

2996



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

**“ LA INDUCCION DE PERSONAL EN UNA  
EMPRESA GRANDE Y UNA PEQUEÑA DE  
LA INDUSTRIA REFRESQUERA EN EL D. F.  
( UNA COMPARACION )**

## **Seminario de Investigación Administrativa**

Que en opción al grado de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N:**

- María Elena Pérez Piña
- Martha Leticia Rodríguez Bárcenas
- Yaena Tsuzuki Reyes
- Asesor : L. A. RAFAEL SANDOVAL R.

México, D. F.

1986



## **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.

## I N D I C E

PREFACIO	
INTRODUCCION	
UNIDAD:	
I. GENERALIDADES	
Empresa	1
Administración	3
Areas Funcionales	15
II. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	
Antecedentes	28
Definición	35
Funciones	37
III. EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACION	
Definición de Organización	43
Tipos de Organización	44
Teorías "X", "Y" y "Z"	48
El Individuo y el Grupo	53
IV. INDUCCION DE PERSONAL	
Etapas que preceden a la Inducción	56
Definición	67
Importancia	68
Funciones	71
Programa de Inducción	73

Ventajas de la Inducción	76
<b>V. LA INDUCCION DE PERSONAL EN DOS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA REFRES QUERA (INVESTIGACION)</b>	
Antecedentes	78
Fermulación de Hipótesis	92
Determinación de la muestra	93
Análisis de Resultados	95
CONCLUSIONES	111
BIBLIOGRAFIA	116

## PREFACIO

En nuestros días, cuando es necesario que los recursos progresen a la par con el desarrollo de las crecientes empresas y estar preparados para resolver los problemas futuros, se hace indispensable que tanto los directivos como los dirigidos se identifiquen con la organización a través de una buena información acerca de la empresa.

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.

## INTRODUCCION

En el presente Seminario de Investigación, analizamos el tema de la Inducción de Personal en dos empresas de la industria refresquera en el D.F.

Para una mejor comprensión de nuestro trabajo, - lo hemos dividido en dos partes: la 1<sup>a</sup>. teórica y la 2<sup>a</sup> práctica; la 1<sup>a</sup>. parte consta de cuatro unidades:

En la 1<sup>a</sup>. unidad, exponemos lo que es Empresa, - Administración y Areas Funcionales, como antecedentes - básicos de nuestro tema.

En la 2<sup>a</sup>. unidad, veremos que és Administración de Recursos Humanos y los elementos que la integran.

En la 3<sup>a</sup>. unidad, estudiaremos la esencia misma de nuestro tema, como es el individuo y su relación -- con las formas de organización y los grupos que la integran.

En la 4<sup>a</sup>. unidad, estaremos adentrándonos, teóricamente, en el objetivo del Seminario, comprendiendo el significado de Inducción de Personal y los elementos que rodean e integran esta base.

Por último, en la 2<sup>a</sup>. parte, y ya compenetrados con la temática de este trabajo, nos dedicaremos a la - parte práctica.

Para la realización de este Seminario se visitaron varias empresas de la industria refresquera, con el fin de obtener la información necesaria para determinar si existen programas de inducción y de aplicación en -- las mismas.

Por lo general en las empresas visitadas se mostraron reacios a dar información, ya sea por temor a -- indiscreciones o porque consideraban sin importancia la investigación, aún cuando llevabamos carta de presentación avalada por la Facultad de Contaduría y Administración, y se les explicara el motivo del Seminario de Investigación y los fines académicos que se perseguían.

Por fortuna, encontramos algunas empresas que se mostraron más conscientes de nuestros objetivos académicos y nos facilitaron la información necesaria gracias a la cual se llevó a buen término nuestro Seminario de Investigación.

En su elaboración, se seleccionaron dos empre-- sas; una enmarcada dentro de lo que es una empresa gran

de y otra en lo que es una empresa pequeña; estas fueron: PEPSI - COLA, S. A. y ORANGE CRUSH, S. A, respectivamente.



UNIDAD: I. GENERALIDADES

- . Definición de Empresa
- . Tipos de Empresa
- . Definición de Administración
- . Objetivo y Características
- . Importancia
- . Proceso Administrativo
- . Areas Funcionales
- . Objetivo

## EMPRESA

### Definición.-

El término "negocio", que se le dá a la Empresa, es bastante corriente, pero al abordar su estudio es necesario tener una idea clara de su vasto significado.

Para muchos el término connota el mero tráfico - en efectos o géneros, o a la explotación de alguna tienda o almacén, grandes o pequeños. Tal concepto resulta, a todas luces, extremadamente estrecho y limitado.

Los negocios deben considerarse como una función económica que abarca todas las ramas de la actividad humana (cuya chispa de arrancada es, por lo general, el afán de lucro) y cuya finalidad estriba en la satisfacción de las necesidades humanas.

Por lo general, las empresas se dividen en tres grandes grupos:

- 1) Empresas Industriales
- 2) Empresas Comerciales
- 3) Empresas de Servicio

### TIPOS DE EMPRESA

Empresas Industriales.- Son aquellas que, de hecho, producen mercaderías por medio de determinados procedimientos de fabricación o mediante cierto grado preciso de elaboración de las materias primas que pueden utilizarse en su forma original, o de las cuales pueden fabricarse o prepararse mercaderías comerciales.

Empresas Comerciales.- Son aquellas que tienen que ver con la distribución de las mercaderías a través de los distintos canales de ventas, partiendo del productor hasta llegar al consumidor final.

Empresas de Servicio.- Son aquellas que proporcionan servicios al consumidor, en lugar de mercaderías tangibles; no obstante se les considera como elementos integrantes del ramo comercial.

En el siguiente punto trataremos el tema de la Administración y su importancia dentro de la empresa.

## ADMINISTRACION

### Definición.-

El uso que de la palabra Administración han hecho los técnicos en la materia, en razón de tratarse -- de una disciplina de reciente estudio y en pleno período de formación, ha sido muy variable.

Es por esto que, reuniendo los elementos obtenidos de diferentes autores, Agustín Reyes Ponce nos define a la Administración como:

" EL CONJUNTO SISTEMATICO DE REGLAS PARA LOGRAR LA MAXIMA EFICIENCIA EN LAS FORMAS DE ESTRUCTURAR Y MANEJAR UN ORGANISMO SOCIAL". (1)

Sintetizando:

" ADMINISTRACION ES LA TECNICA DE LA COORDINACION". (1)

De la Administración de Empresas, Reyes Ponce -- nos dice:

" ES LA TECNICA QUE BUSCA LOGRAR RESULTADOS DE MAXIMA EFICIENCIA EN LA COORDINACION DE LAS COSAS Y PERSONAS QUE INTEGRAN UNA EMPRESA". (1)

(1) REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas. México, 1980.

Para la anterior definición, Agustín Reyes Ponce hace una comparación con otras definiciones:

1. El objeto de la Administración está claramente comprendido en todas las definiciones; destaca en -- Brech ("proceso social"), Petersen y Plowman ("grupo so- cial") y Koontz ("organismo social").

2. El aspecto de finalidad destaca en Brech ---- ("forma eficiente... para lograr un propósito dado"); - en Koontz ("su efectividad en alcanzar sus objetivos"). Pero se sobreentiende en Mooney ("dirigir..." ¿para --- qué?); Tannembaum ("servicios... debidamente coordina- dos").

3. Los dos aspectos de la coordinación se encuen- tran más claramente en Brech ("planear y regular"), --- Petersen ("determinan y clasificar-realizan"), y Fayol ("prever y organizar-mandar, coordinar y controlar").

4. El aspecto técnico está explícito en Mooney, Petersen y en Fayol, ya que la separación de etapas só- lo se concibe bajo el concepto de un tratamiento técni- co de la Administración.

### Objetivo de la Administración.-

Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función, no merece ser llamado "administrador". Pero desde el momento en que delega en otros, determinadas funciones (siempre que estas funciones se realicen en un organismo social) dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.

Ahora bien, la experiencia nos enseña y los estudios sociológicos se encargan de justificar esta apreciación: que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo.

La sociedad, esto es, " la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común es, por lo tanto, el objeto sobre el que recae la Administración. Precisamente, el elemento "coordinación sistemática de medios", es el que exige el concepto de la Administración en toda sociedad.

### Características de la Administración.- (1)

1. Su universalidad.- El fenómeno administrativo se dá dondequiera que exista un organismo social, - porque en él tiene siempre que existir coordinación -- sistemática de medios. La Administración se dá por lo mismo en el Estado, en el Ejército, en la Empresa, en una Sociedad Religiosa, etc., y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los - mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

2. Su especificidad.- Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole --- distinto. (por ejemplo en la empresa: funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

3. Su unidad temporal.- Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la - vida de una empresa se están dando, en mayor o menor - grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

(1) REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas. México, 1980.

4. Su unidad jerárquica.- Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración.



### Su Importancia.-

La Administración es importante porque se dá -- dondequiera que exista un Organismo Social, y será más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste. El éxito de un Organismo Social depende, directa e inmediatamente, de su buena Administración. En las grandes empresas por su magnitud, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una Administración sumamente técnica. Es en ella, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

Para las empresas pequeñas y medianas quizás su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su Administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos; maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

La elevación de la productividad depende de una adecuada Administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su Administración, porque, para

crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Dentro de una Organización no sólo la Administración es de suma importancia, sino que ésta necesita -- complementarse con las diferentes áreas en que se divide la Organización para un correcto funcionamiento. Lo que nos lleva al estudio indispensable del Proceso Administrativo y de las Areas Funcionales.

## PROCESO ADMINISTRATIVO

De acuerdo con la terminología usada por Fayol, entendemos como elementos de la Administración a los - pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza ésta.

Es natural que se presenten criterios diversos, en toda división de algún modo arbitraria y con fines de estudio, para distinguir y separar los elementos de la Administración, sobre todo tratándose de una técnica en pleno período de formación.

A nuestro juicio, de todos los criterios y las clasificaciones de diversos autores, nos parece que la más completa y que abarca todos los aspectos es el de Agustín Reyes Ponce.

Este autor los agrupa en dos fases:

1) Elementos de la mecánica administrativa:

a) Previsión.- Consiste en la determinación, -- técnicamente realizada, de lo que desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posible.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

1. Objetivos: a esta etapa corresponde fijar -- los fines;

2. Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse;

3. Cursos alternativos: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

b) Planeación.- Consiste en la determinación -- del curso concreto de acción que se habrá de seguir, -- fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para -- alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende, por lo mismo, tres etapas:

1. Políticas: principios para orientar la acción;

2. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos;

3. Programas: Fijación de tiempos requeridos.

Comprende también "presupuestos", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y di

versos tipos de pronósticos.

c) Organización.- Se refiere a la estructura---  
ción técnica de las relaciones, que debe darse entre -  
las jerarquías, funciones y obligaciones individuales  
necesarias en un organismo social para su mayor efi---  
ciencia.

En su misma definición se ven claramente las --  
tres etapas:

1. Jerarquías: fijar la autoridad y responsabi-  
lidad correspondientes a cada nivel;

2. Funciones: la determinación de cómo deben -  
dividirse las grandes actividades especializadas, neca-  
sarias para lograr el fin general;

3. Obligaciones: las que tiene en concreto cada  
unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por -  
una persona.

2) Elementos de la dinámica administrativa:

d) Integración.- Consiste en los procedimientos  
para dotar al organismo social de todos aquellos me---  
dios que la mecánica administrativa señala como nece---  
sarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndo--  
los, introduciéndolos, articulándolos y buscando su --  
mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca;

1. Selección: técnicas para encontrar y acoger - los elementos necesarios;

2. Introducción: la mejor manera para lograr -- que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más -- rápidamente que sea posible al organismo social;

3. Desarrollo: todo elemento en un organismo so - cial busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo - que estudia esta etapa.

Debe analizarse también en esta etapa, la inte - gración administrativa de las cosas.

e) Dirección.- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo - social, con el fin de que el conjunto de todas ellas - realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad: Es el principio del que - deriva toda la Administración y, por lo mismo, su ele-

mento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

2. Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3. Supervisión: la función última de la Administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

f) Control.- Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control;

2. Operación de los controles: ésta suele ser -- una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos;

3. Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

### AREAS FUNCIONALES

La actividad administrativa reconoce como áreas funcionales clásicas a las siguientes actividades:

Producción  
 Finanzas  
 Recursos Humanos  
 Mercadotécnica

A estas cuatro actividades debemos agregarle la actividad de Aprovisionamiento de Materiales o Abastecimientos.

Producción.--

Según E. Breech, la producción puede ser definida como; "la actividad organizada para transformar materias primas en productos terminados".

H. Hierche, nos dice que : "producir es poner en obra un procedimiento que sirve para la creación de cierto número de bienes, llamados productos por la combinación de cierto número de otros bienes llamados materias primas".

En sí, la producción es la actividad por medio de la cual se fabrican mercancías y generan servicios. Tenemos sistemas de producción en diferentes organizaciones como fábricas, oficinas, bancos, supermercados,



etc.

La producción es un subsistema que tiene por -- objeto extraer o transformar materias primas en artículos, partiendo de las planificaciones de comercialización, mediante los necesarios procesos, programaciones, controles de calidad y de manufactura, proyectando constantes mejoras y nuevos artículos con frecuencia mediante el apoyo de la ingeniería de planta, del producto y del proceso.

La función de producción se convierte en el procedimiento de planificar y regular con eficiencia las operaciones de la parte de la empresa que es responsable de la transformación de las materias primas en productos terminados.

Cuanto más eficiente sea lo que no se ve al visitar una fábrica o un establecimiento, más fácil parecen las operaciones. Una planta bien dirigida parece -- muy sencilla de conducir.

Se debe incluir aquí, al hacer referencia a la función o subsistema de producción, no sólo la transformación de materias primas sino también el suministro de servicios. Es decir, todo aquello que constituye la finalidad de una empresa.

La planeación de la producción comprende la toma de decisiones en los procesos de producción, en forma tal que las mercancías y servicios generados se fabriquen con base en las especificaciones de cantidades, fechas de entrega y sobre todo al menor costo posible. Se abarca aquí la primera fase del proceso administrativo como lo es la etapa de la planeación.

Caracteres de la producción:

- a) Es un subsistema de la organización;
- b) Debe de estar integrada con la comercialización y las finanzas;
- c) Es muy variable, según la clase de empresa - de que se trate, siendo por lo común de transformación o servicios;
- d) Tiene una creciente complejidad;
- e) Exige especialmente planificación y controles constantes y de diverso orden;
- f) Incluye muy en particular el concepto de valor agregado.

Finanzas.-

La función de finanzas se refiere a los aspectos monetarios de una empresa, en su definición se incluye no solo la adquisición y utilización de capital, crédito y fondos de toda clase de operación normal de

una empresa. En las finanzas están implícitos el buen funcionamiento y administración de todos los ingresos, egresos y títulos de capital de la empresa. Para esto utiliza: la contabilidad general, sistemas presupuestales, auditoría contable, etc.

Para situar la importancia de las finanzas en las organizaciones es necesario examinar antes la evolución de las empresas.

En la primera mitad de este siglo se consideraba que la función financiera era primordialmente la de obtener fondos; poco después se le dio importancia a la aplicación de esos fondos, y ya en la década de los años cincuenta se enfocó la atención financiera en las corrientes de fondos de la estructura de la empresa.

Finanzas puede definirse como: " la ciencia del dinero en un sentido amplio, o sea de los medios de cambio, o medidas de valor".

Existen los siguientes enfoques de finanzas de empresa:

a) Finanzas de empresa es la que se ocupa del dinero, y como todo lo que sucede en la organización tiene algo de económico, ella tendría que intervenir siempre.

b) Finanzas de empresa es la que se ocupa sólo de obtener y administrar los fondos empleados en la organización.

c) Finanzas de empresa es una parte del conjunto administrativo total. Tiene a su cargo adicionalmente la política financiera, el uso adecuado del dinero, la evaluación de las alternativas mejores a corto y -- largo plazo, el estudio de la rentabilidad, y la implicancia financiera de las decisiones de otras áreas empresarias en cuanto a tecnología, compras y mercados de bienes, servicios y capitales.

Existe la división en finanzas públicas y finanzas privadas. Las primeras se refieren a la obtención y uso de los fondos por los gobiernos y reparticiones estatales. Las segundas a los asuntos monetarios que -- aparecen en la propiedad y conducción de las empresas privadas.

#### Mercadotécnica.-

Según E. Breech, Comercialización o Mercadotécnica, "es el proceso de determinar la demanda de los -- consumidores en materia de productos o servicios; motivar su compra, distribuirlos hasta el consumo último, obteniendo un beneficio".

Mientras que la American Marketing Association - nos dice que; "Mercadotécnica es el desempeño de actividades de negocios que dirigen la corriente de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario".

Tradicionalmente la Mercadotécnica es la función de la empresa a la que se ha confiado la labor de encontrar clientes.

Pero actualmente ha evolucionado este enfoque, el cual, como está, busca ajustar las necesidades de - los clientes a los bienes y servicios que se producen; es decir, dar al cliente lo que realmente necesita para satisfacer sus necesidades.

En su libro Dirección de Mercadotécnica, Philip Kotler habla del antiguo concepto del término, el cual parte de los productos ya existentes en la empresa y - considera que la mercadotécnica la constituye el empleo de las funciones de venta y promoción para lograr ventas que dejen un beneficio. A la inversa, el nuevo concepto parte de los clientes actuales y en potencia de la empresa, busca beneficios creando satisfacción en - el cliente, y esto intenta lograrlo por medio de un programa integral de mercadotécnica que abarca a toda - la empresa.

Para Philip Kotler, " la dirección de Comercialización es el estudio de cómo las empresas pueden adaptar mejor sus recursos y objetivos a las oportunidades del medio externo ".

Por su parte McCarthy dice que: " la Comercialización es la respuesta del empresario a las necesidades de ajustar las posibilidades de producción a los requerimientos de la demanda de los consumidores. El ajuste de las posibilidades de producción se referiría a la -- coordinación de la producción, contabilidad, finanzas y comercialización, a la luz del consumidor afluente ". Y añade, "Comercialización es la realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercaderías y -- servicios del productor al consumidor o usuario a fin -- de satisfacer al máximo a éstos y lograr los objetivos de la empresa". "Marketing es la función total relati-- va a analizar, crear y desarrollar nuevos productos, em -- balajes, precios, distribución, ventas, promoción y pu -- blicidad de las mercaderías y servicios de cualquier em -- presa."

En otras palabras diremos que:

Comercialización es la función de actividades -- comerciales que guían el flujo de bienes y servicios -- del productor al consumidor o usuario con el propósito de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos --

de la empresa.

Y, Mercadotecnia es el proceso mediante el cual la demanda de bienes y servicios se anticipa, incrementa y satisface a través de la creación, promoción y -- distribución física de bienes y servicios.

Caracteres.- Se puede considerar como elementos de la comercialización las cuatro "P" que subraya ---- McCarthy; es decir:

Producto  
Plaza  
Promoción  
Precio

Se relacionan con el producto adecuado, distri-- buido en cada plaza o lugar, con la promoción y el pre-- cio también adecuado, a fin de satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la empresa.

Los caracteres de la comercialización son:

- 1) Subsistema esencial;
- 2) Sumisión a ella de otros subsistemas de la -- empresa;
- 3) Contener normas generales aplicables en todo el mundo, pero especificadas a cada empresa, país y --

producto;

- 4) Intima relación con la micro y macroeconomía;
- 5) Intima vinculación con la acción de la competencia;
- 6) Precios fijados por margen de beneficio, o por estrategias diversas.

Objeto.- Según Peter Drucker, el análisis llevará al directivo de Comercialización a establecer los siguientes objetivos de su acción:

a) Mantenimiento deseado de productos existentes, primero en el mercado actual y luego en el futuro (esto deberá expresarse en unidades a vender, convertidas en unidades monetarias, así como en porcentajes -- del mercado obtenido u obtenible);

b) Estado de los productos existentes; si deben de ser mejorados o abandonados por: razones tecnológicas o económicas; cambio en los hábitos de consumo; o, decisiones de la gerencia acerca de lo que deben ser -- sus negocios;

c) Nuevos productos que se necesitan para satisfacer los mercados existentes el número de artículos, sus propiedades, el volumen de dinero y la participación en el mercado presente y futuro;

d) La distribución de la organización de ventas necesaria para cumplir con las metas de comercializa--



ción;

e) Política de precios adecuada a las metas de comercialización;

f) Estándares de calidad de los productos, para los objetivos del mercado;

g) Sistema para continuar los análisis del mercado y controlar la satisfacción de los clientes con los productos de la empresa.

#### Recursos Humanos.-

Por último trataremos la función de Recursos Humanos, área en la que haremos más énfasis por contener el tema que nos ocupa, la "Inducción de Personal".

La dirección de las organizaciones debe utilizar tres recursos fundamentales; el humano, el técnico y el financiero. Pero entre ellos el principal obviamente es el humano. Por lo tanto su organización y dirección constituye uno de los problemas fundamentales que enfrenta la ciencia de la Administración. Por lo común, este aspecto se denomina función de personal.

En un sentido muy amplio se puede considerar -- que la función de personal abarca todas las políticas y tareas relativas a la organización y conducción del elemento humano de cada ente.

La dirección de personal debe de ser una función staff, mientras que la línea tendrá las responsabilidades derivadas de esa conducción del personal.

La dirección del personal es una función staff porque debe asesorar y apoyar a la línea en el manejo de los seres humanos que integran la organización. y de ahí que efectúa el reclutamiento y la selección, la inducción (tema que se tratará en el capítulo V).

Pero, quien tiene que decidir cuando el personal debe ser tomado, promovido, sancionado o despedido es la supervisión de línea. Ella es la que realizan los superiores inmediatos del empleado u operario. El conjunto de tareas relativas al personal constituye un subsistema especial dentro de cada organización.

El subsistema de personal, como todo lo que afecta muy directamente a los seres humanos, debe ser considerado cuidadosamente y teniendo en cuenta los principios de las buenas relaciones.

La función de personal es un subsistema que tiene por objeto obtener y desarrollar los recursos humanos apropiados para los fines de la organización, aconsejar adecuadamente a la línea, organizar un buen mecanismo de comunicaciones y de relaciones humanas, esta-

blecer remuneraciones equitativas, servicios para los empleados y operarios, hacer respetar tanto la autoridad como la seguridad, y mantener vínculos cordiales y de entendimiento con las entidades gremiales.

Caracteres.- La función de personal tiene los siguientes caracteres:

- 1.) Es un subsistema dentro del sistema general de la organización;
- 2) Elabora y aplica las políticas fundamentales en el costo de la vida;
- 3) Dar descansos adecuados, generalmente proporcionales a la edad o a la antigüedad;
- 4) Cumplir las leyes y reglamentos que fijen -- las autoridades nacionales, provinciales o municipales en materia laboral, médica y de seguridad;
- 5) Desarrollar beneficios sociales, si es posible superiores a los fijados por la legislación;
- 6) Organizar revisiones médicas al ingresar y - periódicas en forma preventiva;
- 7) Definir normas para las evaluaciones del personal y sus promociones;
- 8) Fijar reglamentos, para orientación del personal, que se publican en forma de manuales;
- 9) Determinar procedimientos para atender los - problemas y las quejas de personal;
- 10) Desarrollar buenas relaciones humanas;

11) Mantener buenas condiciones de seguridad y sanidad en las fábricas y oficinas;

12) Suministrar y mantener el más eficiente nivel de mano de obra y de organización de la entidad, - al costo más bajo posible, pero con la debida motivación e incentivos a su personal;

13) Mantener bien asesorada a la dirección superior sobre las prácticas corrientes en materia de personal;

14) Respetar la responsabilidad y los derechos de cada miembro, y tratarlos con cortesía, dignidad y disciplina, aplicando normas parejas y exentas de todo favoritismo;

15) Proveer lo posible para el recreo del personal y fomentar las prácticas deportivas y sociales;

16) Prever, o desvanecer de inmediato, toda --- fuente potencial de rumores inexactos;

17) Capacitar constantemente al personal.

Desde luego, la organización del departamento - deberá estar adaptada a las necesidades de cada entidad, del país y lugar.

Para ubicar la fase de Inducción, deberemos de identificar y explicar cada una de las fases que integran la Administración de Personal, en el área funcional de Recursos Humanos.

UNIDAD: II. ADMINISTRACION DE

RECURSOS HUMANOS

- . Antecedentes
- . Definición
- . Funciones
- . Herramientas

### ANTECEDENTES

Aun cuando la Administración de personal ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo, como un campo de práctica y especialización funcional, - sus raíces penetran profundamente en el pasado. La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. Los individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones, incluso hace ---cientos de años, por ejemplo, se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, aunque sólo fuera sobre una base de ensayo y error. -- Sin embargo, poco a poco se necesitó hacer mejoras en el desempeño de estos procesos. Muchos de estos adelantos surgieron como respuesta a necesidades o presiones específicas que se originaban como resultado de crisis militares, económicas o sociales, pero con más frecuencia las mejoras tendían a desarrollarse lentamente.

Algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la Administración de personal contemporánea se presentaron durante el período de la Edad Media. Fue en aquella época que las relaciones de libre empleo, sobre las cuales están basadas las relaciones contemporáneas con el personal, comenzaron a --

emerger. El crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal. Los artesanos especializados se unieron para formar gremios, los cuales establecieron controles y reglamentos con relación a sus respectivos oficios.

Estos gremios fueron precursores de las asociaciones patronales de la actualidad, y ayudaron a proporcionar normas de artesanía y la fundación de entrenamiento de aprendices, que en la actualidad todavía requieren los individuos que buscan ingresar a un oficio. Como eran limitadas las oportunidades de los jornaleros para establecer sus propios talleres, muchos de ellos se vieron obligados a continuar trabajando para otros maestros artesanos y, como resultado, principiaron a formar gremios, que se asemejaban a los sindicatos industriales de la actualidad. Hasta la Revolución Industrial, la mayoría de los productos eran manufacturados, en pequeños talleres o en el hogar del artesano mediante métodos de producción caseros. La Revolución Industrial estimuló el crecimiento de fábricas, como resultado de la disponibilidad de capital, como del trabajo libre, del equipo movido por energía, de las técnicas de producción mejoradas, así como de la creciente demanda de artículos fabricados. En esta forma, el sistema de -

fábricas permitió que los artículos fueran producidos a un precio más bajo que lo que había sido posible en los hogares y en los talleres pequeños. Sin embargo, el sistema, con su especialización del trabajo, originó nuevos problemas en el área de las relaciones humanas, por medio de la creación de muchos trabajos especializados y repetitivos, en los cuales el trabajo tendía a ser monótono y poco interesante así como insalubre y peligroso.

A diferencia de los artesanos, que gozaban de cierto grado de seguridad económica en virtud de contar con una habilidad negociable, el trabajador de las fábricas perdió seguridad, debido a que podía ser reemplazado fácilmente por otros individuos que podían ser entrenados rápidamente para ejecutar ese trabajo. Por esta misma razón, tenían poco poder de negociación para mejorar su situación.

Bajo el punto de vista de la Administración de Personal, la Revolución Industrial representó el principio de muchos problemas a los que los administradores continúan enfrentándose. Si bien se ha hecho un progreso significativo para resolver los problemas de cómo organizar, coordinar, controlar y motivar las actividades de un gran número de personas trabajando en un área particular y de cómo prever su bienestar, seguridad y moral, aún se requiere investigación complementaria.



Contribución de Taylor a la Administración de Personal.

Posiblemente nunca ha existido un líder en el campo de la Administración cuyas contribuciones y filosofías hayan estado sujetas a más revisiones, análisis e interpretaciones que las de Frederick W. Taylor. Si bien se ha sugerido que Taylor, al colocar su énfasis primordial sobre los estándares del trabajo, el mejoramiento de métodos y los sistemas de incentivos financieros pudo haber dejado de considerar las fuentes no financieras de motivación o la influencia del grupo informal, buscó mejorar el bienestar económico del obrero. Taylor estaba convencido de que la Administración científica proporcionaba a los trabajadores la mejor oportunidad para tales mejoras, ofreciéndoles los medios con los cuales podrían aumentar su productividad y compartir los beneficios resultantes. A pesar de que su enfoque puede haber sido autocrático en cierto sentido, en comparación con el énfasis actual de solicitar la participación y las contribuciones del empleado en relación con la medición de su trabajo y los métodos para mejorarlo, puede considerarse que fue progresista en términos de las prácticas usadas por la gerencia en aquella época. Además, en el área de Administración de personal Taylor ayudó a la gerencia a reconocer el hecho de que los empleados difieren en sus habilidades y que muchos

de ellos, debido a las fallas en su asignación a un trabajo apropiado y a la falta de entrenamiento, no tienen la oportunidad de ejercer al máximo sus habilidades, -- con detrimento para ellos mismos y para la compañía.

### Desarrollos Contemporáneos en la Administración de Personal.

El desarrollo de gerentes fue una de las primeras funciones del personal que recibió una atención especial, en relación con los esfuerzos de las compañías para reconstruir sus grupos administrativos, los cuales habían visto mermados y a menudo resultaron eficientes durante el período libre de competencia de la Segunda Guerra Mundial. La existencia de la rivalidad -- por mano de obra, así como de un nivel de baja moral y eficiencia en muchas compañías, estimularon también -- los esfuerzos para mejorar la cooperación del empleado y para promover un mejor entendimiento mutuo. Esto también originó un mayor énfasis en los programas de participación y comunicación con los empleados, así como -- en la materia de relaciones humanas en general. La organización de programas de entrenamiento para ayudar a los gerentes y supervisores a entenderse mejor con sus subordinados, como individuos y como miembros de un -- grupo, fue la tendencia que caracterizó los esfuerzos --

de las compañías para mejorar las relaciones con el personal. Estos programas daban generalmente énfasis considerable al uso de las técnicas de liderazgo participativo en la dirección de personal así como a ayudar al gerente a adquirir una mayor comprensión de las causas del comportamiento de sus subordinados y de las reacciones de éstos hacia su personalidad. Los gerentes también recibieron ayuda para desarrollar una mayor conciencia de las reacciones de otros hacia ellos, participando en cursos de entrenamiento en sensibilidad.

Los esfuerzos encaminados a hacer que los empleados cooperen y ejerzan su máximo esfuerzo, han ayudado también a renovar el interés de las compañías en los planes de incentivos financieros. A diferencia de los planes de incentivos originales de hace unas cuantas décadas, los actuales dedican un mayor énfasis en proporcionar a los empleados la oportunidad de verse más involucrados en las decisiones que afectan a su trabajo, así como la oportunidad para obtener mayores ingresos monetarios. Algunos de los planes actuales, tales como la participación de utilidades, han permitido que los pagos de incentivos se difieran hasta el tiempo de jubilación, proporcionando así fondos para este propósito, así como los ahorros obtenidos en impuestos. En adición a estos planes de pensiones que se

han desarrollado en conexión con los sistemas de incentivos financieros, existen otros muchos que se han integrado con los programas de retiro de las compañías.

La vasta mayoría de las grandes empresas cuentan actualmente con un plan de pensiones para sus empleados y las pequeñas compañías, como resultado de la presión sindical y de la competencia para obtener buen personal, están siendo rápidamente forzadas a hacer lo mismo.

### ADMINISTRACION DE PERSONAL

A continuación definiremos lo que es Administración de Personal recurriendo a la opinión de varios autores y a la de nosotros mismos, con el objeto de ubicarnos en el tema que nos ocupa:

Administración de Personal es la implementación de los recursos humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa.

ANDREW F. SIKOLA.

La Administración de Personal es la organización y trato de los individuos en el trabajo de manera que obtengan la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, obteniendo así la máxima eficiencia para sí mismos y para su grupo y, por lo tanto, -- dando a la empresa de la cual son parte, su ventaja de terminante en la competencia contra otras empresas y sus resultados óptimos.

THOMAS G. SPATES.

La Administración de Personal es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa.

AGUSTIN REYES PONCE.

Administración de Personal es el proceso administrativo aplicando el acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general.

FERNANDO ARIAS GALICIA.

Administración de Personal es el proceso continuo de determinar las necesidades de energía humana, - descubrir a los trabajadores, interesarlos a unirse a la organización de trabajo, seleccionar a los que se consideran más adecuados para ser miembros de la organización, prepararlos para su participación efectiva y conservarlos a través de un período largo o corto, en el cual su colaboración continua es mutuamente ventajosa.

DALE YODER.

Nosotros entendemos por Administración de Personal:

EL proceso que encauza las habilidades de los recursos humanos y controla la relación empleado - empresa en función de los objetivos individuales y los de la organización.

## FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

A fin de mantener una fuerza de trabajo eficaz, las organizaciones tienen que poseer informaciones --- exactas y contínuas del número y calificaciones de las personas que son necesarias para cumplir las diversas tareas. Debe, así mismo, proveer esa gente a la organi- zación, con el pensamiento puesto siempre en que la ca- lidad del personal y sus conocimientos técnicos serán un factor decisivo para el éxito frente a la competen- cia.

### Reclutamiento y Selección de Personal.-

El proceso de suministrar el personal adecuado implica analizar las necesidades presentes y futuras, - las fluctuaciones en los requerimientos, la importan- cia de mantener un promedio de edades, de atraer los - mejores candidatos en plaza, así como de tener previs- to un adecuado cuadro de reemplazos, desarrollando al personal.

Por ello, para una organización es conveniente - establecer fuentes permanentes de suministro de perso- nal calificado, sin dejarlo librado al azar, o a cono- cimientos o parentescos de los actuales miembros de la entidad, o a la suerte.

La meta del Reclutamiento es tener un conjunto

de personas disponibles y deseosas de trabajar con una empresa en particular.

La selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales. El objetivo -- de seleccionar es evitar o eliminar a aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para lo requerimientos de la organización.

Dentro de las funciones de la Administración de Recursos Humanos, también se incluyen las fases de Contratación e Inducción de Personal, los cuales se tratarán en capítulos posteriores, y Entrenamiento y Desarrollo que se tratara a continuación.

#### Entrenamiento y Desarrollo.-

El entrenamiento es un proceso de instrucción a corto plazo, en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal no ejecutivo puede adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad definida. El desarrollo se -- aplica a la integración y asuntos del personal; es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal ejecutivo puede adquirir --- conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades --



generales. El entrenamiento actual se centra, cada vez más, en conceptos educativos teóricos y filosóficos.

El entrenamiento está diseñado para el personal no ejecutivo, en tanto que el desarrollo está planeado para el personal ejecutivo. Los cursos de entrenamiento son a corto plazo, para capacitar en el manejo de determinada maquinaria; en tanto que el desarrollo abarca una instrucción más amplia, a largo plazo y con finalidades.

#### Objetivos del Entrenamiento y el Desarrollo.-

Existen muchos motivos por los cuales las empresas efectúan programas de entrenamiento y desarrollo para sus empleados. En general, estos programas son similares o idénticos a los objetivos de un procedimiento de desarrollo administrativo. Estos objetivos se relacionan con:

- 1) Productividad;
- 2) Calidad;
- 3) Planeación de recursos humanos;
- 4) Salud y seguridad;
- 5) Prevención contra la obsolescencia; y
- 6) Desarrollo personal.

### Métodos de Entrenamiento.-

Los métodos de entrenamiento pueden ser:

1) En el trabajo.- La mayor parte del entrena---  
miento se hace en el trabajo. Algunas estimaciones indi  
can que durante este método se adquiere por lo menos un  
90% de todos los conocimientos. Algunos procedimientos  
para este tipo de procedimientos son informales y forma  
les. La observación y la práctica, los cuales son técni  
cas informales, son dos de las fuentes principales para  
este tipo de entrenamiento. Otros aspectos de este tipo  
de entrenamiento pueden ser mucho más formales. Un em--  
pleado "senior" puede ser asignado a que ayude a un em-  
pleado nuevo.

2) Vestibular.- Un vestíbulo es una cámara aisla  
da o un área separada, pero formando parte de una misma  
entidad. Como método de entrenamiento, esta técnica se  
lleva a cabo en una escuela dentro de la planta indus--  
trial a fin de introducir trabajadores nuevos en el am-  
biente de trabajo mediante una práctica de unas cuantas  
semanas en un trabajo determinado. Este método es muy -  
apropiado cuando hay que entrenar a muchos empleados pa  
ra el mismo tipo de trabajo a un mismo tiempo. Este ti-  
po de escuelas lo supervisan instructores competentes y  
capacitados al respecto.

3) **Demostración y Ejemplo.**- Una demostración es el hecho de mostrar y explicar cómo funciona algo ó cómo se hace. Abarca la descripción de algo mediante experimentos o ejemplos. La forma más frecuente y más directa usada por un administrador para enseñar al empleado es a través del supervisor, quien es el encargado de desempeñar él mismo la actividad y explicar paso a paso el "porqué" y el "cómo" está haciendo lo que hace. El método de entrenamiento mediante ejemplos se puede usar ya sea para enseñar operaciones mecánicas o para relaciones interpersonales.

4) **Simulación.**- Una simulación es una situación o suceso que toma la apariencia o forma de la realidad, pero de hecho es una imitación de ésta. Respecto al entrenamiento, una simulación es cualquier tipo de técnica que hace una réplica lo más parecido posible a las condiciones reales que existen en el trabajo.

5) **Otros métodos.**- Los más usuales abarcan clases, seminarios, conferencias y cursos cortos. Estos métodos de entrenamiento se ofrecen en forma continua en lugar de los cursos para toda la vida.

**Métodos de Desarrollo.**-

1) **Métodos de entrenamiento.**- Todas las técnicas

cas descritas en el punto anterior bajo el nombre de métodos de entrenamiento, también se pueden considerar -- hasta cierto punto, como "métodos de desarrollo". Debido a que algunos empleados son jefes y todos los jefes son empleados, de hecho todos los tópicos y análisis de los métodos de entrenamiento del empleado y los de desarrollo gerencial o ejecutivo coinciden en forma considerable.

2) Asesoría.- Orientación.- En referencia al desarrollo administrativo, la asesoría es un procedimiento mediante el cual un superior enseña al subalterno ha bilidades y conocimientos del trabajo. El supervisor in dica qué tareas desea que se hagan y sugiere los métodos para lograr estos objetivos. La retroalimentación -- periódica y la evaluación también forman parte de esta actividad. La función de un director de trabajo es --- guiar al subalterno en el desempeño de tareas de trabajo inmediato.

La orientación implica un análisis entre el empleado y el superior referente a asuntos personales del trabajador, como sus temores, emociones y aspiraciones.

En la Administración de Personal convergen factores que desembocan en un sólo objetivo: el individuo y su relación con la organización. Tema del que nos ocuparemos en la siguiente unidad.

UNIDAD: III. EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACION

- . Definición de Organización
- . Tipos de Organización
- . Teorías "X", "Y" y "Z"
- . El Individuo y el Grupo

### ORGANIZACION

La organización puede definirse como un proceso de:

- 1) Determinar qué es lo que debe hacerse si ha de lograrse una finalidad dada;
- 2) Dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona;
- 3) Suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros.

Ernest Dale considera a la Organización como un medio de hacer que las personas actúen juntas con una finalidad, particularmente con una finalidad de negocios. Se considera también que la organización de empresas en sí misma posee límites más estrechos que aquellos que a veces se le atribuyen.

Por ejemplo, Chester I. Barnard afirmó que, considerada de una manera general, la organización de empresas incluye a proveedores, clientes, y otras personas con quienes la compañía interactúa. En un sentido - esto es cierto, pero la obligación primordial del organizador su propia compañía o departamento.

La organización es necesaria siempre que dos o más personas deben combinar sus esfuerzos hacia el mismo fin, aun si como en el ejemplo que uso James D. Mooney la tarea es únicamente de corta duración, tal como mover una gran piedra. "usted vaya por aquel lado y yo me quedaré en éste", es una división primitiva del trabajo, y "empujaremos cuando cuente hasta tres", es una forma primitiva de coordinación.

#### Organización Formal e Informal.--

Barnard denomina "formal" a una organización cuando las actividades de dos o más personas están conscientemente coordinadas hacia un objetivo determinado. El encontró que la esencia de la organización formal es un propósito común, consciente y que ésta surge cuando las personas:

- 1) Son capaces de comunicarse entre sí,
- 2) Están dispuestas a actuar, y
- 3) Comparten un objetivo.

Como Wilfred Brown ha declarado después de una experiencia administrativa de muchos años y tras haber participado en uno de los más completos proyectos de investigación sobre organización que se han llevado a cabo:

"Así, personalmente considero que cuanto más --

formalización exista, más claramente conoceremos los límites de las decisiones que estamos autorizados a usar, y por la cual seremos responsables, y que las políticas preescritas aclaran a las personas el área en la cual tienen libertad para actuar. Esto, de hecho, es una historia de la humanidad: sin leyes no hay verdadera libertad".

Sin duda, parte de la preocupación acerca de los peligros respectivos en la organización formal surge de una práctica organizacional deficiente. Aun en la más formal de las organizaciones deben dejarse áreas de decisión, para aprovechar talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales.

No existe nada relacionado con la organización formal, que sea inflexible. Al contrario, si el administrador ha de organizar bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual la ejecución individual, tanto presente como futura, contribuya a las metas de grupo.

Aunque el logro de metas debe ser la razón de cualquier actividad cooperativa, debemos buscar, además los principios que nos guiarán hacia el establecimiento de una eficaz organización formal.



Principio de unidad de objetivo.- Una estructura es eficaz si facilita la contribución de los individuos hacia el logro de los objetivos empresariales. La aplicación del principio de unidad de objetivos implica, desde luego, la existencia de objetivos empresariales bien formulados y comprendidos.

Barnard consideraba como organización informal a cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aun cuando pudiera contribuir a resultados del grupo. De acuerdo con esta definición, todo grupo cae dentro de la esfera de organización informal, incluyendo los pasajeros de un avión y la gente que va caminando por una calle.

El administrador sabe que estas relaciones interpersonales son importantes en la administración. -- Sino fuera por el hecho de que son tan dinámicos en -- términos de la naturaleza del grupo, del número de integrantes, del personal real involucrado, de lo que el grupo debe ocuparse, de su cambiante liderazgo y del -- continuo proceso de formación y disolución, los administradores se verían tentados en una forma más consciente y específica a tomar en cuenta las organizaciones informales al organizar o cambiar formalmente la -- organización.

Sin embargo, los grupos informales:

a) Suelen contribuir al rendimiento en el trabajo al proporcionar una especie de unidad social con reglas conocidas por todas, las que incluyen matices bastante sutiles;

b) Originan un medio que fomenta el deseo de -- destacarse dentro del grupo por innovaciones y concepto general de que se es eficiente y capaz;

c) Establecen y mantienen estándares de conducta, dividiendo entre las actividades legítimas e ilegítimas;

d) Apoyo a la conveniencia de una adecuada imagen propia y por consiguiente de integridad personal -- de sus miembros;

e) Suministran a cada uno una forma de consideración humana simpática que nos es indispensable en el trabajo y en la sociedad.

TEORIAS "X", "Y" y "Z"

Douglas McGregor describe su teoría mediante un comparativo de la forma tradicional de Administración (Teoría "X") y un postulado de una teoría más justa y firme (Teoría "Y") de administrar el elemento humano - de la empresa.

Teoría "X".-

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre - que pueda.

2. Debido a la tendencia de rehuir el trabajo - la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos.

3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

4. Busca la rutina en sus labores y se resiste al cambio para asegurar su estabilidad en el trabajo.

Políticas de la Teoría "X".-

1. Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.

2. Hay que vigilar de cerca a los subordinados

y establecer controles estrechos.

3. Hay que establecer reglas y sistemas rutinarias.

Expectativas de la Teoría "X".-

Controlada estrechamente, la gente alcanzará estándares de producción que se le han fijado.

El tipo de organización para la Teoría "X" es - la Organización Lineal o Militar.

Teoría "Y".-

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental - en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.

2. El hombre debe dirigirse y controlarse así mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.

5. La capacidad de desarrollo en grado relativa

mente alto, la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no de pequeños sectores de la población.

6. La capacidad intelectual del ser humano está siendo utilizada en parte.

#### Políticas de la Teoría "Y".-

1. Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la empresa.

2. Los subordinados deben de participar en las decisiones.

3. El supervisor debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en la cual estos ejerzan su auto-control y autodirección.

#### Expectativas de la Teoría "Y".-

La calidad de las decisiones y las actuaciones mejoran por las aportaciones de los subordinados.

Los subordinados ejercerán sus potencialidades en lograr objetivos valiosos de la Organización.

Su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.

En este tratado, Douglas McGregor nos indica -- que: los principios de la teoría "Y", supone consecuencias sumamente heterogéneas para la estrategía administrativa, mucho más que los de la Teoría "X". Son más dinámicas que estáticas, pues indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano; subraya la necesidad de contratos selectivos con preferencia a -- una forma exclusivamente absoluta de control.

#### Teoría "Z".-

1. La gente quiere sentirse importante.
2. El personal desea ser informado.
3. La gente desea pertenecer a grupos.
4. La gente quiere que se le reconozcan sus méritos.

#### Políticas de la Teoría "Z".-

1. "Ensalzar" un trabajo bien hecho.
2. Se debe informar a los subordinados.
3. Lograr que la gente se sienta importante.
4. Establecer un espíritu de "gran familia".
5. Vender la idea.
6. El supervisor debe explicar el por qué de -- las órdenes.

Expectativas de la Teoría "Z".-

Un trabajador satisfecho trabaja más.

Los subordinados cooperarán de buen grado.

Los subordinados tendrán una resistencia menor  
a la autoridad.

### EL INDIVIDUO Y EL GRUPO

En la inducción de personal se aprecian tres -- partes fundamentales:

a) Las personas recién integradas a la empresa, o nuevos elementos.

b) Las personas encargadas de la inducción de - la empresa.

c) Los trabajadores que ya tienen tiempo en la empresa.

Una vez que los nuevos empleados ya se han instalado en sus puestos principian a interaccionar con - el personal de la empresa, y no obstante haber partici

pad

o en el programa inductivo, sus ideas acerca de la - organización se pueden tornar negativas por las impresiones recibidas de sus nuevos compañeros.

A partir de las investigaciones de Elton Mayo, la empresa ya no se vé como formada por individuos, si no que se comprobó que es el espíritu de conjunto el - que hace que tal o cual sección de la empresa produzca más.

Los programas de inducción de personal deben - prestar mucha atención a la integración del individuo al grupo en el cual se desarrollará. Deberá crearse y



fomentarse el sentimiento adecuado, de aceptación, no solo por parte del recién entrado sino también por parte del grupo ya establecido.

Algunas compañías se preocupan cada vez más por el hecho de que los empleados penetran en el grupo laboral gracias a los compañeros. El procedimiento de inducción más elaborado del mundo puede venirse abajo -- por la actitud desfavorable de los que están relacionados con el lugar de trabajo. De la misma manera, si -- los empleados tienen una actitud favorable respecto de la compañía es muy probable que el principiante manifieste actitudes semejantes. Por esta razón muchas compañías han establecido un sistema de tutela en el cual un antiguo empleado toma la responsabilidad de enseñar el establecimiento al recién llegado, presentarle a -- sus nuevos compañeros y guiarle en los primeros días o semanas de adaptación o ajuste al ambiente. Este programa tiene la ventaja de que al recurrir a los veteranos del departamento les confiere cierto grado de responsabilidad en la incorporación de los principiantes.

Es más probable que el individuo resulte estimulado en forma positiva cuando se encuentra en compañía de otros que cuando está solo. Esta estimulación da como resultado una cantidad mayor de trabajo. Los individuos que por algún tiempo trabajan frente y al lado de

otros, muestran mayor variación en su producción que - cuando están solos.

Además, se dice que, por lo general es más fácil cambiar a los individuos organizados en grupo que cambiar a cada uno de ellos por separado.

Para la organización es importante el rendimiento adecuado del personal y estos a su vez requieren confianza y satisfacciones en su trabajo; razón por la cual es de vital importancia el siguiente punto la Inducción de Personal.

**UNIDAD: IV. INDUCCION DE PERSONAL**

- . Etapas que preceden a la  
Inducción
- . Definición
- . Importancia
- . Funciones
- . Programa de Inducción

### ETAPAS QUE PRECEDEN A LA INDUCCION

Para cumplir con la responsabilidad de selección es necesario que las decisiones estén fundamentadas, siguiendo un procedimiento. (ver diagrama pag.66)

#### 1. Vacante.-

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con él objeto de que dichas tareas sean realizadas por el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

#### 2. Requisición.-

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

#### 3. Análisis y Valuación de Puestos.-

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente,-

así como el salario a pagársele.

#### 4. Inventario de Recursos Humanos.-

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual -- permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

#### 5.- Reclutamiento.-

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en la espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales, los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. Para esto se vale de fuentes de reclutamiento que se dividen en internas y externas.

Hay muchas formas diferentes mediante las cuales una empresa puede obtener los recursos adicionales de trabajo. Internamente, se pueden encontrar solicitantes de trabajo, ya sea revisando los registros del desempeño. Con frecuencia se obtienen empleados adicio

nales pidiendo a los empleados actuales que informen a sus amigos y parientes que la empresa necesita contratar algunos empleados adicionales. Las fuentes externas incluyen: Agencias Públicas de Empleo, Agencias -- Privadas, Universidades, Bolsa de Trabajo, etc.

#### 6. Selección.-

Este proceso tiene como objetivo evitar o eliminar a aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la organización.

#### 7. Solicitud de Empleo.-

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se forman de la organización. Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a -- llenar la solicitud de empleo. Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos (escolaridad, edad etc.). En caso afirmativo se procede a una entrevista.

#### 8. Entrevista.-

Las entrevistas son el método más común para seleccionar. Todas las empresas usan este método para hacer la evaluación de los candidatos. Las entrevistas de selección tienen varios objetivos. Un entrevista-

tador determina si el candidato es o no adecuado para el trabajo. Las respuestas que se obtienen de una entrevista se estudian y analizan. En una entrevista, el candidato recibe información acerca de la empresa y la situación de la misma, de tal forma que puede tomar la decisión de aceptar o rechazar el trabajo.

#### Tipos de Entrevista.-

En una relación humana donde cualquiera tiene algún grado de responsabilidad por la conducta de otras personas, pueden ser útiles dos clases de entrevista: "dirigidas" y "no dirigidas". Ambas son herramientas estándar de investigación social, y ambas son necesarias en la administración de personal.

Una entrevista dirigida es planeada y conducida por el entrevistador. Antes que empiece la plática, la persona que la va a dirigir conoce el tema que se va a tratar en la entrevista y que será confinada a hechos objetivamente verificables acerca de los cuales espera obtener información formulando preguntas específicas. Al planear y conducir una entrevista dirigida, es posible medir y controlar el tiempo que se necesita para alcanzar la meta relativamente simple y predeterminada.

En la Administración de Personal, la entrevista dirigida es necesaria cuando los empleados son seleccip

nados o introducidos, así como cuando las descripciones de puestos son preparadas. La entrevista de salida, también necesita ser dirigida cuando menos al principio.

Las metas de una entrevista no dirigida, son - mucho más ambiciosas que la adquisición de información acerca de hechos objetivamente verificables. Los propósitos sobreentendidos de la entrevista no dirigida incluyen lograr comprensión y crear confianza. Con frecuencia, el objetivo específico es ayudar a una persona a vencer alguna dificultad. Para cualquiera de estos propósitos, las preguntas para la determinación de los hechos no son suficientes, hasta puede ser que estén fuera de lugar. Quien entrevista, si tiene experiencia, no trata de dirigir la plática. Lo que trata de hacer, es ayudar a un entrevistado a hablar libremente y francamente acerca de asuntos que son importantes para él. La entrevista fracasará a menos que el entrevistado se sienta libre para expresar sus sentimientos, actitudes e ideas.

Esta clase de entrevistas exigen considerable habilidad, flexibilidad y autocontrol de parte del entrevistador. En la administración de personal, un hecho importante que hay que tomar en cuenta es que la entrevista no dirigida a menudo necesita hacerse por los representantes de la gerencia de línea, incluyendo



a los supervisores del primer nivel.

### 9. Prueba Psicológicas.-

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

#### Tipos de Pruebas.-

En el proceso de selección se utilizan muchos -- tipos de pruebas o test. Algunos de los de uso más co-- mún son los siguientes:

a) Pruebas de inteligencia y capacidad mental. -- Uno de los test más antiguos y populares es el de la -- inteligencia, destinado a evaluar la capacidad mental -- de la persona. Como dicen H. H. Meyer y J. M. Bertotti, "las personas con alta calificación en las pruebas ge-- nerales de habilidad, tienen capacidad para usar un -- buen juicio, pensar hacia el futuro y tomar decisiones atinadas con rapidez en gran variedad de situaciones, o sea todas las actividades que, en general, se piensa que requieren inteligencia". Se han encontrado eleva-- das correlaciones entre las calificaciones de la prue-- ba de inteligencia y el éxito en una gran variedad de puestos.

b) Pruebas de aptitud.- Las pruebas o tests de aptitud, están diseñadas para medir la capacidad para aprender un puesto o tipo particular de trabajo. Estas pruebas intentan medir los deseos y habilidades del -- examinado y compararlos con los de otras personas que desempeñan con éxito el tipo de trabajo en cuestión. -- Algunos de los tipos más utilizados son los test mecánicos, para oficina y psicomotores.

c) Pruebas de aprovechamiento.- Sirven para medir la eficiencia actual en una área dada, más bien -- que la capacidad. Las pruebas de aprovechamiento se -- clasifican en una de dos categorías: oral/ escritas o muestras de trabajo. La primera categoría, mide el conocimiento de un área y la segunda evalúa la habilidad actual para elaborar una muestra de trabajo en la realidad.

d) Pruebas de Interés Vocacional.- Estas pruebas intentan determinar las preferencias de las personas entre diferentes tipos de trabajo. Se supone que -- si una persona tiene intereses comunes con las que han logrado éxito en cierto tipo de trabajo, a esa persona le agrada el puesto. Las pruebas de interés las utilizan con frecuencia los consejos escolares y las oficinas de colocación en las escuelas. El problema principal con el uso de estas pruebas para fines de selec-

ción, es que es muy fácil engañar con los resultados.

e) Pruebas de Personalidad.-- Son el medio -- más controvertido y, quizá, el menos confiable para la evaluación. Las pruebas de personalidad recaen en una de dos categorías: objetivas (escritas) y proyectivas. Las primeras tienen la misma falla básica que las -- pruebas de interés; es muy fácil de engañar con los re sultados. Las proyectivas, en las cuales se pide al -- examinado su propia interpretación de ciertas situacio nes, por lo general requieren intérpretes muy adiestra dos y no hay forma de darles una calificación objetiva.

#### 10. Exámen Médico.--

En la mayoría de los procesos de selección, el exámen físico constituye un procedimiento estándar. -- Tiene cuatro finalidades fundamentales: Primera, deter minar si las cualidades físicas del solicitante son su ficientes para llenar los requerimientos del trabajo. Segundo, identifica la condición física del solicitante en el momento de la contratación y para las compen saciones por lesiones que pueden ocurrir posteriormen te. Tercera, evita la contratación de empleados con en fermedades contagiosas. Cuarta, ayuda al proceso de co locación del empleado al determinar sus capacidades fí sicas y localizar los defectos del candidato.

### 11. Estudio Socioeconómico.-

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 más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

### 12. Decisión Final.-

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe de departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

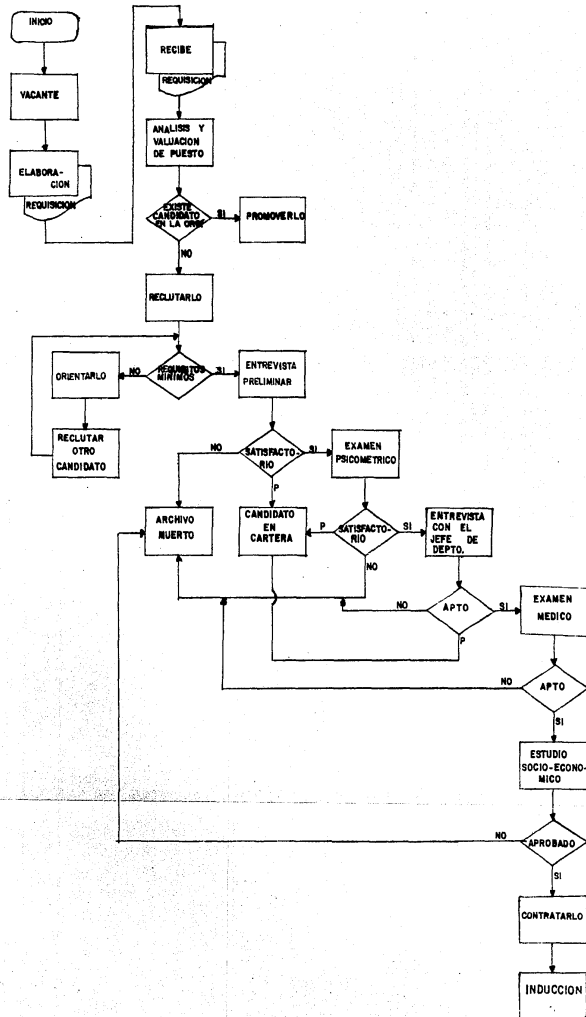
### 13. Contratación.-

Es una etapa de gran importancia, puesto que es la acción que establece una relación jurídica en la

que el nuevo obrero o empleado se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales al patrón y éste a su vez se compromete a retribuir al primero mediante sueldos o salarios y prestaciones adicionales. En nuestro país esta relación es de relevante importancia, por lo que miembros del Congreso Constituyente de 1917 la incluyeron en el título sexto del Tratado y --- Previsión Social, Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Al finalizar el proceso de contratación, se procede a la etapa de Inducción de Personal.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE RECURSOS HUMANOS.  
(Diagrama de Flujo)



## INDUCCION

### Definición.-

Consiste en proporcionar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar las actividades suficientes para lograr su colocación e identificación de los grupos sociales que existen en su medio de trabajo y así lograr una mayor afinidad entre la Organización y el nuevo elemento, es decir, crearle confianza para obtener de él su mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos de la organización.

La Inducción, como una subfunción de la integración, se refiere a una adecuada guía para un empleado nuevo en empresa y ambiente de trabajo. Esta inducción implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, puestos, departamentos y factores del ambiente externo.

Nosotros entendemos a la Inducción de Personal como:

La orientación que se le proporciona al nuevo empleado acerca de su trabajo, para lograr una mayor afinidad con la organización, las personas que la integran y las operaciones.

### Importancia.-

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 seres humanos son insaciables por naturaleza, unos buscan mayores beneficios de la empresa y otros -- buscan altos niveles económicos y desarrollo personal. Empero esta insatisfacción puede y debe ser controlada a base de concientización, preparación, cooperación, pero sobre todo, información de los recursos potenciales con los que cuenta la empresa, y las necesidades individuales de los recursos humanos.

Es por esto que la fase de inducción, también llamada integración, es quizá la más importante, ya que comprende los procesos de introducción y orientación -- que, como su nombre lo indica, se le deberá de orientar al nuevo elemento, respecto a la empresa, sus productos y la imagen de su mercado. Orientarlo en sus actividades, ambientarlo en su área de trabajo y con sus nuevos



compañeros; se le deberá proporcionar la mayor información sobre las condiciones de trabajo a través de manuales de bienvenida, de organización y reglamento interior de trabajo. El objetivo primordial de todo esto, es contar con un elemento activo desde el mismo momento en que se incorpore al grupo de trabajo.

Es necesaria, porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente que sea posible -- al nuevo medio, aún por meras consideraciones del orden de eficiencia; los primeros recuerdos son los que -- más persistentemente 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, etc., aún inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

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 integrarse a ella. El nuevo -- trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces la propia organización debe --

preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas con el objeto de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de -- trabajo y a la organización en general. (1)

Antes de que un empleado recién contratado sea entrenado en la compañía para un trabajo específico, - debe dársele la bienvenida como miembro de la organiza- ción. Las impresiones iniciales y la información pesan mucho para las futuras actitudes hacia el trabajo y la compañía.

La inducción implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, puestos, de- partamentos y factores del ambiente externo.

La inducción tiene muchas finalidades. Buscar - establecer actitudes favorables del empleado hacia la empresa, su política y su personal. Los procedimientos de la orientación ayudan a producir una sensación de - pertenecer y ser aceptado, lo que a su vez ayudará a - crear entusiasmo y a elevar la moral.

(1) ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, 1984.

### Funciones.-

#### Inducción en el Departamento de Personal.-

En él suelen darse al nuevo trabajador, informes de la siguiente naturaleza:

a) Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato, etc.

b) Políticas generales de personal: qué espera la empresa del nuevo trabajador, qué puede esperar éste de la empresa.

c) Reglas generales sobre la disciplina: lo que debe hacer y lo que debe de evitar.

d) Beneficios de los que puede disfrutar, tales como cajas de ahorro, despensas, deportes, etc.

e) De ser posible, conviene siempre hacerle visitar la planta y presentarlo con alguno de sus jefes de mayor categoría.

#### Inducción en el Puesto.-

a) Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.

b) El nuevo jefe debe presentarlo, a su vez, -- con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.

c) Debe, después, explicarle, de ser posible -- por sí mismo, en qué consistirá su trabajo.

d) Deben mostrársele los sitios que requiere co nocer tales como lugar de cobro, de abastecimiento de material, de herramientas, sanitarios, etc..

### Programa de Inducción.-

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 y satisfacción de 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 aquélla.

Aún cuando el tipo de información que necesita variará con el puesto, es costumbre proporcionar infor- mación sobre asuntos de interés para el empleado. El - empleador, en este punto, también está interesado en - que el nuevo empleado entienda con claridad las reglas de prevención de accidentes, requisitos de seguridad, y sobre otros asuntos importantes que deben comunicár- sele de inmediato, para disminuir la posibilidad de -- errores y subsecuentes situaciones embarazosas o trage dias.

El programa de orientación, no puede ser lleva- do a cabo efectivamente por el departamento de perso- nal o por los supervisores independientemente. Para un programa bien integrado, que se lleve a cabo con entu- siasmo, la cooperación entre el departamento de perso- nal y de línea es esencial.

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

Mediante un Programa de Inducción bien desarrollado, se reducirá el número de violaciones, despidos, abandonos, quejas y malentendidos. Sin embargo, también puede existir aspectos de mal funcionamiento como la - conformidad, pensamiento de grupo, énfasis en una lealtad de igualdad en lugar del cumplimiento del trabajo.

No hay un formato uniforme para los procedimientos de inducción en la organización, a continuación se anotan las acciones e información que incluyen algunos autores:

Información de la Inducción.- F. Sikula.

Acuerdo de contrato colectivo

Historia de la empresa, políticas y prácticas.

Plantas e instalaciones de la empresa.

Productos o servicios de la empresa.  
 Responsabilidades de la empresa hacia los em---  
 pleados.  
 Programas de servicio de la empresa.  
 Visitas a los departamentos y a la planta.  
 Evaluación de los empleados y sistemas de desem-  
 peño.  
 Responsabilidades del empleado para con la em---  
 presa.  
 Planes de beneficio y salud.  
 Presentación de los empleados.  
 Estructura de la empresa.  
 Políticas y procedimientos de pago.  
 Políticas de ascenso.  
 Reglas de conducta.  
 Programa de seguridad.  
 Oportunidades de entrenamiento y desarrollo.  
 Asignación y horario de trabajo.

Pasos en un Programa de Inducción.- Paul Pigors  
 La compañía (u organización).- Su historia, de-  
 sarrollo, dirección, producto o servicio.  
 Políticas de personal.- Lo que el nuevo emplea-  
 do puede esperar de la compañía y lo que ésta -  
 espera de él.  
 Términos de empleo.- Incluyendo reglas discipli-  
 narias generales y (si está sindicalizada) las

previsiones del contrato sindical.

Actividades de empleo incluyendo beneficios y - servicios disponibles.

Instalaciones físicas.- Cafetería, lavabos, estacionamiento, etc.

El puesto o el departamento para el que es contratado el nuevo empleado- naturaleza del trabajo, horario, salarios, oportunidades de promoción.

El supervisor del nuevo empleado.- La introducción con él, con otros supervisores en el departamento.

Disposiciones y reglas departamentales.- Medidas de seguridad.

Descripción detallada del puesto.- Sus deberes, estándares, lugar de trabajo, herramientas.

Introducción con los compañeros de trabajo.

Vigilancia subsecuente.

#### VENTAJAS DE LA INDUCCION

La orientación y la introducción proporcionan al nuevo empleado la información general que necesita acerca de la organización; de las políticas, procedimientos, prácticas y reglas que le afectarán y también acerca del puesto en el que trabajará.

El nuevo empleado es instruido sobre los requere-



rimientos del puesto específico que va a ocupar.

Los programas de inducción reducen el tiempo de aprendizaje del trabajo, elevan la producción, mejoran las asistencias, reducen los gastos y mejoran la calidad del producto. Además el proceso de inducción a través de un buen programa, disminuye la ansiedad y preocupación del empleado, convirtiéndose en una sabia decisión financiera debido a todo el dinero que se recupera de la inversión realizada.

Basandonos en lo expuesto anteriormente, abordaremos la parte práctica de nuestra investigación en la siguiente unidad.

### ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA REFRESQUERA.

Nuestra investigación se llevo a cabo en dos empresas de la industria refresquera por lo que haremos - un resumen de sus inicios.

La primera agua carbonatada fue preparada por -- Joseph Priestley en Inglaterra en 1772. Priestley trataba de imitar el agua burbujeante de ciertos manantiales de aguas minerales. En 1806 Benjamin Silleman, profesor de Química de Yale College, fabricó y embotelló la primera agua carbonatada artificial de los Estados Unidos. Más tarde, las farmacias y fuentes de sodas preparaban y surtían la mayor parte del agua carbonatada que se -- consumía.

El origen de las bebidas de cola se remonta a ha ce 200 años, cuando Thomas Henry estableció una farma-- cia en Manchester, Inglaterra, e inició la primera producción en el mundo de aguas minerales artificiales para la venta. En los Estados Unidos hicieron su apari--- ción los refrescos con sabor a cola hacia 1886. Los investigadores habían determinado que el extracto de cola, que se obtenía de la nuez de cola (que se produce principalmente en América del Sur y en Sudáfrica), permitía elaborar una bebida muy agradable.

La cola es un árbol que pertenece a la familia - de las esterculiáceas (a la cual también pertenece el -

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

árbol de cacao), y crece hasta una altura aproximada de 12 metros. La flor tiene manchas púrpura y su fruto tiene semillas amargas color castaño, la cola del mundo de los refrescos.

#### HISTORIA DE PEPSI - COLA COMPANY

Pepsi-Cola Company, conocida en la actualidad - como PepsiCo, fue fundada en 1896 cuando el farmacéutico Caleb Bradham, de New Bern, Carolina del Norte, hizo por primera vez una mezcla de Pepsi y la vendió sobre - el mostrador de su farmacia con el nombre de "BRAD'S -- DRINK". Esta mixtura no solo convirtió a su descubridor en un hombre rico, sino que, poco más de medio siglo -- después, dio origen a una industria dinámica de carác-- ter internacional que, en algo más de medio siglo, ha llegado a 109 países y mil millones de habitantes.

En 1903, Bradham hizo el registro oficial de la marca con el nombre de Pepsi-Cola, formó su propia em-- presa y gradualmente, fue incrementada la distribución. En aquellos tiempos se opinaba que las bebidas carbona-- tadas eran benéficas para la salud y que en realidad -- tenían cualidades terapéuticas. Se daban a conocer como el elixir que " refresca la sangre ", " estimula el -- estomago", " controla la secreción biliar", "cura la -- dispepsia" la fatiga y casi todos los males sin embar-

go, Bradham se limitaba a decir en sus anuncios que -- Pepsi-Cola era "deliciosa", nada más. La popularidad -- del refresco se extendió rápidamente desde New Bern al resto del estado de Carolina del Norte y más allá de -- sus límites.

En los albores de la industria refresquera, embotellar bebidas carbonatadas era una operación peli--grosa. El llenado de las botellas se hacía con una má--quina de pedal; para sellarlas se usaba un tapador de alambre, y como protección contra el estallido de las bo--tellas, el operador usaba una máscara. Las botellas, -- que se lavaban con municiones, no eran de tipo estándar y, en ocasiones, se aprovechaban las que se desti--naban a la cerveza. El reparto estaba a cargo del propio embotellador, a caballo o en un carromato tirado -- por una mula.

Para 1916, Pepsi-Cola Co. había celebrado contratos otorgando la concesión a más de 100 embotellado--res; a algunos de ellos les iba bien, otros operaban -- con dificultades.

A lo largo de todo ese tiempo, el refresco se -- vendió en botellas de 192 cc, normales para la indus--tria. Poco después de la Primera Guerra Mundial, el -- precio de la azúcar se elevó considerablemente y la --

compañía se declaró en bancarrota una y otra vez. ---  
 Bradham casi se vio obligado a abandonar el negocio. --  
 Al igual que cientos de compañías refresquera que han  
 gozado de breve popularidad, aunque puramente local, --  
 Pepsi- Cola Company más amplia, publicidad incrementa-  
 da y mayores ventas; pero que por el otro lado, no con-  
 taba con el capital suficiente para iniciar esas acti-  
 vidades.

Una cadena de dulcerías del norte del país, ---  
 Loft Incorporated, hacía gestiones para adquirir algu-  
 na nueva bebida gaseosa que le permitiera seguir ade--  
 lante con su negocio de fuentes de soda. La compañía -  
 más importante se rehusó a concederle a Loft el des---  
 cuento que pedía (uno de los peores errores de esta --  
 compañía), por lo que se puso en contacto con Pepsi--  
 Cola en 1931, adquirió 80% de una Pepsi- Cola Company  
 recién fundada e inició un programa de expansión ace---  
 lerada para satisfacer las urgentes necesidades de vo-  
 lumen y distribución.

Casi como si se aventurara en juego de azar, --  
 Pepsi- Cola Co. puso a la venta un producto envasado  
 en botellas de 350 cc (la estándar para la industria -  
 era de 192 cc), pero en el primer intento las ventas -  
 no tuvieron el éxito esperado. Así pues, realizó una -  
 venta especial rebajando a la mitad el precio normal -

de 10 centavos (algo jamás visto en aquellos tiempos). En la propaganda se leía: (una bebida de a diez que va le cinco).

De la noche a la mañana las ventas de Pepsi-Cola alcanzaron niveles vertiginosos. Los Estadounidenses, que a causa de la depresión económica ansiaban -- comprar barato, respondieron favorablemente al anuncio de: "doble cantidad, también por un níquel", que hasta ahora sigue considerándose como una clásica revolución de mercadeo. Decenas de fabricantes de refrescos embotellados optaron por el envase de 350 cc aunque -- ninguno de ellos alcanzó un éxito comparable al de Pepsi-Cola. Aquellos de "doble cantidad, también por un níquel" y otros lemas semejantes atrajeron poderosamente al público deseoso de aprovechar las gangas; en consecuencia las ventas empezaron firmemente su ascenso.

Cuando el racionamiento del azúcar congeló la producción durante la Segunda Guerra Mundial, la compañía tuvo que enfrentarse a otro período de crisis. El ánimo de los embotelladores y la publicidad en la que se tuvo tanta confianza, que resultaron un éxito en los años treinta. Se habían desmoronado. Claramente se veía la necesidad de un cambio radical de ideas y organización dentro de la empresa.

En 1949, un nuevo cuerpo de expertos en ventas y mercadotecnia bajo la dirección siempre dinámica del finado Alfred N. Steele y de Harbert L. Barnet, se hizo cargo de la compañía. Bajo su dirección conjunta:

1. El producto se cambió. Se redujo la dulzura y el contenido de calorías en la fórmula original; y - bajo la atractiva propaganda de : "refrésquese sin llenarse", cautivó a un público consciente de las calo---rías.

2. Se reorganizaron las divisiones, regiones y distritos para proporcionar servicios a los embotelladores en cualquier fase de sus operaciones, se cuadruplicó el personal de ventas, dándose preferencia a jóvenes con vigor y dinamismo.

3. Gradualmente, importantes cadenas de super---mercados y farmacias abrieron sus puertas a Pepsi-Cola. Por primera vez se logró que el refresco se expidiera en líneas aéreas, estadios, restaurantes de lujo, hote---les y líneas de navegación.

4. Se ampliaron los negocios en el extranjero al grado que en 1945 se hizo la organización de Pepsi---Cola Internacional, ltd., como subsidiaria totalmente en propiedad. Se instalaron nuevas plantas a razón de treinta por año, en nuevos territorios y países del --

mundo.

5. Se desarrollaron nuevos tamaños de botellas, con capacidad que varía desde el de 192 cc hasta el tamaño de 765 cc.

6. Al final de esa década se introdujeron nuevos productos sobre la base de mercado por mercado, como el refresco TEEM de limón y lima, y PATIO, la línea de refrescos con sabor de Pepsi a base de jengibre, -- club soda, uva, naranja, fresa y "root Beer".

Sensible a la creciente demanda del público que reclama refrescos de sabor más agradable, que realmente refrescan y con bajo contenido de calorías, Pepsi-Cola Company hizo frente al reto con todos sus recursos para desarrollar un nuevo producto. Con la predicción de que "a la larga, aproximadamente el 30% de las ventas de refrescos correspondieran a las bajas calorías", el señor Kendal, presidente de Pepsi-Cola, introdujo al mercado, a principios de 1964, el nuevo producto de su empresa: un refresco dietético, sin azúcar y de bajas calorías. El 8 de septiembre de ese mismo año, el señor Kendal anunció la adquisición de Tip Corporation of American fabricantes de Mountain Dew, un refresco de carácter regional cuyo mercado natural es la zona sudoriental de los Estados Unidos. Desde que fue



adquirido por Pepsi-Cola, ha continuado su penetración al mercado en forma espectacular, gracias a un número siempre creciente de concesionarios.

A principios del otoño de 1964, Pepsi-Cola dió por terminada su exitosa compañía publicitaria "ahora en Pepsi, para quienes piensan como jóvenes" que a lo largo de cuatro años le había redituado magníficas e inusitadas compensaciones económicas. En cambio, la compañía inició una campaña novedosa que llevaba la finalidad de crear estímulo en la gente donde quiera que esté a través del lema: "Vuelva a la vida; usted es la generación Pepsi". El consumidor respondió en forma tan considerablemente favorable que las esperanzas de cuantos intervinieron en la compañía se vieron colmados más allá de lo que se esperaba. En cuestión de semanas, "vuelva a la vida" se había convertido en expresión popular en grandes sectores de la población y logró relevante identificación en el mercado nacional. Desde entonces, su impacto ha ido creciendo.

El 8 de junio de 1965, los accionistas de Pepsi Cola Company y de Frito-Lay, Inc. votaron en favor de un plan de reorganización de ambas empresas dando como resultado la creación de Pepsi Co., Inc. una compañía de productos de consumo de carácter internacional con ventas anuales que se acerca a los quinientos millones

adquirido por Pepsi-Cola, ha continuado su penetración al mercado en forma espectacular, gracias a un número siempre creciente de concesionarios.

A principios del otoño de 1964, Pepsi-Cola dió por terminada su exitosa compañía publicitaria "ahora en Pepsi, para quienes piensan como jóvenes" que a lo largo de cuatro años le había redituado magníficas e inusitadas compensaciones económicas. En cambio, la compañía inició una campaña novedosa que llevaba la finalidad de crear estímulo en la gente donde quiera que esté a través del lema: "Vuelva a la vida; usted es la generación Pepsi". El consumidor respondió en forma tan considerablemente favorable que las esperanzas de cuantos intervinieron en la compañía se vieron colmados más allá de lo que se esperaba. En cuestión de semanas, "vuelva a la vida" se había convertido en expresión popular en grandes sectores de la población y logró relevante identificación en el mercado nacional. Desde entonces, su impacto ha ido creciendo.

El 8 de junio de 1965, los accionistas de Pepsi Cola Company y de Frito-Lay, Inc. votaron en favor de un plan de reorganización de ambas empresas dando como resultado la creación de Pepsi Co., Inc. una compañía de productos de consumo de carácter internacional con ventas anuales que se acerca a los quinientos millones

de dólares.

Son muchos los cambios y ampliaciones que habría de realizarse todavía. El 26 de agosto de 1965, el señor Kendall anunció la creación de PepsiCo Internacional para incrementar las ventas en botanas y refrescos en el extranjero.

En 1965, se produce la unión de Pepsi-Cola Company con Frito Lay Inc., unidas ambas compañías, deciden conservar su centro de operaciones en el Este de los Estados Unidos, para salirse del área metropolitana de Nueva York y buscar comodidad a los ejecutivos que pudieran vivir cerca de su trabajo y atraer ejecutivos jóvenes que desearan vivir y educar a sus hijos fuera de la ciudad. Con ese motivo, se acometió la construcción de PURCHASE (slide) que es sin duda, uno de los edificios de oficinas más bellos del mundo.

Pero sigue la expansión de PEPSICO; se adquieren Lease Plan International, compañía arrendadora de automóviles; National Trailer Convoy compañía dedicada a transportar casas portátiles, en vista de que de cada 9 familias americanas, una vive de esta manera; Mobilease, compañía que arrenda oficinas provisionales; se funda Pepsico Truck Rental, compañía para arrendar flotillas de camiones con servicio de mantenimiento; -

North American Van Lines; compañía de mudanzas y transportes de muebles nuevos más grandes de los Estados Unidos y con ramificaciones en el mundo entero; Wilson Sporting Goods Company, el fabricante de las famosas raquetas de tenis (Slide), palos de golf, uniformes para los equipos de foot-ball y base-ball más grande de los Estados Unidos; Chandler Leasing Company, compañía arrendadora de equipos electrónicos y aviones.

Continuando la expansión internacional se adquiere Monsieur Henry Wines, importados y distribuidor de vinos y bebidas alcohólicas y la historia de esta adquisición es un ejemplo de cómo PepsiCo, planea y se organiza para el mundo del futuro.

ORANGE CRUSH S.A

Las primicias a las bases de la que hoy se configura como la industria de aguas envasadas o de refrescos se remontan a los fines del siglo pasado.

Unos de los pioneros de la industria fueron los señores Don Miguel y Don Indalecio Robina, quienes oficialmente en el mes de marzo de 1919 constituyeron como socios fundadores una nueva fábrica con la Razón Social de Robina Hnos. Sucs.

La fábrica ubicada en un predio que existía en las calles de Dr. Lucio N° 129 , tenía como objeto principal el envasamiento y venta de agua tratada en garrafrones y sifones.

Al mismo tiempo Robina Hnos Sucs., embotellaban refrescos que recibían en forma común y genérica el nombre de limonada, aún cuando dichos refrescos se elaboraban en varios sabores.

El 15 de agosto de 1926 Robina Hnos Sucs, adquieren la franquicia Orange Crush, y se vuelven condisionarios de la marca.

La evolución de Robina Hnos Sucs., parte de la franquicia Orange Crush y va de la mano con la evolución y crecimiento de la industria misma y que dá co--

mienzo en la década de los treinta cuando el auge de -- los refrescos o bebidas carbonatadas va tomando su verdadero impulso al reconocerlo el público consumidor no tan sólo funciones de refrescar, satisfacer la sed, ser grato al paladar, sino también al atribuirle benéficas propiedades digestivas.

Es la época de la transformación de la industria hasta llegar a ser lo que es en nuestros días: una enorme e importante planta industrial.

Se ensancha el mercado. El consumo y la demanda van en aumento; se incorporan nuevos métodos y sistemas de producción, distribución y comercialización.

Robina Hnos, Sucs., ya para entonces su nuevo local en Dr. Lucio 161 e inicia su proceso de expansión y de adaptación a esta era de innovaciones y nuevas tecnologías.

Pero el tiempo y las personas no son inmutables e inexorablemente los cambios se producen y suceden.

Al desaparecer de la escena, primero don Miguel y posteriormente don Indalecio al retirarse ambos del negocio, corre a cargo del Sr. Mariano Arrastio el manejo y administración de Robina Hnos, con el puesto de Gerente General. Para entonces Robina Hnos, gozaba de un sólido prestigio dentro de la Industria y fuera de ella.

A mediados de la década de los cuarenta entra -- al negocio el Sr. Alfonso Robina en representación de sus hermanos e hijos de don Indalecio a compartir la administración con el Sr. Arrastio, como Director General.

En este tiempo se crea y se lanza al mercado el refresco Titán, marca propia con una gama de sabores, a competir en un mercado en que ya habían hecho su aparición los tamaños considerados grandes.

Titán concebido como una marca enteramente local se convirtió después en una floreciente marca nacional de franquicia.

En el año de 1957, acontece el cambio más trascendental en la existencia de Robina Hnos, se retira el --- Sr. Mario Arrastio y asume el control del negocio el -- Sr. Alfonso Robina quien procede a la liquidación de la sociedad familiar.

Nace y se constituye en dicho año una nueva empresa: Embotelladora Orange Crush, S.A., misma razón social que prevalece en nuestros días, al asociarse el Sr. Robina con un importante grupo de inversionistas.

Bajo la dirección del Sr. Alfonso Robina, Embotelladora Orange Crush, S.A., tiene nuevo encauzamiento basado en patrones de desarrollo vigentes en aquel tiempo y se proyecta visionariamente con anticipación y se

crean los cimientos que han permitido construir su estructura actual.

En el año 1960 el Sr. Alfonso Robina renuncia a la Dirección y Administración del negocio ante el Consejo de Administración y se retira.

A su vez el Consejo de Administración designa al Lic. Luis Bernal como Director General y al Sr. Alejandro Amieva Noriega como Director.

La labor del Lic. Bernal al frente del destino de embotelladora Orange Crush, S.A., fué altamente satisfactorio y dió continuidad a los programas de expansión y crecimiento.

Después de una fecunda actividad el Lic. Luis Bernal deja la dirección general en los primeros meses de 1971, y lo sustituye el Sr. Alejandro Amieva Noriega.

A partir de entonces el Sr. Alejandro Amieva, -- con los mismos bríos y teson de sus antecesores condujó a embotelladora Orange Crush, S.A., a la consecución de sus metas y objetivos.

La Dirección General de embotelladora Orange Crush S.A., puso su mayor esfuerzo en mantener una sana y vigorosa imagen de la empresa; al orientar y cimentar más el prestigio logrado.



UNIDAD: V. LA INDUCCION DE PERSONAL EN  
DOS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA  
DEL REFresco (INVESTIGACION)

- . Antecedentes
- . Formulación de Hipótesis
- . Determinación de la muestra
- . Análisis de Resultados
- . Conclusiones

### FORMULACION DE HIPOTESIS

" A la Inducción de Personal se le da mayor importancia en la empresa grande, y menor en la empresa pequeña ".

Variable Independiente.-

Importancia de la Inducción de Personal

Variable Dependiente.-

La empresa grande y pequeña.

### OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

- Aprobar o desaprobado la hipótesis.
- Conocer en que medida existe la Inducción de Personal en la empresa grande y en la pequeña.
- Conocer el material didáctico en que se apoyan para llevar a cabo la Inducción.
- Conocer las ventajas de la aplicación del programa de inducción.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para comprobar la hipótesis y alcanzar los objetivos que se pretenden, fue necesario diseñar un cuestionario y aplicar éste en la empresa grande y pequeña.

Tomando como base que el número de empleados en la empresa grande es de 3500 y en la empresa pequeña -- 700 se aplico la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

n = Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza

p y q = Variabilidad

E = Precisión

Empresa Grande.-

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = 95% = 1.96

p = 70%

q = 30%

E = .05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.7) (0.3)}{(0.05)^2}$$

$$= \frac{3.8416 (0.21)}{(0.05)^2}$$

$$= \frac{0.806736}{(0.0025)}$$

$$n = \underline{323}$$

Empresa pequeña.-

$n$  = Tamaño de la muestra

$Z$  = 95% = 1.96

$r$  = 70%

$q$  = 30%

$E$  = .05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.7) (0.3)}{(0.05)^2}$$

$$= \frac{3.8416 (0.21)}{(0.05)^2}$$

$$= \frac{0.806736}{(0.0025)}$$

$$n = \underline{323}$$

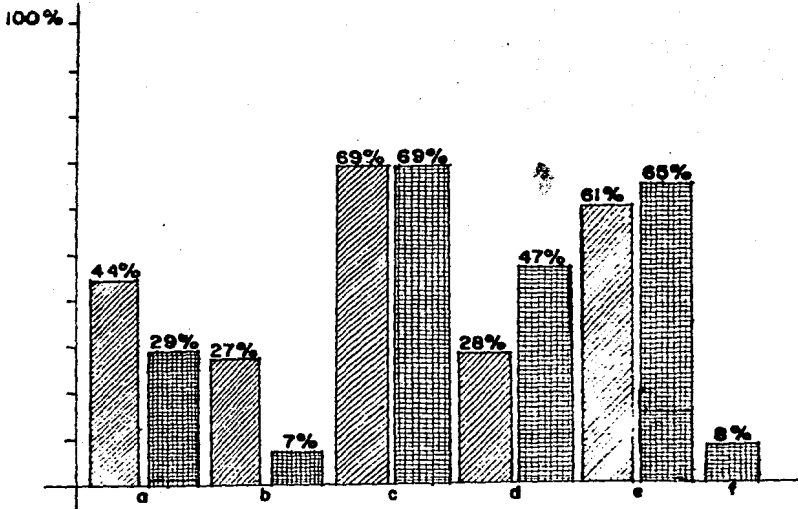
### ANALISIS DE RESULTADOS

Al finalizar nuestra investigación obtuvimos los siguientes resultados que en forma gráfica presentamos en páginas subsecuentes.

## GRAFICA No. 1

I.- CUANDO ENTRO A TRABAJAR EN ESTA COMPAÑIA, SE LE DIO A CONOCER:

- a) El fin que persigue la empresa
- b) Historia de la empresa
- c) Productos que fabrica
- d) Los directivos de la empresa
- e) Lugar donde se ubica
- f) Ninguna de las anteriores



EMPRESA GRANDE

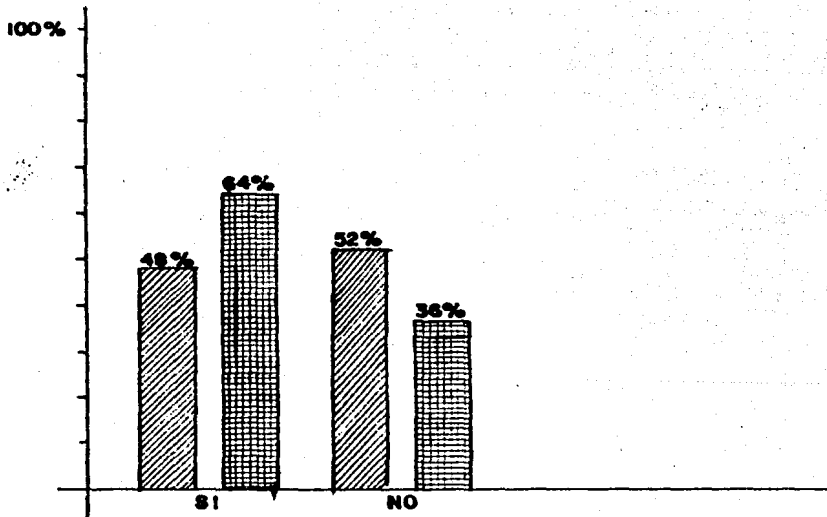


EMPRESA CHICA

Generalmente a los trabajadores de nuevo ingreso de una empresa, ya sea grande o chica, se le da a conocer en primer lugar, los productos que fabrica la empresa y el lugar en donde se ubica, como punto de identificación Trabajador-Empresa.

GRAFICA No. 2

2.- ANTES DE INICIAR SU TRABAJO EN ESTA EMPRESA, ¿ REALIZO UNA VISITA A SUS INSTALACIONES ?



EMPRESA GRANDE

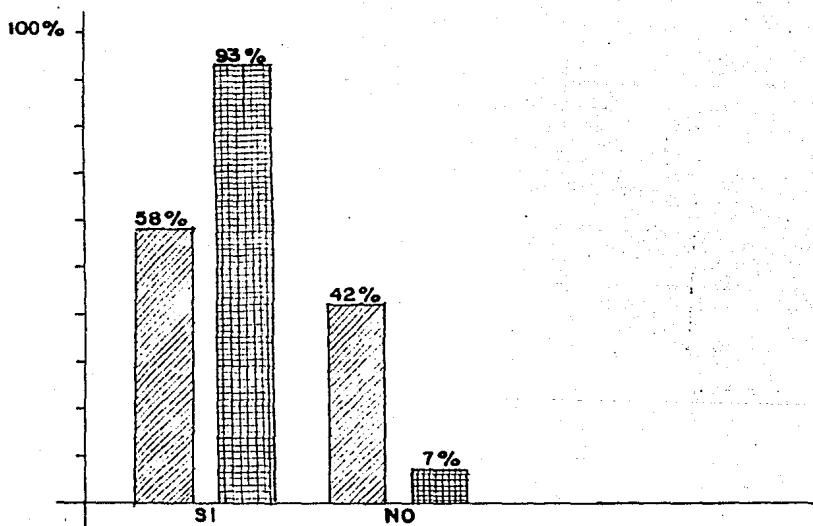


EMPRESA CHICA

En ambas empresas tratan de familiarizar al trabajador con las instalaciones de la compañía.

GRAFICA No. 3

3.- ¿ FUE PRESENTADO CON SU JEFE INMEDIATO Y SUS FUTUROS COMPAÑEROS DE TRABAJO ?



EMPRESA GRANDE



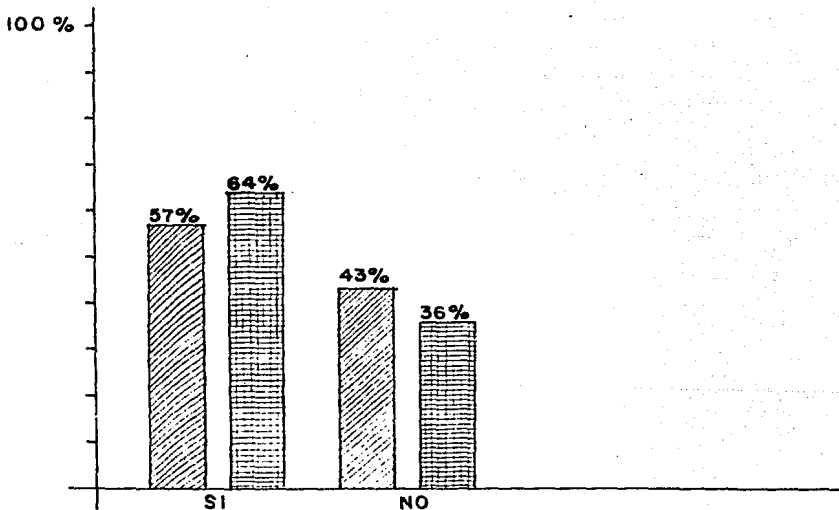
EMPRESA CHICA

Aquí se advierte disparidad en las respuestas, pero por lo general en ambas se le da gran importancia a la identificación del trabajador con sus compañeros y su jefe inmediato.



GRAFICA No. 4

4.- ¿ SE LE DIO A CONOCER LO QUE LA EMPRESA ESPERA DE USTED ?



EMPRESA GRANDE

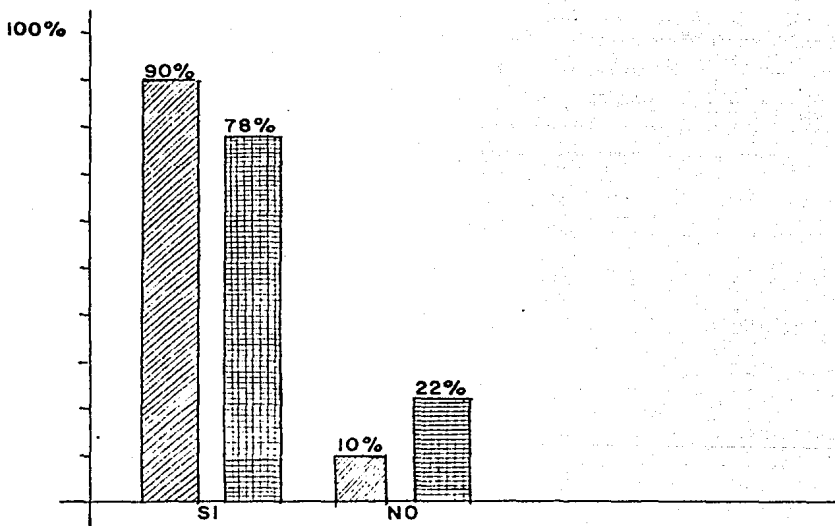


EMPRESA CHICA

Como parte del proceso de darle confianza al trabajador para que desarrolle su capacidad física e intelectual, este punto es esencial, y en ambas empresas se le informa de las necesidades de la empresa en relación a su trabajo.

## GRAFICA No.5

5.- ¿SE LE INFORMO TODO LO RELACIONADO CON ASIS---  
TENCIAS, RETARDOS Y FALTAS ?



EMPRESA GRANDE

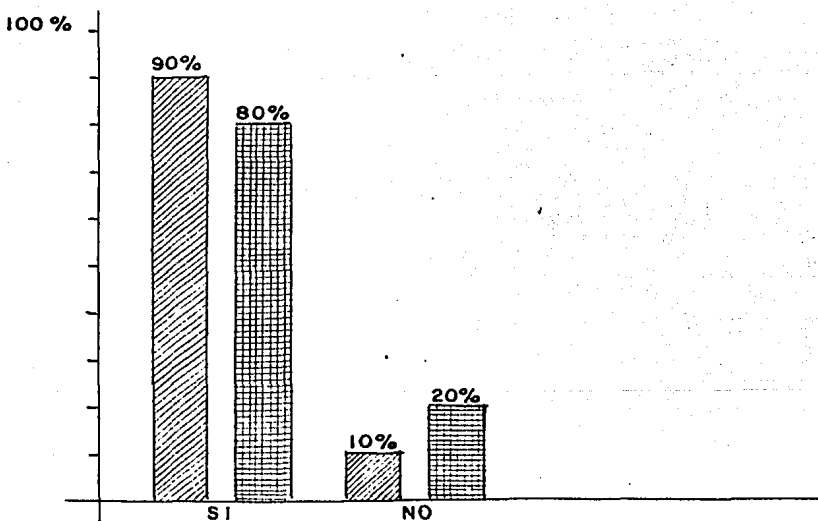


EMPRESA CHICA

Esta es una parte importante de la información en una empresa, por medio de ella se logra que el trabajador falte menos al trabajo y éste más consciente de sus responsabilidades; en ambas empresas se le da amplia información.

## GRAFICA No. 6

6.- ¿ FUE INFORMADO DE LOS DIAS EN QUE DEBIA DE COBRAR Y DE QUE MANERA ?



EMPRESA GRANDE

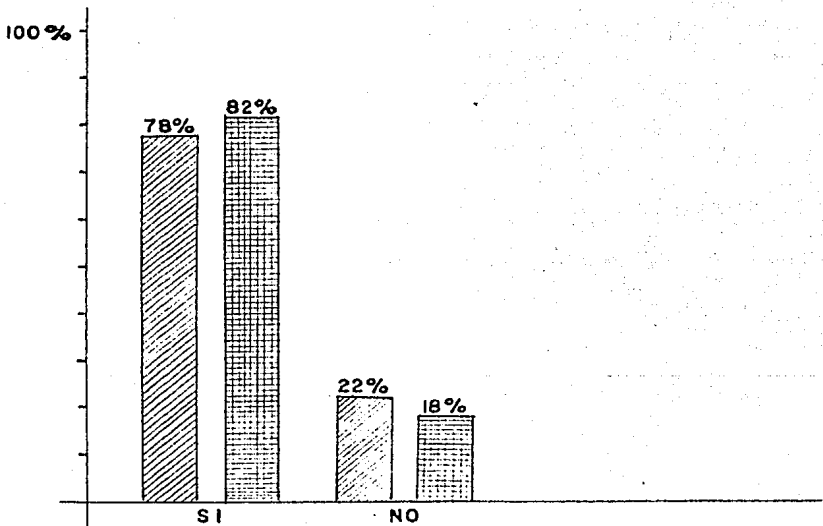


EMPRESA CHICA

En general, los trabajadores de ambas empresas se informan rápido y oportunamente de los días en que deben cobrar y de que manera hacerlo. Es algo que hacen personalmente.

GRAFICA No. 7

7.- ¿SABE USTED LO QUE LE DESCUELTAN DE SU SALARIO Y POR QUE ?



EMPRESA GRANDE

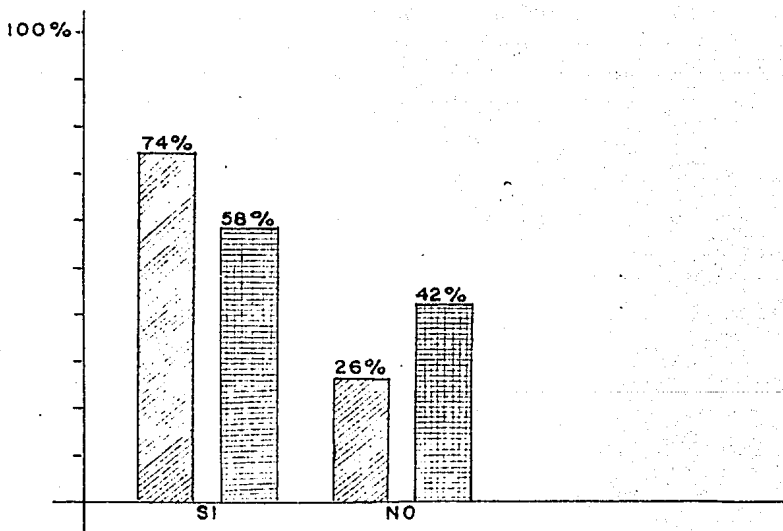


EMPRESA CHICA

Aun cuando la mayoría de los trabajadores afirman que están debidamente informados de los descuentos que se les hace en su salario, esta información es confusa para los trabajadores.

## GRAFICA No. 8

8.- ¿LE INFORMARON SOBRE DIAS FESTIVOS, VACACIONES Y HORARIOS ?



EMPRESA, GRANDE



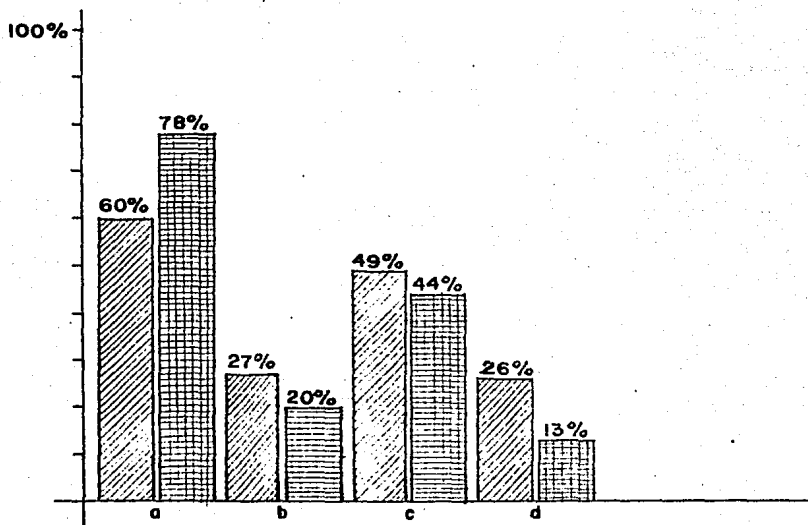
EMPRESA CHICA

En la empresa grande se les da de manera mas formal; -- mientras que en la pequena se les da como informacion general.

## GRAFICA No. 9

## 9.- SU JEFE INMEDIATO, FRECUENTEMENTE:

- a) Le aclara sus dudas
- b) Le pregunta qué le satisface
- c) Le pregunta qué problemas ha tenido
- d) No se interesan en preguntarle



EMPRESA GRANDE

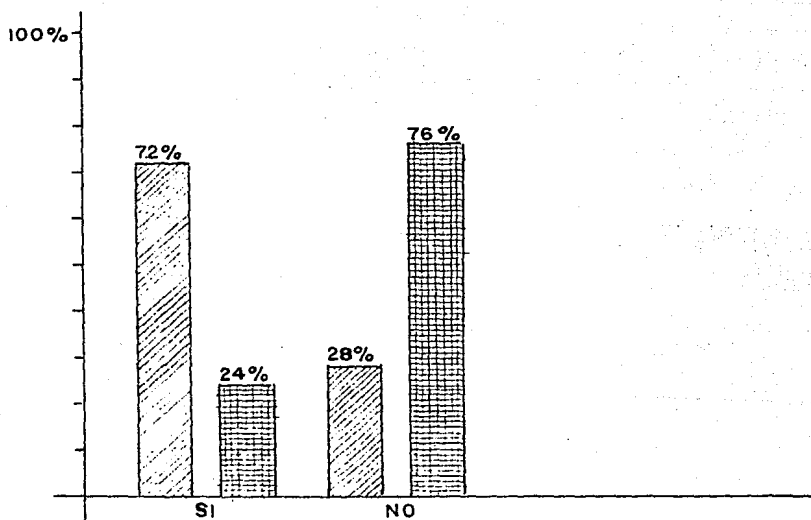


EMPRESA CHICA

En ambas empresas el jefe -- inmediato lo que hace principal-- mente es aclarar dudas y ocasionalmente pregunta los problemas que el trabajador ha enfrentado.

## GRAFICA No. 10

10.- ¿LE INFORMARON ACERCA DE SEGUROS DE VIDA Y PENSIONES ?



EMPRESA GRANDE

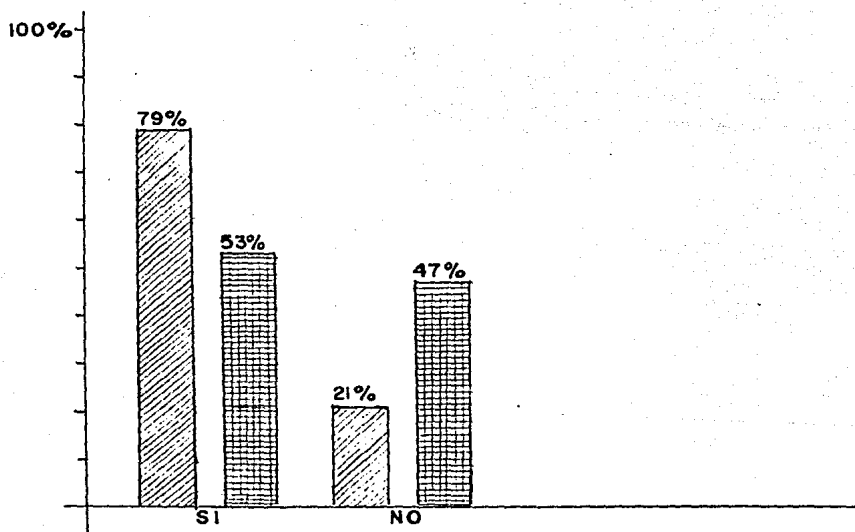


EMPRESA CHICA

Normalmente todo ser humano experimenta cierta inseguridad hacia su futuro en la compañía, reflejándose en su actividad laboral en perjuicio de la compañía; es por esto que la empresa grande le proporciona esta información, no así en la empresa pequeña.

## GRAFICA No. 11

11.- ¿SE LE DIO A CONOCER LA FORMA DE PREVENIR LOS ACCIDENTES DE TRABAJO?



EMPRESA GRANDE



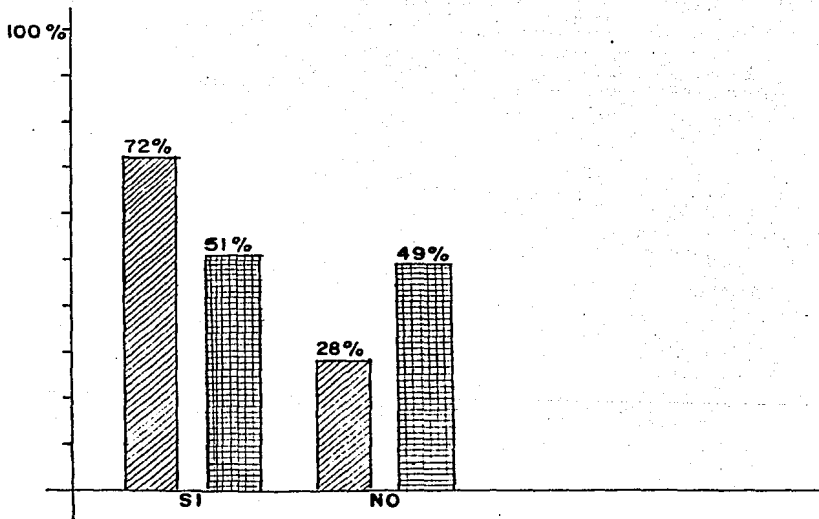
EMPRESA CHICA

Toda información relacionada con la Seguridad e Higiene, debe darse ampliamente, en bien del trabajador y de la propia empresa; en ambas se les da, aunque una en mayor porcentaje que la otra.



GRAFICA No. 12

## 12.- ¿RECIBE CURSOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO?



EMPRESA GRANDE

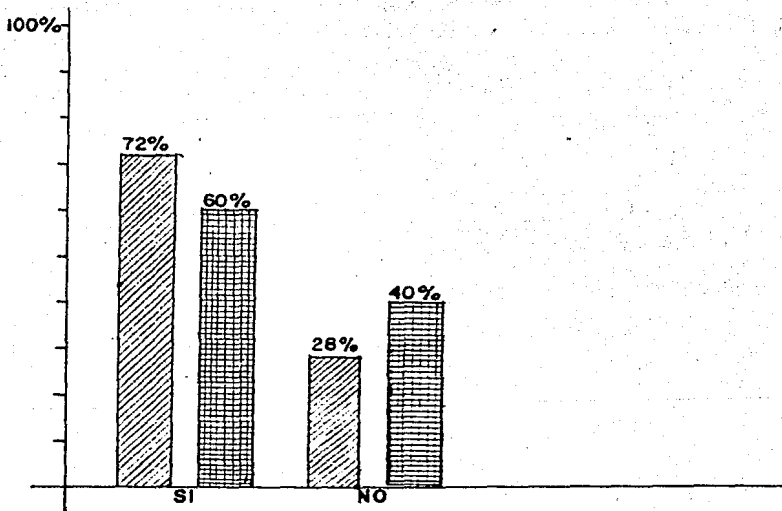


EMPRESA CHICA

Como un derecho del trabajador y una necesidad de la compañía, la Capacitación y Adiestramiento ocupa un papel esencial en ambas empresas; dependiendo su porcentaje de la complejidad de cada una.

GRAFICA No. 13

## 13.- ¿SABE COMO SER PROMOVIDO Y GANARSE UN ASCENSO?



EMPRESA GRANDE



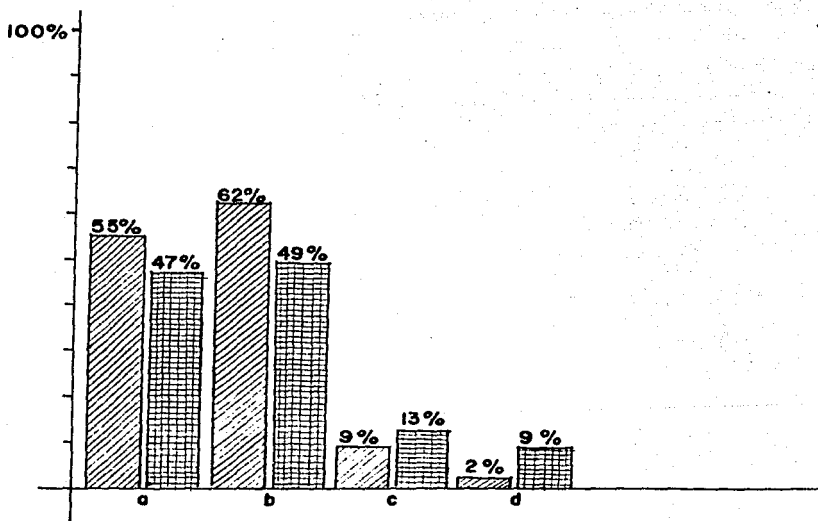
EMPRESA CHICA

Se puede observar que en la empresa grande los trabajadores son informados de como ser promovidos, en un mayor porcentaje; mientras que en la empresa chica es menor.

## GRAFICA No. 14

## 14.- EL AMBIENTE DE TRABAJO EN ESTA EMPRESA ES:

- a) Lleno de compañerismo
- b) Agradable
- c) Incómodo
- d) No contestó



EMPRESA GRANDE



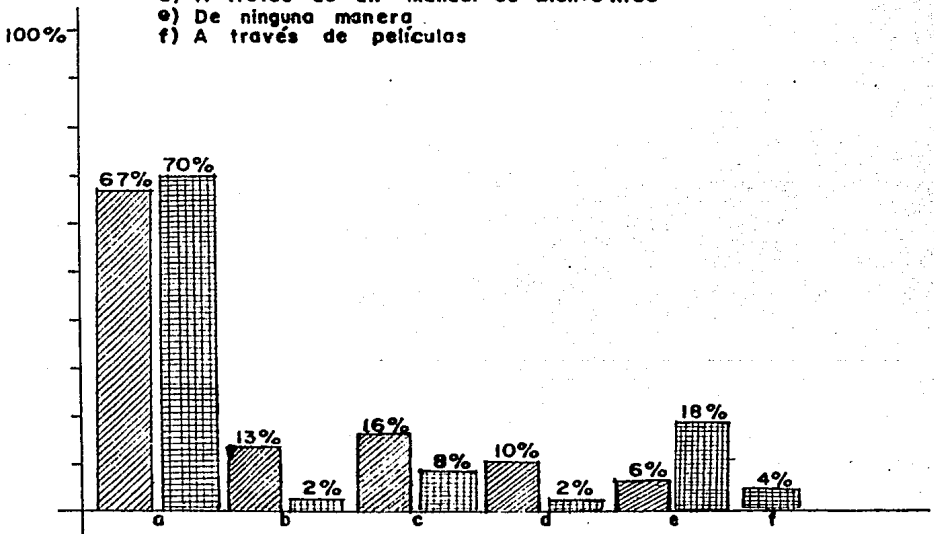
EMPRESA CHICA

Para que un trabajador desarrolle toda su capacidad, es necesario que el ambiente de trabajo sea agradable y le satisfaga; por lo cual en ambas empresas se toma muy en cuenta este punto; mas en la grande que en la pequena.

## GRAFICA No. 15

15.- ¿DE QUE MANERA SE LE DIO A CONOCER TODO LO --  
RELACIONADO CON SU TRABAJO Y LA EMPRESA ?

- a) A través de una platica
- b) En forma escrita
- c) A través de folletos
- d) A través de un Manual de Bienvenido
- e) De ninguna manera
- f) A través de películas



EMPRESA GRANDE



EMPRESA CHICA

La forma en que se le dio a conocer a los trabajadores, lo relacionado con su trabajo y con la empresa, en ambas empresas fue a través de una platica y en menor porcentaje se mencionaron manuales, folletos y películas.

### CONCLUSIONES

La etapa del desarrollo de la industria en que la empresa tenía como único fin la obtención de una ganancia material máxima, en que el empresario podía actuar como quisiera, para lograr este fin y en que el trabajador no tenía ningún derecho, ya ha sido superada hace tiempo.

En el pasado; la Inducción, como parte integrante de la Administración de Recursos Humanos, era un paso ignorado; la persona era contratada y se le decía -- que se presentara al trabajo en un tiempo específico; -- muy poca o ninguna ayuda se le suministraba para encontrar la manera apropiada de asignarle el departamento -- específico, donde se le dieran unas instrucciones relativamente breves, por parte del superior. Gradualmente durante un tiempo, los empleados conseguían saber algo acerca de los otros miembros de la unidad encontrandose por lo general en sitios como la cafetería; así descubrían la manera apropiada de vestir aprobada por el conjunto del grupo, aprendían a reconocer la importancia -- del tiempo y los registros del mismo, en fin; también durante este período, el empleado experimentaba tal ansiedad, que podía retirarse. Se cree que una gran parte de los retiros se debe a las dificultades en la introducción y orientación del trabajador en su puesto y en

la compañía.

Actualmente, gracias a la perspicacia de algunos jefes de empresa y a las organizaciones de trabajadores, el personal disfruta de múltiples prestaciones, tales como reducción de tiempo de trabajo, vacaciones, seguros, indemnizaciones y reconocimientos de otros derechos, que han permitido, poco a poco, elevar las condiciones de vida de obreros y empleados.

La importancia a las relaciones laborales se está gestando. Esta tendencia consiste en algo más que en el mismo esfuerzo de tratar bien a los empleados; refleja una filosofía en la dirección de las actividades de las organizaciones mercantiles, de tal manera que todos los integrantes no sólo hagan un trabajo bien hecho, si no también obtengan de él satisfacciones.

Al mismo tiempo que se han estado obteniendo beneficios dentro del orden socioeconómico, se ha buscado la forma de hacer agradable el trabajo mejorándose las condiciones en que debe realizarse.

Al efecto se ha procurado la mejora del ambiente la disminución de conflictos y tensiones, la desaparición de malentendidos, desilusiones e insatisfacciones y, en general, de todo aquello que puede significar obs

táculo para el desempeño de las tareas diarias y cuya presencia suele originarse . . . donde existen grupos humanos con disposiciones, fines y aspiraciones individuales, pero que han de trabajar juntos al servicio de una finalidad común. Se espera, así, de cada uno de ellos, la integración y subordinación de su individualidad en el total y en su organización.

La Dirección lo entiende así y, por eso, se preocupa por introducir en sus programas de desarrollo la idea de que es el personal el principal factor de progreso de cualquier institución que se dedique a los negocios.

Está comprobado que el interés en el trabajo -- aumenta en cuanto se experimenta el progreso de la empresa. Se siente la responsabilidad cuando se ha creado el clima propicio, y si el trabajador se da cuenta cabal de que la situación de la empresa está ligada a su propia suerte prestará su más decidida colaboración para mejorarla, con tanto más agrado cuando entiende mejor que su actividad es definitiva para la mutua prosperidad.

La colaboración puede conseguirse mediante el empleo de estímulos que hagan comprender al trabajador la importancia de su esfuerzo, que le permitan sentirse --

parte integrante de la empresa y no simple pieza de una maquinaria. A nadie le gusta sentirse "despersonalizado" y esto ocurre cuando al individuo no se le da la categoría de humano a que tiene derecho. En cambio, si se le tiene confianza, si se le pide su opinión y se le escucha cuando tiene que hacer alguna sugerencia, ciertamente se sentirá estimulado y será un buen colaborador.

En el campo de los negocios los administradores así como las empresas tienen que afrontar la realidad, ajustarse a los cambios y prepararse para un futuro inmediato, muy especialmente en el aspecto personal, profesional y a su papel como organizadores. Los que pasen por alto estas prescripciones o no les den la importancia que merecen, quedarán rezagados y otros, con mayor visión, ocuparán los puestos de vanguardia.

Debe admitirse que, actualmente, los empleados -- tengan que recibir una mayor enseñanza y disponer de -- una mayor información en lo que respecta a cuestiones -- de sus empresas. Indudablemente que la función jerárquica será distinta y, sin lugar a dudas, todos los trabajadores tendrán mejores perspectivas de desarrollo dentro de su organización.

Sería un error suponer que la Inducción es la -- llave que abre la puerta para todas las soluciones de --



problemas del personal y de todas las tareas a las que se enfrentan los administradores. La Inducción solamente proporciona un mecanismo mediante el cual las actividades, intereses, objetivos, problemas y causas pueden -- ser sacadas a la superficie.

En lo relacionado con nuestra hipótesis se comprueba en forma relativa, ya que de acuerdo al universo considerado y tomando en cuenta la complejidad con que llevan a cabo las actividades relacionadas con el proceso de Inducción, la empresa grande cubre en mayor proporción lo que es dicho proceso, aunque con muy poco -- margen en relación con la empresa pequeña. La inducción en este caso ha sido manejada en un plano secundario, -- lo que hace entrever la poca importancia que se le da -- al individuo en su integración a la empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, Segunda edición, México 1976.
2. DALE, Ernest. Organización. Editora Técnica, S. A., México 1968.
3. FERNANDEZ Escalante, Fernando M. Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas, Ediciones - Macchi, S. A, Argentina 1973.
4. FLIPPO, Edwin. Principios de Administración de Personal, Editorial Mc Graw- Hill, 1978.
5. HAMPTON, David R. Administración Contemporanea. Editorial Mc Graw- Hill de México, S. A de C. V., México 1983.
6. KOONTZ/ O'DONNELI. Curso de Administración Moderna. Editorial Mc Graw Hill de México, S. A de C. V., Sexta edición, México 1979.
7. MURDICK y SCHAEFER. Pronosticos de Ventas, Editorial Técnica.
8. PFIFFNER, Jhon M. Organización Administrativa, Herrero Sucesores, S. A. Editores, Segunda edición, - México 1963.

9. FIGORS, Paul. La Administración de Personal, Editorial Continental, México 1969.
10. REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Editorial Limusa, México 1980.
11. REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal, Editorial Limusa, México 1973.
12. RODAS Carpizo, A y ARROLLO de Rodas M. Administración Básica, Editorial Limusa, México 1984.
13. SIKULA, F. Administración de Recursos Humanos en - Empresas, Editorial Limusa, México 1979.