación, para asegurar mejores resultados.

Cualquiera que sea el departamento y el trabajo a ejecutar, el correspondiente supervisor estará provisto de una autoridad y una responsabilidad que le permitirá impulsar e influir en sus colaboradores para realizar la tarea que les corresponda.

Aunque sus funciones son considerablemente amplias, es -

necesario para poder llegar a los fines, orientar y ayudar a los empleados a comprender los problemas que se plantean, para que de esta manera influya en su actitud personal, implantandoles un espíritu de colaboración y de productividad.

Esto reviste numerosos problemas de capacitación como lo pueden ser: de mando, de relación humana, de organización, de mejoras en los métodos de trabajo, etc.; sin embargo, una vez detectados, se pueden resolver utilizando ciertos instrumentos como son los programas de capacitación.

4.3.1.- Programas de Capacitación.

Una vez que se ha llamado la atención sobre la importancia de la capacitación como factor complementario de la Inducción, es decir, que un adecuado y oportuno curso de capacitación o varios según el caso, pueden contribuir a incrementar la productividad y rendimiento ya obtenidos como resultado de la misma, cabe señalar lo siguiente:

El contenido de dichos cursos dependerá de las necesidades y objetivos de cada departamento y/o área y por lo tanto de la Empresa, como pueden ser el desarrollo de alguna habilidad, el perfeccionamiento de un conocimiento o el aprendizaje de un nuevo tema.

Además, debido a que los cursos deben ser contemplados en toda la Empresa y, estos no pueden ser otorgados a todos por igual ni en la misma forma, es conveniente agrupar los cursos en diferentes programas, tomando como base el nivel al que irán dirigidos; así tendremos por ejemplo:

- a) Programas a todo el Personal.
- b) Programas para Jefes de Departamento.
- c) Programas para Desarrollo de Ejecutivos y/o Gerentes.
- d) Programas de Especialización.

a) Programas a todo el Personal.

Tomando en cuenta que el propósito de una Empresa se convierte en el propósito de todos sus integrantes y, que la forma en que estos realizan sus trabajos repercutirá en la productividad y rendimiento de la Empresa, es necesario que todo el personal conozca ciertos temas como pueden ser:

- Curso sobre Técnicas de Comunicación.
- Curso sobre Seguridad Industrial.
- Curso sobre Relaciones Humanas.

b) Programas para Jefes de Departamento.

Con base en la tendencia general de las Empresas, por -

actualizarse en las técnicas modernas de la Administración, - se hace necesario que los jefes de departamento las conozcan, partiendo de la idea de que la capacitación debe impartirse - de arriba hacia abajo, para que en esta forma puedan compartirse los conocimientos, administrar adecuadamente y, cumplir con los objetivos de cada área de trabajo y consecuentemente de toda la Empresa.

Entre los diferentes cursos que pueden otorgarse a este nivel se encuentran:

- Curso sobre Administración de Personal.
- Curso sobre Orientación e Inducción de Personal.
- Curso sobre Sistemas, Métodos y Procedimientos.
- Curso sobre Enriquecimiento de Trabajo.

c) Programas para Desarrollo de Ejecutivos y/o Gerentes.

Debido a que la persona a nivel Gerencial maneja grupos de trabajo y los dirige hacia las metas propuestas, de esta persona dependerá el éxito o fracaso de esos grupos; por tal motivo pueden programarse ciertos cursos para el personal clave, con objeto de que estos conocimientos le permitan conducir a esos grupos adecuadamente, obteniendo un nivel altamente eficiente y productivo.

Tomando en cuenta lo anterior, algunos de los cursos que pueden otorgarse en este nivel jerárquico, son los siguientes:

- Curso sobre Influencia de los Grupos de Trabajo.
- Curso de Administración para Ejecutivos.
- Curso sobre Dirección de Conferencias

d) Programas de Especialización.

Este tipo de programas, incluirá cursos que se impartirán de acuerdo a necesidades específicas de perfeccionamiento en alguno de los puestos. Entre la gran diversidad de cursos se encuentran los siguientes:

- Curso sobre Técnica Diesel.
- Curso especializado de Computación.
- Curso sobre Técnicas de Ensamble.

CONCLUSIONES

- 1.- El Manual de Inducción es un instrumento administrativo que ayuda a una rápida adaptación del elemento humano a cualquier Empresa.
- 2.- El Manual de Inducción para que dé óptimos resultados, deberá ser revisado, mejorado y actualizado en forma regular.
- 3.- El Manual de Inducción ahorra tiempo y dinero a la Empresa.
- 4.- La Empresa tiene la obligación de fijar el procedimiento a seguir para la inducción de nuevos empleados a la Compañía, en conjunto con los encargados de cada Departamento.
- 5.- El paso que debe seguir a la Inducción, será el de dar la Capacitación requerida, considerada ésta como factor complementario de la Inducción.
- 6.- La Capacitación no debe darse únicamente al incorporarse una persona a la Empresa, sino que deberán establecerse y realizarse Programas de Capacitación y Desarrollo, en forma periódica.
- 7.- Las Empresas en cuyo Manual de Inducción han incluido ilus-

traciones, son más prácticos e ilustrativos.

8.- Las Empresas que no han implantado el uso de un Manual de -
Inducción, enfrentan mayores problemas para la incorpora---
ción e integración del personal de nuevo ingreso.

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

- 1.- Management And Organizational Behavior. Burt Scanlon. Editorial Wiley. 1984.
- 2.- Curso de Administración Moderna. Harol Koontz y C. O'Donnell. Editorial McGraw Hill. 1984.
- 3.- Introducción a la Teoría General de la Administración. Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 1984.
- 4.- Administración en las Organizaciones. Katz y Rosenzweig. -- Editorial McGraw Hill. 1982.
- 5.- Administración General. Preston P. Lebreton. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1978.
- 6.- Planificación de la Alta Dirección. George A. Steinter. Editorial E.U.M.S.A. 1982.
- 7.- Principios de Administración. George Terry. Editorial C.E.C. S.A. 1982.
- 8.- Curso de Teoría de la Administración. Norberto Agramonte. - Editorial ECASA. 1984.

- 9.- Principios de Organización y Dirección. Henry H. Hiber's. Editorial Limusa. 1979.
- 10.- Análisis de las Organizaciones. Joseph Litterer. Editorial Limusa. 1982.
- 11.- Dirección de Personal y Recursos Humanos. Werther y Davis. Editorial McGraw Hill. 1984.
- 12.- Administración de Personal. Chruden y Sherman. Editorial C.E.C.S.A. 1982.
- 13.- Fundamentos de Administración. Sergio Hernández y Nicolás Ballesteros. Editorial Interamericana. 1980.
- 14.- Principios y Aplicaciones de Administración. Robert Thierauf. Editorial Limusa. 1983.
- 15.- Administración Moderna. Samuel C. Certo. Editorial Interamericana. 1984.
- 16.- Administración de Empresas. Agustín Reyes Ponce. Vols. I y II. Editorial Limusa. 1977.
- 17.- Ley Federal del Trabajo. Alberto Trucba Urbina. Editorial Ferrúa, S.A. 1983.

- 18.- Apuntes para el Curso de Administración General. Lic. y -
Maestro Roberto A. Aguilar Rodríguez. Editorial Albrant,-
S.A. 1984.

- 19.- Los Elementos de la Administración. Lyndall Urwick. Edito-
rial Herrero Hermanos. 1961.

- 20.- Administración Industrial y General. Henry Fayol. Edito---
rial El Ateneo. 1961.