

34
20j

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



DISEÑO DE UN MODELO DE INDUCCION PARA LA CORRECTA INTEGRACION DEL PERSONAL A LA ORGANIZACION

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
NORMA LOURDES URIBE ESPINOSA
DIRECTOR DE TESIS: LIC. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS



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

INTRODUCCION

CAPITULO I. - GENERALIDADES

I.1	CONCEPTUALIZACION DE INDUCCION	5
I.2	FASES DE LA INDUCCION	7
I.3	IMPORTANCIA DE LA INDUCCION	12
I.4	PERSONAL QUE LA IMPARTE	19
I.5	LUGAR DONDE SE IMPARTE	21
I.6	BENEFICIO DE LA INDUCCION	23

CAPITULO II. - DISEÑO DEL MODELO (CASO PRACTICO)

II.1	ESTRUCTURA	27
II.2	ESQUEMA CONCEPTUAL	29
II.3	ELABORACION DEL MODELO DE INDUCCION	37
II.3.1	PROPOSITO	41
II.3.2	COMPONENTES	44
II.3.3	TABLA DE APLICACION O MATRIZ	54

CAPITULO III. - METODO DE INVESTIGACION APLICADO

III.1	IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	69
III.2	HIPOTESIS ESPECIFICA	70
III.3	OBJETIVO GENERAL	71
III.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	71
III.4.1	CUESTIONARIO	72
III.4.2	PLANTEAMIENTOS	73
III.5	APROBACION O DISPROBACION DE HIPOTESIS	74
III.6	ANALISIS DE LOS RESULTADOS	82

CONCLUSIONES	101
--------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	114
--------------------	-----

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

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

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

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

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

Considero que esto nos lleva a una plena justificación de la importancia que tiene para las organizaciones los recursos humanos con que cuentan.

Es necesario hacer énfasis en que la inducción es una parte vital del proceso de integración ya que tarea de gran trascendencia e importancia la adecuada orientación de los nuevos elementos en cualquier organización.

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

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

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

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

Casi todos los trabajadores de reciente ingreso tienen dudas sobre sus posibilidades de éxito. Se sienten fuera de su elemento, entre caras desconocidas, en un ambiente extraño, enfrentándose a situaciones inusitadas; las primeras impresiones tienden a ser duraderas y quedan grabadas en el nuevo empleado. Cuando no se introduce e integra debidamente al trabajador ante su nueva situación, se pueden destruir sus ambiciones y sus impulsos creativos. Puede convertirse en un trabajador mediocre, que se satisface con la tarea mínima que se le encomienda. Con facilidad pierde todo interés y a la postre se separa de la empresa. Generalmente se observa la relación entre la rotación de los trabajadores con la buena o mala inducción que recibieron.

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

C A P I T U L O I

CAPITULO I.- GENERALIDADES

1.1 CONCEPTO DE INDUCCION

- A) Se deriva del latín introducir (admitir o dar entrada). (1)
- B) Dar entrada a una persona a un lugar. (2)
- C) Hacer que una persona sea admitida o recibida en un lugar o granjearle el trato, la amistad, la gracia, etc. de otra persona. (3)
- D) Es un proceso de socialización, mediante el cuál la organización busca ser un agente del individuo para los objetivos de la propia empresa. Un grado de integración y las personas deben de ser efectuados del personal como de la organización. (4)
- E) La inducción es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo (cuando éste es promovido de un puesto a otro), así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal. (5)

F) Después de lo descrito, se entiende como inducción del personal: El conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar y adecuar al nuevo elemento al ambiente de trabajo.

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

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

1.2 FASES DE LA INDUCCION

Después de haber quedado claro el concepto de inducción pasemos a lo que son las fases, mismas que se dividen en dos partes:

- a) La inducción de personal a la organización
- b) Inducción al puesto de trabajo

A) INDUCCION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO

En este programa suele darse al nuevo trabajador informes de la siguiente naturaleza:

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

1) Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.

2) Indicarle las condiciones de trabajo.

3) Antecedentes de la empresa en que va a laborar, (su historia, objetivos, su filosofía sus productos, su organización, sus principales funcionarios, entre otros).

4) Familiarizar detalladamente al empleado con las exigencias de su tarea.

5) Políticas generales de personal: que espera la empresa del nuevo trabajador y que puede esperar éste de la empresa.

6) Reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar, así como los beneficios de los que puede disfrutar.

7) Conviene siempre hacerle visitar la planta y presentarlo con alguno de sus jefes de mayor categoría.

8) Despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo.

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

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

B) INDUCCION AL PUESTO

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

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

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

Nuevamente se le deben mostrar las instalaciones (esta vez lugares específicos que requiere conocer) tales como lugar de cobro, de abastecimiento, sanitarios, comedor, etc; adicionalmente a esto se le debe asignar un auxiliar para que lo oriente y resuelva sus dudas en los primeros días.

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

En un lapso no mayor a 30 días en donde ya se ha demostrado que el personal de nuevo ingreso debe estar adaptado a la organización; si se le dio una buena inducción, se evaluará de la siguiente forma:

1) Evaluación del desempeño en el puesto: comprenderá el grado de adaptación del individuo a sus funciones; dicha adaptación puede ser calificada desde un deficiente hasta muy bien. Esta evaluación deberá ser llevada a cabo de preferencia por el jefe inmediato del departamento, ya que él contará con elementos de juicio para la calificación.

2) Evaluación del comportamiento en el grupo: comprenderá el grado de aceptación por parte de los demás elementos del grupo y el tipo de relaciones con jefes, compañeros o subordinados; ambos factores se aproximarán igualmente a lo ideal, para que sean evaluados en los términos del punto anterior.

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

1.3 IMPORTANCIA DE LA INDUCCION

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 personalidad va agregarse a ella.

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

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

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

Con mayor razón se ha de encontrar desconcertado el recién admitido que ignora todo el ambiente que lo rodea, el cual puede representar para él un serio problema si se le abandona a su suerte, sin facilitarle información precisa ni ofrecerle una orientación para el conocimiento de la empresa y de sus componentes, tantos materiales como humanos.

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

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

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

Cuando una persona es llamada por una organización para formar parte de ella , se debe tener en mente que el recién admitido es sacado de un medio ambiente que conoce y del que forma parte activa, y es llevado a un medio del cual no tiene conocimientos de ninguna especie. Por tal motivo, la organización debe inducir al trabajador y darle la satisfacción de pertenecer a ella. Se debe pensar también que los nuevos compañeros del recién ingresado forman un grupo que por una parte es formal, pero que, debido a las continuas relaciones entre sus miembros, también es informal, y en el que se han establecido normas, metas, objetivos y patrones de conducta que sus integrantes respetan y cuidan que se realicen en forma óptima; además, cada uno de estos lleva a cabo un papel que representa. Así que cuando un nuevo empleado va a formar parte del grupo puede ser rechazado por los integrantes de éste, por temor a perder su puesto, a que el grupo se destruya o que el nuevo miembro desempeñe en el grupo un papel que ya está representado por algún otro integrante. Este rechazo va a influir en el nuevo empleado, manifestándose en el desempeño del trabajo de éste, el cual lo convertirá en un trabajador problema.

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

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

1. Las personas de recién ingreso o nuevos empleados.

2. Las personas encargadas de la inducción de parte de la empresa.
3. Los trabajadores que ya tienen tiempo en la organización.

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

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

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

1.4 PERSONAL QUE LA IMPARTE

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

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

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

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

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

1.5 LUGAR DONDE SE IMPARTE

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

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

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

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

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

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

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

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

1.6 BENEFICIO DE LA INDUCCION

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

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

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

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

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

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

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

C A P I T U L O I I

CAPITULO II.- DISEÑO DEL MODELO (CASO PRACTICO)

II.1 - ESTRUCTURA

De acuerdo a como esté formado el conjunto de caracteres relativamente estables de un sistema (en este caso a la organización) se definirá el modelo de la inducción, es decir, cual será la mejor técnica a seguir. De la manera en que esté formada dicha organización y el tamaño de la misma ayudará a establecer el mejor método para aplicar la inducción al nuevo empleado.

No se debe olvidar por ningún motivo que para poder llevar a cabo cualquier programa de inducción de personal se debe contar con la aprobación de la Dirección y de la Gerencia.

Ya que sin ello ningún diseño de inducción funcionará, porque depende de la colaboración de todos para tener resultados sobresalientes.

Solo con la aprobación de la Dirección y Gerencia se podrá utilizar el material y recurso humano idóneo para el programa de inducción.

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

El contenido de cada programa de inducción dependerá primordialmente, de los objetivos propios de la organización; del tamaño y tipo de la misma son determinantes en el proceso que se utilizará en la inducción de trabajadores y empleados.

Además de lo anteriormente descrito se debe contemplar el costo de dicho programa; es decir, se debe buscar el equilibrio entre el costo-beneficio.

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

A continuación se muestra un diagrama del modelo de inducción, el cuál permitirá conocer los pasos que se deben seguir, cuidando la forma en que esté estructurada la organización.

En el diagrama se muestra cuales son las características que se deben cumplir para que se pueda implantar un modelo, las cuales serán definidas por la misma organización.

II.2 ESQUEMA CONCEPTUAL

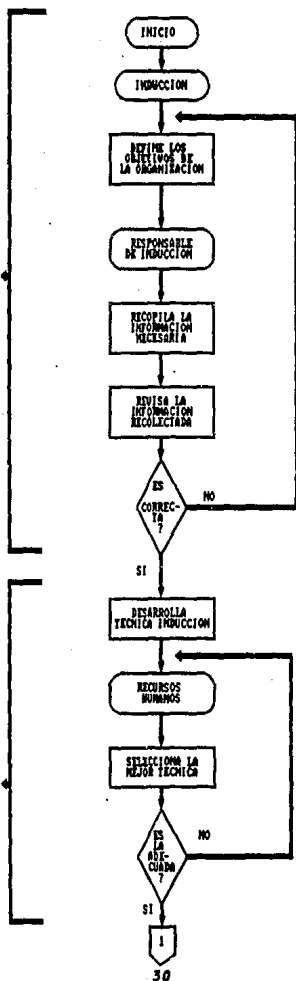
Como ya se mencionó anteriormente el contenido de cada programa de inducción, dependerá primordialmente, de los objetivos propios de cada organización.

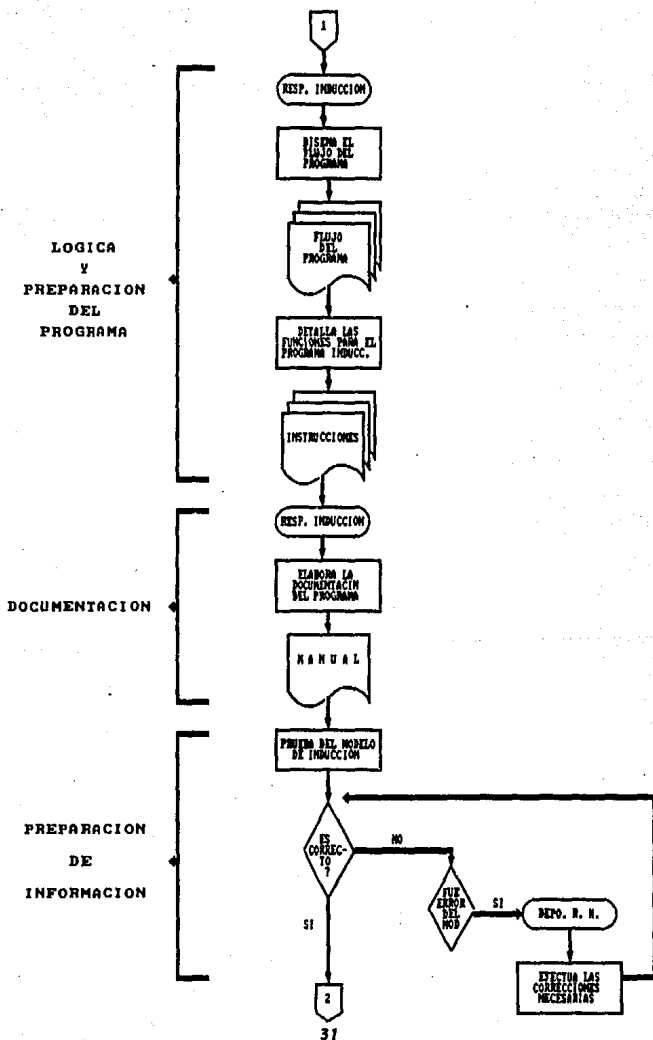
El tamaño y tipo de la organización serán determinantes en el proceso que se utilizará en la inducción de trabajadores y empleados.

DESARROLLO DEL MODELO DE INDUCCION

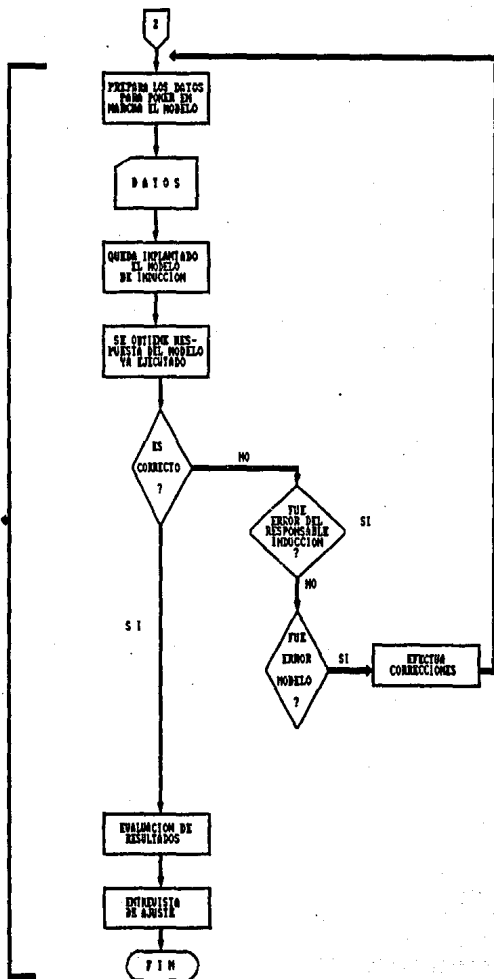
ANALISIS
DEL
PROBLEMA

DISENO
DEL
MODELO
DE
INDUCCION

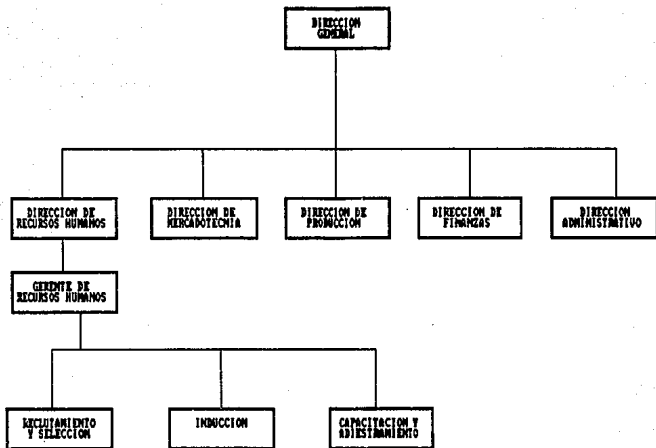




CORRIDA
DEL
MODELO
DE
INDUCCION



ORGANIGRAMA



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

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

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

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

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

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

La coordinación central por parte del departamento de Recursos Humanos es esencial para una inducción ordenada y efectiva. Sin embargo los supervisores representan papeles importantes ante este proceso y se les debe considerar responsables de la alta administración por la orientación apropiada de los nuevos empleados en el puesto inmediato y en el ambiente de trabajo.

Así mismo debemos considerar las transferencias de un puesto a otro, de una unidad a otra, o de un turno a otro, y pueden implicar una nueva localización geográfica, aquí también se debe dar la inducción al nuevo compañero.

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

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

1. Un subordinado puede mejorar su desempeño en el cargo si conoce aquello que de él se espera. Se debe dar información adecuada sobre prioridades, resultados esperados, métodos de evaluación de los resultados y recursos disponibles.

2. Para mejorar su desempeño en el cargo necesita orientación sobre lo que esta haciendo. Este es el principio más destacado de todos, pues el conocimiento de los resultados, es esencial para el mejoramiento y corrección de desempeño del cargo.

3. Un subordinado debe tener orientación y asistencia para mejorar su desempeño en el cargo.

II.3 ELABORACION DEL MODELO DE INDUCCION

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

- a) **Palabras de bienvenida.**- Estas deben ser cordiales (romper el hielo) con los participantes y evitar ser repetitivos, crear un ambiente agradable y de confianza

- b) **Historia de la organización.**- Es importante dar a conocer cuando surgió la organización, quienes fueron sus organizadores, cambios que ha tenido, sus productos, de donde nace el nombre y logotipo de la organización, etc.
- c) **Políticas de la organización.**- Organización y funciones de la misma, como políticas de seguridad e higiene, políticas de capacitación, políticas generales de personal, función de la organización.
- d) **Políticas de Personal.**- Como son: Reglamento interior de trabajo, Servicios y prestaciones para los empleados, Reglamento de seguridad de higiene, Orientación del trabajo a desempeñar (deberes y normas).

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

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

- Dinámica de grupo
- Círculos de calidad
- Conferencias
- Exposiciones

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

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

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

Evaluación diagnóstica.- Aquí se califica directamente el curso (inducción del personal), dicha valuación será mediante la participación de los integrantes del grado de captación y participación, desde ahí se vera si la inducción fue impartida correctamente o no.

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

Ya que es a través de este donde recibe el trabajador su "entrenamiento" el cual consiste en:

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

b) Revisión y supervisión del trabajo desarrollado

c) Atención profesional para facilitarle el trato con sus compañeros y adquiriera la seguridad completa en el trabajo que desarrolla.

d) Facilitarle toda la información que necesite referente a su trabajo.

e) Actualizar al personal para el correcto funcionamiento de sus actividades.

II.3.1 PROPOSITO

Como hemos venido mencionando en los puntos anteriores, la inducción es una herramienta importante, (ya que es el principio de la capacitación de lo que serán sus actividades)

ya que lo más importante que tenemos es el factor humano y por lo tanto es único indispensable para cualquier tipo de actividad que se quiera desarrollar en la organización.

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

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

Además es fundamental que la obtención de éstos se de sobre bases claramente establecidas, las cuales deberán ser fijadas previamente en la planeación de la inducción a todo el personal.

En este enfoque se encuentra la importancia del control, ya que éste permitirá a la alta Gerencia analizar de que manera se están aprovechando todos los recursos con que la organización cuenta, esto permitirá detectar de forma casi inmediata las desviaciones que pudieran existir, lo que puede redundar en el mal aprovechamiento de la inversión que se pudo haber realizado en los programas.

Dado que el recurso humano es de primordial importancia para cualquier tipo de organización, es necesario profundizar sobre los elementos que componen su planeación, obtención y control.

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

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

Para llevar a cabo lo anterior se deberá determinar el tipo de capacitación y adiestramiento que se impartirá al personal ya establecido, a fin de que al llegar el momento de la promoción, dicho personal pueda desempeñar adecuadamente sus funciones.

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

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

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

Esto se logrará si únicamente si desde su inicio en la organización la inducción fué bien aplicada. Por ello el propósito de la planeación de los planes para lograr la mayor productividad del personal.

II.3.2 COMPONENTES

Los elementos que debe contener el programa de inducción son:

a) Bienvenida:

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

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

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

Otro punto importante es que el nuevo personal sepa que significa el nombre de la organización o su logotipo.

Por medio de herramientas auxiliares como las transparencias se proporcionará los nombres de los principales representantes dentro de la organización (Director General, Gerentes de cada area, etc..)

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

Así mismo se debe presentar la forma en que está estructurada la organización, y el departamento al que van a pertenecer de acuerdo al puesto.

Se facilitará un organigrama general y uno por departamento par que la localización de éste sea de fácil acceso.

El conductor proporciona un manual de bienvenida pero este debe ser conciso, sencillo y muy claro para que el personal que lo lea se interese en el contenido.

Al mismo tiempo en que se da la bienvenida a la organización se tiene que dar un reglamento de seguridad e Higiene, para que sepa en donde se encuentran las medidas de seguridad.

A todo lo anterior se deberá dar una explicación clara para que no queden dudas en los trabajadores. Ya que el reglamento interior de trabajo es un poco complicado ya que ahí se incluyen las políticas de personal, prestaciones, sanciones y obligaciones tanto de la organización como del empleado.

Por último se hará un recorrido por las instalaciones a fin de que el nuevo personal se familiarice con la disposición física del local. Se presentará ante los representantes sindicales, y con el personal del departamento en el que estará ubicado además de los principales departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones (vigilantes, comedor, caja, sanitarios).

b) Historia de la organización

No se debe olvidar que la historia de la organización es un punto que no se debe pasar por alto, ya que en ella se encuentran datos importantes, como el origen y desarrollo la misma, ya que nos señala su estructura, quienes fueron sus fundadores, con cuanto personal iniciaron, su capital.

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

Este momento se puede provechar para mostrarles las instalaciones de la organización que modificación han sufrido y quien es su actual Director General, así como el Gerente General.

El nombre de la organización así como su logotipo también se debe mostrar y mencionar su significado.

c) Objetivos

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

d) Artículos que produce y/o servicios que presta.

Es muy importante indicar el nuevo empleado los productos o servicios que produce o presta la organización para que en todo momento sepa a que se dedica la misma y equilibre sus objetivos con los de la organización.

Asimismo si existen filiales de la organización y en que parte estan ubicadas.

e) Estructura

Se le debe mostrar el nuevo empleado en un organigrama el puesto en el que esta ubicado (el lugar que ocupa dentro de la organización).

f) Prestaciones

Es conveniente que el empleado este enterado y conozca todos los derechos que tiene como trabajador, para tener un incremento extra a sus percepciones y así elevar el nivel de vida.

Algunas de estas prestaciones podrían ser:

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

g) Ubicación de servicios

Necesitamos que el trabajador se sienta en su "casa" desde un principio y se conseguirá eficazmente mostrándole todas las instalaciones en donde se localizan los servicios que se proporcionan a los empleados, y cuando lo requiera no tenga que investigar si los hay o donde están.

Ejemplo:

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

h) Reglamento Interior de Trabajo

Es importante dar a conocer el conjunto de disposiciones legales que esta obligado a cumplir como trabajador, así como las disposiciones del mismo carácter que la organización esta obligada a realizar.

i) Plano de instalaciones y directorio telefónico interno

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

Asimismo, se le debe otorgar una guía telefónica interna de los principales departamentos con los que el tendrá contacto.

j) Contrato de Trabajo

Este deberá definir si es individual de trabajo, si es por tiempo determinado o indeterminado, deberá contener los siguientes requisitos:

ENCABEZADO Declaración de los comparecientes	+ - + -	Naturaleza del negocio: motivo, causa y necesidad del trabajo y servicio(s) requeridos
CLAUSULAS	+ - + -	Legales Administrativas
FIRMAS	+ - + -	Representante Legal Trabajador

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

DECLARACIONES.- En primer lugar deben aparecer las declaraciones del patrón (empresa) que comprenderán la naturaleza del negocio. Asimismo, el motivo y necesidad del contrato (especificaciones primordiales del puesto); el tipo de contrato (por tiempo determinado o indeterminado)

Finalmente se incluye el nombre del empleado

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

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

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

FIRMAS.- Es la parte final del contrato, aquí se deben incluir los nombres tanto del trabajador como del patrón.

K) Aviso de alta al I.M.S.S.

Además del contrato de trabajo el nuevo empleado deberá firmar y facilitar los datos para su afiliación ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, para que quede protegido en caso de algún accidente o enfermedad general.

1) Expediente

Este debe ser integrado con toda la documentación del nuevo empleado, para formar un historial actualizado de su desarrollo dentro de la organización.

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

- Solicitud de trabajo
- Contrato de trabajo
- Aviso de alta IMSS
- R.F.C.
- Curriculum Vitae

En si el expediente comprenderá todos los movimientos que hubiese en relación al trabajador; por lo cual se requiere una actualización constante.

II.3.3. TABLA DE APLICACION O MATRIZ

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

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

ESCALA CONTINUA DE ACUERDO AL PUESTO

	Optimo	Bueno	Regular
Conocimiento del puesto	10	9/8	7/6
Calidad en su presentación	10	9/8	7/6
Seguridad en si mismo	10	9/8	7/6
Facilidad de captación	10	9/8	7/6

Descripción:

Optimo.- El mejor grado posible, conocimiento pleno en el puesto.

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

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

La inducción debe ser dinámica, por lo tanto se debe estar actualizando el personal que la imparte, es por ello que se debe tomar en cuenta que la forma de impartir la inducción debe ser acorde con el puesto (en caso de ser una secretaria, no se hablará en terminos complicados, o tecnicos).

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

DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DEL PUESTO

IDENTIFICACION DEL PUESTO: Secretaria de Dirección

FUNCIONES BASICAS: (Descripción principal del puesto)

- Recibe y atiende visitas a nivel de altos ejecutivos a quienes proporciona la información que a su juicio crea conveniente.

- Maneja por si o por mediación de terceros los asuntos personales de su jefe.

- Verifica relación de pendientes para dar seguimiento a los asuntos.

- Revisa agenda para llevar un control de citas y juntas.

- Lleva un archivo confidencial de su jefe.

- Recibe y hace llamadas telefónicas que además de criterio e iniciativa, requieren una especial habilidad de su manejo.

- Transcribe para contestar correspondencia.

- Hace reservaciones de hoteles, avion, etc., coordina programa de actividades para visitantes.

- Actualiza directorios para tener al corriente la información y datos telefónicos de las personas con las que tiene mayor contacto su jefe.

OBSERVACIONES:

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

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

CARACTERISTICAS DE UN SUPERVISOR

CONOCIMIENTOS DE	HABILIDAD PARA	ACTITUDES
- LA EMPRESA	PLANEACION DEL TRAB.	MADUREZ
- LEGISLACION LABORAL	ORGANIZAR, COORDINAR	RESPECTO
- LOS SISTEMAS DE TRAB.	DIRIGIR, INSTRUIR	SENSIBILIDA
- LAS TECNICAS PROD.	NEGOCIAR	COMPRESION
- TECNICAS ADMVAS.	ORIENTAR POSITIVAM.	RESPONSAB.
- NORMAS DE SEGURIDAD	EVALUAR DESEMPEÑO	CREATIVIDAD
- RELACIONES HUMANAS	ORIENTAR EL CAMBIO	SENTIDO DEMOCRATICO ADAPTACION AL CAMBIO
- TOMA DE DESICIONES	POLITICAS Y METODOS	CALMA EMO- CIONAL
- MANEJO Y MANTENIMIEN	UTILIZA Y MEJORAR METODOS	DINAMICA

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

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

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

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

La tarea.- Para que un grupo de trabajo operativo logre los resultados esperados, es necesario que se fijen metas claras, que reunan las siguientes características:

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

El procedimiento.- Una vez clasificada la tarea, el encargado de la inducción conjuntamente con el grupo identificara la forma de realizarla (tarea), y los pasos que deben darse para llevarla a cabo mediante el establecimiento de un procedimiento.

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

Ejemplo:

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

-Proceso social humano.- Al mismo tiempo que se realiza una tarea de acuerdo a un procedimiento, en un grupo se realiza un intercambio a nivel de acciones y reacciones afectivas o emocionales. A esta tercera dimensión de la dinámica de un grupo se les denomina proceso socio-afectivo o dinámica grupal.

Algunos de los elementos más importantes que inciden en el proceso de la dinámica de un grupo son: LA COMUNICACION, LA MOTIVACION, EL LIDERAZGO, LA COOPERACION Y/O COMPETENCIA Y EL CONFLICTO.

EJERCICIO PRACTICO

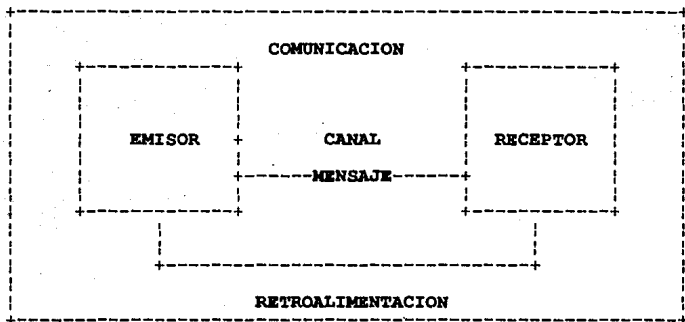
IDENTIFIQUE LOS GRUPOS DE TRABAJO EXISTENTES EN SU DEPARTAMENTO, LAS PRINCIPALES TAREAS QUE DEBEN EJECUTAR, PROCEDIMIENTOS QUE DEBEN SEGUIR Y LAS INTERACCIONES DE GRUPO

GRUPO	TAREA	PROCEDIMIENTOS	INFRACCIONES
SUMINISTROS			
PRODUCCION			
- PLANTA			
- ADMON			
MAQUINARIA			
- CONTROL FISICO			
- CONTABILIDAD			
ADMINISTRACION			
- CONTABILIDAD			
- ALMACEN			
- RELACIONES INDUSTRIALES			

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

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

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



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

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

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

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

El canal.- Las palabras quizas sean el elemento más extendido de la comunicación humana. Sin embargo es bastante difícil la adecuación entre lo que se quiere decir y lo que se dice. Hace falta "querer" decir algo y haberlo esclarecido interiormente.

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

La retroalimentación.- Este es el factor determinante de la comunicación. Para que exista comunicación debe haber **respuesta**, si esta no existe, el proceso se reduce a una mera información

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

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

C A P I T U L O I I I

CAPITULO III.- METODO DE INVESTIGACION APLICADA

III.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Para definir el problema que se intentaría resolver se acudió con los jefes de cada área, para indagar donde podría ser de mayor importancia la investigación a realizar, todo en función a las actividades de la organización.

La situación planteada anteriormente no representó mayor dificultad, ya que se pudo observar que todas las áreas necesitan del proceso de inducción (tanto el de nuevo ingreso así como la inducción al puesto).

Lo antes mencionado es debido a que las organizaciones se encuentran inmersas en una ola de rápidas transiciones, lo que las obliga a adquirir la capacidad de adaptarse a ellas con facilidad sin descuidar ningún aspecto (humano, material, económico), ya que la falta de una buena integración del personal a la organización, generará que sea catalogada como una organización mediocre que no satisface el crecimiento ante el mercado, situación que la puede dejar fuera de todo desarrollo ya que no cumple con las exigencias de calidad (humana) respecto al potencial para la toma de decisiones.

III.2. HIPOTESIS ESPECIFICA

Dadas las necesidades de las organizaciones, y la orientación de la tesis, el fin que se persigue en ésta investigación, es el de diseñar un modelo de inducción de personal, que permita introducir e integrar a los empleados adecuadamente al ambiente de trabajo en el menor tiempo, proporcionando alternativas que en la operación se presenta con calidad y eficiencia.

III.3. OBJETIVO GENERAL

Que los directores, gerentes y empleados en general estén capacitados 100% de una manera profesional, para que desarrollen su creatividad tanto a nivel interno como externo, fomentando la motivación hacia la transformación de la organización. Todo esto con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su trabajo y desarrollo personal.

III.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

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

Para realizar la investigación, nuestro universo esta constituido de acuerdo a la implantación del modelo de inducción, incluyó a los responsables de cada area de una organización mediana, ya que de una u otra forma todos tienen relación directamente con el departamento de Recursos Humanos así como la totalidad del personal que labora en éste.

Por lo que el universo abarco un total de 37 organizaciones. Dada la magnitud del universo se considero adecuado tomar una muestra representativa de ésta, debido a que el modelo de inducción planteado puede ser adoptado por cualquier tipo de organización, ya que se logrará un crecimiento tanto interno como externo, porque estarán en posibilidad de transmitir sus conocimientos y actitudes dentro y fuera de la organización.

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

III.4.1 CUESTIONARIO

Una vez que se ha obtenido una visión amplia y profunda del tema, se recabó información directamente entre personas de alta dirección de cada institución, y cuyas decisiones rigeron el rumbo de la misma, para determinar la factibilidad de implementación y funcionamiento del Diseño de un modelo de inducción para la correcta integración del personal a la organización. Esta recopilación de información se realizó a través de la aplicación de cuestionarios.

III.4.2. PLANTEAMIENTOS

Del cuestionario que se utilizó para levantar la información que sirvió de base para aprobar o disprobar la tesis, se desprenden los siguientes planteamientos:

1.- Está diseñado para poder obtener de manera rápida, una visión de la tendencia global de las respuestas, y si ésta, se orienta hacia las afirmaciones, la hipótesis tendrá una gran posibilidad de ser aprobada.

2.- Como resultado se espera obtener información necesaria para determinar sólo la factibilidad del diseño, ya que la evaluación concreta de resultados de la implantación de la misma, requeriría de varios años de investigación y seguimiento debido a la profundidad de los cambios que se originan, del avance de la tecnología (y de los Recursos Humanos).

3.- En su mayoría, las respuestas que se solicitaron no sólo fueron de elección forzosa, sino que se requirió información adicional de cada respuesta, para conocer la profundidad y los alcances que se le asigna a los Recursos Humanos como herramienta de los recursos organizacionales.

A continuación se presenta un modelo del cuestionario diseñado para la recopilación de la información.

III.5 APROBACION O DISPROBACION DE LA HIPOTESIS

A continuación se señalan las conclusiones a las que se llegó al analizar e interpretar los resultados obtenidos en la investigación de campo, mismas que respaldan la aprobación de la hipótesis planteada originalmente, en la cual se estableció que "dadas las necesidades de la organización y la orientación de la tesis, el fin que se persigue en esta investigación, es el diseñar un modelo de inducción de personal que permita introducir e integrar a los empleados adecuadamente al ambiente de trabajo en el menor tiempo, proporcionando alternativas que en la operación se presenten con calidad y eficiencia".

Las conclusiones a las que se llegó fueron:

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

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

a) Mayor integración con calidad y eficiencia del personal dentro de la organización, es decir, se adopta a través del modelo de inducción, una actitud orientada hacia la maximización de los Recursos Humanos, con la finalidad de cumplir con los objetivos de ambas partes, puesto que se permite al empleado desarrollar su potencial al máximo.

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

CUESTIONARIO

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

PREGUNTAS

1.-Cuál es su concepto de Inducción de personal?

2.- En su opinión, tiene alguna importancia trascendental la implantación de un modelo de inducción?

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

SI ()

NO ()

Porqué? _____

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

SI ()

NO ()

Porqué? _____

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

() Recursos Humanos

() Recursos Financieros

() Recursos Tecnológicos

() Otros _____

Porqué? _____

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

SI ()

NO ()

De que tipo?

() De actitudes

() De estructura admva.

() De tecnología

() Económico

() Otros _____

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

SI ()

NO ()

Por qué? _____

8.- Entre las personas que integran su organización, hacia quién debe dirigir su atención principalmente para implementar el modelo de inducción al personal?

- () Socios o accionistas
- () Depto. de Recursos Humanos
- () Jefes de Departamento
- () Empleados
- () Director(es) y/o Gerentes
- () Otros _____

Por qué? _____

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

- () Alta Dirección
- () Depto. Ejecutivos Medios
- () Niveles operativos

Por qué? _____

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

- () Corto plazo (2 a 3 meses)
- () Mediano plazo (3 a 6 meses)
- () Largo plazo (6 meses a un año)

Por qué? _____

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

SI () NO ()

Por qué? _____

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

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

SI ()

NO ()

Por qué? _____

14.- Cual es el nombre de su organización?

Nombre del Entrevistado

Firma

III.6 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

La investigación que se levantó componen el universo antes mencionado por lo que el porcentaje fue altamente representativo y que para efectos de tabulación se consideró el 100%

1.- CONCEPTO DE INDUCCION

Esta primera pregunta se planteó con la finalidad de conocer la conceptualización que se tiene del término Inducción, el cual muchas veces se tiene el significado erróneo del mismo.

Para efectos del siguiente trabajo de investigación, no se tomó una definición específica de los diversos autores que manejan el término, debido a que todas las respuestas se asemejan a alguna definición.

Dichas respuestas se agrupan básicamente en 3 conceptualizaciones: La primera señala que con la inducción se genera una calidad máxima en el desempeño de las actividades, lo cual implica desempeñar las labores cotidianas con seguridad, satisfaciendo las necesidades de la organización.

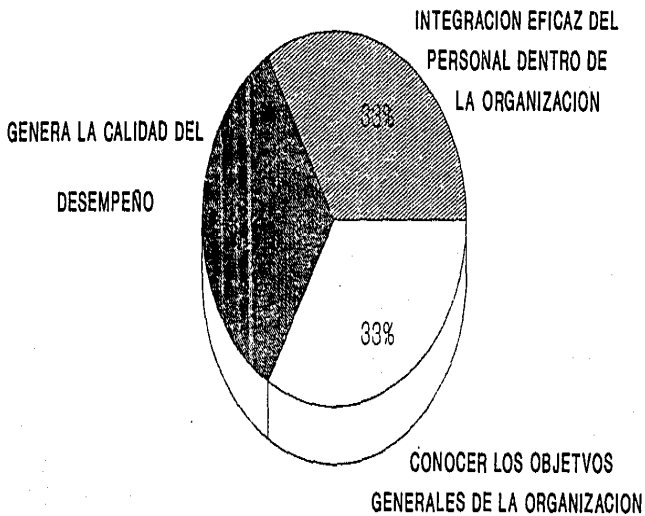
La segunda indica, que es aquella integración eficaz del personal dentro de la organización, lo cuál es el punto máximo para lograr los objetivos de la organización.

La tercera conceptualización, es aquella que se estableció como; conocer los objetivos de la organización, adaptandose rápidamente al ambiente de trabajo.

Como se puede observar, las tres conceptualizaciones llevan implícita la importancia del empleado en la organización, es decir; que se toman como factor clave para poder satisfacer las necesidades tanto internas como externas y poder ser competitivos dentro del mercado.

Con estas respuestas, se puede observar evidentemente que el término está bien definido por las organizaciones y que los altos niveles están dispuestos a implantar o modificar sus modelos de inducción de personal, ya que están concientes que solamente aplicando un modelo de inducción se pueden alcanzar sus metas en el menor tiempo posible.

CONCEPTO DE INDUCCION



GRAFICA 1

2.- EN SU OPINION, TIENE ALGUNA IMPORTANCIA TRASCENDENTAL LA IMPLANTACION DE UN MODELO DE INDUCCION?

En la actualidad, dentro del mundo de los negocios, el recurso humano es el factor más importante y por lo tanto el que mejor debe cumplir con los requisitos de la organización.

Pudo observarse, en la tabulación que el 100% está de acuerdo en que al implantar un modelo de inducción, este resolverá en gran medida las dificultades operativas de la organización ya que además incrementaría el potencial y desarrollo de ambas partes con resultados significativos.

De aquí se desprende que para que un modelo de inducción sea implantado en las organizaciones debe ser bajo una estricta vigilancia y concentración del personal encargado de su elaboración.

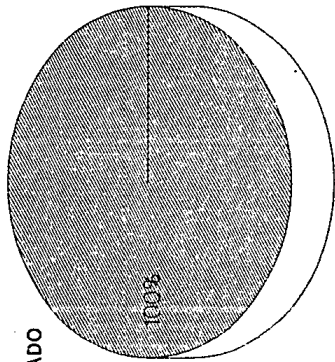
IMPORTANCIA DEL MODELO DE INDUCCION

SI PORQUE MEJORARIA EL DESARROLLO

TANTO DEL NUEVO EMPLEADO

COMO DEL PERSONAL YA

ESTABLECIDO



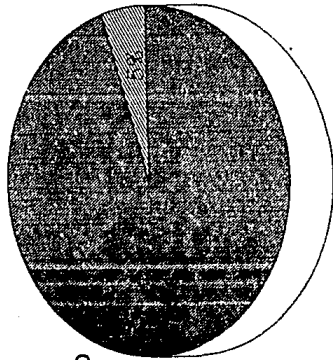
3.- CONSIDERA USTED QUE SU ORGANIZACION PUEDE LOGRAR LA INTEGRACION ADECUADA DE SU PERSONAL APLICANDO UN MODELO DE INDUCCION?.

El resultado de la tabulación de esta pregunta indicó que solo el 5% de las personas entrevistadas manifestó que no es posible adoptar un modelo de inducción debido al costo de éste, aunque en estas respuestas se observa una contradicción al analizar las siguientes respuestas (específicamente en la pregunta 4 y en la 6) ya que en estas se contestó que si puede lograrse la calidad del desempeño dependiendo si recibió una inducción y que el tipo de cambios que debe generarse es el de actitudes, por lo que se puede interpretar que en realidad los entrevistados piensan que si es conveniente se lleve a cabo un proceso de inducción.

El otro 95% opinó que va a depender el crecimiento y desarrollo del trabajador de la buena inducción que se reciba.

APLICACION DEL MODELO DE INDUCCION

SI ES CONVENIENTE
QUE SE LLEVE A CABO
UN PROCESO DE
INDUCCION



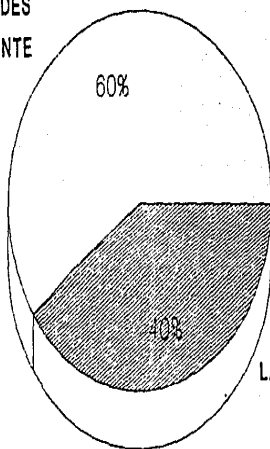
4.- CONSIDERA USTED QUE LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO PUEDE LOGRARSE CON LA INDUCCION QUE SE RECIBA ?.

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

CALIDAD

FACTOR ESTRATEGICO DE INDUCCION

CON LA INDUCCION SE REALIZAN
MEJOR LAS ACTIVIDADES
CUMPLIENDO EFICAZMENTE



LA INDUCCION ES CALIDAD
Y EXCELENCIA

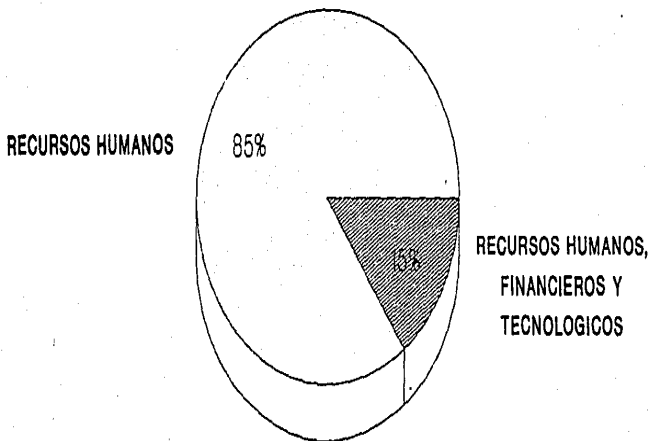
GRAFICA 4

5.- EN ORDEN DE IMPORTANCIA, SEÑALE QUE RECURSOS CONSIDERA USTED COMO PRIMORDIALES PARA QUE SU ORGANIZACION SE DESARROLLE COMO CALIDAD Y EFICIENCIA.

Dado que el modelo de inducción se basa fundamentalmente en el comportamiento de los individuos que conforman una organización es importante conocer la prioridad e importancia que se le otorga al recurso humano, ya que de ello depende el pleno desarrollo de la organización.

De las respuestas obtenidas en este reactivo, se puede observar que para el 85% de los entrevistados, el recurso humano es primordial definitivamente, lo cual significa que en caso de implantar un modelo de inducción, se tendría plena conciencia del papel imprescindible que éste juega y del desarrollo del mismo, lo que no sucedería con el 15% restante ya que señalaron que los recursos humanos, financieros y tecnológicos deben ser considerados como primordiales en igual medida de importancia.

RECURSOS PRIMORDIALES DENTRO DE LA ORGANIZACION



GRAFICA 5

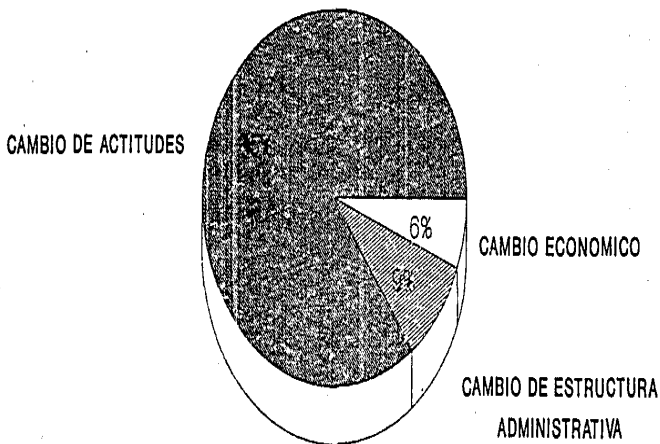
6.- PARA LOGRAR LA INTEGRACION TOTAL Y EFICIENTE DEL PERSONAL, CREE USTED QUE DEBE GENERAR ALGUN CAMBIO EN SU ORGANIZACION.

Con esta pregunta, se desea saber si la organización estudiada considera necesario que se genere algún cambio dentro de la organización para ofrecer una integración total y eficiente a su personal y saber de que tipo sería el cambio requerido.

Se puede detectar que el 100% de quienes se solicitó la contestación del cuestionario, señalaron que si es necesario realizar un cambio dentro de la organización, opinando el 86% que principalmente se requiere de un cambio de actitudes argumentando que existe apatía siempre al cambio en el personal en general y que hablar de inducción, es hablar de un proceso de integración pero hacia todo el personal, ya que todos los cambios son generados, por el elemento humano, con lo cual se obtiene un gran avance para romper la resistencia al cambio.

El otro 14% mencionó que además del cambio de actitudes es necesario hacer un cambio económico y de estructura administrativa, ya que el dinero es parte de la motivación.

TIPO DE CAMBIO NECESARIO EN LA ORGANIZACION



GRAFICA 6

7.- EL DISEÑO DE UN MODELO DE INDUCCION PARA LA CORRECTA INTEGRACION, ES UN CONJUNTO DE ALTERNATIVAS QUE BUSCA CREAR LA IMPLANTACION CON CALIDAD EN EL MENOR TIEMPO, ESTA USTED DE ACUERDO.

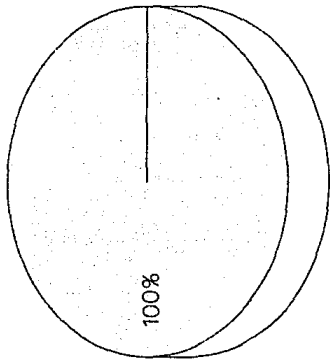
Este reactivo, se considera como uno de los más importantes, ya que, las respuestas esperadas serán un fuerte indicador para la aprobación o disprobación de la hipótesis planteada.

De las 37 organizaciones el 100% indicó que está de acuerdo ya que al tener la alternativa de varios proyectos de inducción, se busca el más adecuado de acuerdo al tipo de organización que se trate, ya que la inducción es un factor importantísimo para el desarrollo.

MODELO DE INDUCCION CONJUNTO DE ALTERNATIVAS

SI

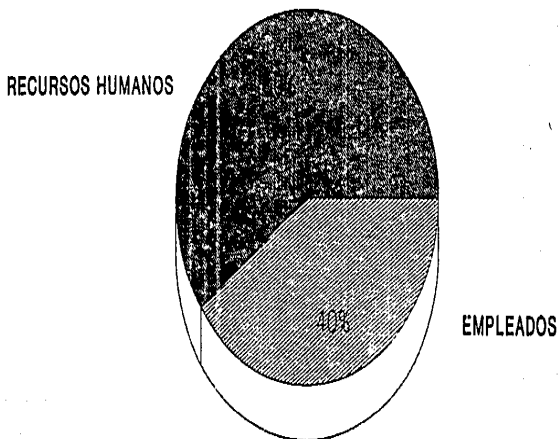
PORQUE AL TENER VARIAS OPCIONES
SE BUSCA LA MAS ADECUADA



8.- ENTRE LAS PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACION, HACIA QUIEN DEBE DIRIGIR SU ATENCION, PRINCIPALMENTE, PARA IMPLANTAR EL MODELO DE INDUCCION DE PERSONAL?

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

GRUPO A QUIEN DIRIGIR LA ATENCION PARA IMPLEMENTAR INDUCCION

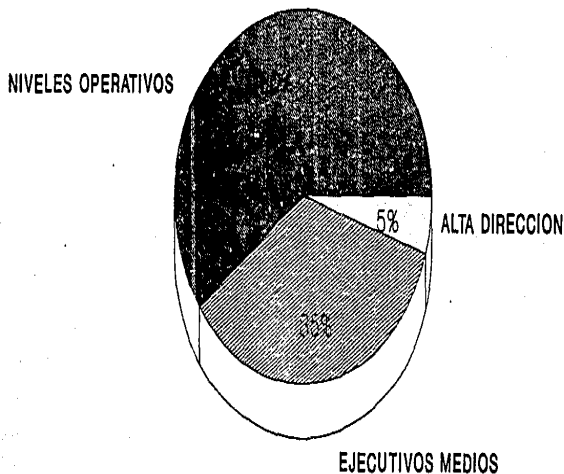


GRAFICA 8

9.- A SU JUICIO, EN QUE NIVEL JERARQUICO DEBE INICIARSE EL PROCESO DEL DISEÑO DE INDUCCION?

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

NIVEL JERARQUICO PARA INICIAR PROCESO DE INDUCCION



GRAFICA 9

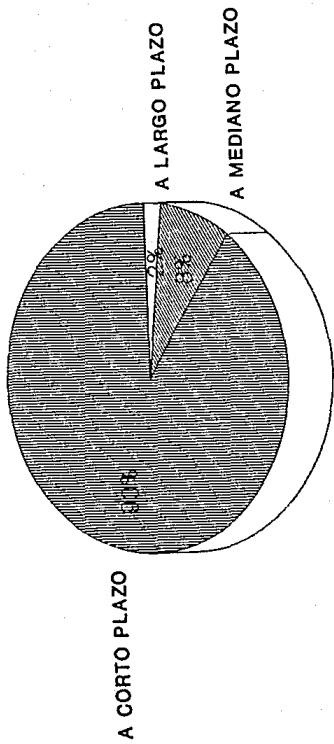
10.- CONSIDERA USTED QUE LA IMPLANTACION DE UN MODELO DE INDUCCION, GENERA RESULTADOS SIGNIFICATIVOS A:?

Dada la necesidad de obtener en el menor tiempo-costo que el empleado empiece a ser productivo, con una inducción bien ejecutada se espera que esta sea a corto plazo, de ahí el 90% de las respuestas, señalando que la razón de esta es evaluar el comportamiento dependiendo de las metas específicas a lograr.

El 8% argumentó que para conocer veridicamente los resultados es a mediano plazo, ya que empiezan a ser palpables entre ese tiempo; pero el 2% restante contestó que a largo plazo, debido a que el proceso de adaptación no siempre es bien recibido, y por lo tanto los resultados a largo plazo son más sólidos y constantes.

En general, se puede decir que se tiene una visión correcta del gran esfuerzo que requiere la implantación de un modelo de inducción, sin embargo este proceso se debe dar a corto plazo, por lo que esta conciencia ayudaría en gran medida al éxito del modelo de inducción en caso de ser implantado.

TIEMPO PARA RESULTADOS DEL MODELO DE INDUCCION



11.- PARA QUE UN DISEÑO DE INDUCCION SEA IMPLANTADO ADECUADAMENTE, CREE USTED QUE ES NECESARIO TOMAR EN CONSIDERACION LAS ACTITUDES ORGANIZACIONALES ?

Esta pregunta, tiene también una especial importancia dentro de la estructura del cuestionario, ya que con las respuestas obtenidas, se espera reafirmar las obtenidas en los reactivos 5 y 6.

Al contestar esta pregunta, el 100% respondió que sí se deben considerar las actitudes organizacionales, para poder implantar el modelo de inducción teniendo como respaldo:

a) Es importante tener en cuenta la forma de ser de la organización; es decir, el comportamiento de la misma dentro de su ámbito de acción, ya que es el reflejo de la forma en que se desenvuelven las personas que la integran.

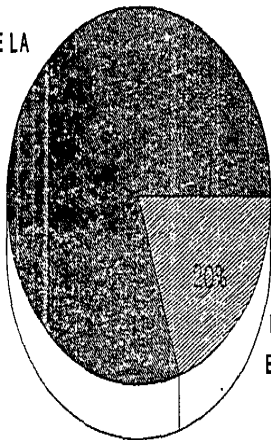
b) De la forma en que sea dado el clima organizacional dependerá el modelo de inducción que se deba aplicar.

Con esta justificación a las afirmaciones, se puede apreciar que en las organizaciones se considera fundamental el medio ambiente en el cual se desenvuelven, y sobre todo, los elementos internos de los que se constituye el clima de las mismas relaciones, sus canales y medios de comunicación, sus valores, su filosofía, en fin todos aquellos elementos que establecen el clima de la organización.

ACTITUDES ORGANIZACIONALES PARA EL MODELO DE INDUCCION

ES IMPORTANTE TENER EN CUENTA

LA FORMA DE SER DE LA
ORGANIZACION



DE LA FORMA EN QUE SEA
EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DEPENDERA EL MODELO
DE INDUCCION

12.- CUALES CREE USTED QUE SERIAN LOS RESULTADOS PARA SU ORGANIZACION EN CASO DE IMPLANTAR UN MODELO DE INDUCCION?

Con la aplicación de este recurso, se pretende conocer si después de haber señalado lo que es la inducción, se está conciente de los resultados o consecuencias que se darían, respecto a lo que se espera del modelo.

Se obtuvieron las siguientes respuestas:

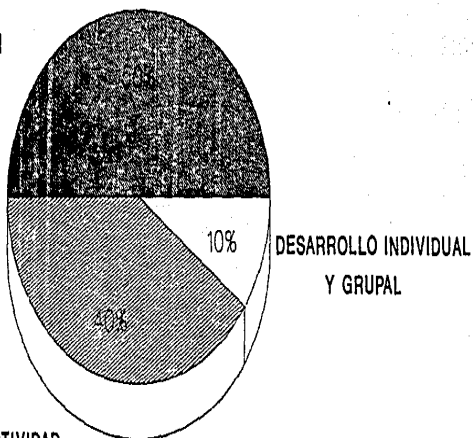
- a) Mejor integración del individuo a la organización.
- b) Desarrollo individual y grupal.
- c) Aumento de la productividad en todos los niveles.

Como puede observarse los tres tipos de resultados señalados, están interrelacionados, ya que al integrar al individuo correctamente, este aumentará la productividad y se desarrollará tanto individual como grupalmente en la organización y cuando una organización es productiva, siempre es competitiva y por ende maximización de recursos, y una disminución de los costos, lo cual provoca el ofrecer sin deterioro la calidad del desempeño.

RESULTADOS DEL MODELO DE INDUCCION

MEJOR INTEGRACION DEL INDIVIDUO

A LA ORGANIZACION



AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

EN TODOS LOS NIVELES

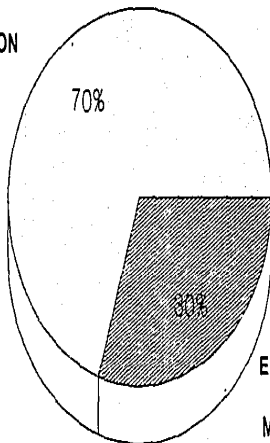
13.- CREE USTED QUE AL ACEPTAR EL IMPLANTAR UN MODELO DE INDUCCION AL PERSONAL, ESTE AUMENTARA SU PARTICIPACION EN LA ORGANIZACION ?

Al cuestionar a los entrevistados acerca de esta expectativa la respuesta fue 100% afirmativa, ya que el 70% opinó que se tendrán conocimientos reales de la organización, y por lo tanto la participación aumenta; y el 30% afirmó que el personal se sentirá miembro importante de la organización, factor importante de la inducción.

De las respuestas obtenidas en este reactivo, se puede obtener un argumento más que apoya la factibilidad de desarrollo de un modelo de inducción, puesto que ha demostrado que posee la capacidad para lograrlo ya que se tienen ideas claras de las implicaciones del modelo, las necesidades de cambio, y los resultados principales que se pueden esperar, por lo que su implantación se haría con fluidez.

MAYOR PARTICIPACION EN LA ORGANIZACION

TENDRAN CONOCIMIENTOS REALES
DE LA ORGANIZACION



EL PERSONAL SE SENTIRA
MIEMBRO IMPORTANTE DE
LA ORGANIZACION

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

De la información obtenida en la presente investigación es posible determinar que toda organización (mediana o grande) cualquiera que sea su actividad, esta inmersa en un mundo que día a día sufre cambios, es decir, se mueve, se transforma y se revitaliza a través de la satisfacción de mayores exigencias, es así como el medio ambiente organizacional impacta el desarrollo. Es por ello, que el diseño de un modelo de inducción es necesario para que toda organización empeñada en crecer y ser competitiva debe implantarlo, ya que si su recurso humano no funciona o simplemente no se da la inducción, la organización tendrá problemas serios para desarrollarse.

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

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

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

Por lo tanto, en base al trabajo desarrollado se puede afirmar definitivamente que es necesario que las organizaciones implanten el **"DISEÑO DE UN MODELO DE INDUCCION PARA LA CORRECTA INTEGRACION DEL PERSONAL A LA ORGANIZACION"**.

BIBLIOGRAFIA

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

ARIAS GALICIA FERNANDO

Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas,
México 1983

BARAJAS MEDINA JORGE LAE

Apuntes de administración II
F.C.A., UNAM.
México 1980

REYES PONCE AGUSTIN

Administración de Personal, Primera parte
Editorial Limusa
México 1983

FLIPPO EDWIN B.

Principio de Administración de Personal
Editorial Mc Graw Hill
México 1982

KOBAYASHI S

Administración Creativa
Editorial Técnica
México 1972

CHABENATO

Administración de Personal
Editorial Trillas
México 1980

KYTE DAVIS

Dirección de Personal
Editorial Mc Graw Hill
México

LAFARGA Y GOMEZ DEL CAMPO

El Desarrollo del Potencial Humano
Editorial Trillas
México 1978

SALVADOR MERCADO H.

Administración Aplicada, Primera parte
Editorial Limusa
México 1990

JUAREZ FUENTES AURELIO

Comentarios sobre la Administración de Personal
(TESIS)
México 1980