

51  
2 eje.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN



RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA. MODELO  
DE UN PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL  
PARA UNA EMPRESA DE AUTOPARTES

TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
**RODOLFO ROJAS TOVAR**  
ASESOR: LIC. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

**FESIS. CON  
FALLA DE ORIGEN**

1994



## **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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACIÓN  
DE LA PRUEBA ESCRITA.

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE

ATN: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S.-C.

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud., que ha sido  
concluido el trabajo de Seminario: Recursos Humanos en la Industria. Modelo de  
un Proceso de Inducción de Personal para una Empresa de Autopartes.

que presenta el pasante: Rodolfo Rojas Tovar  
con número de cuenta: 8701834-3 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciado en Administración

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx. a 28 de noviembre de 1994.

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR  
L.A. Arturo Sánchez Mondragón

F. E. S. C.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN

*Rafael Rodríguez Ceballos*

V6/Bo  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES  
PROFESIONALES

DEPARTAMENTO DE  
EXÁMENES PROFESIONALES

UAE/DEPIA/T01

*Al L. A. Arturo Sánchez Mondragón por su gentil ayuda para la  
elaboración de esta tesina.*

*A mis padres a quienes les debo todo lo que soy.*

*A mis hermanos a quienes agradezco su ayuda y paciencia en el  
transcurso de mi vida como estudiante.*

*A mi novia Nora con profundo amor por la felicidad y apoyo que  
me ha brindado en todo momento.*

*A mis maestros por la aportación de sus conocimientos.*

*A mi Universidad por la formación profesional que me ha  
brindado.*

*A mis amigos y compañeros.*

## ÍNDICE.

	Pag.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA INTERIORES PARA AUTOMOTORES, S.A.</b>	
1.1. Historia de la empresa Interiores para Automotores, S.A.	3
1.2. Productos que produce y comercializa	4
1.3. Estructura general de la empresa	4
1.4. Principales funciones por departamento	5
1.5. La función del departamento de personal	7
<b>CAPÍTULO 2. ADMINISTRACIÓN</b>	
2.1. Origen y naturaleza de la administración	9
2.2. Desarrollo y evolución de la administración	11
2.3. Concepto de administración	16
2.4. Proceso administrativo	17
<b>CAPÍTULO 3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
3.1. Desarrollo histórico	22
3.2. Concepto de administración de recursos humanos	24
3.3. Diferentes denominaciones que se le han dado a la administración de recursos humanos	25
3.4. Importancia del recurso humano en las organizaciones	26

	<b>Pag.</b>
3.5. Ubicación y alcance del departamento de recursos humanos en las organizaciones	26
3.6. Funciones del departamento de recursos humanos	27
<b>CAPÍTULO 4. INDUCCIÓN</b>	
4.1. Concepto de inducción de personal	30
4.2. Su importancia y necesidad	30
4.3. Puntos clave de inducción de personal	31
<b>CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE UN MODELO DE PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA EMPRESA DE AUTOPARTES</b>	
5.1. Objetivo del modelo del proceso de inducción	33
5.2. Fases que lo integran	33
5.3. Ventajas que se obtendrán con la aplicación de este proceso	36
5.4. Manual de bienvenida	37
<b>CONCLUSIONES</b>	39
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	41

## INTRODUCCIÓN.

Las organizaciones posteriormente a un proceso de reclutamiento, selección y contratación de los individuos esperan que estos pronto empiecen a producir con eficiencia.

Sin embargo, salvo que sean integrados rápida y adecuadamente a su ambiente de trabajo lo van a lograr.

Los primeros días de trabajo de cualquier persona son críticos, ya que se encuentran ante un ambiente desconocido que no les permite desenvolverse de una manera óptima, por lo tanto es importante que las organizaciones prevean esta situación teniendo un proceso de inducción con el fin de ayudar al nuevo trabajador a que se adapte y se ubique ante su nuevo ambiente de trabajo.

Desgraciadamente muchas empresas a este aspecto no le han dado importancia.

Es por ello que el presente trabajo de investigación tiene por objeto proponer un modelo de proceso de inducción de personal en una empresa de autopartes, denominada "Interiores para Automotores, S.A." la cual carece del mismo.

Para conseguir dicho objetivo esta investigación se dividió en cinco partes:

Primero se presenta una visión general de la empresa de autopartes, denominada "Interiores para Automotores, S.A.". Con el fin de tener un panorama general acerca de ella.

En seguida hacemos énfasis en los conceptos generales de administración, sus orígenes, su desarrollo, su concepto, su proceso. Con la principal finalidad de identificar a la inducción de personal como un tema administrativo.

Posteriormente abordamos específicamente a la administración de recursos humanos, su desarrollo histórico, su concepto, sus diferentes denominaciones, la importancia del factor humano en las organizaciones, la ubicación y alcance del departamento de recursos humanos

en las organizaciones y las funciones que este tiene. Con el propósito primordial de ver que la inducción de personal es una función que debe de llevar a cabo el departamento de recursos humanos en una organización.

Después tratamos el tema de inducción de personal, su concepto, su importancia y sus puntos clave que lo conforman. Con el objeto de tener las bases teóricas que lo conforman.

Por último hacemos la propuesta del modelo de proceso de inducción de personal a la empresa de autopartes denominada "Interiores para Automotores, S.A.". Con lo que esta investigación cumple su objetivo.

## **I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA INTERIORES PARA AUTOMOTORES, S.A.**

### **I.1 HISTORIA DE LA EMPRESA INTERIORES PARA AUTOMOTORES, S.A.**

Los orígenes de nuestra empresa, se remontan a 1958, cuando se funda y consolida Equipos Automotrices Nacionales, S.A. (E.A.N.S.A.).

Hacia 1980 E.A.N.S.A. inicia un programa de reestructuración y nace Grupo Industrial Summa, Summa cuyo significado en latin quiere decir "agregado de muchas cosas, adición de varias partes" o en otras palabras "Summa de esfuerzos para la consecución de un objetivo común".

Durante 1990, Grupo Industrial Summa y la empresa canadiense Woodbrige Foam Corporation, se asocian para formar en la zona de Cuautitlán la empresa Poliuretanos Summa Woodbrige (P.S.W.), quien en la actualidad surte el uretano a las plantas del grupo.

Para entonces las plantas pertenecientes al Grupo Industrial Summa eran: Equipos Automotrices Nacionales (E.A.N.S.A.), Autoseat, Autoasientos, Matrici, Poliuretanos Summa Woodbridge (P.S.W.), Resortes Monterrey de México (REMOMESA).

I.P.A.S.A. Cuyas siglas significan "Interiores Para Automotores, S.A." inicia sus operaciones a partir de septiembre de 1991; integrándose de esta manera al Grupo Industrial Summa.

Para 1992, Grupo Industrial Summa inicia tratos con la compañía estadounidense Johnson Controls y de esta asociación nace en 1993 Sistemas Automotrices Summa (S.A.S.).

Las plantas pertenecientes al grupo S.A.S., son las siguientes: Servicios Industriales Especializados (S I E S A ), E.A.N.S.A., Autoseat, Autoasientos, Matrici, REMOMESA

Integrándose también al grupo: Industrias Automotrices Mexicanas (I.A.M.S.A.).

El grupo S.A.S., durante 1993, en asociación con Inland Fisher Guide, crean dos nuevas plantas del grupo: Sistemas de Asientos para Vehículos Automotrices Sur y Norte (S.A.V.A.S.A. Sur y Norte).

Actualmente, las únicas empresas pertenecientes al Grupo Industrial Summa son las siguientes: Interiores Para Automotores, S.A. (I.P.A.S.A.), Poliuretanos Summa Woodbrige (P.S.W.).

El Grupo Industrial Summa y el Grupo Sistemas Automotrices Summa se dedican a la fabricación, compra-venta de Autopartes, principalmente de todos los componentes que integran los toldos, viseras, vestiduras, interiores para puertas y asientos de los automóviles, entregándose directamente a las armadoras.

#### 1.2. PRODUCTOS QUE PRODUCE Y COMERCIALIZA.

La empresa Interiores Para Automotores, S.A. produce y comercializa las siguientes autopartes: viseras para sol, paneles para puerta y toldos

Los cuales son entregados directamente a las armadoras: Chrysler de México, Ford Motor Co., General Motors de México, Mercedes Benz de México, Nissan Mexicana y Volkswagen de México.

#### 1.3. ESTRUCTURA GENERAL DE LA EMPRESA.

La estructura orgánica de la empresa Interiores Para Automotores, S.A. se encuentra conformada por:

##### 1. Gerencia general.

##### 1.1. Gerencia de planta.

##### 1.1.1. Departamento de compras

1.1.2. Departamento de contraloría.

1.1.3. Departamento de personal.

1.1.4. Departamento de Ing. de la planta.

1.2. Gerencia de manufactura.

1.2.1. Departamento de producción.

1.2.2. Departamento de control de calidad.

1.2.3. Departamento de Ing. de manufactura.

#### 1.4. PRINCIPALES FUNCIONES POR DEPARTAMENTO.

Como podemos observar en la estructura general de la empresa "Interiores Para Automotores, S.A.", la gerencia de la planta tiene a su cargo los siguientes departamentos:

A) Departamento de compras: Debe de adquirir las cantidades apropiadas de: equipo, papelería, materias primas, etc.; ya sean nacionales o extranjeras, con calidad, proveedor y precio adecuado, teniéndolas en el momento oportuno.

Para ello debe de realizar las siguientes actividades principalmente:

- Establecer fuentes de aprovisionamiento.
- Entrevistarse con los proveedores.
- Visitar las fábricas de los proveedores.
- Conseguir cotizaciones.
- Seleccionar proveedores.
- Negociar los términos de la compra.
- Realizar la compra.

B) Departamento de contraloría Este departamento lleva todo lo que es contabilidad y finanzas por ejemplo manejo de cuentas, presupuestos, inventarios de activo fijo, costos,

facturación, etc..

Sus principales actividades son:

- Llevar un estricto control sobre los costos de la planta como resultado de su operación: horas reales de operación contra horas presupuestadas, ahorros y excesos en los costos de producción, etc..

- De todos los documentos contables que se generen; debe de realizar su registro.

- Debe de llevar un estricto control de inventarios de materias primas y artículos terminados, así como de materiales dañados, consumos de material, materiales recibidos, etc..

C) Departamento de personal: la función que lleva acabo este departamento se explicará en el punto 1.5. de este capítulo.

D) Departamento de ingeniería de la planta: Es considerado como el "doctor" de la planta. Las actividades de este departamento están en relación con las reparaciones de la maquinaria y equipo, mantenimiento preventivo y la elaboración de partes o refacciones que no se consigán en el mercado.

La gerencia de manufactura debe de dar la coordinación, control y apoyo a los siguientes departamentos que tiene a su cargo:

A) Departamento de producción: Este departamento es el responsable de producir o fabricar los productos que salen al mercado.

Su función principal es: el llevar acabo una buena planeación de la producción, formulando y cumpliendo la realización de programas de fabricación eficientes, oportunos, coordinados y económicos, con el fin de acumular productos en la cantidad y calidad deseadas en las fechas programadas.

B) Departamento de control de calidad: De este departamento su función principal, es el vigilar que los diferentes productos cumplan con las normas de calidad establecidas por la empresa.

A través de una inspección que se inicia desde que los materiales llegan a la planta, continua durante el proceso de producción y al término del mismo.

C) Departamento de ingeniería de manufactura: Este departamento se divide en:

- Ingeniería de procesos, la cual asesora al departamento de producción en todo lo que se refiere al proceso de manufactura; coordina con ingeniería de planta cualquier cambio o acondicionamiento que fuese necesario hacer a las máquinas y equipos; y junto con el departamento de control de calidad fija las normas de calidad que se requieren en los materiales.

- Ingeniería industrial, ésta por su parte está dedicada principalmente a estudiar todo lo relacionado con tiempos y movimientos de labor directa e indirecta, para hacer más eficientes las actividades productivas.

#### 1.5. LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Las funciones que lleva acabo el departamento de personal en la empresa "Interiores Para Automotores, S.A." son las siguientes:

- Realiza el reclutamiento, selección y contratación del personal que requiere la empresa.
- Elaboración de expedientes del personal contratado.
- Realización de fichas de movimiento de ingreso (de empleados a la empresa).
- Dar de alta a los nuevos empleados en nómina.
- Elaboración de nóminas para pago al personal.

- Elaboración de liquidación al IMSS.
- Elaboración de reporte mensual de pago de FONACOT del personal que tiene autorizado el crédito.
- Elaboración de formas de altas, bajas, modificaciones de salario, que afecten al seguro social.

## 2. ADMINISTRACIÓN.

### 2.1. ORIGEN Y NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN.

La tarea de organizar y administrar los esfuerzos de los individuos para lograr un fin común, es tan antigua como la civilización misma.

En realidad podemos hablar de dos grandes períodos históricos en la administración.

a) Empírica o práctica.

b) Científica.

La primera se compone de 4000 años de historia y la segunda a partir de los trabajos de F. W. Taylor y H. Fayol, o sea desde fines de siglo pasado, no podemos fijar fechas exactas.

Como antecedentes recordaremos algunos ejemplos en que ya se menciona la práctica o la necesidad de la administración.

En las sociedades primitivas, se asociaron en un principio para obtener sus alimentos, para la obtención de vestido, y al ver sus beneficios, continuaron la práctica de asociarse para obtener un fin común y ventajas particulares. Posteriormente los vemos asociarse para la celebración de los ritos religiosos o para la defensa de su soberanía.

En el código de hamurabi (2000 a. de C.) se encuentran disposiciones para que los comerciantes registraran los precios y la administración de las mercancías en comisión.

Confucio hacia sus recomendaciones para el mejoramiento de la administración pública por medio de la parábola y difundía la idea de mejorar cada uno o "autoadministrarse" para mejorar.

Las pirámides de Egipto, obra que llevo más de una generación el hacerlas, significan una administración adecuada para transportar, pulir, colocar las piedras, entrenar,

mandar y coordinar a la gente y controlar toda la obra, además de la previsión económica para sufragar su costo.

Grecia: Platón en su libro la república, dice: las cosas resultan mejor y se hacen con más facilidad cuando cada uno hace aquello para lo que sirve y cuando ninguna preocupación le asedia.

En la edad media la vida ciudadana estaba rigidamente organizada en gremios y corporaciones donde cada quien conocía su lugar en la sociedad y le era casi imposible cambiar de posición. A la administración en este estado de cosas, no se le hace ninguna aportación que resulte ostensible.

En el ejército, encontramos como ejemplo de organización las famosas Centurias Romanas; Napoleón cambia la estructura tradicional de sus fuerzas al ordenar la especialización de cuerpos de provisionamiento; el ejército prusiano se organiza en unidades con autoridad fraccionada de mando, lo cual permite mayor movilidad; este sistema continua hasta la segunda guerra mundial

La iglesia católica quizá sea el ejemplo más antiguo de organización efectiva a través de sus 2000 años de existencia; pero no es sino hasta muy recientemente que se le ha tomado como ejemplo, ya que desde su constitución crea modelos jerárquicos.

La revolución industrial del siglo XVIII, se inicia aproximadamente en 1760 con la invención de telares mecánicos, prosiguiendo muchos otros inventos mecánicos que facilitaron el trabajo, pero que hicieron temer a los obreros su desplazamiento total, temor todavía existente y fuente de muchos problemas. Al aplicarse la fuerza del vapor a las máquinas se simplificó más el trabajo, produciendo hondos repercusiones, la fuerza de trabajo se desplazo del campo a la ciudad, nacia una nueva aristocracia, la de los dueños de

los elementos de trabajo, se inicia la producción en masa por lo que los mercados locales y nacionales pronto se saturan y surge la necesidad de viajar y encontrar otros consumidores, se impone la división del trabajo, la especialización y el mejoramiento de los transportes y las comunicaciones; resultando de todo ello, la necesidad de mejorar los sistemas de administración para poder competir con éxito, un sólo propietario tampoco es suficiente, se necesita la acumulación de grandes capitales, con lo que se forma la era capitalista.

## 2.2. DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.

En 1832 Charles Babbage escribe el libro sobre "la economía de la maquinaria y las manufacturas", donde se encuentran conceptos de lo que hoy llamamos producción, finanzas, ventas, relaciones públicas y métodos científicos de administración, e inventa una calculadora mecánica rudimentaria.

En 1886 se reúne la American Society of Mechanical Engineering, en la cual se reconoce la terminación de la guerra civil, hay un aumento en las operaciones tanto en el número como en el tamaño, un incremento en la especialización y una tendencia a continuar un camino ascendente de multiplicación de negocios.

Frederick W. Taylor.

Taylor (1856-1915) nació en Germantown, Pennsylvania. Su obra principal la escribió en 1903 y se llamó "Administración de los talleres"; en 1911 escribió "Principios de administración científica". Giran sus ideas alrededor de la obtención de más rendimientos mediante la aplicación del mejor método para ejecutar el trabajo. Sin embargo, no quedó contento con esbozar la idea, sino procuró fijar cual era ese método con auxilio del raciocinio o investigación científica, que consiste en la observación de los fenómenos, experimentación y comprobación.

Resumiendo las aportaciones a la administración hechas por Taylor podemos decir que elaboró cuatro principios fundamentales que son los siguientes:

1. Tiempos y movimientos del trabajo. Estos estudios consistieron en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado.

2. Selección de obreros. Consistía en que cada obrero había que encargarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar, de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

3. La colaboración en la administración. Buscar la colaboración entre la administración y los obreros en la aplicación práctica del sistema científico de administración del trabajo.

4. Responsabilidad compartida. Hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros.

Henry Fayol.

Nació en 1841 en Constantinopla, y murió en París en noviembre de 1925.

Sus obras principales son: en 1915 "Administración industrial y general", en el cual enuncia la mayor parte de sus principios generales, en 1918 publica un estudio titulado "Del papel de la administración positiva en la industria" y en 1923, un artículo "La doctrina administrativa aplicada al estado", pues al contrario de Taylor, Fayol llegó a trabajar también en la administración del estado.

Sus aportaciones a la administración son:

- Destaco la universalidad de la administración.

- Establece un modelo de proceso administrativo en el que había que prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

- Señala los 14 principios generales de la administración que resumidos son:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés general al interés particular.
7. Remuneración al personal.
8. Centralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad de personal.
13. Iniciativa.
14. Unión de personal.

- Definió las áreas funcionales (que toda organización debería tener):

- a) Operaciones técnicas: producción, fabricación y transformación.
- b) Operaciones comerciales: compras, ventas y cambios.
- c) Operaciones financieras: obtención y empleo óptimo de capital.
- d) Operaciones de seguridad: protección de la propiedad y de las personas.
- e) Operaciones de contabilidad: inventarios, balances, costos y estadística.

f) Operaciones administrativas: planeación, organización, mando, coordinación y control.

Henry Laurence Gantt (1861-1919).

Gantt fue otro de los grandes del pensamiento administrativo. Fue durante 14 años colaborador cercano de Taylor, quien sin duda influyó sobre él.

Sus aportaciones a la administración son:

- La gráfica de balance diario "hoy conocida como gráfica de Gantt". La cual consiste en una serie de barras horizontales que ilustran gráficamente la planeación y el control de un plan de actividades.

- Consideró que el adiestramiento del empleado es fundamental para la buena marcha de la empresa.

Las aportaciones de Gantt son valiosas y están consideradas dentro de la escuela científica por la gran influencia que Taylor tuvo sobre él.

Frank Gilbreth y Lillian Gilbreth (1868-1924).

Este famoso matrimonio apoyó y desarrolló las ideas de Taylor.

Sus aportaciones a la administración son:

- "Therbligs" realizan un estudio de micromovimientos del trabajo manual, para lograr la eficacia en los mismos.

- Señalan la importancia que tiene la estadística en la administración. Ya que la estadística nos puede mostrar una comparación del pasado y el presente, lo que nos permite tener una tendencia de desarrollo futuro.

- Desarrolló un rudimentario, pero interesante proceso administrativo, lo explicó así: la administración tiene que conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y prevenir y

planear el futuro.

#### Relaciones humanas (1930-1950).

Este período representa una reacción a los aspectos deshumanizantes de la administración científica. Durante este período, los conceptos sobre el trabajador avanzaron desde una unidad humana no identificada y sin sentimientos en una línea de montaje, hasta una persona con emociones y de valor. El problema del hombre adquirió tanta importancia como el de la máquina o de ventas.

En 1923, Oliver Sheldon comenzó a cerrar la brecha entre la administración científica y las relaciones humanas. Sheldon pidió que la administración profesional tratará los problemas laborales y sociales de las organizaciones comerciales en un plan de igualdad con los problemas técnicos de la producción. En esta forma Sheldon fue el heraldo de la emergencia del movimiento de las relaciones humanas, que se convertirían en el tema dominante del pensamiento administrativo en la década de 1930.

#### Elton Mayo.

Las contribuciones de más importancia hechas a la teoría administrativa durante este período, vinieron de Elton Mayo, en especial de sus experimentos en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company.

Mayo reveló que una organización era algo más que una estructura formal o el arreglo de las funciones.

De acuerdo con Mayo, la administración efectiva implicaba la dirección de las personas, no la manipulación de robots. En consecuencia, una productividad más elevada no se lograba necesariamente por medio de los incentivos financieros o con el mejoramiento de las condiciones físicas del trabajo los experimentos de Mayo demostraron que ni el deterioro

ni la mejora de las condiciones físicas de trabajo tenían por fuerza un efecto de importancia sobre la productividad. Mayo tenía la convicción de que las exigencias sociales dentro del grupo daban como resultado un acuerdo más o menos tácito de los trabajadores sobre los estándares para el desempeño del trabajo.

Taylor presenta al trabajador como un individuo maximizador del salario en aislamiento cuya aptitud para el desempeño de su labor era lo que contaba, no su relación con sus compañeros de trabajo. Mayo por otra parte, insistía en que el trabajador actuaba con solidaridad natural hacia sus compañeros. Que no respondía sólo a los incentivos económicos, sino que también era producto de sentimientos personales. Con frecuencia, no era lógico en su pensamiento, pero lo dominaba un motivo: el deseo de estar bien con sus compañeros

Un consejo de Mayo, era enfocar el problema administrativo desde la perspectiva de cualquier conocimiento que se tuviera sobre la naturaleza humana. Recomendaba el uso de todas las disciplinas de las ciencias sociales, enfocadas a la comprensión y solución de los conflictos en el sistema industrial. A su vez, creía que un buen enfoque en las relaciones humanas crearía la armonía organizacional, una mayor satisfacción en el empleado y una mayor eficiencia operacional.

Sin duda alguna hubo muchos otros pioneros que dedicaron parte de su vida al estudio de la administración, pero los antes mencionados fueron los más destacados en su estudio

### 2.3. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.

El concepto de algún objeto, persona o cosa es sin duda el medio principal para obtener un mayor conocimiento de los mismos. Por esta razón, se muestran algunos

conceptos más representativos que al respecto se dan de la administración:

a) Etimológicamente: La palabra administración se forma del prefijo "ad" (hacia) y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister" (subordinación) y magister (autoridad).<sup>1</sup>

La etimología nos da de la administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, y autoridad son los elementos obtenidos.

b) Agustín Reyes Ponce dice administración: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".<sup>2</sup>

c) George R. Terry: "Administrar es lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno."<sup>3</sup>

d) Koontz & O'donnel consideraron a la administración como: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".<sup>4</sup>

e) H. Fayol: "Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar".<sup>5</sup>

Diremos por último el concepto breve de la administración como la "función de lograr que las cosas se realicen a través de otros", u "obtener resultados a través de otros".<sup>6</sup>

#### 2.4. PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración se fundamenta para abordar su conocimiento en el método del

<sup>1</sup> Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas", Teoría y Práctica. Primera Parte, p. 15

<sup>2</sup> Ibidem, p. 26

<sup>3</sup> Fernández Arena, José A. "El Proceso Administrativo", p. 61

<sup>4</sup> Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. p. 16

<sup>5</sup> Ibidem, p. 17

<sup>6</sup> Ibidem, p. 17

proceso administrativo.

El proceso administrativo es el método que nos permite apropiarnos del conocimiento de la administración, y en consecuencia es el procedimiento de la lógica estructural, para la adquisición de este conocimiento.

Hablar del proceso administrativo es citar varios enfoques respecto a él, ya que con el paso del tiempo los diferentes autores han extendido o reducido los elementos que lo conforman, así tenemos:

a) División tripartita. De la American Management Association quienes dicen que el proceso administrativo se integra de: 1) Planeación, 2) Organización y 3) Control.

b) División en cuatro elementos: George Terry nos señala que esta compuesto por: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Ejecución y 4) Control

c) División de cinco elementos. Fayol, como ya sabemos establece cinco elementos en la administración: 1) Prever, 2) Organizar, 3) Mandar, 4) Coordinar y 5) Controlar

d) División de Koontz en cinco elementos: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Integración, 4) Dirección y 5) Control.

e) División en seis elementos: Urwick sigue la división de Fayol, descomponiendo tan sólo la previsión, primer elemento propuesto por este autor, en los dos repetidos antes: previsión y planeación.

El proceso administrativo que consideramos el más completo y didáctico es el que señala Agustín Reyes Ponce en su obra "Administración de empresas (Teoría y práctica)". El cual considera los siguientes elementos:

Previsión: responde a la pregunta: ¿Qué puede hacerse?

Planeación: responde a la pregunta: ¿Qué se va a hacer?

**Organización:** responde a la pregunta: ¿Cómo se va a hacer?

Estos tres elementos corresponden a la fase que Urwick llama mecánica (las formas de estructurar un organismo social).

**Integración:** responde a la pregunta: ¿Con qué se va a hacer?

**Dirección:** se refiere al problema: Ver que se haga.

**Control:** investiga en concreto: ¿Cómo se ha realizado?

Estos tres elementos se encuentran dentro de la fase dinámica de la administración (las formas de operar un organismo social).

#### ELEMENTOS DE LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA.

A) PREVISIÓN. Consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, 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, 2) Investigaciones y 3) Cursos alternativos

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 para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas 1) Políticas, 2) Procedimientos y 3) Programas.

Comprende también "presupuestos", que son programas en los que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de "pronósticos"

C) ORGANIZACIÓN. Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas: 1) Jerarquías, 2) Funciones y 3) Obligaciones.

#### ELEMENTOS DE LA DINÁMICA ADMINISTRATIVA.

D) INTEGRACIÓN. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficiente funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca: 1) Selección, 2) Introducción y 3) Desarrollo.

Debe analizarse también en este elemento, la integración 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, 2) Comunicación y 3) Supervisión.

F) CONTROL. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir mejor y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas: 1) Establecimiento de normas, 2) Operación de los controles y 3) Interpretación de resultados.

Ya hecho el análisis de los componentes del proceso administrativo, podemos observar que la introducción o inducción de personas se encuentra ubicada en la dinámica administrativa, como etapa del elemento integración. Pero, ¿Quién debe de llevar acabo esta función?

### 3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

#### 3.1. DESARROLLO HISTÓRICO.

La utilización del "esfuerzo humano", de "personal", o de las "relaciones de trabajo", es casi tan antigua como el hombre mismo.

Pues de acuerdo a los historiadores, ya se encontraban ciertos principios de "recursos humanos", tanto entre los egipcios, chinos y griegos, en épocas muy remotas.

Posteriormente se pueden detectar estos principios, en sistemas tales como; el esclavismo, el feudalismo, el colonialismo, etc.. Pero el interés consiste en estudiar lo que ha dado origen a la "administración de recursos humanos", tal y como la conocemos hoy.

Esta tuvo su origen en los antiguos departamentos de personal, que "fueron diseñados para cumplir con los requerimientos legales de empleo, los cuales eran pocos, así como para reclutar y conservar al personal".<sup>7</sup>

Los gerentes de las empresas consideraban la función de personal como un "mal necesario", como una función de conservación más que una estructura diseñada para promover la eficiencia productiva y el bienestar de los empleados.

Es decir, se tenía la premisa de "MANTENIMIENTO DE PERSONAL"; los departamentos de personal "mantenían" a los obreros dentro del proceso de producción.

Esta 1era. premisa fue afectada debido a la "administración científica", que se le atribuye al ingeniero industrial, Frederick W. Taylor. entre sus principales aportaciones están

- Estudios de tiempos y movimientos, sistemas de incentivos, valoración de tareas.  
oficinas de selección y el adiestramiento de los trabajadores

<sup>7</sup> Burack, Elmer H. / Smith Robert. "Administración de Personal" p 21

La 2a. premisa, fue el modelo de "RELACIONES HUMANAS". Esta debido fundamentalmente a estudios sociológicos, realizados por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, en la planta de la Western Electric Company, en Hawthorne, Chicago.

Estos estudios enfatizaron "la existencia de buenas relaciones humanas y de mantener la moral alta por parte de los empleados...". Esto dependería en gran manera de "las buenas comunicaciones, de la satisfacción por parte de los trabajadores y de la calidad de las relaciones administración-subordinados".<sup>8</sup>

Aunque muchos empresarios realizaron innovaciones en sus compañías, éstas estaban más motivadas por el deseo de incrementar la producción (si los trabajadores estaban contentos producirían más), que por atender las necesidades de los trabajadores. Y además, al ser iniciativa propia, en cualquier momento dejaban de existir.

La 3er. premisa, fue la "FUNCIÓN DE PERSONAL". La cual fue motivada por la legislación gubernamental, que consideraba tarifas de salarios, condiciones de trabajo, bienestar general y lo concerniente a sindicatos y contratación colectiva.

Con todo esto, es conveniente hacer notar, que las responsabilidades y funciones de los departamentos de "personal" habían aumentado, pero no así su prestigio ni autoridad.

Finalmente llegó la 4a. premisa, la de "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". Esta se dió gracias a las aportaciones de varias ciencias y disciplinas como: la ingeniería, sociología industrial, la psicología, el derecho, la economía y las matemáticas.

Varias de ellas, quisieron dar respuestas individuales a problemas de recursos humanos, pero sólo hasta que se conjuntaron, se pudo dar origen a la "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS".

---

<sup>8</sup> Ibidem, p. 23

### 3.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

A continuación se presenta el concepto que consideramos refleja con mayor exactitud a la administración de recursos humanos:

La administración de los recursos humanos. "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general." <sup>9</sup>

Analizando este concepto, encontramos que la administración de recursos humanos, se basa en el proceso administrativo, es decir, que aplica las etapas de planeación, implementación y control para el desarrollo de sus funciones. Ahora bien, de que forma según el concepto anterior, el procedimiento e incremento de los recursos humanos es benéfico para el individuo, la organización y la sociedad.

El poseedor de un atributo escaso puede obtener mayores ingresos (que se traducirían en mejores niveles de vida) si aprovecha e incrementa ese recurso; además, logrará mayores satisfacciones personales en el mismo (que puede traducirse en una mayor salud mental). La organización puede beneficiarse porque va a obtener mayor servicio de sus miembros, a través de los conocimientos que poseen éstos, esto le permitirá alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos mas cortos y con menor costo. El país se beneficia por diversas razones: a) sus habitantes pueden contar con una mayor integración psicológica; b) gastarán y ahorrarán más en virtud de que cuentan con mayores ingresos, lo cual permitirá crear nuevas fuentes de trabajo; c) al ganar más, van a pagar mayores impuestos, cosa que permitirá dedicar más dinero a obras de infraestructura, a educación y servicios de

---

<sup>9</sup> Arias Galicia, Fernando "Administración de Recursos Humanos" p 27

salubridad y asistenciales; d) los mayores conocimientos y experiencia; pueden conducir a la creación de tecnología propia que impida la fuga de divisas por el pago de patentes; e) mejores sistemas de producción permitirán abatir costos y competir en mercados internacionales, etc..

### 3.3. DIFERENTES DENOMINACIONES QUE SE LE HAN DADO A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Algunos otros términos empleados con frecuencia para referirse a la administración de recursos humanos son los siguientes:

**Relaciones humanas:** Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones humanas no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización, sino en todas partes.

**Relaciones industriales:** El término queda reducido a la industria y evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos.

**Relaciones laborales:** Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos, se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero patronales.

**Manejo de personal:** Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada; sin embargo el término utilización implica una idea de explotación repulsiva a la persona y además, esta función no se encuentra exclusivamente en las empresas.

De acuerdo a lo anterior, administración de recursos humanos, o bien administración de personal parecen ser la designación más adecuada

### 3.4. IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.

En la actualidad las empresas e industrias hablan con especial énfasis de un redescubrimiento del hombre. Tanta atención se había puesto en los elementos materiales y tanta importancia se le había concedido a los adelantos de la técnica, que había llegado a olvidarse lo verdaderamente esencial: el recurso humano.

Por eso, los expertos en administración de recursos humanos se han percatado que si no se le reconoce al hombre todo el valor fundamental que le corresponde, muy poco sirven las materias primas, las máquinas, el dinero, las instalaciones y todos los demás recursos materiales y técnicos de que se puede disponer. Por ello se dice que se ha hecho un verdadero descubrimiento.

Por lo anterior resulta importante la aplicación de la administración de recursos humanos en las organizaciones de hoy en día, para darle su valor real al recurso humano en las mismas.

### 3.5 UBICACIÓN Y ALCANCE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Hasta hace poco aun se discutía mucho sobre el lugar que debería ocupar este departamento dentro de la organización general en una empresa, en la actualidad se ha reconocido que por la extensión de que tiene la administración de recursos humanos, ya que abarca todas las categorías y niveles de la organización, debe otorgársele un lugar de primera importancia

Lo más usual es que el departamento de recursos humanos dependa directamente de la gerencia general o de la dirección general, quedando así en el mismo plano de los gerentes de las principales divisiones de la empresa (ver fig 1)

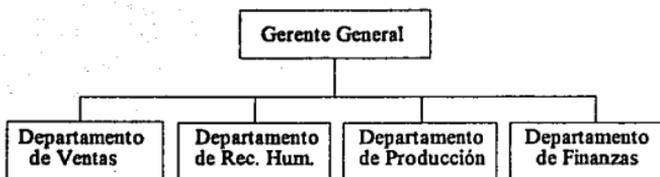


Fig. 1

Cabe observar que cuando un departamento de recursos humanos está colocado en un nivel secundario, el personal lo considera también como un departamento secundario y poco importante.

Por su propia naturaleza, la administración de recursos humanos comprende todas las actividades humanas. Puede decirse por lo tanto que por su área de acción abarca a toda la empresa.

Desde el director o gerente general hasta el último obrero, deben de ser tomados en cuenta, ya que entre los hombres se establecen múltiples relaciones, directas o indirectas.

La administración de recursos humanos procura, precisamente, que tales relaciones entre los miembros de la organización se logren con la máxima eficiencia y mayor cooperación posible, y con ello la organización alcance sus objetivos.

### 3.6 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Dentro de las funciones del departamento de recursos humanos encontramos las siguientes:

a) Función: empleo.

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo, de

acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Subfunciones:

1. Reclutamiento.
2. Selección.
3. Inducción.
4. Integración, promoción y transferencia.
5. Vencimiento de contratos de trabajo.

b) Función: Administración de salarios.

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional de trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

Subfunciones:

1. Asignación de funciones.
2. Determinación de salarios.
3. Calificación de méritos.
4. Compensación suplementaria (incentivos y premios).
5. Control de asistencias.

c) Función: Relaciones internas.

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes

Subfunciones

1. Comunicación.
2. Contratación colectiva.
3. Disciplina.
4. Motivación del personal.
5. Desarrollo del personal.
6. Entrenamiento.

**d) Función: Servicios al personal.**

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

**Subfunciones:**

1. Actividades recreativas.
2. Seguridad.
3. Protección y vigilancia.

**e) Función: Planeación de recursos humanos.**

Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Como podemos observar encontramos a la inducción como parte integrante de la función de empleo, que debe de llevar acabo el departamento de recursos humanos de una organización.

## 4. INDUCCIÓN.

### 4.1. CONCEPTO DE INDUCCIÓN PERSONAL.

El resultado de haber leído diferentes conceptos sobre inducción de personal es el siguiente concepto que elaboramos como punto de partida para el desarrollo del presente capítulo.

Inducción de personal: Es el conjunto de actividades que realiza la administración de personal, para crear en el nuevo empleado un rápido acoplamiento e identificación con el funcionamiento de su puesto y de la organización.

### 4.2. SU IMPORTANCIA Y NECESIDAD.

Una vez contratado el empleado, éste tendrá que enfrentarse ante una serie de costumbres, reglas, políticas, normas y procedimientos nuevos para él, por lo que será necesario acelerar el acoplamiento e identificación con el puesto y con la organización en general, canalizando dicha acción a través de la etapa denominada inducción de personal, y dependiendo de que tan eficaz sea éste se verá reflejado el alto o bajo rendimiento del trabajador.

El desconocimiento por parte de los nuevos empleados acerca de las reglas, normas, políticas, etc., que intervienen en el funcionamiento de la empresa, puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Por lo cual es necesario implantar y definir un proceso de inducción cuyo objeto sea: el promover en el menor tiempo posible la integración completa del empleado hacia el puesto a ocupar, al jefe inmediato, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Como podemos apreciar la función de inducir al nuevo personal hacia la organización y método de trabajo, resulta tan importante y necesaria que no podemos

imaginar al nuevo empleado que empieza sus primeros días de trabajo y carece de la mínima información de la organización a la cual ya pertenece.

### 4.3. PUNTOS CLAVE DE LA INDUCCIÓN DE PERSONAL.

Las fases que integran la inducción de personal son dos:

a) **Inducción en el departamento de recursos humanos.**- En esta fase se le debe de dar al nuevo trabajador información acerca de: la historia de la organización, sus objetivos, sus productos, sus políticas, sus reglas de disciplina, de los beneficios que puede disfrutar, etc., además de ser posible se le debe de llevar a conocer la planta.

b) **Inducción al puesto.**- Se debe presentar con su jefe inmediato; el jefe por su parte lo deberá presentar con sus demás compañeros, y comentarle en que consistirá su trabajo; basándose para ello en la descripción del puesto (la cual es conveniente entregársela y que después la comente con su jefe para resolver dudas).

También se le deben de mostrar los sitios que requiere conocer, como es el comedor, pagaduría, reloj checador, etc., y se le debe asignar un auxiliar para que lo oriente en el trabajo que va a desempeñar.

Estas son las dos fases que constituyen la inducción de personal.

Después vendrá un PERIODO DE PRUEBA, el cual para algunos autores es la continuación de inducción, es aquí donde se pueden hacer las investigaciones y pruebas prácticas, que no se pudieron realizar antes a los nuevos trabajadores.

Las pruebas prácticas se deben de seleccionar, cuales conviene aplicar durante el periodo de prueba, debiéndose graduar y de ser posible estandarizarlas

Ya que el trabajador ha superado el periodo de prueba, se debe de realizar la ENTREVISTA O ENTREVISTAS DE AJUSTE para conocer sus grados de avance.

mejoramientos, fracasos, etc..

Esta se debe de preparar como una plática con el superior inmediato para conocer la conducta y eficiencia del empleado durante el periodo de prueba.

Por lo que respecta al trabajador, se debe hacer notar que ingresa en forma definitiva a la empresa y resolverle preguntas que hayan surgido durante dicho periodo; así también, se le deben pedir informes sobre como encuentra su trabajo, sus compañeros, sus jefes, ambiente físico, etc., esto también sirve para detectar las fallas que el nuevo trabajador ha descubierto y que para los demás trabajadores pasan inadvertidas.

Para llevar acabo la inducción de personal se cuenta con AYUDAS TÉCNICAS, dentro de las cuales la más importante es el manual de bienvenida o del empleado, en el que se consignan la información mencionada al hablar de la inducción en el departamento de personal, el cual debe de ser un folleto amistoso, lo más gráfico posible, debe de estar dividido en secciones; para facilitar la búsqueda de información, no debe contener promesas de cosas que no se van a conceder y lo más importante, no debe sustituir a la instrucción; sino sólo ser un auxiliar de la misma; ya que éste deberá de ser entregado al personal de nuevo ingreso.

## **5. PROPUESTA DE UN MODELO DE PROCESO DE INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DE AUTOPARTES.**

Con base a los conocimientos explicados a lo largo de los anteriores capítulos, y debido a que la empresa "INTERIORES PARA AUTOMOTORES, S.A." no cuenta con un proceso de inducción, pues así lo demuestra la inexistencia de información en la empresa respecto al tema, y las respuestas de las entrevistas realizadas a los jefes de cada área, quienes a su vez manifestaban la necesidad de la inducción de personal, para lograr que el empleado o trabajador se adapte tanto a la empresa como a su puesto lo más rápido posible, para evitar fallas, pérdidas de tiempo y dinero, etc.. Es lo que marca la pauta para presentar la siguiente propuesta de un modelo de proceso de inducción de personal para dicha empresa.

### **5.1. OBJETIVO DEL MODELO DE PROCESO DE INDUCCIÓN.**

- Promover en el menor tiempo posible la integración completa de los nuevos empleados hacia el puesto a ocupar , al jefe inmediato, al grupo de trabajo y en general a la empresa "Interiores Para Automotores, S.A.".

### **5.2. FASES QUE LO INTEGRAN.**

El proceso de inducción de personal que consideramos, que deberá de seguir la empresa "Interiores Para Automotores, S.A.", esta compuesto de tres fases y son:

**A. Inducción del personal a la empresa Interiores para Automotores, S.A..-** En esta fase se le deberá proporcionar al nuevo empleado información introductoria de la organización, con el objeto de que tenga un panorama general a cerca de ella. El responsable directo de la aplicación de esta fase será el encargado del departamento de personal.

Para ello deben realizarse las siguientes actividades:

1. A través de una plática o conferencia se le debe dar primero que nada, la más cordial bienvenida; haciendo sentir a los nuevos integrantes que desde ese momento ya forman parte de la organización, además de proporcionar informes a cerca de lo siguiente:

a) Antecedentes de la empresa "Interiores Para Automotores, S.A.", su historia, sus objetivos, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato etc.

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

c) Reglas generales sobre disciplina: Lo que debe de hacer y lo que de evitar el trabajador o empleado.

d) Beneficios de los que puede disfrutar: Tales como cajas de ahorro, desparas, etc..

Para mayor comprensión de los participantes a la plática o sesión se recomienda la utilización de material audiovisual como son: películas, diaporamas, videocasetes, transparencias etc..

La plática o conferencia la deberá conducir el encargado del departamento de personal y esta deberá de darse en las oficinas del propio departamento o en un auditorio.

2. Proporcionar a cada elemento contratado, un ejemplar del reglamento interno de trabajo y del manual de bienvenida. Con el objeto de que tenga un reforzamiento escrito, del punto anterior el cual puedan consultar en caso de existir alguna duda; en el momento que lo desee.

3. Realizar un recorrido por las instalaciones, en el que se hagan notar los puntos clave como: el reloj checador, ubicación: de sanitarios, equipos de seguridad, salidas de emergencia, estacionamiento, etc. Con el fin de que el trabajador se sienta como en su "casa"

desde un principio, permitiéndole localizar los servicios que le proporcionan cuando éste los requiera.

**B. Introducción en el puesto.-** En esta fase el supervisor o jefe inmediato le proporcionará información adicional al nuevo empleado, con el objeto de permitirle al nuevo trabajador su más rápida integración a su puesto, grupo de trabajo y jefe inmediato. Por consiguiente el responsable de la buena aplicación de esta fase será el supervisor o jefe inmediato del nuevo empleado, y por lo tanto ésta fase de la inducción se dará en el lugar mismo donde el nuevo empleado prestará sus servicios.

1. Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato.

2. El nuevo jefe debe presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo. Con el propósito de integrar al nuevo elemento al grupo de trabajo.

3. Debe después, explicar en que consistirá su trabajo. Para ello, nada mejor que auxiliarse de la descripción del puesto (la cual debe entregársela y comentar con su jefe para resolver dudas). Lo que permitirá sin lugar a dudas al nuevo trabajador integrarse de una manera más rápida al puesto que va a desempeñar.

4. Debe mostrar los sitios que requiera conocer, tales como lugar de cobro, de abastecimiento de material, de herramientas, etc..

5. Conviene nombrarle un auxiliar para que le oriente y resuelva sus dudas, en los primeros quince días.

**C. Realización de entrevista de ajuste.-** En esta última parte del proceso de inducción, las actividades a realizar son las siguientes:

1. Después de cuatro semanas de labores por parte del nuevo trabajador, se deberá

de realizar una entrevista de ajuste, con la finalidad de conocer sus grados de avance, mejoramiento, fracasos, etc..

Se debe de preparar como una plática con el superior inmediato para conocer la conducta y eficiencia del empleado durante este periodo de labores.

Y por lo que respecta al trabajador, se deben de resolver preguntas que hayan surgido durante este periodo; así como también se le deben pedir informes sobre como se encuentra en su trabajo, sus compañeros, sus jefes, ambiente físico, esto también sirve para detectar fallas que el nuevo trabajador ha descubierto y que los demás trabajadores las pasan como inadvertidas.

Además la realización de entrevistas de ajuste nos permitirá conocer si nuestro proceso de inducción ha sido bien aplicado, o bien a fin de encontrar las desviaciones y corregirlas.

La realización de las entrevistas de ajuste deberán ser llevadas a cabo por el encargado del departamento de personal. Y pueden ser en las oficinas del mismo departamento.

### 5.3. VENTAJAS QUE SE OBTENDRÁN CON LA APLICACIÓN DE ESTE PROCESO.

La empresa "Interiores para Automotores, S.A." obtendrá las siguientes ventajas al aplicar el modelo de inducción de personal propuesto:

- El proceso de inducción proporciona toda la información suficiente para que el trabajador de nuevo ingreso se identifique con la organización en un menor tiempo.
- El proceso de inducción ayuda a acelerar la integración del trabajador de nuevo ingreso al grupo de trabajo, lo que repercute en beneficio de la empresa.

- Contribuye a disminuir el número de errores, quejas, y mal entendidos, en la ejecución de las actividades.

- A través de la inducción los trabajadores cometerán menos faltas al reglamento interior de trabajo.

- Con el proceso de inducción de personal se proporcionan los conocimientos de la empresa "Interiores Para Automotores, S.A." , grupo de trabajo y actividades, lo que disminuye en gran medida el temor, desconfianza e inseguridad en los trabajadores a lo desconocido.

- El trabajador será mas productivo y eficiente en el menor tiempo posible a través de someterlo a un proceso de inducción, ya que desde un principio contará con los conocimientos de la organización en que trabaja, de su puesto, ya que estará identificado con ellos.

#### 5.4. MANUAL DE BIENVENIDA

El manual de bienvenida es un documento escrito que se debe proporcionar a los nuevos empleados, y a su vez es necesario dar una explicación detallada de los puntos de mayor interés tratados en la fase de inducción del personal a la empresa Interiores Para Automotores, S.A..

Se usa para dar información inmediata e importante para el empleado, siendo el encargado del departamento de personal el responsable de su preparación o presentación.

Los apartados que debe de contener el manual de bienvenida son:

- a. Una bienvenida cordial a los empleados de nuevo ingreso.
- b. La historia de la organización, cuando fue fundada, por quién y para qué.
- c. Los objetivos de la empresa, tanto a corto como a largo plazo.

d. Descripción detallada de los productos que se manufacturan, y a qué tipo de mercado van dirigidos.

e. La organización de la empresa. En este apartado se nombran las divisiones y departamentos de la empresa, de ser posible se anotan los nombres de los ejecutivos.

f. Políticas de la empresa acerca de: Horarios, días de pago, forma en que se efectúa la administración de sueldos y salarios, promociones y ascensos, asistencias, faltas y retardos, permisos, ubicación de los servicios: comedor, servicios médicos, sanitarios, estacionamiento, adiestramiento, capacitación y desarrollo a los empleados, otros.

g. Prestaciones: Seguro de vida, servicios médicos, caja de ahorro, plan de jubilación, vacaciones, aguinaldo, y ayudas en general.

h. Reglamento interior de trabajo.

i. Actividades socioculturales.

j. Plan de sugerencias.

k. Así como toda información general que pueda tener interés, para el empleado de nuevo ingreso.

El manual de bienvenida será un soporte escrito, de la información dada en la primera fase de nuestro proceso de inducción, que deberá ser entregado a cada nuevo miembro de la organización, permitiéndole aclarar sus dudas que le surjan con respecto a ello al consultarlo.

La puesta en marcha de un proceso de inducción no implica gran costo y si un gran beneficio para el empleado y por lo tanto para la empresa, por lo que es recomendable establecer uno en cada empresa y sobre todo en la de "Interiores para Automotores, S.A.".

## CONCLUSIONES.

Al término de la presente investigación concluimos lo siguiente:

- Para todo proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, debe procurarse como parte terminal un proceso de inducción de personal.

- A todo el personal de nuevo ingreso, invariablemente del puesto que vaya a ocupar, se le debe de someter a un proceso de inducción.

- Al existir un proceso de inducción en las empresas, se obtiene como resultado una adecuada integración del recurso humano al ambiente organizacional.

- Si después de contratado el personal de una organización es sometido a un proceso de inducción, este se acoplará y se identificará rápidamente a su puesto y a la organización misma.

- Se recomienda que sea el encargado del departamento de personal quien le de seguimiento al proceso de inducción.

- Toda organización 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 mayores exigencias, es así como el medio ambiente impacta en las organizaciones. Es por ello, que el diseño de un modelo de proceso de inducción de personal 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 le da inducción, la organización tendrá problemas serios para desarrollarse.

- La puesta en marcha de un proceso de inducción de personal no implica gran costo y si un gran beneficio para el nuevo empleado y por lo tanto para la empresa, por lo que es recomendable establecer uno en cada empresa y sobre todo en la de Interiores para

**Automotores, S.A..**

- Se recomienda a todas las organizaciones la elaboración y entrega, así como la explicación de un manual de bienvenida, para que mínimamente, su personal de nuevo ingreso tenga conocimiento de la empresa para la cual trabaja.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Amaro Guzman, Raymundo. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL".  
México, Limusa, 1a. Edición, 1981.
- Arias Galicia, Fernando. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS".  
México, Trillas, 10a. Edición, 1980.
- Burack, Helmer/Smith, Robert. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL".  
México, CECSA, 3a. Edición, 1987.
- Byars, Lloyd/Rue, Leslie. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS".  
México, Interamericana, 1a. Edición, 1983.
- Chiavenato, Idalberto. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS".  
México, McGraw Hill, 4a. Edición, 1986.
- Fernández Arena, José. "EL PROCESO ADMINISTRATIVO".  
México. Herrero Hermanos, 10a. Edición, 1975.
- Flippo, Edwin. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL".  
México, McGraw Hill, 4a. Edición, 1982.
- Hernández Sampieri, Roberto y otros. "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN".  
Colombia, McGraw Hill, 1991.
- Mercado Hernández, Salvador. "¿CÓMO HACER UNA TESIS?".  
México, Limusa, 2a. Edición, 1993.
- Reyes Ponce, Agustín. "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS".  
Teoría y Práctica. Primera parte. México, Limusa, 28a. Reimpresión, 1982.
- Reyes Ponce, Agustín. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL".  
Relaciones Humanas. Primera parte. México, Limusa, 4a. Reimpresión, 1981.

Sikula, Andrew. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL".

México, Limusa, 1a. Edición, 1982.

Zorrilla Arena, S./Torres Xammar M. "GUÍA PARA ELABORAR LA TESIS".

México, Interamericana, 1a. Edición, 1989.