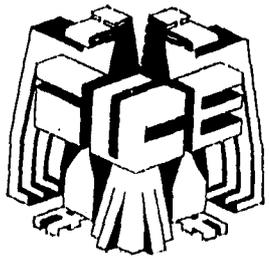


315625 4



INSTITUTO UNIVERSITARIO 28)
DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION

ESCUELA DE PSICOLOGIA INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

IMPORTANCIA DE LA INDUCCION DE PERSONAL
COMO UN FACTOR PARA EL MEJORAMIENTO DEL
SERVICIO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS
DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
CALIXTO VALDEZ GONZALEZ

ASESOR. LIC. MA. ELIZABETH RAMIREZ LOPEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

A Paty, la compañera de mi vida
por su amor
por su apoyo
por su firmeza
por su ejemplo

A mi Madre, a quien agradezco
la vida y su gran
cariño desmedido

A mi Padre, su ejemplo de hombre
trabajador difícil de
imitar

A Mariana, Andrea, mis niñas
la fuerza que me
impulsó a seguir.
El impulso para ser
cada día mejor.

A Doña María, Gracias por su
cariño filial.

INDICE

TEMA	PAG.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.....	
LA INSTITUCION EDUCATIVA COMO UN SISTEMA ABIERTO Y SU NECESIDAD DE DESARROLLO	
1.1 LA TEORIA DE SISTEMAS.....	4
1.2 POR QUE DEBE LA INSTITUCION EDUCATIVA APLICAR LA TEORIA DE SISTEMAS.....	8
1.3 SISTEMAS QUE FORMAN LA INSTITUCION EDUCATIVA.....	12
1.4 EL SUBSISTEMA DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	13
1.5 EL SUBSISTEMA DE SELECCION DE PERSONAL.....	18
1.6 LA ADMINISTRACION DE LA FUNCION DE SELECCION DE PERSONAL.....	25
CAPITULO II.....	
RELACION ENTRE EL PROCESO DE INDUCCION Y LA PRODUCTIVIDAD	
2.1 QUE SE ENTIENDE POR INDUCCION DE PERSONAL.....	29
2.2 TIPOS DE INDUCCION.....	30
2.3 QUIEN ES EL RESPONSABLE DE LA INDUCCION EN UNA INSTITUCION.....	31
2.4 QUE SE ENTIENDE POR PRODUCTIVIDAD.....	32
2.5 RELACION ENTRE INDUCCION Y PRODUCTIVIDAD.....	34
2.6 PRINCIPALES PROBLEMAS QUE PRESENTA EL PERSONAL POR FALTA DE INDUCCION.....	35
2.7 QUE PUNTOS BASICOS DEBE CONTENER UN PROGRAMA DE INDUCCION DE PERSONAL.....	36
2.8 VENTAJAS DE UN PROGRAMA DE INDUCCION DE PERSONAL...	38
CAPITULO III.....	
EL CECYT LUIS ENRIQUE ERRO, UNIVERSO DE ESTUDIO	
3.1 EL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL, SU ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO.....	41
3.2 EL CECYT LUIS ENRIQUE ERRO, SU ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO.....	50
3.3 EL PROCESO DE INDUCCION EN EL CECYT LUIS ENRIQUE ERRO.....	54
3.4 COMPARATIVO ENTRE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS CON EL CUESTIONARIO DE EMPLEADOS Y DEL JEFE DE PERSONAL...	80

3.5 PRINCIPALES ACIERTOS Y ERRORES EN EL PROCESO DE INDUCCION EN EL CECYT LUIS ENRIQUE ERRO.....	83
3.6 PROPUESTA PARA LOGRAR UN CAMBIO ESTRATEGICO EN EL PERSONAL DE LA INSTITUCION.....	84

CAPITULO IV.....
LA INDUCCION COMO FACTOR DE MEJORAMIENTO DEL
SERVICIO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y
EL ENFOQUE PSICOPEDAGOGICO DE PERTINENCIA Y
COMPETITIVIDAD.

4.1 EL ENFOQUE PSICOPEDAGOGICO DE PERTINENCIA Y COMPETITIVIDAD.....	86
4.2 LA INDUCCION Y EL ENFOQUE PSICOPEDAGOGICO DE PERTINENCIA Y COMPETITIVIDAD.....	93
4.3 METODOLOGIA.....	95

CONCLUSIONES.....119

SUGERENCIAS.....122

INDICE DE GRAFICAS.....124

BIBLIOGRAFIA.....126

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Comúnmente en las empresas se le da mayor importancia al proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, dejando en un segundo plano a una etapa por demás importante del mismo proceso, LA INDUCCION.

Se debe tener presente que las primeras experiencias que vive un empleado en la organización van a matizar su rendimiento y su adaptación.

Estos iniciales contactos son los que van a marcar la diferencia para que ese nuevo elemento sea productivo, se adapte fácilmente o se pierda en el anonimato.

Cuántas veces la primera impresión ha sido positiva, las perspectivas de desarrollo y de una real relación pareciera que son alimentadas por una visión muy agradable de la nueva empresa, sea por su fama, sea por sus instalaciones, sea por su importancia en el mercado. Sin embargo, todo se va diluyendo cuando las respuestas y la atención que se recibe de parte del nuevo jefe y de los nuevos compañeros es casi nula.

Todo ese Sistema de proveerse de empleados idóneos en una empresa o institución no puede estar completo si se pasa por alto el desarrollo de la INDUCCION que no sólo es un complemento, sino un medio ideal para iniciar la INTEGRACION de cualquier miembro a la institución, sobre todo de los nuevos, así como también propiciar su pronta participación en la vida productiva de la institución.

En algunas organizaciones al nuevo empleado únicamente se le indica dónde va a trabajar, quién va a ser su jefe, y se cree que con eso basta; en otras, se cuenta con un MANUAL DE INDUCCION y el jefe como que se preocupa porque dicho manual sea medio leído por el nuevo empleado y porque los demás miembros del departamento conozcan a su nuevo compañero. Pero aún así, no se logra cubrir lo que realmente implica una apropiada INDUCCION.

Se debe estar consciente de que todos los esfuerzos que se desarrollen en esta etapa deben encaminarse a lograr reforzar en los individuos su CONFIANZA en si mismos y en la institución, porque quiérase o no, el nuevo ambiente laboral incide en forma definitiva en su personalidad, y a que al momento de no sentirse seguro de manejar ese nuevo ambiente y adaptarse o ser aceptado por los nuevos compañeros, se puede malograr al nuevo empleado de buen nivel y provocar su deserción.

Este trabajo se desarrolló en el CECyT LUIS ENRIQUE ERRO, del Instituto Politécnico Nacional, donde se dirigió el

trabajo al personal administrativo tanto del turno matutino como del turno vespertino.

Se parte de la premisa de que el personal de ambos turnos no recibió una INDUCCION formal. Para corroborar esta afirmación se aplicaron unos cuestionarios: por un lado, a una muestra de los empleados administrativos de ambos turnos y otro, al jefe de personal de la Institución.

Con la información recabada, previo análisis, se pudo formular un diagnóstico y una propuesta que se desarrolló dentro de la Institución.

El propósito de este trabajo es mostrar la importancia que tiene el desarrollar el Proceso de Inducción de Personal para el mejoramiento de la actitud de servicio, de los empleados administrativos de esta Institución, sean de reciente ingreso o con ya años de estar integrados a la misma.

Todo esto con una perspectiva muy clara, favorecer el desarrollo de los nuevos empleados a través del conocimiento de su nuevo ambiente laboral y de la forma cómo la misma institución puede integrarlos a su vida productiva.

CAPITULO I

LA INSTITUCION EDUCATIVA COMO UN SISTEMA
ABIERTO Y SU NECESIDAD DE DESARROLLO

1.1 LA TEORIA DE SISTEMAS.

Durante muchos años se ha tomado como una premisa definitiva que toda organización, sea cual fuere su objetivo es: "un conjunto de partes que deben estandarizarse y controlarse desde un punto de vista central". *

Esto trajo como consecuencia una serie de aspectos un tanto específicos que de alguna manera eran como principios que querían interpretar el pensamiento y el espíritu de esta visión de dichas organizaciones, como por ejemplo:

1. Las tareas deben especializarse y reducirse el ciclo de trabajo lo más pequeño posible.
2. El trabajo debe realizarse siempre del mismo modo.
3. La toma de decisiones debe ser exclusiva de quienes tienen la autoridad.
4. Se requieren políticas uniformes para lograr coherencia.
5. No debe haber duplicidad de funciones; aquellos a quienes se les asigna una tarea son los únicos que deben realizarla.

La pretensión básica era una unificación de criterios y de actividades a fin de lograr mayor productividad y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, económicos, etc.

Sin embargo al correr del tiempo, afloraron una serie de aspectos que influyeron determinadamente en la vida de tales organizaciones y que de alguna manera se presentaron como obstáculos para el desarrollo de la vida institucional.

Posiblemente los principales problemas que se deben atacar son los siguientes:

La especialización de tareas: El trabajo se reduce a su expresión más simple y por tanto se vuelve monótono, aburrido, degradante.

La estandarización del desempeño: Lo que resulta óptimo para uno, puede no serlo para los demás.

* Del Pozo Navarro Fernando, La Dirección por Sistemas, Edit. Limusa, 1972.

Las decisiones centralizadas: Proporciona unidad de mando, pero provoca ineficiencia y ausencia de iniciativa en quienes saben más de las actividades.

Las políticas uniformes: Por apegarse a un estilo ó espíritu único, se pierde en cuanto a la adecuación a las necesidades de los empleados y de los clientes.

No debe haber duplicación de funciones: El responsable del puesto únicamente se dedica a él. Los demás no le importan.

No se puede ser tajante y afirmar que lo de antes no sirvió y no hubo avance, al contrario, posiblemente se avanzó bastante pero sólo en cuanto al desarrollo de la tecnología, en cuanto a una visión particular de cada una de las partes que conforman a la organización y no como un todo interrelacionado, donde todos se influyen entre si.

Surge en los años cincuentas una teoría que se refiere a los organismos vivos incluyendo a las organizaciones. Se trata del modelo más amplio que existe para descubrir todos los elementos organizacionales y la dinámica de su interacción.

Esta teoría da entrada al concepto de Los Sistemas Abiertos, que dice: la organización tiene características comunes a todos los demás sistemas vivos. La comprensión de estas características permite trabajar con las tendencias naturales de la organización y no contra ellas; de tal suerte que a través de estos estudios se puede propiciar su desarrollo y por ende los cambios que se suscitan dentro de ella. En esta teoría se aborda al:

SISTEMA: Como un ordenamiento de partes interrelacionadas. Así ordenamiento e interrelación describen los elementos interdependientes que forman la entidad llamada sistema.

Para comprender mejor al sistema lo primero que se hace es identificar sus partes individuales y cómo se encuentran interactuando y así se comprende su naturaleza colectiva.

Es necesario anotar que los sistemas abiertos dependen de su medio externo para sobrevivir por lo cual se encuentran expuestos a influencias y transacciones del mundo exterior.

Al ser abiertos se puede decir que son accesibles para la comunicación y la confianza, sin embargo no todos pueden poseer ambas características, porque posiblemente la comunicación se dé pero la atmósfera de confianza no.

Más adelante se hace una definición más completa de este concepto por ahora con la definición anterior basta para que sea un punto de partida del presente trabajo.

PARTES DE UN SISTEMA

EL LIMITE: Todos los sistemas tienen frontera o limite con los demás, puede ser un limite:

- FISICO; un edificio.
- TEMPORAL; un turno de trabajo.
- SOCIAL; un grupo de trabajo.
- PSICOLOGICO; algún prejuicio.

Un sistema debe poseer un limite permeable, es decir, debe ser de tal manera que sea fácilmente identificable para que no pierda su unidad y su vida propia. Su grado de permeabilidad va a propiciar su larga o corta vida.

EL PROPOSITO O MISION Y LOS OBJETIVOS: El propósito es el contrato con el medio, con el que un sistema se compromete a ofrecer a la comunidad servicios, productos que satisfagan ciertas necesidades y bajo ciertas circunstancias, sea de precio, calidad, etc.

Los objetivos son la meta interna específica que el sistema establece para progresar en el cumplimiento del propósito.

Estos dos aspectos, el objetivo y el propósito proporcionan datos de referencia para que la organización defina las tareas medulares de sus operaciones.

EL MATERIAL DE ENTRADA O INSUMOS DEL SISTEMA: Para poder sobrevivir una empresa u organización necesita de materiales y energía y éstos los toma del medio que le circunda. En la medida que las empresas se proveen de materiales suficientes y adecuados, en esa proporción el sistema va a sobrevivir.

LA TRANSFORMACION O PROCESO DEL NEGOCIO: Los materiales deben convertirse en servicios, productos, que satisfagan necesidades. Para lograr esto deben de seguir una serie de especificaciones, esto es se tiene que efectuar un trabajo.

La transformación de estos materiales se lleva a cabo a través de tres procesos básicos:

- Proceso organizacional
- Proceso individual
- Proceso grupal

El trabajo se lleva a cabo a través de la combinación de estos tres procesos.

El desafío de una empresa consiste en combinar eficientemente estos procesos a fin de responder a la necesidad individual de cada persona, y al cumplimiento de las tareas del grupo y al logro de los objetivos de la misma Empresa.

LOS MATERIALES DE SALIDA O RESULTADOS DEL PROCESO DE NEGOCIO: lo que produce la empresa se lleva al medio para intentar cumplir con el propósito de satisfacer alguna necesidad del mismo como un compromiso explícito. Aquí también salen a relucir productos no necesarios como los desechos, la contaminación, el desperdicio de material, etc.

LA RETROALIMENTACION: A través de este elemento recibe valiosa información acerca de si lo que produce el sistema va en relación directa con lo que espera de él el medio. Además va a indicar si es necesario modificar la estrategia de fabricación, venta, distribución, etc. Todo esto con la finalidad de poder asegurar la supervivencia del organismo.

EL MEDIO: Todo lo que se encuentra fuera de los límites del sistema constituye el medio. Para sobrevivir, el sistema debe conectarse con los diferentes segmentos del medio (conexión es un intercambio de material de entrada y salida). La influencia del medio sobre la vida del sistema es fundamental.

El éxito de toda organización depende de que cada uno de estos elementos cumpla con su cometido y entonces sea realmente sistema. Donde la interrelación sea una realidad y todo lo que se haga o se deje de hacer influya determinadamente en la vida de dicha organización.

Por otro lado muchas organizaciones han descubierto que pueden influir en su cultura para producir el comportamiento (y los resultados) que desean, a través de la forma en que diseñan o estructuran ciertos aspectos de sus operaciones.

En teoría la organización debería pensar en la situación comercial que requiere, en el tipo de cultura que su liderazgo valora y en la manera en que desea que sus empleados respondan, para posteriormente diseñar un sistema que le permita un desarrollo excelente.

Esto propicia llegar a considerar dos aspectos fundamentales en estos diseños:

- 1) Para obtener mejores resultados, es necesario mejorar el diseño de la organización, cualquiera que sea.

2) Si se modifica el diseño, hay que cuidar de no perturbar lo que está funcionando ahora.

Estos dos puntos son básicos para que una organización siempre esté en cambio para su beneficio y adecuación a las necesidades de su medio y las propias.

No forzosamente todo lo que una organización está haciendo antes de su modificación es malo, al contrario, se debe aprovechar aquello que ya funciona y que va de acuerdo al nuevo diseño para ocupar dicho tiempo en la mejora de otros aspectos que realmente lo requieren.

Esta teoría de Sistemas no es la panacea ni tampoco lo último y mejor para una empresa, sin embargo, otorga una serie de ventajas y adecuaciones que bien vale la pena llevarlo a la práctica para poder constatar su eficacia y bondad a la hora de llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos sean de la empresa, sean de cada individuo, sean del medio que la circunda.

1.2 ¿POR QUE DEBE LA INSTITUCION EDUCATIVA APLICAR LA TEORIA DE SISTEMAS?.

Definitivamente uno de los puntos básicos sobre el cual se debe hacer énfasis cuando se pretende proponer la Teoría de Sistemas como una posibilidad para el desarrollo, para el cambio y la aplicación dentro de una Institución Educativa es que en una organización de servicios se tiene gran influencia del medio (sociedad), ya que la finalidad principal de dicha Institución es proporcionar al medio circundante individuos capaces de desarrollar a su sociedad, de profesionistas que sean agentes de cambio para promover una adaptación de su grupo social en la búsqueda del progreso, y que puedan dar respuesta a las necesidades tan cambiantes de sus componentes.

La Institución Educativa es un sistema abierto por excelencia, ya que la razón de ser, de su existencia misma depende totalmente de su medio, por lo tanto está en continua relación, porque si ese medio no le proporciona la materia prima, el ser humano, no puede desarrollarse ni mucho menos cumplir con su misión, con su cometido.

Los límites de la Institución Educativa deben estar lo suficientemente permeables para poder establecer un nexo profundo de comunicación con la sociedad, con otra Institución Educativa, con la familias de su medio, con la tecnología, la economía, con las aspiraciones de la nación. Sólo de esta manera puede excusar su presencia en este gran sistema llamado Sociedad.

Los planes de estudio, los programas, los objetivos de enseñanza, deben tener una gran relación con lo que espera la sociedad de sus ciudadanos, para que se conviertan en gente productiva dentro de otros sistemas.

La Institución Educativa de la que se ocupa es el trabajo es el CECYT LUIS ENRIQUE ERRO que es un subsistema perteneciente a un gran sistema llamado: INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL, que a su vez como subsistema pertenece a un sistema mayor, el Sistema Educativo Nacional.

Esta es una razón más para que sea un sistema abierto, ya que por otro lado debe estar atento a la retroalimentación que recibe permanentemente de los otros sistemas que le rodean para modificar sus objetivos, sus planes o para reforzar su actividad.

Si se toma en cuenta todo lo hasta aquí mencionado en relación con la teoría de Sistemas aplicada a la Institución Educativa, entonces, se va a evitar:

1. Tratar un sistema vivo y orgánico como si fuera una máquina sin vida. Alejando al mismo tiempo la rigidez estructural y el dogmatismo del seudoliderazgo que son enemigos de una interacción permanente de los componentes del sistema.
2. Suponer que los objetivos de la Institución son también de sus componentes; porque la Institución tendrá los suyos y sus miembros los propios y buscarán encontrar el punto de relación para poder apoyarse entre sí.
3. El ignorar el medio externo, y encerrarse con las necesidades de dentro del sistema, ya que propiciaría una isla dentro de un gran mar de necesidades que encontrarían barreras insalvables y entonces la Institución dejaría de tener razones de existencia. Definitivamente una Institución Educativa debe en parte desarrollar una Planeación de fuera hacia adentro porque es de afuera de donde va a recibir el impulso de su existencia y de su desarrollo.
4. Buscar una única manera correcta de manejar una situación por que cada grupo que conforma el Sistema tendrá una misión y su cumplimiento propiciará que todos en conjunto lleguen al cumplimiento de los objetivos de la Institución.

5. Creer que existe una causa y un efecto en los problemas que se presentan. Cuando se toma a la Institución como un sistema es más fácil detectar, que existe no una sino varias causas que provocan algún fenómeno, que puede obstruir el desarrollo de dicha organización.
6. Olvidar que la razón de existir (propósito) de la organización también está determinada por el medio y no sólo por sí misma. De tal suerte que para que su accionar sea exitoso debe siempre tener presente cambios y las necesidades del medio.
7. No darse cuenta que las personas también son sistemas abiertos y que se autoregulan y que funcionan mejor si se dan condiciones tales como:
 - Claridad de los objetivos.
 - Compromiso con los objetivos.
 - Una razonable autonomía.
 - Una clara retroalimentación.

Todo esto es básico para que la gente se encuentre a gusto porque sabrá qué hacer y hacia dónde dirigirse.

8. Olvidar que hace falta una revisión periódica de los objetivos de la Institución en beneficio de sí mismos y del medio. Así la eficacia de la Institución, de lo que produce y de sus integrantes será mayor.

Existen muchos otros aspectos que van a propiciar este cambio de cultura organizacional, para que la Institución se adapte más a las nuevas exigencias de su medio.

Toda Institución Educativa tiene una misión que debe esforzarse por cumplir. La condición básica para que se lleve a cabo dicha misión, es la unión de esfuerzos de todos los elementos de la Organización.

Para poder tener esta unión hace falta una comunicación fluida, hace falta que no se olvide de que tiene una gran relación con el medio que la circunda, que no se olvide de que el principal material lo recibe de la sociedad, que son los alumnos.

Además, que cuando la sociedad recibe al ser humano formado, educado y culturizado por la Institución educativa, espera que sea un elemento que coadyuve a su progreso social tecnológico y científico. Para llevar a cabo esto la Institución debe estar recibiendo permanentemente información

de las necesidades, de la problemática, de los avances que se están dando en dicho sistema llamado sociedad.

Todos estos aspectos descritos antes exigen que la Institución educativa sea un sistema abierto. Imposible concebir a una escuela, sea cual fuere su nivel y su especialidad como una isla inmensa en la sociedad, porque entonces definitivamente cualquier esfuerzo que desarrolle será vano porque se enfocaría a responder a sus muy particulares objetivos, haciendo a un lado la esencia de este tipo de Instituciones, servir a la sociedad.

Los programas de estudio, las técnicas de enseñanza, la metodología utilizada, el personal docente e incluso el personal administrativo, deben responder a las inquietudes y objetivos de una sociedad.

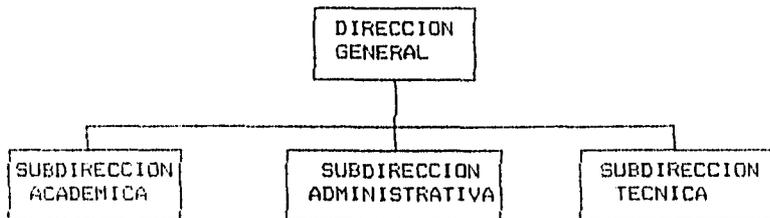
La Institución Educativa debe buscar diferentes formas para mantenerse en contacto permanente con los otros sistemas que lo rodean, tales como: otras Instituciones de distintos niveles; con las industrias para que sus programas propicien el desarrollo de individuos útiles para su desarrollo tecnológico, administrativo, etc; estar en contacto también con las familias de cada alumno a fin de que conozcan su filosofía, sus objetivos de aprendizaje y con esto, ellos, los padres, decidan qué tipo de escuela es la que conviene a sus intereses; finalmente la Institución educativa debe estar en relación directa con el gran sistema, del cual es un subsistema, la sociedad.

Esta es una tarea definitiva y absoluta que debe esforzarse por resolver la propia Institución y su creatividad e inventiva deben enfocarse en ese sentido.

Cualquier falla en esa relación con los demás sistemas, sea quien sea el "responsable" dentro de la Institución, será visto por los demás como una falta de todo sistema, no como algo parcial, ni propio sólo de una parte, que conforma ese TODO, llamado Institución Educativa.

1.3 LOS SUBSISTEMAS QUE FORMAN LA INSTITUCION EDUCATIVA.

Una Institución educativa está formada por los siguientes subsistemas:



Las funciones generales de cada uno de estos subsistemas son:

DIRECCION GENERAL: Coordinar todas las actividades de la Institución educativa para lograr los objetivos de la misma. Vigilar que el espíritu de la misión y del fin último del organismo educativo sea lo que mueva a toda actividad de los miembros, sean docentes, sean administrativos, etc.

Coordinar todas las actividades de cada subdirección para conseguir una labor de conjunto. Mantener una estrecha comunicación con los altos directivos del I.P.N. para coadyuvar a la realización de los objetivos de la nación.

SUBDIRECCION ACADEMICA: Se encarga de supervisar el cumplimiento de los programas de estudio; del nivel de preparación de los docentes; seguir de cerca el desarrollo académico de los alumnos, del aprovechamiento escolar; estar al tanto de los avances en materia educativa, etc.

SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA: Sus principales actividades están estrechamente ligadas a la administración del personal; atender sus demandas; de proveer de los medios necesarios para el desarrollo del recurso humano; establecer los controles hacia los gastos de la Institución, que vayan de acuerdo a los presupuestos establecidos; conservar en buen estado las instalaciones del plantel; optimizar las erogaciones y aprovechar al máximo los recursos materiales y financieros de que disponga, etc.

SUBDIRECCION TECNICA: Programar, organizar y controlar el registro e información escolar; organizar u evaluar las actividades culturales, artísticas y deportivas; controlar la

realización del servicio social; coordinar el proceso de asignación de becas; supervisar el funcionamiento de la Biblioteca; elaborar las estadísticas del alumnado del centro de estudios, etc.

Definitivamente, aun cuando se han enumerado en forma separada las funciones de cada subsistema que compone a una institución educativa no se puede dejar de señalar lo siguiente:

-Cada área a su vez se subdivide en otras áreas específicas donde cada una debe interactuar permanentemente para que dicha subdirección cumpla su cometido.

-Que cualquier cambio generado en alguno de los subsistemas involucra a todo el sistema, por pequeño que sea dicha modificación.

-Debe existir una comunicación abierta, directa, sincera y definitivamente permanente.

-Que los objetivos particulares de cada uno deben contribuir al engrandecimiento y desarrollo de todo sistema.

-No se valen islas ni feudos, todo debe ser abierto.

1.4 EL SUBSISTEMA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Para el buen funcionamiento del SUBSISTEMA de los recursos humanos es importante que contenga las siguientes áreas específicas que aparecen en la siguiente página, a fin de que toda la problemática y las necesidades de los empleados puedan recibir la adecuada atención.

Claro está que no todas las instituciones pueden atender muchos de estos aspectos, porque se estaría hablando de situaciones posiblemente ideales. Sin embargo, bien vale la pena revisar cada uno de estos aspectos.

Normalmente los tratadistas de la materia coinciden en las funciones que corresponde efectuar a este departamento. La tendencia dentro de las organizaciones parece ser en el mismo sentido; es decir, hay una gran coincidencia en las actividades que llevan a cabo departamentos de diferentes instituciones.

Las funciones básicas del subsistema de los Recursos humanos y sus respectivos objetivos son las siguientes:

Función:

EMPLEO
Objetivo

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos.

Subfunciones:

RECLUTAMIENTO
Objetivo

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes.

SELECCION
Objetivo

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como para la organización.

CONTRATACION
Objetivo

Definir las condiciones bajo las cuales el trabajador ingresa a laborar en la Institución. Sea por tiempo determinado o por tiempo indeterminado. Su sueldo y las prestaciones a las que tiene derecho.

INDUCCION
Objetivo

Dar toda aquella información que necesita el nuevo trabajador para su nueva labor y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

PROMOCION Y TRANSFERENCIA

Objetivo

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

VENCIMIENTO DE CONTRATO DE TRABAJO

Objetivo

Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

Función:

ADMINISTRACION DE SALARIOS

Objetivo

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

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados, sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo, que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la empresa.

Subfunciones:

ASIGNACION DE FUNCIONES

Objetivo

Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

DETERMINACION DE SALARIOS

Objetivo

Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

CALIFICACION DE MERITOS

Objetivo

Evaluar, mediante los medios mas objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

COMPENSACION SUPLEMENTARIA (INCENTIVOS Y PREMIOS)

Objetivo

Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

CONTROL DE ASISTENCIA

Objetivo

Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

Función:

RELACIONES INTERNAS LABORALES

Objetivo

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:

COMUNICACION

Objetivo

Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

CONTRATACION COLECTIVA

Objetivo

Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

DISCIPLINA

Objetivo

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

MOTIVACION DEL PERSONAL

Objetivo

Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero patronales y la calidad del personal.

DESARROLLO DEL PERSONAL

Objetivo

Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

ENTRENAMIENTO

Objetivo

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Función:

SERVICIOS AL PERSONAL

Objetivo

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:

ACTIVIDADES RECREATIVAS

Objetivo

Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e instalaciones para su esparcimiento.

SEGURIDAD
Objetivo

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

PROTECCION Y VIGILANCIA
Objetivo

Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

Función:

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS
Objetivo

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 éstos, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegando al caso de reclutamiento y selección.

1.5 EL SUBSISTEMA DE SELECCION DE PERSONAL

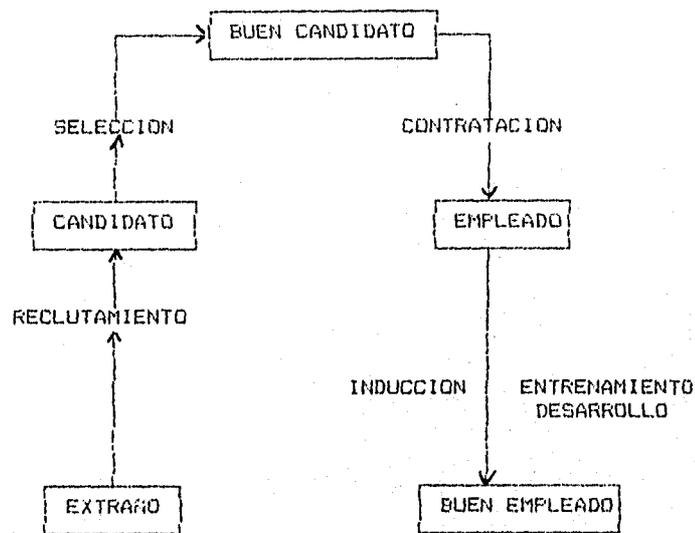
El subsistema de Selección de Personal, en muchas empresas e instituciones, parece no responder a lo que esperan de él las diferentes áreas de dichas organizaciones, porque arrastra una serie de problemas al momento de elegir candidatos que correspondan a los requisitos de las vacantes de tales departamentos. Algunos de dichos problemas son: la presión de tiempo; el número de vacantes a cubrir, que a veces son muchas; la influencia del sindicato; el no poder ajustarse a los requerimientos de la vacante, etc. Esto provoca que los candidatos enviados no cubran todos los requisitos esperados por el jefe solicitante, trayendo como consecuencia, verdaderos dolores de cabeza a dichos jefes que aceptan a los nuevos elementos basados en la recomendación del área de Selección de Personal.

En primer lugar las labores propias de este subsistema no lo puede hacer cualquier personal sino definitivamente un especialista en el comportamiento humano como el psicólogo industrial, con una amplia experiencia en estos asuntos, así como un verdadero conocimiento de la Institución, su filosofía, sus objetivos, su misión, etc. Esto con la idea de que aquellos que ingresan a la empresa realmente puedan

adaptarse a la vida, al ambiente laboral de ese centro de trabajo.

Las etapas generales que debe cubrir una persona para convertirse en empleado de la organización, aunque varían mucho en su número y orden, son:

- A) Reclutamiento : hace de una persona extraña un candidato.
- B) Selección: busca entre los candidatos los mejores para cada puesto.
- C) Contratación: hace del buen candidato, un empleado o trabajador.
- D) Inducción: (junto con el entrenamiento del que se habla en el capítulo siguiente) de hacer del empleado un buen empleado.

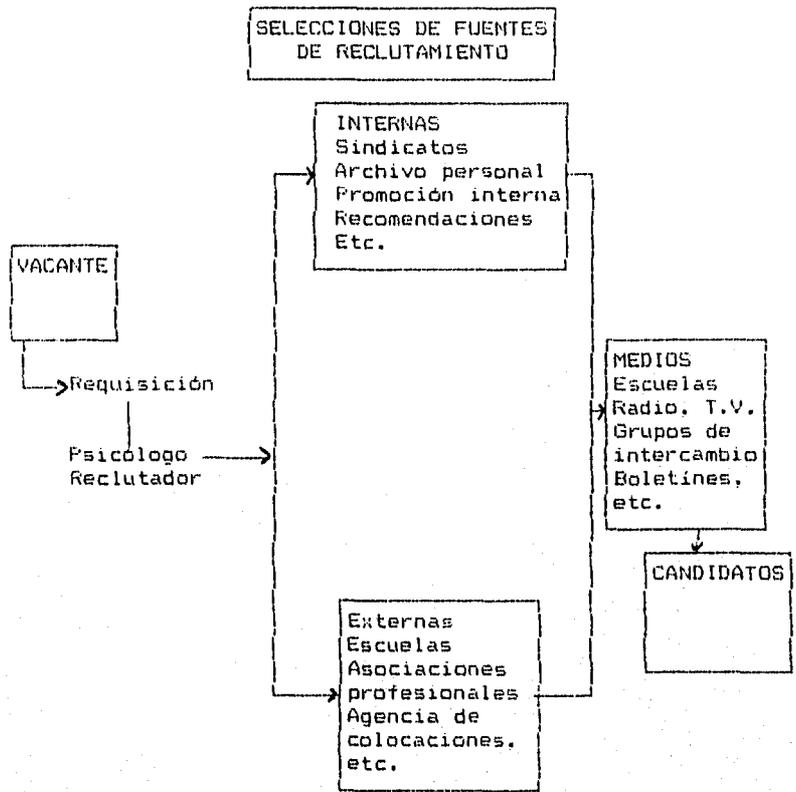


* ETAPAS GENERALES DE LA ADMISION DE PERSONAL

Todo proceso de Reclutamiento y Selección de personal inicia con una VACANTE, sea cual fuere la causa que provoca la falta de personal en alguna área de la Institución; esto a su vez implica la aparición de un documento llamado REQUISICION, elaborada por el departamento afectado y que se

* Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal, Primera parte, Edit. Limusa, 1982.

dirige al departamento de Reclutamiento y Selección de personal para iniciar este proceso tan importante, además de otras actividades que se enumeran en el siguiente esquema, hasta lograr atraer a candidatos, los más idóneos al puesto que necesita cubrirse.

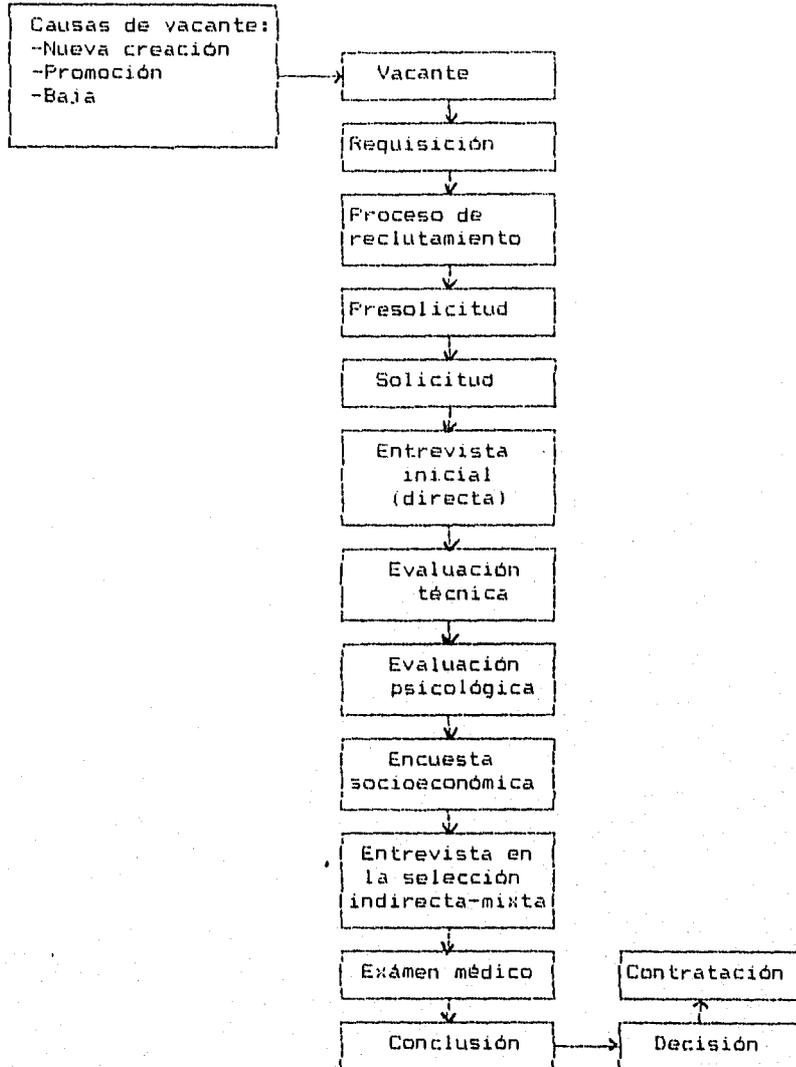


* PROCESO DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Hasta aquí se ha hecho énfasis en ese proceso de RECLUTAMIENTO y lo que implica en cuanto a los puntos que se deben tener en cuenta para que la segunda parte, que se refiere a la SELECCION, realmente tenga éxito y se dedique a desarrollar sus actividades y con las personas que pueden entrar en un real concurso para ingresar a la empresa.

* Grados Espinoza Jaime, Inducción, Reclutamiento y Selección de Personal, Edit. El Manual Moderno México 1988.

A continuación se presentan los pasos que normalmente siguen la mayoría de las organizaciones que realmente se preocupan por acercarse a personas que puedan tener mayor probabilidad de desarrollo de sus labores.



* EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

* Op.cit. Inducción,Reclutamiento..El Manual Moderno 1988.

PRESOLICITUD

Esta forma es muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto. Permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También porque permite organizar una buena cartera.

SOLICITUD

Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes:

- a) Datos personales
- b) Datos escolares
- c) Experiencia ocupacional
- d) Datos familiares
- e) Generales

ENTREVISTA INICIAL

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto de la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, etc., ésta es la fase indicada para obtenerlos. Indudablemente éste es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

EVALUACION TECNICA

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A estos conocimientos adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior, se les denomina experiencia técnica.

El diseño del instrumento de medición y la integración corren por cuenta del psicólogo. La evaluación técnica proporciona datos, sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejores preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

EVALUACION PSICOLOGICA

La etapa más importante de la selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen datos de capacidad intelectual y emocional del

candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:

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

Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

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

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos:

1) Inteligencia

Se refiere a la medición de esta capacidad mental del sujeto a través de los siguientes factores:

- Factor general de inteligencia (factor G)
- Factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

2) Habilidad

Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

3) Personalidad

Se refiere a la medición de aquellos aspectos del sujeto tales como; estabilidad emocional, motivación, juicio social, relaciones interpersonales, etc.

ENCUESTA SOCIOECONOMICA

Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.

La estructura de la encuesta socioeconómica debe contemplar los siguientes puntos básicos:

- a) Entrevista domiciliaria en casa del candidato.
- b) Investigación de referencias ocupacionales.

EXAMEN MEDICO

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para el o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización.

DECISION

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quien toma esta decisión final podrá ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma pero, en todo caso, tal decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso aquí descrito.

CONTRATACION

Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- a. contrato por obra determinada
- b. contrato por tiempo determinado
- c. contrato por tiempo indeterminado

1.6 LA ADMINISTRACION DE LA FUNCION DE SELECCION DE PERSONAL

Existen muchos departamentos de Selección de Personal, cada uno tiene sus aspectos positivos y sus aspectos negativos, sus alcances y sus limitaciones.

Observando más directamente esta Área surge una serie interrelacionada y ordenada de interrogantes. Para establecer una política de selección coherente, lo más probable que surjan las siguientes preguntas:

- A quién se debe buscar?
- Cuántas personas hacen falta?
- Dónde se debe buscar?
- Qué método se puede emplear para inducir a las personas más calificadas a la Empresa?
- Qué procedimientos se pueden aplicar para Seleccionar al personal más adecuado?

Sin embargo se supone que todos deben cumplir con un objetivo básico: Encontrar al hombre adecuado, que cubra el puesto(vacante) a un costo también adecuado. Todo esto a través de un proceso perfectamente bien definido.

Cuando se señala que debe ser al hombre adecuado, se hace referencia a que debe ser un elemento cuyas características de personalidad, experiencia, conocimientos, carácter, etc., tienen que responder a aquello que necesita la vacante de la Institución, además de que permita futurizar el éxito de esa persona para beneficio de si misma y de la propia Empresa.

También se habla de un costo adecuado, esto se refiere a que se debe tener calculado el tiempo promedio para que se integre el nuevo elemento a la Organización y la probabilidad de su pronta efectividad; las personas que van a intervenir para conseguir dicho elemento, desde quien genera la vacante, porque debe ser el primer interesado en encontrar pronto al candidato ideal, pasando por Selección y Contratación, que tiene la responsabilidad de crear y desarrollar un proceso de Selección efectivo, que realmente responda al objetivo primordial de dicha Selección, en cuanto a la persona adecuada y al costo adecuado.

Se vuelve a hacer hincapié en la importancia que tiene para la Administración de Selección de Personal no perder de vista que su labor no es única y aislada, sino que se reviste de una total y auténtica participación de los demás elementos que conforman al sistema denominado Empresa, ya que su labor repercutirá en la productividad y eficacia del propio sistema. Además todos los otros subsistemas de la

Organización deben procurar una real comunicación con Selección de personal de tal forma que permanentemente ellos, Selección, tengan información actualizada de sus desarrollos, avances, necesidades, logros que van a influir en sus descripciones de puestos y en los perfiles de sus integrantes, de tal forma que cuando surja una vacante, el elemento buscado, responda fielmente a sus expectativas.

Todas estas consideraciones enfatizan que Selección de personal debe optimizar sus métodos de Reclutamiento y Selección, como por ejemplo sus fuentes de abastecimiento; que en un momento fueron buenas, que pueden dejar de serlo; al no contar con todo tipo de información mas real, y que van a utilizar mayor tiempo del estipulado y los costos se van a elevar.

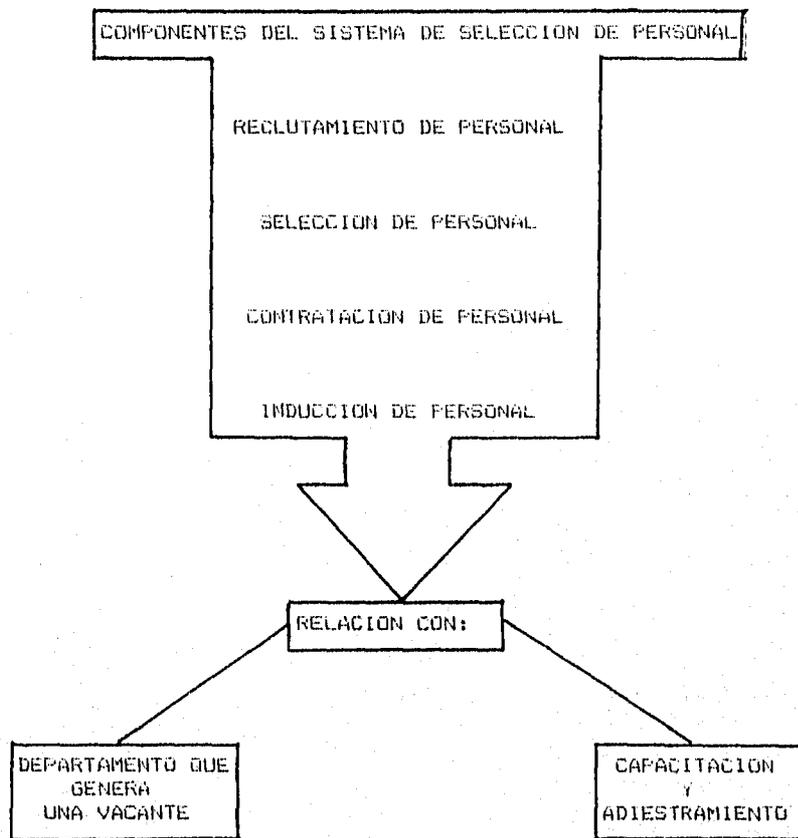
Dentro de la teoría de sistemas se establece como algo fundamental a la Comunicación, en este sentido, la referente a esta área de servicios, representa una imagen real de lo importante que es la pereocupación de comunicarse con todos los componentes del sistema llamado Institución; porque lo contrario va a generar gastos inútiles de tiempo y esfuerzo, por no desarrollar los canales adecuados de la relación reciproca.

Ahora bien, sea cual sea la Organización de Selección y Contratación de personal, todas sus actividades deben responder a las cualidades y características de un Sistema Abierto, ya que sin la información y retroalimentación de toda la Empresa no es posible que subsista, es más, cualquiera que sea su estructura, su eficacia será medida en relación directa con los resultados obtenidos por la gente integrada a la Organización.

La mayor efectividad y desarrollo de tales individuos será una responsabilidad de Selección de personal, compartida con el Jefe de departamento que emitió la requisición de personal y con el área de capacitación aspecto que ampliaremos mas adelante; además de las características propias de cada persona y del medio circundante. Siendo básica también la relación de dicha Área con: el departamento que genera la vacante y con capacitación y adiestramiento que contribuye con su experiencia a conformar no sólo el curso de Inducción, sino también elaborando aquellos temas que pueden propiciar una mejor preparación de los nuevos elementos a través de un "Curso de Inducción al puesto".

Porque se puede encontrar una persona que domina cierta área en otra organización, pero le hacen falta algunos puntos muy específicos propios de la nueva empresa, es entonces cuando surge como básico el participar en un curso de Inducción al puesto.

Para el presente trabajo se juzga oportuno presentar un esquema de la relación del sistema de Selección de Personal, con sus componentes, y los otros dos departamentos ya mencionados.



Se va a puntualizar en el siguiente capítulo, cómo se relaciona la inducción de personal con la productividad de la empresa y de cada uno de los elementos que la forman.

CAPITULO II

RELACION ENTRE EL PROCESO DE INDUCCION
Y LA PRODUCTIVIDAD

2.1 QUE SE ENTIENDE POR INDUCCION DE PERSONAL.

Una de las actividades principales del área de Reclutamiento y Selección de personal es precisamente el Proceso de la INDUCCION: desgraciadamente en muchas empresas esta función es pasada por alto, porque no se le concede la verdadera importancia que encierra para la productividad de ese empleado. que inicia su relación con esa Organización.

* Los autores sobre Recursos Humanos y de Desarrollo, están de acuerdo, en que donde se lleva a cabo esta función de inducción, lo que se persigue es:

- a) Darle al nuevo empleado una idea de la empresa.
- b) Que conozca las políticas de personal.
- c) Lo que debe hacer y lo que puede evitar en materia de reglas de disciplina.
- d) Que esté al tanto de los beneficios que puede disfrutar al integrarse a su nueva empresa.
- e) Que puede tener la oportunidad de conocer globalmente la ubicación de la Institución, tanto físicamente como su organización.

Todos estos puntos tienen como finalidad el lograr en el nuevo empleado una rápida identificación con la Organización que los ha elegido para trabajar en ella, a través de sentirse a gusto y no como una persona ajena a la empresa.

Se debe recordar que la primera impresión de un empleado relacionada con la nueva Empresa la crean las circunstancias bajo las cuales se le instala en la misma, las labores en sí, las actitudes de los supervisores y de sus compañeros de trabajo. Esta primera impresión tiene gran influencia sobre el grado de lealtad y de cooperación que muestra después como empleado. La lealtad de un trabajador se gana o se pierde dentro de las primeras 48 horas a partir de su contratación.

Aquí únicamente se hace referencia a la Inducción de Personal a la Empresa, aunque existen otro tipo de inducciones.

Se toma como referencia la definición de Jaime Grados: "La inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la Institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc." †

Como se puede apreciar, esta definición y, lo que las empresas en general esperan de esta etapa, encuentran una gran correspondencia.

† Op.cit.Inducción. Reclutamiento.. El Manual Moderno 1988.

2.2 TIPOS DE INDUCCION.

Para este trabajo se determina que existen dos tipos de Inducción:

- Inducción a la Empresa.
- Inducción al puesto.

El primer tipo de Inducción se ha definido en el punto 2.1 y básicamente se busca que el nuevo empleado se sienta a gusto en su nueva Empresa.

Con respecto del segundo tipo de Inducción se comenta lo siguiente:

- Esta actividad la tiene que llevar a cabo el jefe del nuevo trabajador o una persona designada por él, donde:
- El nuevo empleado, es presentado a sus nuevos compañeros de departamento.
- También es presentado por lo menos con los jefes de las áreas con quien su puesto continua relación.
- Se le explique ampliamente en qué consistirá su trabajo. Puede auxiliarse para esto con la descripción del puesto, con el objetivo del puesto y su relación con otros puestos de su área y de otros departamentos.
- Se le proporcione la mejor de las confianzas para que pregunte sobre todo aquello que no comprenda o que tenga duda.
- Fueda mostrarle los sitios que requiere conocer, como lugares de cobro, de abastecimiento de material, de herramientas, los sanitarios, etc.

También es importante que se le señale a un auxiliar, cuando el jefe en persona no lo pueda hacer, para que lo oriente y le resuelva sus problemas durante los primeros días.

Por otro lado, algunos aspectos que deben tomarse en cuenta para el éxito de este tipo de Inducciones son:

- a) Procurar no abrumar al recién llegado con excesiva información.
- b) Definitivamente, si de inmediato se le muestra lo más pesado o más desagradable del trabajo se desanimará muy rapido.
- c) Nunca pedirle que realice labores para las que no esté preparado.

Se debe recordar que la inducción es un proceso que requiere de seguirse paulatinamente cada paso y que en la medida que se apresure su desarrollo, la respuesta de los nuevos empleados puede ser de mayor desmotivación. Hace falta además enfatizar que este tipo de Inducción al Puesto no es únicamente provocada por un nuevo ingreso, sino que se debe contemplar además:

- Por Promoción.
- Por Transferencia

Que ambas posibilidades provocan una serie de cambios en la forma de llevar a cabo una tarea, porque lo que hace falta en una sucursal, puede ser muy diferente al estilo de otra; también, que un nuevo puesto con sus respectivas responsabilidades requiere, de una nueva adecuación a pesar de tener el empleado una cierta antigüedad en la empresa.

2.3 QUIEN ES EL RESPONSABLE DE LA INDUCCION DE PERSONAL EN UNA INSTITUCION.

Como anteriormente se comentó se puede afirmar que los responsables de reclutamiento y selección deben en primer lugar afrontar esa actividad de inducción, pero hay que analizar algunos otros aspectos donde existe ayuda de otros departamentos.

Con respecto de la aplicación de la inducción como curso:

- Inducción a la Empresa, el responsable es Reclutamiento y Selección de personal, junto con el área de capacitación.
- Inducción al puesto, la responsabilidad debe recaer en el nuevo jefe o supervisor, responsable del área y el departamento de capacitación.

Con respecto de la Inducción a la Empresa son los responsables de Reclutamiento y Selección quienes tienen los primeros contactos con el nuevo empleado y conocen sus necesidades e inquietudes y esto les permite entablar una comunicación mucho más cercana y esto posibilita que ese primer proceso de inducción se desarrolle fácilmente.

En relación con el segundo tipo de inducción, la que se refiere al puesto, definitivamente nadie en la empresa está más interesado en que el nuevo empleado sea pronto productivo, como lo es el jefe del departamento donde llega el nuevo trabajador. En múltiples ocasiones aquí se encuentra la clave para que ese nuevo empleado se desarrolle con más confianza al ocupar el puesto vacante, siendo su nuevo jefe la segunda persona que conoce al nuevo integrante de su área.

Ahora se hace referencia a los responsables de la elaboración de estos cursos de inducción. Definitivamente tanto el área de Reclutamiento y Selección, como el jefe que provoca todo el proceso de búsqueda del candidato idóneo para su vacante, son participantes principales para dicha elaboración, pero también debe intervenir el área de Capacitación y Adiestramiento. Por las siguientes razones:

1.- Son los especialistas en la elaboración de cursos y pueden aportar ideas para que dichos cursos cumplan con su cometido.

2.- A través de esta clase de inducciones se puede detectar aún más, aquellas deficiencias en cuanto a conocimientos que puede tener el nuevo personal y, de esta manera, preparar algún curso o sesión que afronte rápidamente la nueva situación.

3.- La llegada del nuevo trabajador puede provocar desajustes en su área de trabajo, sea para él o para todos los demás; también puede suceder que las perspectivas de ese nuevo miembro del grupo o del jefe puedan modificar el ambiente socio-laboral del departamento. Todo esto puede requerir de la intervención de Capacitación para realizar los ajustes pertinentes, auxiliando al responsable del área de acuerdo a sus necesidades.

4.- Finalmente, Capacitación y Adiestramiento en equipo con Reclutamiento y Selección y el jefe del área afectada deben estar en común acuerdo para poder iniciar los pasos pertinentes para desarrollar el "Plan de Carrera" de ese empleado y no dejar simplemente que pase el tiempo.

2.4 QUE SE ENTIENDE POR PRODUCTIVIDAD.

Uno de los factores más importantes que van a demostrar si la elección del nuevo trabajador fue adecuada es su PRODUCTIVIDAD, si, el resultado de su actividad diaria a partir de que ingrese a la institución.

Este término puede interpretarse y definirse desde diferentes puntos de vista, a continuación se presentan varias definiciones de diferentes autores para analizarlas y así poder formarse un criterio y llegar a una definición de acuerdo al objetivo de este trabajo.

‡ Philip B. Crosby en "Dinámica Gerencial" la define como:
Producción de Insumos.

** Werther Davis en "Administración de Personal y Recursos Humanos", dice que la productividad es: "La relación que existe entre los insumos (bienes y servicios que consume) y los bienes que lleva al mercado (productos finales de su actividad)".

*** Stephen P. Robbins en su "Comportamiento Organizacional", establece que la productividad es: "una medida del desempeño que comprende la eficacia y el desempeño".

Se debe entender como eficacia: **** cuando el producto o servicio ofrecido reúne las características que el cliente exige aún con recursos limitados de parte de la empresa. Definiendo a la eficiencia: como la razón entre el esfuerzo real y el que se requiere para conseguir la meta.

Como se puede ver, los aspectos que se toman en cuenta en estas definiciones son básicamente:

- Una meta: (servicio, producto, etc)
- El esfuerzo aplicado: (sea humano, mecánico, etc.)
- Los insumos utilizados: (los trabajadores, la materia prima, el tiempo, etc.

Se puede hablar de una productividad grupal o de una productividad individual, para el presente trabajo importa únicamente la segunda, definiéndola como: La obtención de los objetivos esperados de un determinado puesto, en el tiempo y con la calidad esperadas.

Por lo tanto Productividad no es:

- Trabajar arduamente, sino como trabajo.
- Cumplir con un objetivo, sino cómo llegué a su logro
- Utilizar mucha energía o mucho material, sino en primer lugar, la energía o el esfuerzo determinado y el material designado para dicha actividad.

Cuando al analizar una determinada actividad laboral se concluye que fue realizada en un tiempo menor, con un mínimo desperdicio y con resultados mejores de lo deseado, se puede concluir que la persona involucrada en estas actividades es altamente productiva.

- * Crosby Philip B, Dinámica Gerencial, Edit.Mc.Graw Hill, 1992.
- ** Werther, Jr. William, Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Edit.Mc.Graw Hill, 1991.
- *** Robbins Stephen P, Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1992.
- **** Gibson L. James, ET AL, Organizaciones, Edit.Mc.Graw Hill, 1992.

2.5 RELACION ENTRE INDUCCION Y PRODUCTIVIDAD.

No cabe duda que para que una persona tenga una alta productividad necesita la presencia de una serie de factores que en conjunto provoquen el "deseo" del trabajador para que su actividad sea algo más que una rutina sin chiste, nacida de un convenio laboral.

Al remitirse al primer punto de esta segunda unidad se encuentra con que la Inducción de Personal pretende dar a conocer al nuevo empleado:

- La nueva empresa
- Lo que espera de él (la empresa)
- Lo que él (empleado) puede esperar de ella.
- Los objetivos y la filosofía de la Institución.
- Lo que él puede obtener en cuanto a prestaciones y desarrollo.

Todo esto con una principal finalidad: hacerlo sentir a gusto, como si ya se conocieran, la empresa y el nuevo empleado, desde hace mucho tiempo. También para despertarle el orgullo de pertenecer a dicha Institución, propiciando su gusto por participar activamente en el trabajo de toda la organización, como un elemento más involucrado en el quehacer de todos los demás integrantes de la empresa.

No es posible exigir a una persona que rinda si no se encuentra a gusto dentro de la Organización, porque no encuentra eco a sus demandas más vitales, como la sociabilidad, la comunicación, el respeto por su integridad física e intelectual.

Si desde que ingresa el nuevo trabajador se le obstaculiza, no se le toma en cuenta, mostrándole que es gente importante, sino todo lo contrario, obviamente que no se descartaría una inmediata aversión hacia la Institución y una posible desertión, por muy necesitado que se encuentre.

Estos son los factores que unidos ayudan a que un nuevo empleado desarrolle su productividad, desplegando con alegría y con convencimiento todas sus facultades y conocimientos y, porque no, convirtiéndolo en un entusiasta del trabajo y de pertenecer a su nueva Organización.

2.6 PRINCIPALES PROBLEMAS QUE PRESENTA EL PERSONAL POR FALTA DE INDUCCION

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar una vacante dentro de la Organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella, esto, cuando una persona ajena es quien va a ocupar dicha vacante. También se debe estar consciente de que aún cuando el puesto sea cubierto por alguien de la misma Institución, se van a generar una serie de nuevas experiencias que a pesar de que pudieran ser enfrentadas más positivamente por el mejor conocimiento de la Organización, no dejan de ser nuevas.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, costumbres y estilos diferentes de administración, que bien pudieran ser extrañas para él y, además con nuevas personas. El desconocimiento de todo ello va a afectar en forma directa su eficiencia hacia la Empresa que lo contrata, así como a su satisfacción personal.

Estos dos aspectos van a incidir directamente en el nuevo elemento, cuántas veces se pueden encontrar con personas brillantes que pudieron ser exitosas y se convirtieron en fracasados o que pronto desertaron, al no encontrar correspondencia a esos dos factores ya señalados.

Los dos párrafos anteriores pueden echar por tierra todas aquellas dudas que pudieran cuestionarse acerca de la conveniencia de un curso de inducción. Porque si no convence el hecho de la satisfacción personal del nuevo empleado, de inmediato saltaría la eficiencia que se ha pronosticado en relación con su preparación, con su experiencia, con su personalidad, que son los factores que pueden haber decidido su contratación y preferirlo con respecto de los otros candidatos y convertirlo así en parte de la Organización.

La motivación inherente a cada persona necesita un campo propicio para desarrollarse, factores que la estimulen permanentemente para que la refuercen ante todo aquello que va a ser nuevo, y, que cuando se presente el desánimo puedan sostener su labor.

Cuántas veces se puede cuestionar cuáles son los factores que intervienen en la no productividad, en la falta de entusiasmo, en el decaimiento del deseo de desarrollo del personal de nuevo ingreso, y se puede encontrar que fue definitivamente una inadecuada inducción, o su falta de ella, porque se tiene la idea de que sólo con el hecho de tener necesidad de un trabajo, de satisfacer su falta de dinero, la gente estará dispuesta a trabajar con mucho entusiasmo por su

nueva Empresa. y de estar convencida, de que es un elemento importante para el desarrollo de la misma.

Con esto no se requiere decir que sea únicamente la Inducción el factor que va a asegurar el éxito de un nuevo empleado, definitivamente no, pero sí que es un factor importantísimo, que generalmente no se toma en cuenta y no se le concede su verdadera dimensión.

Además, si se está procurando crear una nueva cultura organizacional de integración, de relación permanente entre todos los elementos de una institución, la Inducción se coloca como aquella que va a propiciar que dicha cultura organizacional se conozca y se dé, porque a través del desarrollo del proceso de la Inducción, se procura que los nuevos elementos sientan el deseo firme de la Empresa de convertirlos en elementos productivos, en donde encontrarán una reciprocidad a sus necesidades y a sus deseos de desarrollo.

2.7 QUE PUNTOS BASICOS DEBE CONTENER UN PROGRAMA DE INDUCCION DE PERSONAL.

Dependiendo de los autores y de lo que pretenden lograr, se puede encontrar un gran número de puntos que deben de tocarse al momento de elaborar y presentar un curso de INDUCCION.

En relación directa con el presente trabajo se van a presentar aquellos aspectos que se juzgan más convenientes y que deben tomarse en cuenta en cada uno de los dos tipos de INDUCCION que con anterioridad ya se han mencionado, de acuerdo a la experiencia personal y a lo escrito por Alejandro Mendoza en su obra La Capacitación Práctica.*

a) INDUCCION A LA EMPRESA.

Objetivo: Lograr una rápida y adecuada integración del personal de nuevo ingreso a la Empresa a través del conocimiento de su filosofía, de su misión, de su historia, de su organización.

* Mendoza Núñez Alejandro, La Capacitación Práctica en las Organizaciones, Edit. Trillas, México, 1970.

Contenido:

- Bienvenida Cordial.
- Historia de la Empresa, sus objetivos.
- Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido.
- Organización de la Empresa. Organigrama general.
- Numero de personas que laboran dentro de ella.
- Politicas de la Empresa.
 - De personal
 - De seguridad
 - Dias festivos
 - Etc.
- Prestaciones.
- Ubicación de servicios. médico, comedor, seguridad e higiene.
- Reglamento interior de trabajo.
- Plano de las instalaciones.
- Información general de interés para el nuevo empleado.

b) INDUCCION AL PUESTO.

Objetivo: Lograr una rapida y adecuada integracion del nuevo empleado a su puesto de trabajo a traves del conocimiento teórico-práctico de sus nuevas actividades de acuerdo al objetivo de su puesto.

Contenido:

- Bienvenida Cordial.
- Presentacion con sus nuevos compañeros.
- Organigrama de su area de trabajo.
- Descripción del objetivo de su área de trabajo y sus principales actividades.
- Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita.
- Presentación con los departamentos de la Empresa con los cuáles tendrá mayor relacion. aparte del suyo.
- Descripción de la ubicación física de su área de trabajo.

Si las actividades a desarrollar requieren de una capacitación más detallada, se debe preparar un curso de entrenamiento que implique mayor amplitud.

2.8 VENTAJAS DE UN PROGRAMA DE INDUCCION DE PERSONAL.

De entrada se pueden encontrar cinco beneficios principales que otorga un programa de INDUCCION de personal con las características de: sistemático y organizado.

1. La buena INDUCCION puede reducir costos de selección. Es necesario pensar cuantos gastos se generan al momento de iniciar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, que no solamente implica buscar a la gente, sino quiénes lo hacen en qué tiempo, con qué salario de cada uno, que no llegará de inmediato, que se tendrán que entrevistar muchos prospectos antes de encontrar al idóneo. También se tiene que analizar lo que se invirtió en aquella persona que deja la compañía, además de lo que se perderá por ese elemento, al no tener su aportación laboral.
2. La buena INDUCCION puede ser un factor de motivación para el personal nuevo. Aunque no determinante, la forma como se presente la organización al nuevo empleado puede contribuir a estimular su motivación para integrarse lo más rápido posible a ella y esto, aunado a que en su labor diaria descubra, que lo que le mostraron en la inducción tiene correspondencia con la realidad que se vive a diario en la empresa que lo contrata.
3. La INDUCCION se puede utilizar como una introducción a los beneficios de capacitación y desarrollo. Se debe recordar que cuando se desarrolla un programa de INDUCCION no sólo se hace referencia al personal de nuevo ingreso sino también a aquellos elementos que por méritos han sido ascendidos o trasladados a otra área de la Compañía, que uno de los factores que muchas veces entran en juego al momento de tomar este tipo de decisiones es la preparación y actualización de la gente. Aún más, que un nuevo puesto implica nuevos conocimientos, nuevas experiencias y una continua adecuación a las nuevas tecnologías. Finalmente, que las actitudes hacia la capacitación y al adiestramiento se modificarán porque verán que definitivamente no es pérdida de tiempo.
4. La organización puede aprender del personal nuevo. Al momento de ingresar un nuevo elemento a la Empresa trae consigo sus experiencias, sus conocimientos, su personalidad, una manera diferente de analizar las cosas. Todo esto es benéfico para quien lo contrata

porque puede aprender de todo lo que se ha descrito líneas arriba, ya que en ocasiones la ceguera de taller puede impedir observar ciertas fallas que se tienen; también que esa forma tan particular de hacer las cosas puede ser, en su momento, un nuevo estilo de trabajo que antes no se habían experimentado y que pudiera ofrecer ciertas ventajas, incluso ante la competencia.

5. La INDUCCION puede tener un efecto benéfico sobre el personal antiguo. Si se incorpora a un nuevo elemento a la Empresa y por alguna circunstancia no hay inclinación por alguno de los que ya están dentro, se puede provocar descontento, sin embargo también puede suceder lo contrario, cuando se explican las razones que llevaron a tomar dicha decisión, los empleados antiguos pueden optar por aprender nuevas técnicas y acercarse al nuevo elemento a fin de convertirse en candidatos en una nueva oportunidad.

Si después de estas consideraciones todavía existen controversias para implantar un programa de INDUCCION, puede ser porque no se están cumpliendo con las dos condiciones que al inicio de este punto se indican, que son:

UN PROGRAMA SISTEMATICO Y ORGANIZADO

Ahora en el siguiente capítulo se revisa el universo donde se desarrolla la investigación a través del conocimiento breve de la historia del I.P.N. y del CECyT Luis Enrique Erro al mismo tiempo, dando a conocer cómo se lleva a cabo el proceso de inducción en el CECyT.

CAPITULO III

EL CECYT LUIS ENRIQUE ERRO, UNIVERSO
DEL ESTUDIO

3.1 EL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL. SU ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO.

Se inicia esta parte con una breve descripción del desarrollo histórico del I.P.N. a fin de ubicar adecuadamente el universo de estudio hasta llegar en forma breve también a la descripción en síntesis de su constitución organizativa actual.

Los datos que a continuación aparecen, se tomaron principalmente de la obra: EL POLITECNICO "Las leyes y los hombres" del Dr. Eusebio Mendoza Avila... *

Consciente el Gral. Cárdenas, de que la transformación que él anhelaba tenía entre otros requisitos válidos la necesidad de crear la infraestructura educativa como factor humano de desarrollo, pensó en la integración definitiva de la enseñanza técnica, en la cual tenía fundadas esperanzas de que se convirtiera en impulsora de dicho desarrollo.

De los primeros pasos para lograr el objetivo de crear una Institución Politécnica, da cuenta una parte del informe de la Secretaría de Educación en 1935, que dice:

"...El Departamento de Enseñanza Técnica se ha llegado hasta la fecha, para realizar el mandamiento de CREAR LA ESCUELA POLITECNICA NACIONAL, que aparte de constituir una disciplina a lo estatuido por el Plan Sexenal y por el Programa Educativo del Gobierno, correspondiente al año de 1935, ha sido un anhelo insistente y especial del C. Presidente de la República. La feliz ejecución de esta obra ha sido motivo de honda meditación de parte del Departamento, y dada la trascendencia de la misma, podemos decir que estamos en pleno período de revisión de postulados, de proyectos y de orientaciones técnicas, desde sus más lejanos orígenes, para llegar a la meta dentro de la mayor confianza en la firme sustentación del plan que se elabora..." †

* Mendoza Avila Eusebio, El Politécnico, Las Leyes y los Hombres, Tomo I. Edit. I.P.N., 1981.

A través del Ing. Juan de Dios Batiz, entonces Jefe del Departamento de Enseñanza Técnica, fueron conducidas todas las gestiones para el logro de este objetivo. Para alcanzarlo, se nombraron diversas comisiones coordinadas por Don Juan de Dios Batiz, con el propósito de que, bajo el criterio de organizar la enseñanza por ramas, fundamentalmente, la rama de Ingeniería, la rama de Ciencias Biológicas y la rama de Ciencias Sociales, se constituyeran estas comisiones, integradas por personas de reconocido prestigio y, dentro de las cuales destacaron las que se consideran, junto con Cárdenas y Batiz, como fundadores del INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.

Ellos son: Lic. Ignacio García Téllez, Lic. Gonzalo Vázquez Vela, Ing. Wilfrido Massieu, Ing. Ernesto Flores Baca, Ing. Carlos Vallejo Márquez, Ing. Miguel Bernard y el C.F. Armando Cuspirena Maillard.

Por esa época, existían un conjunto de escuelas que estaban orientadas hacia la enseñanza técnica pero no contaban con un programa de acción coordinado y definido; sin embargo, se pueden señalar como una expresión de unidad de dichas escuelas, que su estudiantado se agrupaba ya en una sola FEDERACIÓN DE ESTUDIANTES DE ESCUELAS TÉCNICAS Y PROFESIONALES NO UNIVERSITARIAS, la que, al fundarse el Instituto, estaba presidida por Jesús Robles Martínez.

Y fué Robles Martínez, quien seguramente en un rasgo de inspiración, más que de profundos conocimientos, propuso que el lema de los estudiantes técnicos fuera LA TÉCNICA AL SERVICIO DE UNA PATRIA MEJOR. Este lema fue más adelante simplificado por el de LA TÉCNICA AL SERVICIO DE LA PATRIA.

Este lema ha sido a lo largo del tiempo, el enunciado que motiva la emoción politécnica, no sólo en sus estudiantes, sino en sus autoridades y maestros.

Esto puede provocar una reflexión: para la existencia de un organismo o institución trascendente, no es fuerza ni basta la expedición del Decreto de su creación, ni es requisito indispensable cuando las causas sociales que la generan justifican su existencia; así, el POLITÉCNICO, PRODUCTO DE UNA NECESIDAD SOCIAL, NACIÓ POR LA DECISIÓN NOBLE Y GENEROSA DE SUS FUNDADORES, PORQUE ELLOS ESTABAN PLENAMENTE IDENTIFICADOS CON ESA NECESIDAD SOCIAL.

Por estas razones, se afirma que el binomio significativo en la vida del Politécnico y por lo tanto de la educación técnica en México, lo constituyen Lázaro Cárdenas y Juan de Dios Batiz.

ESTRUCTURA ORIGINAL DEL I.P.N.

Fue así como a principios de enero de 1937, quedó oficialmente establecido el INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL, mediante una solemne ceremonia efectuada en el Palacio de Bellas Artes, en la cual se inauguraron los cursos de los planteles educativos que lo integraban. Por cierto que la invitación de dicha e histórica ceremonia la suscribían Juan de Dios Bátiz como Jefe del Departamento, y Jesús Robles Martínez, como Presidente de la Federación de Estudiantes Técnicos.

El documento continúa diciendo:

"Durante el año escolar de 1937, el Departamento de Enseñanza Superior Técnica, Industrial y Comercial, debe cumplir con la doble finalidad de impartir enseñanza a los jóvenes que después de haber terminado los estudios de primaria superior, continúen sucesivamente los prevocacionales, vocacionales y profesionales, y de prestar un servicio social por medio de estudios nocturnos y cursos libres a obreros y personas adultas que deseen adquirir conocimientos que perfeccionan los que ya poseen o bien arbitrarse de algún oficio que mejore su situación económica; por consiguiente, de acuerdo con el Plan de Estudios y Programas de enseñanza de las asignaturas correspondientes a estudios prevocacionales, vocacionales, profesionales, de postgraduados, nocturnos y cursos libres, las escuelas del Departamento:

- 1º - Abren inscripciones a partir del 15 del actual;
- 2º - Se deben formar los grupos de alumnos;
- 3º - Se inician las clases el 1º de febrero próximo, en todos los estudios correspondientes a las ramas de:
Físico-Matemáticas,
Ciencias Económicas Sociales, y
Ciencias Biológicas.
- 4º - Debe desarrollar las enseñanzas de las materias correspondientes, de acuerdo con los planes de estudio y programas vigentes relativos.
- 5º - Van a vigilarse por conducto de sus inspectores, el desenvolvimiento uniforme y armónico de dichos programas.

52 - En su oportunidad y bajo la vigilancia de la Oficina de Inspección Técnica Escolar, se deben verificar las pruebas que comprueben los conocimientos adquiridos por los alumnos... " *

En el año escolar de 1937, sufre la antigua Escuela Superior de Comercio y la Miguel Lerdo de Tejada, transformaciones radicales, tanto en sus planes de estudios como en su régimen escolar.

La Escuela Miguel Lerdo de Tejada se transforma en Escuela Vocacional para las Ciencias Económicas y Sociales, y la Escuela Superior de Comercio imparte únicamente enseñanzas profesionales y cursos especiales de derivación de la misma rama, tales como: Expertos en Cooperativismo, Organizador de Empresas, etc., de acuerdo con el Plan ya aprobado.

Las Escuelas Industriales de los Estados, en ese año trabajan como Escuelas Prevocacionales, con el objeto de que los beneficios de la enseñanza superior no se limiten al Distrito Federal, sino que estas Escuelas de los Estados sean verdaderas sucursales para reclutar alumnos distinguidos que vengán a terminar su carrera al Instituto Politécnico Nacional.

En otra parte de la obra de Mendoza Avila se comenta:
"El Instituto Politécnico Nacional, es un organismo docente que tiene por función conducir los estudios que llevan a la formación de profesionistas en las carreras que, en el tipo esencialmente técnico, necesita nuestro país. Tal organismo comprende, dividido en ciclos, la enseñanza completa de las carreras que le están encomendadas, desde la categoría que podríamos llamar preparatoria hasta la profesional y la de post-graduados." *

Los ciclos principales que constituyen la senda que debe recorrer el estudiante que ingresa al Instituto Politécnico Nacional, son los siguientes:

Educación de Escuelas Prevocacionales, educación en Escuelas Vocacionales y educación en Escuelas Profesionales. Al adquirir un título profesional, el Instituto ofrece a los graduados Escuelas de enseñanzas superiores que perfeccionan y especializan los conocimientos hacia elevadas orientaciones técnicas y científicas.

*El Politécnico, Las Leyes y los Hombres...Edit. I.P.N. 1981.

Las Escuelas Prevocacionales deberían ser del tipo único es decir, absolutamente iguales en su constitución; pero dada la diversidad de profesiones que propende a crear el Instituto Politécnico Nacional, y dado que la enseñanza que imparte este gran organismo es tanto para hombres como para mujeres, hubo que diversificar, desde el principio, dos tipos distintos de Escuelas Prevocacionales:

- a) Escuelas Prevocacionales en Ciencias Físico-Matemáticas, Económico-Sociales y Biológicas.
- b) Escuelas Prevocacionales en Ciencias exclusivamente Económico-Sociales y Biológicas.

Los alumnos egresados de la Escuela Prevocacional, son aptos para entrar a cualesquiera de las escuelas Vocacionales, dependiendo de su especialidad.

Los estudios en las Escuelas Prevocacionales tienen una extensión de dos años, al cabo de los cuales el estudiante queda apto para ingresar a las Escuelas Vocacionales. Estas últimas cuya extensión es de dos años de estudios, están establecidas en la ciudad de México y son de dos tipos, a saber:

- a) Escuelas Vocacionales en Ciencias Económico-Sociales.
- b) Escuelas Vocacionales en Ciencias Biológicas y Químicas.

Los estudios de las escuelas Vocacionales tendrán una doble categoría:

- Estudios de nivel medio superior, que permiten a los alumnos ingresar a las escuelas superiores del Instituto o a alguna otra escuela de este nivel previa revalidación de estudios.
- Ser considerados como estudios terminales con categoría de TECNICO, de acuerdo a la especialidad elegida.

En ambos casos el estudiante puede ingresar a trabajar con un título de TECNICO MEDIO A NIVEL SUPERIOR.

La duración de los estudios de la Vocacional es de 3 años.

La Sección de Enseñanzas Profesionales, divide sus actividades en tres ramas:

- a) Escuelas Profesionales en Ciencias Físico-Químicas;
- b) Escuelas Profesionales en Ciencias Económico-Sociales; y,
- c) Escuelas Profesionales en Ciencias Biológicas y Químicas.

El contingente de las Escuelas Profesionales, será constituido por los alumnos que vienen automáticamente de las Escuelas Vocacionales, afirmando en forma absoluta sus conocimientos para especializarse en determinada rama del saber humano. Capacitados técnicamente, se intenta crearles, desde sus primeros estudios, una ideología especial, no solamente en lo que se refiere a la lucha social, sino también lo referente a las estrechas relaciones que deben vincularlo con la naturaleza, a fin de sacarle a sus productos el mayor provecho posible.

Esta fué la Organización inicial del I.P.N. que a través de más de 50 años a ido evolucionando con la sola finalidad de adecuarse a las necesidades de la nación que requiera de profesionistas cada vez más preparados y avocados al progreso del País...

De la estructura inicial lo que desapareció del Instituto fué el nivel PREVOCACIONAL.

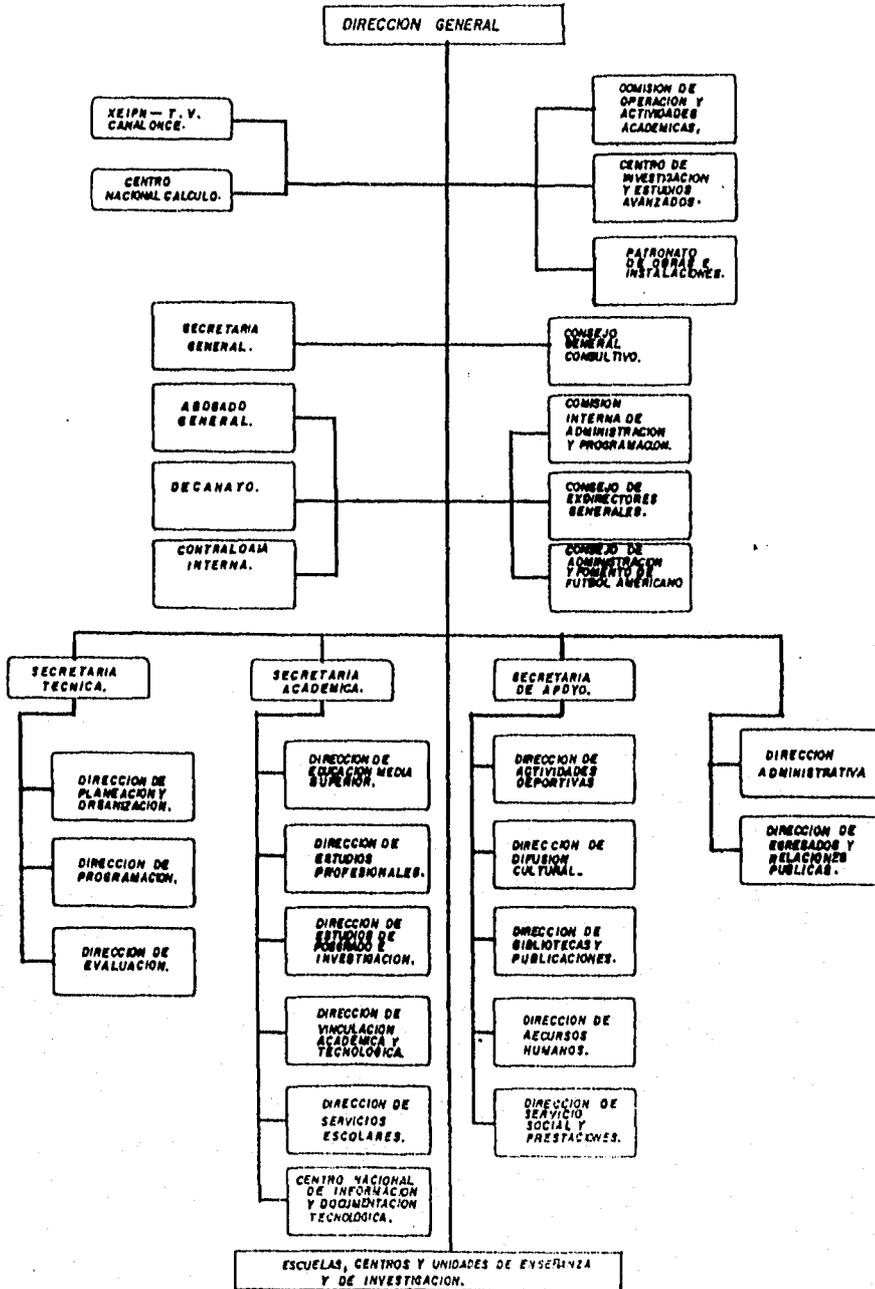
Por otro lado, además del desarrollo de algunas escuelas Vocacionales y también del nivel Profesional, con el fin de atender a mayor alumnado, fué creado el Sistema Abierto de Enseñanza (CEDESA), que pretende ser una opción más para aquellos alumnos que no pueden llevar a cabo el Sistema Escolarizado, pero desean seguir preparándose.

El Instituto cuenta un Canal de televisión XEIPN CANAL 11, donde se muestran principalmente rasgos de la vida Politécnica y, desde luego, no dejando la diversión y la cultura.

ESTRUCTURA ACTUAL DEL I.P.N.

La organización actual del Instituto Politécnico Nacional está conformada de esta forma:

ORGANOGRAMA GENERAL DEL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL.



Las escuelas de Enseñanza Profesional siguen divididas en 3 ramas principales:

INGENIERIA Y CIENCIAS FISICO MATEMATICAS:

ESCUELA SUPERIOR DE FISICA Y MATEMATICAS.

ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA.

ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA.

ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERIA QUIMICA E INDUSTRIAS EXTRACTIVAS.

ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERIA TEXTIL.

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERIA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS.

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE BIOTECNOLOGIA.

CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION.

ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO.

UNIDAD INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERIA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS.

CIENCIAS MEDICO BIOLÓGICAS

ESCUELA SUPERIOR DE MEDICINA.

ESCUELA NACIONAL DE CIENCIAS BIOLÓGICAS.

ESCUELA NACIONAL DE MEDICINA Y HOMEOPATIA.

CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE CIENCIAS DE LA SALUD.

ESCUELA SUPERIOR DE ENFERMERIA Y OBSTETRICIA

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE BIOTECNOLOGIA

ESCUELA SUPERIOR DE ENFERMERIA Y OBSTETRICIA.

(No tiene equivalencia con bachillerato y es de tipo terminal)

A nivel de Escuelas Vocacionales se encuentra también la división citada en las Escuelas de Enseñanza Profesional, de tal manera que en forma global su organización es la siguiente:

Rama de Ingeniería y Ciencias Físico-Matemáticas, que cuenta con 10 planteles.

Rama de Ciencias Sociales y Administrativas, con 4 planteles.

Rama de Ciencias Médico-Biológicas, que contiene 3 planteles.

A partir de 1988 se inicia un movimiento en cuanto a modificar algunos métodos y técnica de enseñanza dentro del Instituto a fin de que se pueda adecuar a las nuevas exigencias de la vida nacional y económica. Dicho movimiento se le ha denominado * Pertinencia y Competitividad y se ha empezado a cristalizar a partir de Septiembre de 1974 con los alumnos de 1º semestre a fin de que se conviertan en la generación del cambio.

Este movimiento involucra a todo el personal de la Institución, maestros, alumnos, directivos y no docentes.

3.2 * EL CECyT LUIS ENRIQUE ERRO, SU ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO.

A lo largo de su historia, la Escuela Técnica Comercial "Luis Enrique Erro" ha sido digno exponente de la dedicación que el Instituto Politécnico Nacional ha puesto en sus esfuerzos por satisfacer la demanda de educación técnica en el País.

A principios de 1957, cuando regía los destinos del Instituto Politécnico Nacional el Ing. Alejo Peralta, un grupo de destacados maestros fueron designados por dicho funcionario para que procedieran a elaborar el proyecto de crear dentro del propio I.P.N., una escuela que viniera a sustituir con ventaja el plan de estudios de Auxiliar de Contador y el de Tenedor de Libros, que se había suprimido definitivamente de la Escuela Superior de Comercio y Administración y de la entonces Escuela Vocacional 3, respectivamente.

La comisión designada por el Ing. Peralta pensó de inmediato que esta era una brillante oportunidad para establecer una carrera intermedia, cuyo plan de estudios tuviera como finalidad preparar estudiantes que, sin el antecedente de estudios vocacionales para la carrera de Contador público, pudieran tener los conocimientos necesarios para desempeñar con eficacia las labores de Auxiliar de Contabilidad, en los ámbitos de las actividades mercantil, industrial y de servicios.

Aprobado el proyecto definitivo para la implantación de la carrera de Auxiliar de Contabilidad, y aceptada la iniciativa de la comisión, el C. Ing. Alejo Peralta ordenó que el edificio que en un principio se designó como anexo de la Escuela Superior de Comercio y Administración, ubicado en Emilio Dondé 3, albergara a la Escuela Técnica Comercial Luis Enrique Erro.

Los cursos se iniciaron el 23 de Abril del mismo año, habiendo realizado algunos días después la inauguración oficial el director General del Instituto Politécnico Nacional Ing. Alejo Peralta y la Srita. Profa. Guadalupe Moreno Torres Directora fundadora de la Escuela.

*Ortiz de Zarate Juan Manuel, Semblanza Histórica del I.P.N., de sus centros y escuelas (folletos), Edit. I.P.N., 1982.

Una de las aulas perfectamente equipada, se destino exprofeso para impartir la cátedra de Manejo de Maquinas de Contabilidad y Equipos Auxiliares de Oficina, que como tal, figuraba por vez primera dentro de los planes de estudios de un establecimiento publico docente de esta naturaleza, y que constituyó en aquel entonces, un novedoso avance dentro de los estudios de esta disciplina, que en ningún otro plantel se impartia.

La escuela funcionó para los fines establecidos inicialmente, hasta el año de 1960 en que, por acuerdo del Consejo Técnico Consultivo General del Instituto Politécnico Nacional se le incorporó al Ciclo de Enseñanza Prevocacional, cuyos alumnos, al término de sus estudios, podian seguir en el plantel la carrera intermedia de Auxiliar de Contabilidad, con el plan de estudios originalmente establecido, o bien continuar el ciclo Vocacional.

En estas condiciones, el cupo de la escuela se tornó insuficiente para una población escolar siempre en aumento, por lo que la directora Srta. Guadalupe Moreno Torres, inició las gestiones para la construcción de un edificio apropiado, las cuales fueron exitosas, ya que por Decreto Presidencial se expropió el terreno ubicado en la calle de Revillagigedo 83, donde en una solemne ceremonia el Ing. Juan de Dios Bátiz colocó la primera piedra del edificio que actualmente ocupa el plantel.

El edificio fué construido de conformidad con las técnicas más modernas para centros de enseñanza de este tipo, con magnificos laboratorios de Manejo de Maquinas de Contabilidad, Equipos Auxiliares de oficina, Biología, Física, Química, dotados con las instalaciones más modernas y con los aparatos e instrumentos requeridos por los máximos adelantos científicos.

La inauguración oficial fué llevada a cabo por el entonces Presidente de la República Lic. Adolfo López Mateos, el día 24 de Junio de 1963, siendo Secretario de Educación Pública el Lic. Jaime Torres Bodet, y Director General del Instituto Politécnico Nacional, el Ing. José Antonio Padilla Segura.

El día 19 de Febrero de 1965, la Profa. Guadalupe Diaz Barriga Vda. de Bueno, recibió la dirección de la escuela de manos de la Profa. Guadalupe Moreno Torres.

En 1969 durante el régimen del Presidente de la República, licenciado Gustavo Días Ordaz, siendo Secretario de Educación pública el Lic. Agustín Yáñez, todos los establecimientos del I.P.N. que venian funcionando como prevocacionales, por Decreto Presidencial pasaron a depender de la dirección General de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial, de la Secretaría de Educación Pública.

En Diciembre de 1969 el Consejo Técnico Consultivo General del Instituto Politécnico Nacional aprobó los planes de la carrera post-vocacional de Técnico en Ventas, y en 1970 se iniciaron los cursos, que duraban cuatro semestres. Esta carrera se impartió durante dos años.

En agosto de 1971, se creó el Departamento de Idiomas, con el primer laboratorio de lenguas del I.P.N.

En 1972, como fruto de la Reforma Educativa se empezó a impartir la enseñanza vocacional en las especialidades de Técnico en Contabilidad, Técnico en Ventas y Técnico en Operación de Oficina. A partir de ese momento la escuela se denominó "Luis Enrique Erro".

Con base en la experiencia adquirida en la escuela, relativa a la carrera de Técnico en Ventas, y con la asesoría de sobresalientes ejecutivos en ventas, en septiembre de 1973 se estableció el curso especial de Perfeccionamiento en Ventas, con un plan de dos semestres, que siguió impartiendo hasta 1977.

El 14 de noviembre de 1974, con un grupo piloto de alumnos se estableció dentro del CECyT "Luis Enrique Erro" la enseñanza por Sistema Abierto, y el 26 de febrero de 1975 por oficio de la Subdirección de Planeación y Servicios Escolares se concedió la autorización oficial de esta modalidad educativa.

Después de las dos Profesoras Directoras citadas anteriormente, han ocupado dicho puesto:

El C.P. Raul Moreno Mejía.
De Junio de 1977 a Junio de 1983.

El C.P. Jesús Alvarado Figueroa.
De Junio de 1983 a Junio de 1985.

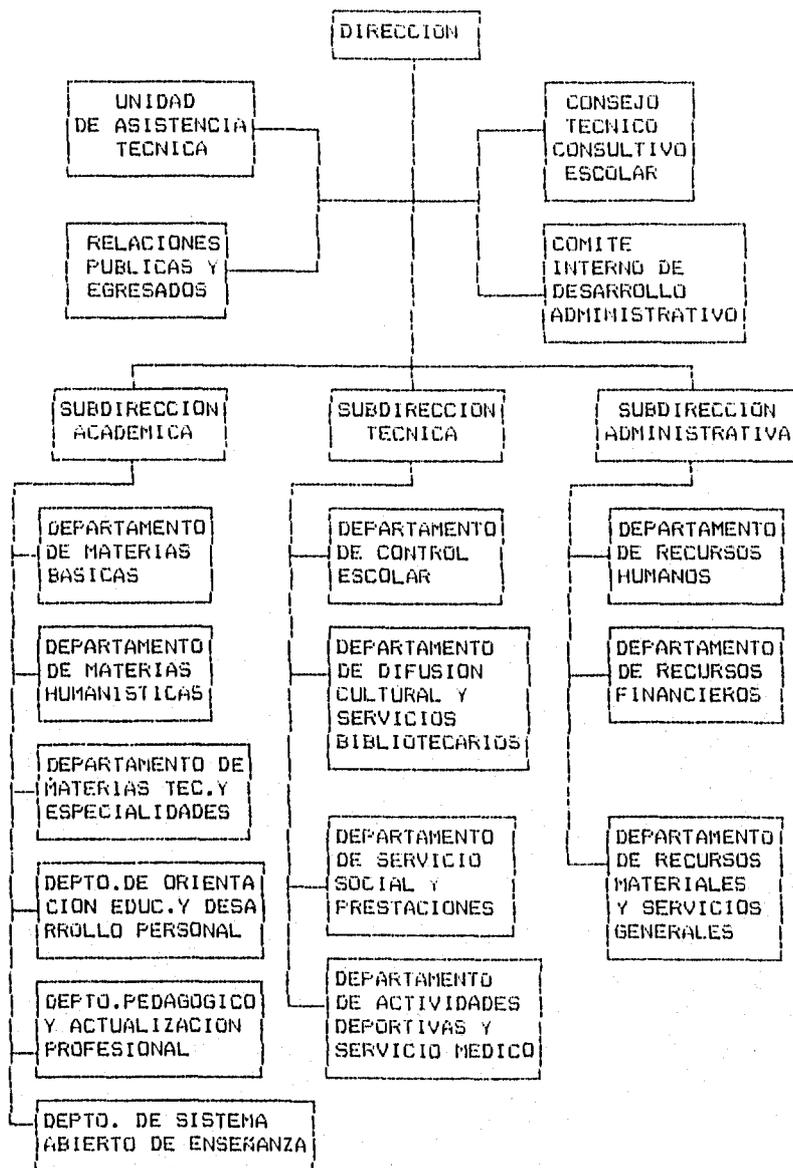
La C.P. Emigdia Santillán López.
De Junio de 1985 a Junio de 1991.

El C.P. Alberto Moreno González.
De Junio de 1991 a Junio de 1994.

Actualmente ocupa la Dirección del CECyT "Luis E. Erro", el C.P. Joaquín Montiel Núñez, a partir de Junio de 1994.

Cada uno de los directores se han esforzado por mantener el nivel académico, cultural y tecnológico del CECyT L.E.E. muy por encima de las demás vocacionales del Instituto, procurando en sus años de gestión cumplir cabalmente con la misión de esta escuela del nivel medio superior.

CECYT
LUIS ENRIQUE ERRO
ORGANOGRAMA



3.3 EL PROCESO DE INDUCCION EN EL CECYT LUIS ENRIQUE ERRO.

INTRODUCCION.

Como se establece desde el principio, el presente trabajo está dirigido a investigar si existe el Proceso de Inducción para el personal administrativo de nuevo ingreso del Cecyt Luis Enrique Erro y en su defecto, si no existe, elaborar alguna alternativa para subsanar esta deficiencia.

1. DETERMINACION DE LA POBLACION.

Para este trabajo los empleados administrativos son:

- Secretarias a todos los niveles.
- Auxiliares administrativos.
- Prefectos encargados de cada piso.
- Empleados de aseo y mantenimiento.

TOTAL DE LA POBLACION DE AMBOS TURNOS: 100 PERSONAS.
50 PERSONAS POR
TURNO.

2. DETERMINACION DE LA MUESTRA.

MUESTRA SELECCIONADA: 40 PERSONAS (40%).
20 PERSONAS DE
CADA TURNO.

3. INSTRUMENTOS

Para poder recabar una información fidedigna acerca de cómo se lleva a cabo el citado Proceso de Inducción dentro de la Institución, se recurrió a la elaboración de dos cuestionarios:

Uno, que se denomina: CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS, que va dirigido a la muestra de empleados mencionada anteriormente.

Dos, que se denomina: CUESTIONARIO PARA EL JEFE DE PERSONAL, que se dirige a la persona que ocupa dicho puesto dentro de la Institución.

a) Objetivo de los Instrumentos.

El objetivo de la creación y aplicación de estos dos cuestionarios es:

"Verificar en qué grado coinciden los datos obtenidos en cada uno , en relación con la existencia del proceso de inducción y cuáles son las consecuencias si no existe tal proceso, en el trabajo del personal administrativo".

b) Descripción de los Instrumentos.

- EL CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

El cuestionario para empleados consta de 16 preguntas divididas en dos partes.

La primera parte: da por hecho que existe la Inducción de Personal dentro de la Institución, que los empleados saben de qué se trata y cómo se lleva a cabo. (De la pregunta 1 a la pregunta 8).

La segunda parte: lleva de la mano al empleado que no sabe qué es la inducción, para que anote todos aquellos aspectos que le hubiera gustado conocer al momento de ingresar al Cecyt y los problemas que ha tenido por la falta de este proceso en su trabajo. (De la pregunta 9 a la 16).

Cada una de las 16 preguntas fueron elaboradas en un lenguaje de fácil comprensión para evitar ambigüedades o interpretaciones erróneas de parte de quien las conteste.

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

FECHA _____

NOMBRE _____
PUESTO _____

Le solicitamos que conteste el siguiente cuestionario, que servirá únicamente para conocer su opinión acerca de algunos aspectos relacionados con su trabajo y con la vida de nuestra Institución.

1. Sabe ud. qué es la INDUCCION DE PERSONAL? SI NO, nos lo puede explicar brevemente _____

2. Cuando fue su ingreso al CECYT Luis Enrique Erro? _____

3. Cuando ingreso a esta Institucion recibió algún tipo de Inducción? SI NO

4. Quién se encargó de llevarla a cabo? _____

5. Cuanto tiempo duró dicha Inducción? _____
Dónde se realizó _____

6. Recuerda de que hablaron en esa Inducción? _____

7. Los aspectos que le dieron a conocer fueron suficientes para conocer y comprender qué desea la Institución de sus nuevos empleados, así como de lo que debe hacer en su puesto de trabajo? _____

8. Qué información piensa ud. que le hizo falta? _____

EN CASO DE NO EXISTIR LA INDUCCION:

9. Qué le hubiera gustado conocer al momento de ingresar?:
- a) De la Institucion _____

- b) De su puesto de trabajo _____

10. For qué son importantes esos puntos para ud.? _____

11. Qué problemas se le presentaron al no tener toda la información acerca de:

a) La Institución _____

b) Su nuevo trabajo _____

12. Qué ventajas tendría el nuevo empleado si tuviera la oportunidad de asistir a un curso de inducción _____

13. Cree ud. que la inducción es la mejor manera de conocer a la Institución? SI NO Por qué? _____

14. Sabe de otras formas de conocer a la Institución? SI NO
Cuales? _____

15. Cuánto tiempo le llevó conocer a la Institución y a su trabajo? _____

16. Qué relación tiene la Inducción del nuevo empleado con su productividad? _____

AGRADECEREMOS PROFUNDAMENTE SUS RESPUESTAS YA QUE SERVIRAN PARA MEJORAR UNO DE LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA VIDA DE LA INSTITUCION QUE REDUNDARA EN BENEFICIO DE SUS EMPLEADOS Y DE LA PROPIA ESCUELA.

GRACIAS

IMPORTANCIA DE LAS PREGUNTAS

Algunas preguntas son definitivamente más importantes y representativas para cumplir con el objetivo del trabajo

Pregunta 1. Va a indicarnos si las personas tienen alguna idea de qué es la Inducción de Personal.

Pregunta 3. Determina si existe el Proceso de Inducción dentro de la Institución. Esta pregunta es clave para continuar contestando el cuestionario, por que si la respuesta es afirmativa entonces se sigue el estricto orden de las preguntas hasta la 8. Si es negativa se indica verbalmente al empleado que pase a la pregunta 9 y seguir contestando lo que se le pide.

De la pregunta 4 a la 8 únicamente se corrobora cómo se lleva a cabo dicha Inducción dentro de la Institución para los nuevos empleados

Pregunta 9. Va a indicar que es lo que la gente hubiera deseado conocer al momento de ingresar al Cecyt, de su historia, de su misión y de su propio trabajo.

Pregunta 11. El empleado en esta parte va a comentar qué situación problemática ha tenido que sufrir desde que ingreso a su trabajo por no contar con la información necesaria acerca de la Institución y de su trabajo específico.

Pregunta 12. Va a indicar qué importancia le da el empleado a la Inducción y las ventajas que le ofrece al momento de ingresar a una nueva fuente de trabajo y un nuevo empleo.

Pregunta 14. Conocer si en alguna otra empresa que no sea esta Institución recibieron inducción y de qué forma.

Pregunta 15. Esta pregunta muestra el tiempo que pierde el empleado tratando de integrarse el solo a la Institución y a su trabajo, tiempo improductivo y de gran desánimo para su persona.

Pregunta 16. Con esta pregunta reafirma el empleado lo que contestó en la pregunta 12 y amplía la importancia que le concede a la Inducción y a su productividad.

Al hacer especial énfasis en las preguntas antes señaladas se puede estar seguro de que la información a recabar realmente puede llevar a obtener un panorama mucho muy claro y realista de lo que se pretende investigar y se puede convertir, por otra parte, en una guía confiable de las actividades a realizar posteriormente.

- EL CUESTIONARIO PARA EL JEFE DE PERSONAL

Un personaje importante dentro del desarrollo positivo o negativo del personal de nuevo ingreso y en general de todas las personas que laboran en la Institución es el Jefe de Personal ya que es él la persona encargada de servir de puente de comunicación entre el empleado y las autoridades del plantel. Nadie mejor que él conoce las reales necesidades de la gente y de la Institución. Es por eso que se juzgó importante realizar un cuestionario para que lo contestara a fin de conocer sus puntos de vista acerca de los beneficios de la Inducción de personal, si se lleva a cabo, y de cuales son las dificultades que impiden desarrollarlo dentro del Cecyt.

Este cuestionario consta de 13 preguntas divididas en dos partes:

La primera parte: se refiere a detectar cómo se lleva a cabo el Proceso de Inducción, si lo hay, para los nuevos empleados y quién lo desarrolla. (De la pregunta 1 a la pregunta 7).

La segunda parte: se refiere a encontrar si no se hace las causas por las cuáles no se lleva a cabo dicho Proceso de Inducción, qué problemas existen y de qué manera los nuevos empleados son informados de sus actividades y cómo reciben información de la Institución. (De la pregunta 8 a la 13).

CUESTIONARIO PARA EL JEFE DE PERSONAL

FECHA _____

NOMBRE _____
PUESTO _____

Le solicitamos su colaboración para responder al siguiente cuestionario cuya finalidad es recabar toda aquella información que pueda ser de utilidad para mejorar el desarrollo productivo de los empleados de la Institución.

1. Existe el Proceso de Inducción en la Institución? SI NO

2. Cómo se lleva a cabo? _____

3. Quién es el encargado de este proceso? _____

4. Existe algún folleto o documento que guíe el Proceso de la Inducción? SI NO
5. Cómo se llama? _____

6. Qué aspectos se mencionan en el Proceso de Inducción? _____

7. Existe alguna forma de evaluación de este proceso que se aplique a los participantes? SI NO

SI NO EXISTE EL PROCESO DE INDUCCION:

8. Cuáles son las causas por las cuales no se desarrolla este proceso a los nuevos empleados? _____

9. Si se llegara a implementar dicho proceso quien debe ser el encargado de desarrollarlo? _____
Por qué? _____

10. De que manera actualmente se les hace conocer a los nuevos empleados sus derechos, obligaciones y sus responsabilidades en sus puestos? _____

11. Quién se encarga de hacerlo? _____

12. Que problemas tienen los empleados nuevos al no recibir este curso de Inducción? _____

13. Como influye la induccion del nuevo empleado en su productividad? _____

AGRADECENOS PROFUNDAMENTE SU COLABORACION

IMPORTANCIA DE LAS PREGUNTAS.

Pregunta 1. Es muy importante porque aqui se va a detectar si existe el Proceso de Induccion dentro del Cecyt.

Esta pregunta es clave, porque si contesta afirmativamente entonces se sigue el estricto orden de las preguntas hasta la 7 y se concluye el cuestionario. Si su respuesta es negativa se le indica verbalmente que pase a la pregunta 8.

Pregunta 8. Pretende conocer cuales son las causas por las cuales no se lleva a cabo la Induccion en el plantel.

Pregunta 10. Aqui va a indicar como se informa a los nuevos empleados: acerca de la Institucion, de su organizacion, de sus obligaciones, de sus actividades, etc.

Pregunta 12. Se pretende conocer, desde el punto de vista del Jefe de Personal, que problemas ha detectado que se les presentan a los nuevos empleados por la falta de Induccion.

Pregunta 13. Conocer la opinion del Jefe de Personal de como influye en el nuevo empleado el recibir Induccion para optimizar su productividad.

Es basica la informacion que se va a recibir del Jefe de Personal porque a traves de ella se reafirma o analiza mas concienzudamente los datos recabados en los cuestionarios de los empleados y de esta manera poder conformar un verdadero Proceso de Induccion de Personal.

4. PROCESO DE APLICACION.

a) CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS.

- MUESTRA.

- + 40 empleados (20 de cada turno, 40%).
Administrativos de un total de 100.

- APLICACION DEL CUESTIONARIO.

- + Antes de iniciar la aplicación del Cuestionario se platicó con cada jefe de departamento para hacerles saber:
 - * El objetivo del cuestionario.
 - * La forma como se iban a contestar.
 - * La importancia de la participación de los miembros de su departamento.
- + Se solicitó a cada Jefe, en diferentes momentos de la jornada de trabajo a alguno de sus elementos que estuvieran con menor carga de trabajo, para que acudieran a contestar el cuestionario.
- + Se formaron grupos de 3 a 4 empleados, para facilitar la comprensión de las preguntas y resolver cualquier duda.
- + Se nombró a un COORDINADOR para que guiara a los pequeños grupos para resolver alguna duda del citado cuestionario.
- + El COORDINADOR les explicó a cada grupo la finalidad del cuestionario.
- + Que todos tenían la obligación de contestar las 3 primeras preguntas.
- + Si su respuesta a la 3ª pregunta era POSITIVA deberían continuar contestando las siguientes preguntas en riguroso orden hasta la pregunta 8 inclusive, y ahí terminaría su cuestionario.

- + Si su respuesta era NEGATIVA deberían pasar a la pregunta numero 9 y seguir contestandolas en riguroso orden hasta la pregunta 16.

- + Para las personas cuya respuesta habia sido negativa en la pregunta 3, el COORDINADOR les explico que se entiende por INDUCCION DE PERSONAL. para que pudieran seguir resolviendo su cuestionario a partir de la pregunta 9.

- + Conforme fue avanzando el tiempo para resolver el cuestionario, el COORDINADOR estuvo atento para resolver las dudas que se presentaron a los empleados.

- + Al final les agradeció su participacion.

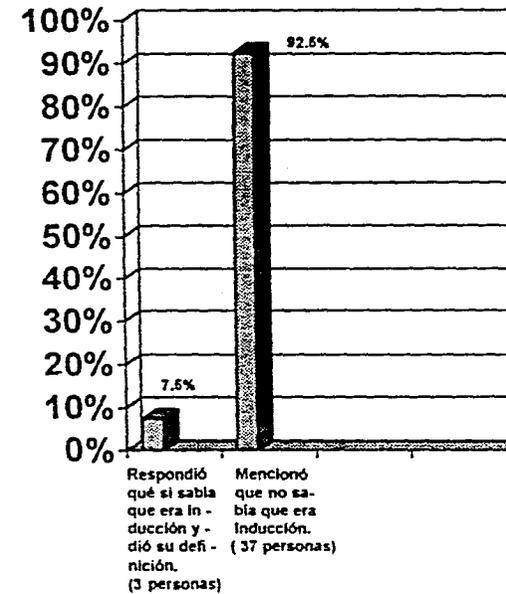
RESULTADOS.

Los resultados obtenidos en el cuestionario para empleados se muestra en las gráficas que se encuentran a continuación.

¿ SABE USTED QUE ES LA INDUCCION DE PERSONAL ?

7.50% Respondió que si sabía qué era Inducción y dió su definición. (3 personas)

92.50% Mencionó que no sabía qué era Inducción. (37 personas)

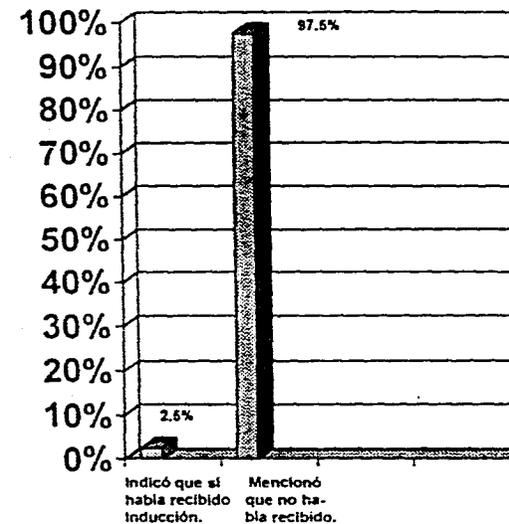


GRAFICA 1: Pregunta 1 del Cuestionario para empleados administrativos.

¿ CUANDO INGRESO A ESTA INSTITUCION RECIBIO ALGUN TIPO DE INDUCCION?

2.50% Respondió que sí había recibido
Inducción. (1 persona)

97.50% Mencionó que no había
recibido Inducción. (39 personas)

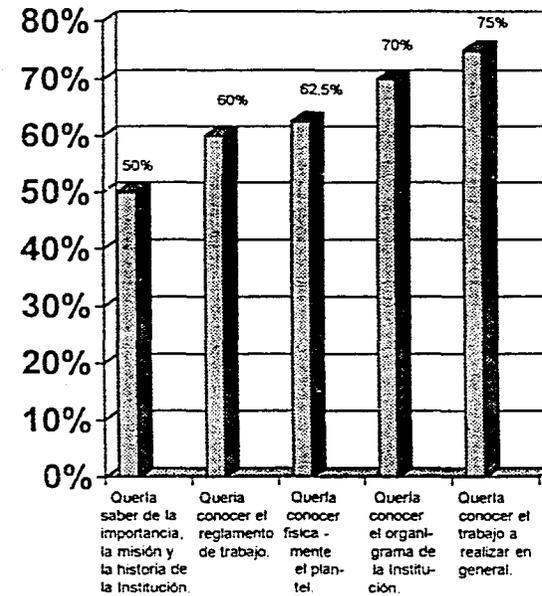


GRAFICA 2: Pregunta 3 del Cuestionario para empleados administrativos.

¿ QUE LE HUBIERA GUSTADO CONOCER AL MOMENTO DE INGRESAR ?

Sobre la Institución:

- 50% Quería saber de la importancia, la misión y la historia de la institución. (20 personas)
- 60% conocer el reglamento de trabajo y las prestaciones. (24 personas)
- 62.50% Conocer físicamente al plantel. (25 personas)
- 70% Conocer el organigrama de la Institución y sus ocupantes. (24 personas)
- 75% Conocer el trabajo a realizar en general dentro de la Institución. (30 personas)



GRAFICA 3: Pregunta 9 (primera parte) del Cuestionario para empleados administrativos.

¿ QUE LE HUBIERA GUSTADO CONOCER AL MOMENTO DE INGRESAR?

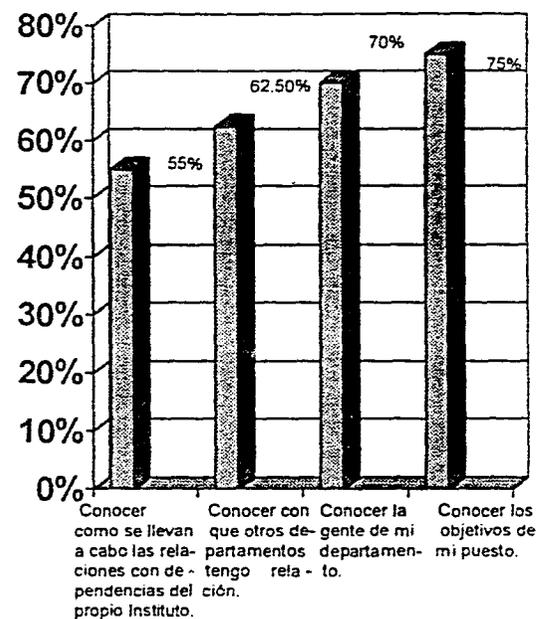
Sobre su trabajo:

55% Conocer como se llevan a cabo las relaciones con dependencias del propio Instituto y de otras Secretarías. (22 personas)

62.50% Conocer con que otros departamentos tengo relación. (25 personas)

70% Conocer a la gente de mi departamento de ambos turnos. (28 personas)

75% Conocer los objetivos de mi puesto. (30 personas)



GRAFICA 4 :Pregunta 9 (segunda parte) del Cuestionario para empleados administrativos.

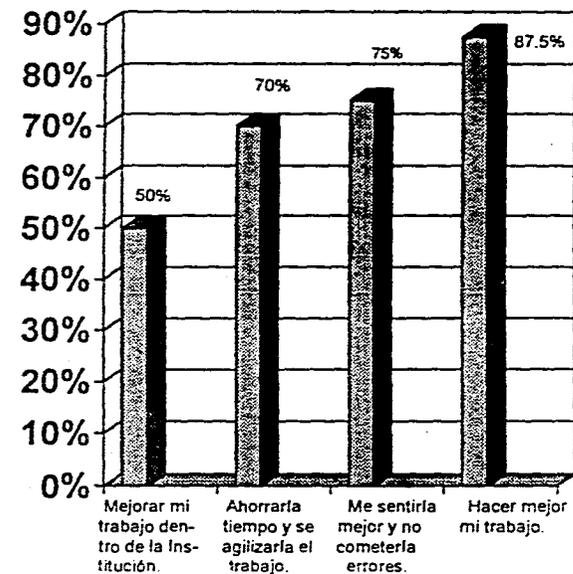
¿ POR QUE SON IMPORTANTES ESOS PUNTOS PARA USTED ?

50% Mejorar mi trabajo dentro de la Institución (20 personas)

70% Ahorraría tiempo y agilizaría el trabajo. (28 personas)

75% Me sentiría mejor y no cometería errores. (30 personas)

87.5% Hacer mejor mi trabajo.
(35 personas)



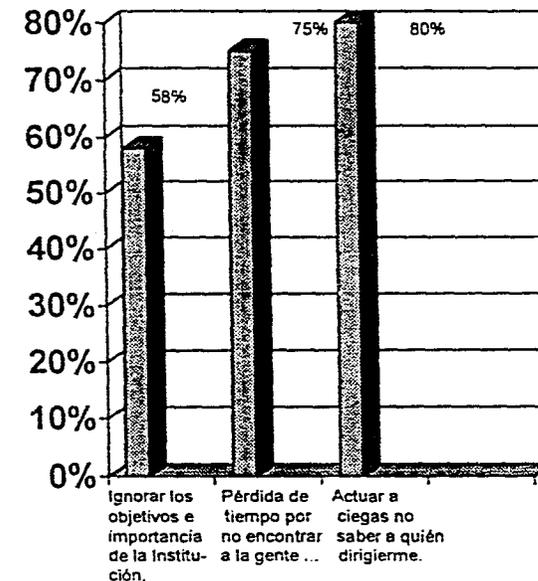
GRAFICA 5 : Pregunta 10 del Cuestionario para empleados administrativos.

PROBLEMAS POR IGNORAR INFORMACION ACERCA DE LA INSTITUCION

58% Ignorar los objetivos e importancia de la Institución como educadora, no como una empresa. (23 personas)

75% Pérdida de tiempo por no encontrar a la gente y por no conocer los departamentos, su ubicación. (30 personas)

80% Actuar a ciegas, no saber a quién dirigirme. (32 personas)



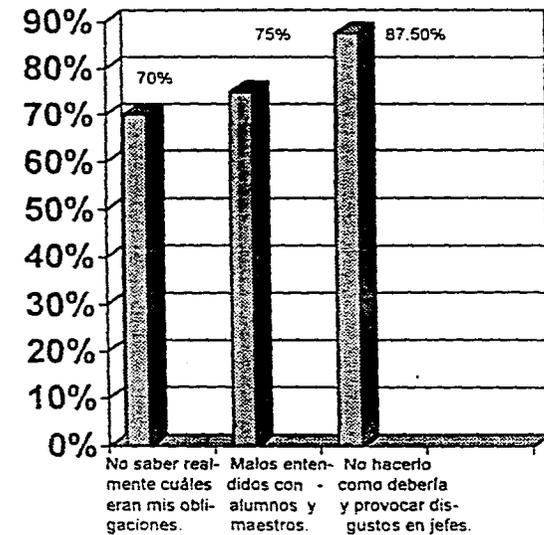
GRAFICA 6 : Pregunta 11 (primera parte) del Cuestionario para empleados administrativos

PROBLEMAS POR NO SABER ASPECTOS SOBRE MI TRABAJO

70% No saber realmente cuáles eran mis obligaciones. (28 personas)

75% Malos entendidos con alumnos y maestros. (30 personas)

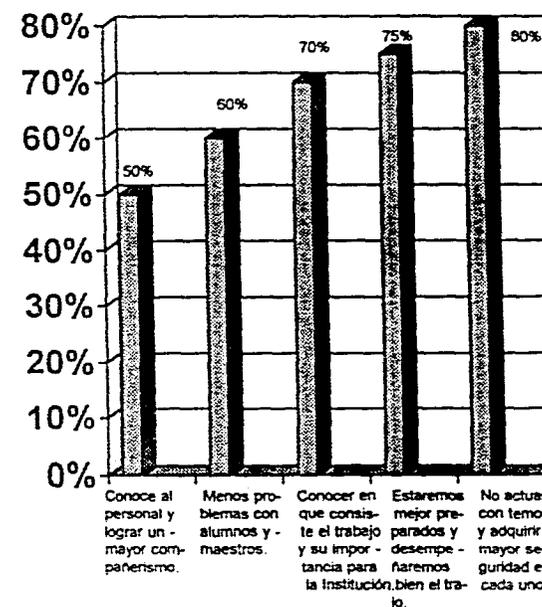
87.50% No hacerlo como debía y provocar disgustos en jefes. (32 personas)



GRAFICA 7 :Pregunta 11 (segunda parte) del cuestionario para empleados administrativos.

¿ QUE VENTAJAS TENDRIA EL NUEVO EMPLEADO SI TUVIERA LA OPORTUNIDAD DE ASISTIR A UN CURSO DE INDUCCION?

- 50% Conocer al personal y lograr un mayor compañerismo. (20 personas)
- 60% Menos problemas con alumnos y maestros. (24 personas)
- 70% Conocer en que consiste el trabajo y su importancia para la Institución. (28 personas)
- 75% Estaremos mejor preparados y desempeñaremos bien el trabajo. (30 personas)
- 80% No actuar con temor y adquirir mayor seguridad en cada uno. (32 personas).

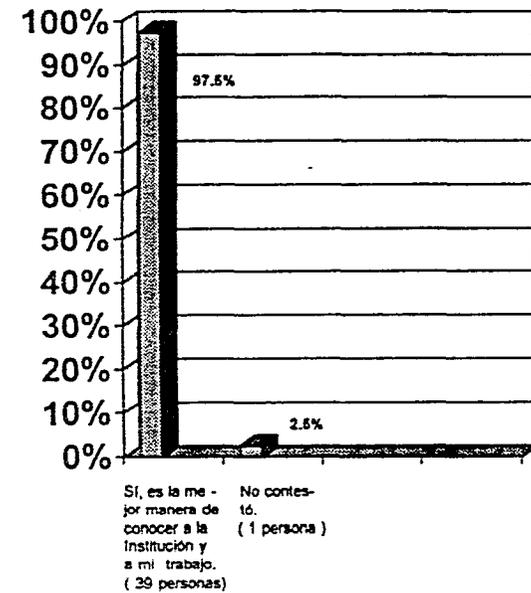


GRAFICA 8 : Pregunta 12 del Cuestionario para empleados administrativos.

¿ CREE USTED QUE LA INDUCCION ES LA MEJOR MANERA DE CONOCER A LA INSTITUCION ?

97.50% Sí, es la mejor manera de conocer a la Institución y mi trabajo. (39 personas)

2.50% No contestó. (1 persona)

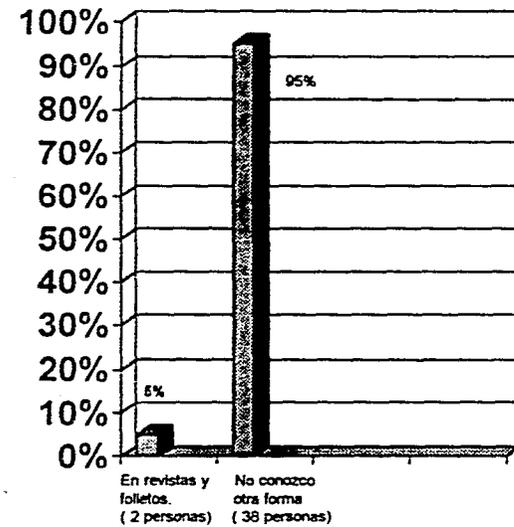


GRAFICA 9 : Pregunta 13 del cuestionario para empleados administrativos.

¿ SABE DE OTRAS FORMAS DE CONOCER A LA INSTITUCION ?

5% En revistas y folletos. (2 personas)

95% No conozco otra forma. (38 personas)



GRAFICA 10 : Pregunta 14 del Cuestionario para empleados administrativos.

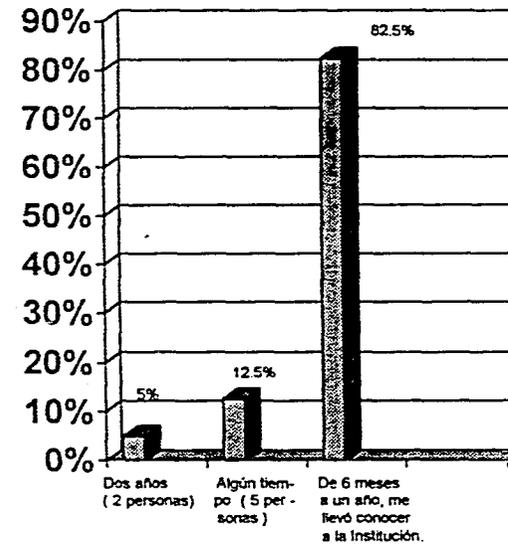
¿ CUANTO TIEMPO LE LLEVO CONOCER A LA INSTITUCION Y A SU TRABAJO?

Tiempo para conocer a la Institución.

5% Dos años (2 personas)

12.50% Algún tiempo (5 personas)

82.50% De seis meses a un año, me llevó a conocer la Institución. (33 personas)



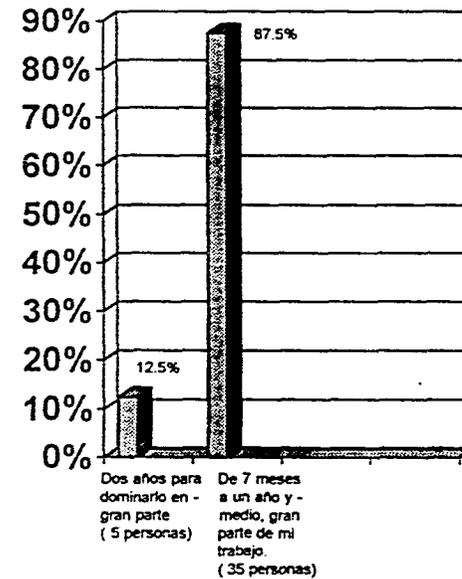
GRAFICA 11: Pregunta 15 (primera parte) del Cuestionario para empleados administrativos.

¿ CUANTO TIEMPO LE LLEVO CONOCER A LA INSTITUCION Y A SU TRABAJO ?

- Tiempo para conocer mi trabajo, y mis obligaciones

12.50% Dos años para dominarlo en gran parte. (5 personas)

87.50% De 7 meses a un año y medio, gran parte de mi trabajo. (35 personas)



75

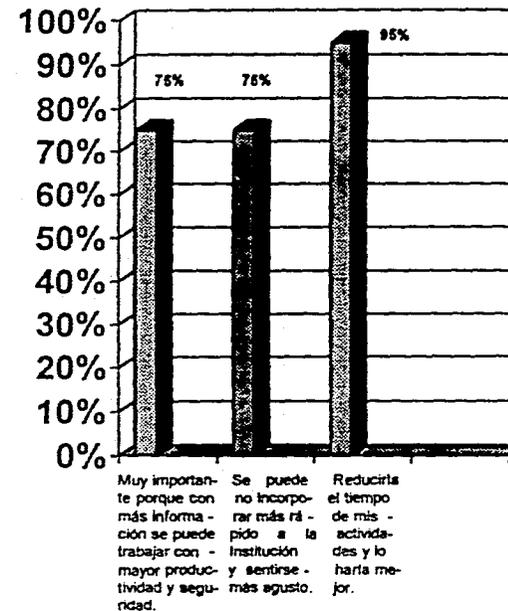
GRAFICA 12 : Pregunta 15 (segunda parte) del Cuestionario para empleados administrativos.

¿ QUE RELACION TIENE LA INDUCCION DEL NUEVO EMPLEADO CON SU PRODUCTIVIDAD ?

75% Muy importante porque con más información se puede trabajar con mayor productividad y seguridad (30 personas)

75% Se puede uno incorporar más rápido a la institución y sentirse más a gusto. (30 personas)

95% Reduciría el tiempo de mis actividades y lo haría mejor. (38 personas)



GRAFICA 13: Pregunta 16 del Cuestionario para empleados administrativos.

b) CUESTIONARIO PARA EL JEFE DE PERSONAL.

Se solicitó una entrevista a la Lic. Bertha Lugo Luiz, actual jefe de personal de la Institucion para poder aplicar el cuestionario elaborado para dicho puesto.

Se hace notar que en ningun momento se le comento acerca de los resultados obtenidos con los empleados, para evitar cualquier contaminación que pudiera influir en dichos resultados.

RESULTADOS.

Pregunta 1.

No existe el proceso de inducción dentro de la Institucion.

Pregunta 8.

Las causas por las cuales no existe la Induccion son:

- Mucha carga de trabajo, no existe tiempo para recibirlos y para capacitarlos.
- Los jefes de departamento se dicen muy ocupados.
- No se tiene a la persona idónea para desarrollar dicho Proceso.
- Actualmente lo hacen los jefes de departamento como pueden.

Pregunta 9.

El encargado ideal debe ser el Jefe de Personal, pero no hay tiempo para eso, porque continuamente el I.P.N. y algunas otras dependencias solicitan informacion con carácter de urgente, eso hace difícil poder desarrollar tal actividad.

Otros que pudieran desarrollar esta actividad son los jefes de cada departamento, ya que son quienes van a trabajar directamente con la gente y son los mas cercanos. Además que pueden poseer toda aquella información que permita a sus nuevos empleados trabajar con confianza y productividad.

Pregunta 10.

Actualmente no existe ningún procedimiento oficial, en algunos casos muy esporádicos algún jefe llega a tener la iniciativa y medio informa a su gente de lo más indispensable.

Pregunta 11.

No hay ninguna persona que lo desarrolle.

Pregunta 12.

Antes que nada pasa un buen tiempo antes de que puedan integrarse a su trabajo y a la Institución; se la pasan preguntando a los demás de cómo deben hacer las cosas. En ocasiones, esto propicia que sus servicios sean deficientes, con dudas, no sabiendo a quién dirigirse, especialmente cuando sus jefes no están. Se sienten como islas.

Pregunta 13.

Definitivamente mucho, porque el nuevo empleado se sentirá como en su casa, con confianza suficiente para desarrollar sus actividades y sentirse a gusto dentro de su nuevo trabajo.

También es importante porque entenderían qué tipo de Institución es la escuela y cuál es su papel en este tipo de la misma, porque es una Institución Educativa.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

3.4 COMPARATIVO ENTRE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS CON EL CUESTIONARIO DE EMPLEADOS Y DEL JEFE DE PERSONAL.

Se está llegando a uno de los puntos cruciales del trabajo, porque es el momento de encontrar la utilidad de los datos obtenidos en los Cuestionarios aplicados, tanto a los empleados como al jefe de personal. Qué tanto pueden aportar para la creación y elaboración de un Proceso de Inducción acorde a los objetivos y la filosofía de la Institución. Porque sería lamentable que se creara todo un Proceso de Inducción híbrido, que no produjera los resultados esperados y que todo siguiera como antes. En el peor de los casos crear una Inducción comercial, simplemente para cubrir el expediente. De ahí la importancia que tiene esta parte de la investigación, porque en la medida que sean interpretados los datos obtenidos de acuerdo a los criterios de PRODUCTIVIDAD y de MEJORIA en las ACTITUDES del nuevo empleado y de ser posible también de los que ya tienen tiempo dentro de la Escuela, hacia su trabajo y hacia la gente que trata, en ese mismo nivel este Proceso de Inducción va a influir terminantemente en una renovación que pretende ser permanente, hacia el progreso de este sistema llamado Institución Educativa, para que a su vez contribuya al desarrollo del gran sistema denominado sociedad.

ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS.

Al realizar este comparativo se debe mencionar que las preguntas del Cuestionario para empleados no coinciden con las preguntas del Cuestionario para el jefe de personal, que lo que se persigue es reafirmar las respuestas emitidas por el personal administrativo con lo expresado por el jefe de personal.

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

- El 97.5% indicó que NO había recibido Inducción al momento de ingresar.

CUESTIONARIO PARA EL JEFE DE PERSONAL.

- No existe el Proceso de Inducción en la Institución.

El 2.5% dice haber recibido inducción porque en cierta ocasión a una persona en forma extraoficial se le ocurrió reunir a algunas personas y platicarles acerca de la Institución.

QUE HA PROVOCADO LA FALTA DE INDUCCION?

- El 87.5% No hacer mi trabajo como debia y provocar disgusto en los jefes.
- El 80% a actuar a ciegas, no saber a quien dirigirme.
- El 75% Perdida de tiempo por no encontrar a la gente y desconocer la ubicacion de los departamentos.
- El 82.5% Me llevo de 6 meses a un año conocer fisicamente a la Institución.
- El 87.5% Me llevo de 7 meses a un año y medio conocer gran parte de mi trabajo.
- El 75% Hemos tenido malos entendidos con maestros y alumnos.
- El 70% No sabe exactamente cuales "eran mis obligaciones".
- El 57.5% Ignoran los objetivos la filosofia y la importancia de la Institución.
- Provoca que su trabajo sea deficiente, con muchos errores y dudas.
- No saben a quien dirigirse, especialmente cuando no está el jefe.
- Se la pasan preguntando a los demas sobre la ubicacion de los distintos departamentos.
- Pasa un buen tiempo antes de que se integren a su trabajo y a la Institución realmente.
- Se sienten como Islas.

QUE PROVOCARIA SI EXISTIERA LA INDUCCION?

- El 80% No actuar con temor y adquirir mayor seguridad en cada actividad.
- El nuevo empleado se sentiria como en su casa y con la confianza suficiente para desarrollar su trabajo.
- El 75% Estar mejor preparados y desempeñar bien el trabajo.
- Su trabajo seria de mayor eficiencia.
- El 70% Conocer en qué consiste el trabajo y su importancia para la Institución.
- El 60% Menos problemas con maestros y alumnos.

QUE RELACION TIENE LA INDUCCION Y LA PRODUCTIVIDAD?

- El 95% Mucha, porque reduciria el tiempo de mis actividades y lo haria mejor.
- Trabajarían mejor con mas agilidad y menos errores.
- El 75% Muy importante, porque con mas información se puede trabajar con mayor seguridad.
- Su actitud hacia el público mejoraría porque entenderían que tipo de institución es la escuela.
- El 75% Se puede uno incorporar más rápido a la Institucion y sentirse más a gusto.

3.5 PRINCIPALES ACIERTOS Y ERRORES EN EL PROCESO DE INDUCCION EN EL CECYT LUIS ENRIQUE ERRO.

Después de aplicar los cuestionarios elaborados para los empleados y para el Jefe de Personal, se puede concluir con una realidad:

NO EXISTE EL PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL EN EL CECYT LUIS ENRIQUE ERRO PARA LOS NUEVOS EMPLEADOS

Esto esta avalado por las respuestas a las preguntas:

-De los Empleados: Pregunta 3, el 97.5% respondió que no habia recibido Inducción al momento de ingresar a la Institución.

-Del cuestionario para el Jefe de Personal: Pregunta 1, No existe el Proceso de Inducción dentro de la Institución, respondió el Jefe de Personal.

Por lo cual: el principal error es ése, no existe Inducción.

En cuanto a los aciertos no existe ninguno por la anterior afirmación.

3.6 PROPUESTA PARA LOGRAR UN CAMBIO ESTRATEGICO EN EL PERSONAL DE LA INSTITUCION.

De acuerdo al punto anterior se está en condiciones de formular una propuesta para subsanar la problemática que se ha presentado para los empleados administrativos.

Lo más conveniente es un Curso de Inducción a la Institucion por las siguientes razones:

1.- El número de personas a Inducir es de 100.

* Consultar el punto 9 de la Metodología(4.3), para conocer como se llevo a cabo la Induccion del personal administrativo.

2.- A través del curso de Inducción se puede transmitir todos aquellos aspectos básicos que un nuevo empleado debe conocer para comprender el tipo de Institución a la cual se integra y su ubicación dentro de la organización para facilitar su integración a la misma.

3.- El curso de Inducción puede ser una oportunidad para propiciar el trabajo en equipo y despertar el interés de colaborar con el personal de su propio departamento y de otros con los cuales tienen una relación muy estrecha.

4.- Se puede aprovechar el curso para unificar ciertas actitudes entre los empleados administrativos a fin de mejorar la atención y la disponibilidad hacia los usuarios de cada área de la institución.

5.- Las experiencias de los integrantes de las diferentes áreas enriqueceran la dinámica del grupo.

C A P I T U L O I V

LA INDUCCION COMO FACTOR DE MEJORAMIENTO DEL
SERVICIO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DEL
CECYT LUIS ENRIQUE ERRO Y EL ENFOQUE PSICOPEDAGOGICO
DE PERTINENCIA Y COMPETITIVIDAD

4.1 EL ENFOQUE PSICOPEDAGOGICO DE PERTINENCIA Y COMPETITIVIDAD

INTRODUCCION.

Toda Institucion Educativa que se precie de tal, no puede olvidar su gran relacion con su medio ambiente, como todo sistema abierto. En algunos momentos de este trabajo se ha hecho enfasis en esto. Se debe recordar que toda materia prima de una escuela le es proporcionada por la sociedad, el gran sistema.

No puede existir una Institucion de este tipo aislada, no se puede entender que se eduque de acuerdo a caprichosos objetivos de unos cuantos. Por el contrario, la escuela debe tener la capacidad para entregar a la sociedad aquellos elementos que propicien su desarrollo, de acuerdo a sus propios objetivos sociales.

La Institucion educativa como Sistema abierto no sólo recibe a la materia prima, el ser humano, sino tambien otro tipo de Insumos, como demandas de desarrollo, presiones de actualizacion, posibilidades de abrir oportunidades de progreso, etc., todo esto por parte de la sociedad.

Esta Institucion educativa, sistema abierto, tiene que transformar tales insumos a través de su labor diaria, reflejada por Programas Educativos Actualizados; Programas de disciplina y orden; y principalmente a través de un Personal Docente preparado, actualizado; tambien, y eso a veces se olvida, del Personal Administrativo consciente de su labor, de su papel dentro de la Organizacion, para que se promueva la adecuada vida de la escuela, conteniendo toda aquella informacion requerida para desarrollar una actitud permanente de Servicio y de Espiritu de Ayuda hacia todos los integrantes de la gran comunidad educativa, alumnos, maestros, directivos, padres de familia.

Para el logro de todo esto es importante que cualquier persona que forma parte de la Institucion educativa, entienda, comprenda y haga de su propia vida desde el momento mismo que ingrese a la escuela, este estilo de convivencia organizacional y humana.

Esto implica un cambio, una nueva manera de ver las cosas, de analizarlas y de vivirlas, en fin una nueva filosofia de la vida.

Un medio propicio para lograr ese cambio es a través del conocimiento, comprension y aplicacion de los principios y la filosofia del nuevo enfoque psicopedagógico de

PERTINENCIA y COMPETITIVIDAD*, no como un simple enfoque educativo inherente a alumnos y maestros, sino mas bien, como una nueva opción de un nuevo estilo de vida.

a) EL ENFOQUE PSICOPEDAGÓGICO DE PERTINENCIA Y COMPETITIVIDAD*

En el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional se lleva a cabo un proceso de reforma al modelo educativo que responda a la necesidad de contribuir al desarrollo y a la independencia social, económica, científica, tecnológica y cultural del país.

Se establece como fundamental mejorar la calidad del sistema educativo y se considera a la modernización educativa como medio destacado para lograr un mayor desarrollo nacional, además de que responde al papel preponderante que la sociedad tiene asignado al Instituto, como una institución líder en la educación y en la investigación científica y tecnológica.

Lo anterior ha llevado al Instituto a un proceso de reflexión y análisis de la oferta educativa en el nivel medio superior y a revisar el corpus teórico en el que se sustenta la práctica educativa actual, a la luz del momento histórico que se vive en la Institución y en el entorno social mediato e inmediato para adoptar o diseñar las posibles vías de explicación del ser y hacer educativo del nivel medio superior del I.P.N.

La práctica educativa, es el medio de expresión de los objetivos citados a través del conjunto de relaciones sociales, institucionales y académicas establecidas entre alumnos, profesores, personal administrativo, autoridades e instituciones que no pueden ser reducidas al ámbito del salón de clases.

Lo fundamental de dicha práctica es el hacer cotidiano de los profesores y alumnos como parte de una actividad trascendental para la sociedad, prepararse para la transformación del entorno, en busca de armonía, pertinencia y mejor calidad de vida. En ella el estudiante tiene la oportunidad de construir aprendizajes a partir de un proceso dirigido de desestructuración-reestructuración del objeto de estudio.

*Op.cit. Enfoque Psicopedagógico del Nuevo Modelo Educativo "Pertinencia y Competitividad".

El desarrollo del conocimiento es un proceso sistemático, espiral ascendente, en continua expansión, en el que el individuo construye incorrectivamente con el objeto de estudio y otros sujetos. Construye ciencia y realidad con los materiales significativos que le proporciona el ambiente para su propia adaptación activa y progresiva al medio, así como para la transformación de éste.

Así, en un proceso de transformación continua, quien aprende incorpora la cultura pública a la que adquiere en la escuela y viceversa, las interpreta personalmente y reconstruye sus propios esquemas y preconcepciones.

Dos condiciones se requieren para que este proceso de reconstrucción del pensamiento del alumno se traduzca en un proceso sistematizado de enseñanza:

- Que se parta de la cultura experiencial del alumno y *
- Que se cree en el aula un espacio de conocimiento compartido.

El aula debe convertirse en un foro abierto de debate y negociación de concepciones y representaciones de la realidad. No debe ser nunca un espacio de imposición de la cultura por más que ésta haya demostrado la potencialidad virtual de sus esquemas y concepciones.

Así, la selección y organización de contenidos, tiene repercusión directa en el aprendizaje de los alumnos, en la medida en que se enfrentan con formas diferentes de organización del conocimiento.

Las metodologías de enseñanza y aprendizaje deben concebirse y plantearse a partir de que, el profesor debe crear las condiciones para la desestructuración-estructuración de los esquemas del conocimiento y descubrimiento de los alumnos.

El enfoque psicopedagógico plantea la necesidad de poner al estudiante en contacto con las situaciones más cercanas a la realidad que tratan las ciencias y las humanidades. Por tanto, se requiere que el profesor desarrolle su capacidad como diseñador y promotor de sistemas propicios para el cuestionamiento y la indagación.*

*Op.cit. Enfoque Psicopedagógico del Nuevo Modelo Educativo "Pertinencia y Competitividad".

Al término del siglo XX, la preparación académica implica poder utilizar técnicas de representación y de manipulación de conocimientos más avanzados, así como del establecimiento de una tecnología enfocada al autoaprendizaje y el poder creativo del estudiante, de tal forma, que sea capaz de construir y desarrollar las estructuras de conocimientos.

En una palabra, el ser humano como sujeto de aprendizaje debe ser reflexivo, con capacidad de cuestionar el mundo en que se desarrolla y de elaborar una síntesis creadora entre lo que piensa y la realidad.

En este panorama se establecen como fines principales de la práctica educativa:*

- Una práctica en permanente construcción tendiente a promover la formación de sujetos sociales reflexivos que desarrollen sus capacidades intelectuales.
- El desarrollo de capacidades que permitan resolver creativamente las dificultades que el medio plantea.
- La revaloración del trabajo como manifestación y medio de realización del hombre para formar seres productivos para la sociedad.
- La reconceptualización de la escuela como un espacio de producción y recreación de conocimientos, de instrumentos tecnológicos y de ideas.

A partir de lo anterior el aprendizaje ya no puede seguir siendo considerado como la reproducción de una conducta esperada, básicamente se considera de acuerdo a las características siguientes:

1. Es un proceso complejo y dinámico de adquisición y de conocimientos en función de la experiencia que implica la interacción del sujeto de aprendizaje con el objeto de conocimiento.
2. Da la posibilidad de establecer vínculos sustantivos y no arbitrarios con lo que hay que aprender, de tal manera que se adquieran nuevos significados sobre el contenido que se aprende.
3. Se orienta a la comprensión de principios y categorías que estructuran los distintos campos de conocimiento.

*Op.cit. Enfoque Psicopedagógico del Nuevo Modelo Educativo "Pertinencia y Competitividad".

Con todo esto se puede concluir que el objetivo primordial de este modelo psicopedagógico de pertinencia y competitividad es: conformar seres humanos, capaces de enfrentar la problemática actual, con un enfoque de mayor creatividad, que les permita convertirse en seres productivos para la sociedad.

Para esto es necesario provocar cambios en las actitudes ante el trabajo, principalmente en lo que se refiere al servicio, de parte de los maestros y el personal administrativo que forma parte del Cecyt, para que todos compartan un mismo estilo de trabajo, de filosofía y también de actitudes hacia su labor diaria.

a) EL CAMBIO.

Un cambio tiene como por objeto hacer que las cosas sean diferentes. La intervención para el cambio es una acción planeada y tendiente a modificar las cosas.

Estas dos frases encierran situaciones que comúnmente no se toman en cuenta al momento de requerir de modificaciones dentro de una organización.

* ¿Cómo podemos aprovechar cada nuevo amanecer para integrarnos a una forma de cambiar que nos permita mejorar? Primero, conociendo las circunstancias de nuestra realidad y, segundo, aceptando la inercia del cambio universal.

Siempre se tiene que partir de que existe una realidad con una serie de situaciones que pueden ser positivas o pueden ser negativas, pero que en su momento pueden impedir la implantación de dicho cambio. Cuando se habla de estas situaciones se va a referir a sistemas, costumbres, formas de comunicación, estilos de organización, etc. También se debe tener presente el factor humano, que ante cualquier cambio se siente incómodo, que puede interpretar de forma diferente lo que se pretende con dichos cambios, que ve amenazado su status, sus relaciones, hasta posiblemente sus motivaciones.

¿Qué hacer ante tales situaciones? ¿Cómo actuar para que la probable resistencia al cambio disminuya? ¿Dónde encontrar argumentos suficientes para que la gente se convenza y acepte los cambios como suyos?.

Se van a mencionar algunos puntos que pueden ayudar a subsanar estas barreras.

* George W. Dionne y Enrique Reig, Reto al Cambio, Edit. Mc Graw-Hill Interamericana de México, 1974.

1. DESARROLLAR UN VERDADERO COMPROMISO CON EL CAMBIO.

El medio más propicio es la comunicación, donde se puede establecer la gravedad de la situación y los alcances de no implementar los nuevos cambios. Obviamente esta información debe estar dirigida a todos los involucrados en las modificaciones para también resolver todas sus dudas y temores. Esto traerá como consecuencia que no sólo comprendan el cambio, sino que vean la necesidad de comprometerse con él para promoverlo y ser sujetos auténticos del cambio, porque será benéfico para todos. Se debe tener presente: Quienes son convencidos contra su voluntad, conservan la misma opinión. *

2. APOYO AL CAMBIO.

No se puede iniciar ninguna acción, cualquiera que sea, si no se cuenta con el apoyo definitivo de quienes deben coadyuvar el éxito del cambio. Por ejemplo, propiciando la creación de nuevas formas de hacer las cosas; un nuevo estilo de dirigir; una manera diferente de analizar acontecimientos, etc. Todo debe contar con un apoyo definitivo desde la alta dirección pasando por todos los puestos de la Organización, porque no solamente saben qué se debe hacer, sino porque están convencidos de que es muy beneficioso para la Organización y por ende para sus integrantes.

3. SUPERAR LOS VIEJOS HABITOS.

Cuando se explican con verdadera claridad los nuevos objetivos, las nuevas políticas y la trascendencia de su cambio y, además se dedica el tiempo suficiente para que sean asimilados; creando aquellos sistemas necesarios para ponerlos en práctica, desaparece como por arte de magia la resistencia a los cambios. Además si se puede comparar lo antiguo con lo nuevo se encuentran no sólo sus diferencias sino también sus bondades y ventajas, sucederá el mismo fenómeno antes descrito de no oponerse al cambio.

4. MANEJAR EL MEDIO.

Este último punto es trascendente para el cambio, porque si ya fue asimilado el nuevo sistema, la nueva política y no se tomó en cuenta su influencia sobre el medio donde se trabaja todo lo avanzado se viene abajo y entonces, la resistencia al cambio se endurecerá y será muy difícil volver al punto ideal.

Se debe recordar que se está tratando con humanos, que tienen sus vivencias, sus inquietudes, su visión diferente de la vida, que en el grado en que se les tome en cuenta para desarrollar los cambios en ese mismo nivel se van a dar sin dificultad.

Por que hablar del cambio dentro de este capítulo?
Qué relación tiene con todo el trabajo?

La creación de un Proceso de Inducción, que no se lleva a cabo dentro del CECYT, va a provocar cambios en la manera de ver a la Institución, en la manera de trabajar, en las actitudes hacia el trabajo y hacia los compañeros de trabajo.

Todo esto nace que se tome en cuenta a los empleados, que van a necesitar quién los apoye, quién los estimule en sus motivaciones, probablemente dormidas o que no habían encontrado eco hasta ahora dentro de la Institución.

Es por esto que el apoyo de las autoridades de la Escuela, que han permitido el desarrollo del presente trabajo, se hace necesario, para que este esfuerzo, para modificar algunos aspectos de la Institución se produzcan y los frutos surgidos del mismo sean valorados, porque van encaminados hacia una mejor y mayor integración del personal y con la Institución y, con esto provocar además una mayor calidad de su trabajo.

4.2 LA INDUCCION Y EL ENFOQUE PSICOPEDAGOGICO DE PERTINENCIA Y COMPETITIVIDAD.

En el punto final del anterior apartado se ha hablado del cambio, de que se entiende por ese termino, de qué se persigue con él.

Bien, si se tienen presentes los objetivos perseguidos por el enfoque de PERTINENCIA Y COMPETITIVIDAD, se va a encontrar con que su pretension básica es: conformar seres humanos, capaces de enfrentar la problemática actual...que les permita convertirse en seres productivos para su sociedad...dentro de un ambiente educativo propicio que fomente dichas características.

Lo anterior es posible lograrlo cuando se cuenta con personal involucrado en la vida de la Institucion, que está convencido de las ventajas que ofrece trabajar en ella; porque encuentra grandes oportunidades para satisfacer sus propias necesidades, no sólo de trabajo, sino también de desarrollo y socialización; donde el ambiente es propicio para desplegar todas sus cualidades y con esto colaborar en la proyección del futuro de la Organización.

Todo lo hasta aquí mencionado requiere de varias realidades: de un conocimiento global de la Institución; de su filosofía; de sus objetivos; de sus necesidades como Sistema Abierto; de sus planes de trabajo; de sus estrategias para lograr lo que pretende etc.

Fareciera que una forma de responder a estas situaciones es a través de un adecuado Proceso de Inducción, que provoque por un lado el deseo, del nuevo empleado, de pertenecer e integrarse a una Institución como el CECYT LUIS ENRIQUE ERRO, que les puede abrir amplios horizontes de desarrollo, que estimulará su motivación por ser mejor, donde percibirá un ambiente de progreso, de constantes logros de crecimiento. Por otro lado, la Inducción debe ser el resultado de una estrategia exigente hacia el nuevo empleado para que esté siempre dispuesto a dar todo de sí, lo mejor. Porque el éxito o fracaso de una Institución como esta, recaera en el nuevo elemento, desde el momento en que ingrese, ya que tomará la estafeta de aquella persona que antes ocupaba ese puesto al que ahora es asignado.

Se puede decir que el proceso de Inducción y el nuevo enfoque de PERTINENCIA Y COMPETITIVIDAD se unen cuando ambos buscan el desarrollo de la Institución y la creación de un ambiente propicio que favorezca el desarrollo armónico de los estudiantes y por ende de sí mismos y de la Organización a la cual se unen.

Es importante que el proceso de inducción de personal no olvide que es el primer paso para lograr los objetivos de la Institución y una oportunidad de enseñar el nuevo enfoque psicopedagógico de PERTINENCIA Y COMPETITIVIDAD, mostrando lo que ahora busca la Institución de sus trabajadores.

4.3 METODOLOGIA

OBJETIVO GENERAL.

demostrar la influencia que tiene el curso de Inducción de Personal en la modificación de la actitud de servicio de los empleados administrativos de una institución educativa que no lo recibieron al ingresar a la misma.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

De acuerdo a los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados a la muestra de los empleados administrativos y al jefe de personal y a las consideraciones desarrolladas en la sección última del anterior capítulo, llegamos a una conclusión, existe un problema:

" EL CECYT LUIS ENRIQUE ERRO NO PROPORCIONA INDUCCION A SU PERSONAL".

HIPOTESIS.

Para solucionar este problema se formula la siguiente Hipótesis.

Un curso de Inducción de personal modificara positivamente de 35% a 40% la actitud de los empleados administrativos del Cecyt "Luis E. Erro".

VARIABLES.

VI EL CURSO DE INDUCCION DE PERSONAL.

VD LA ACTITUD, SU MODIFICACION POSITIVA, DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS.

PLAN DE TRABAJO

Para comprobar la hipótesis se elaboró y se siguió el siguiente plan de trabajo:

1. INSTRUMENTOS.

Se elaboró una encuesta para conocer la opinión de los usuarios acerca de la actitud de los empleados administrativos al momento de prestar algún servicio.

2. INDICADORES.

Los datos solicitados en la encuesta y que sirven para medir la opinión de los usuarios acerca de la manera como los empleados administrativos desarrollan su servicio hacia quienes lo requieren son los siguientes:

- a) La ACTITUD de quien lo atendió.
- b) La ORIENTACION recibida.
- c) El LENGUAJE utilizado.
- d) La PRESENTACION de la persona que atiende.
- e) El nivel de SATISFACCION de la NECESIDAD del usuario.
- f) El TRATO recibido.

3. DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO.

A continuación aparece un ejemplo de la encuesta:

ENCUESTA

Fecha _____

Hola, te solicitamos que llenes esta encuesta acerca del Servicio que acabas de recibir. Queremos mejorar tu opinión es muy valiosa.

1. Qué servicio solicitaste? _____

2. A qué departamento? _____

3. De los siguientes aspectos que debe reunir un servicio, tacha la respuesta correcta dentro del cuadro que corresponda.

	EXCELENTE	BIEN	REGULAR	MAL	MUY MAL
a) La actitud de quien te atendió fue.	<input type="checkbox"/>				
b) La orientación que recibiste fue.	<input type="checkbox"/>				
c) El lenguaje utilizado para atenderte fue.	<input type="checkbox"/>				
d) La presentación de la persona que te atendió fue.	<input type="checkbox"/>				
e) Tu necesidad fue satisfecha.	<input type="checkbox"/>				
f) El trato que recibiste fue.	<input type="checkbox"/>				

GRACIAS

4. MUESTRA.

Se determinó aplicar la encuesta a 400 personas.

El número de encuestas aplicadas se determinó al contabilizar el número promedio de personas que a la semana demandan un servicio a los empleados administrativos.

3. PROCEDIMIENTO DE APLICACION DEL INSTRUMENTO.

Esta encuesta se aplicó en dos momentos:

- a) Antes del curso, con la finalidad de cerciorarse de la opinion que tenian en ese momento los usuarios de los servicios.
- b) Despues del curso, para comprobar la influencia del curso de induccion en la actitud de servicio de los empleados administrativos.

6. RECOLECCION DE DATOS.

La encuesta se aplico indiscriminadamente a todo aquel usuario que solicitaba un servicio en cualquiera de las areas de la institucion donde trabaja un empleado administrativo, inmediatamente despues de haber sido atendido.

7. CALIFICACION DEL INSTRUMENTO.

Se asigno 1 punto a cada eleccion de los indicadores que forman la encuesta.

- a) Se asignó un punto a cada elección de parte de los encuestados, de las diferentes columnas que formaron parte de cada indicador de la Encuesta.
- b) Se hizo un acumulativo de cada eleccion de las diferentes columnas por Indicador.
- c) Se hizo una suma total de los puntos de cada indicador y se realizaron las gráficas que aparecen a continuacion.

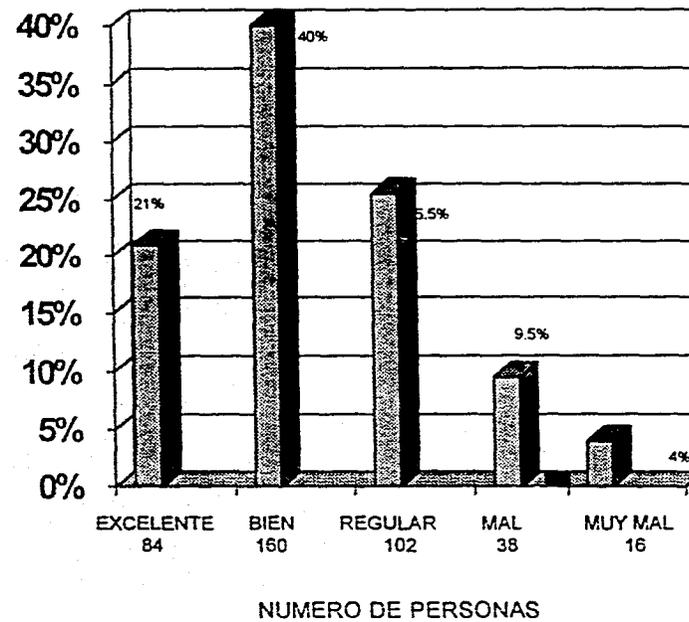
8. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

(ANTES DEL CURSO DE INDUCCION)

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las encuestas que miden el servicio prestado por los empleados administrativos, antes del curso de induccion.

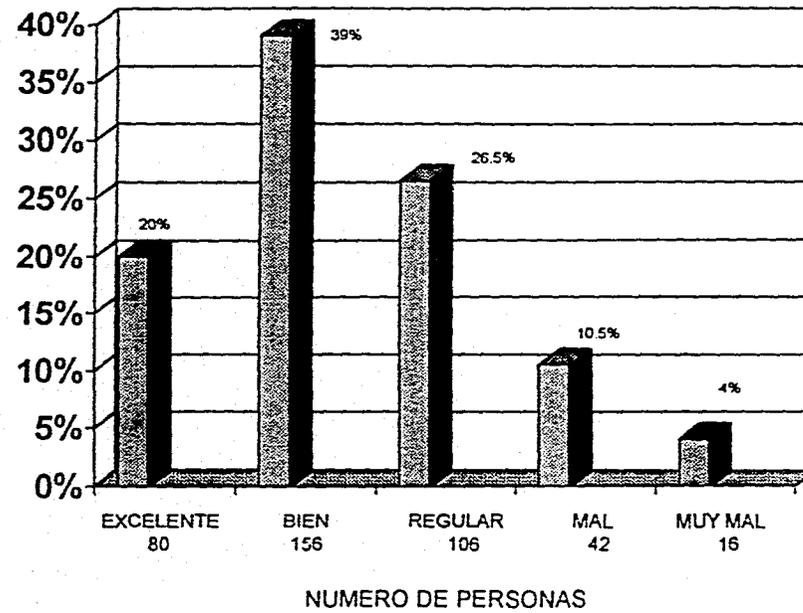
De acuerdo a lo planeado se aplicó a 400 personas a lo largo de una semana.

LA ACTITUD DE QUIEN LO ATENDIO



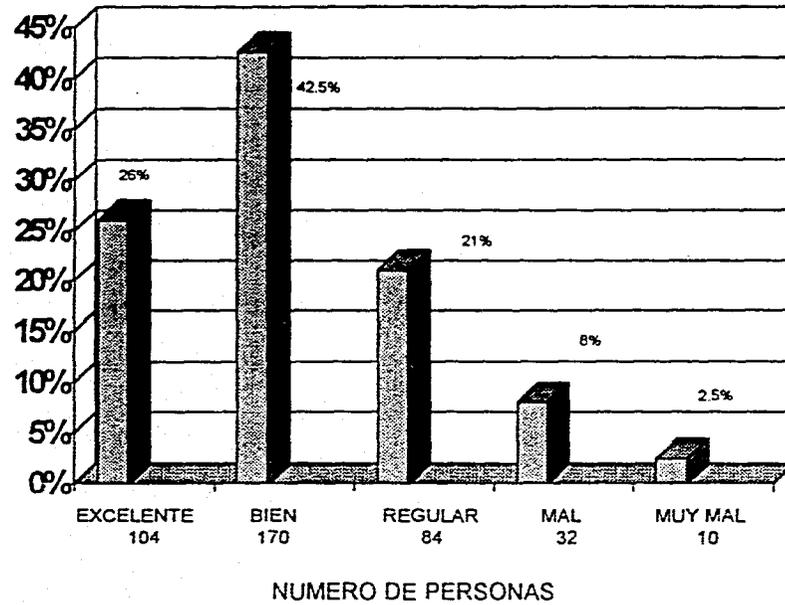
GRAFICA 14: Primer Indicador de la Encuesta al público usuario antes del Curso de Inducción.

LA ORIENTACION RECIBIDA



GRAFICA 15: Segundo Indicador de la Encuesta al público usuario antes del Curso de Inducción.

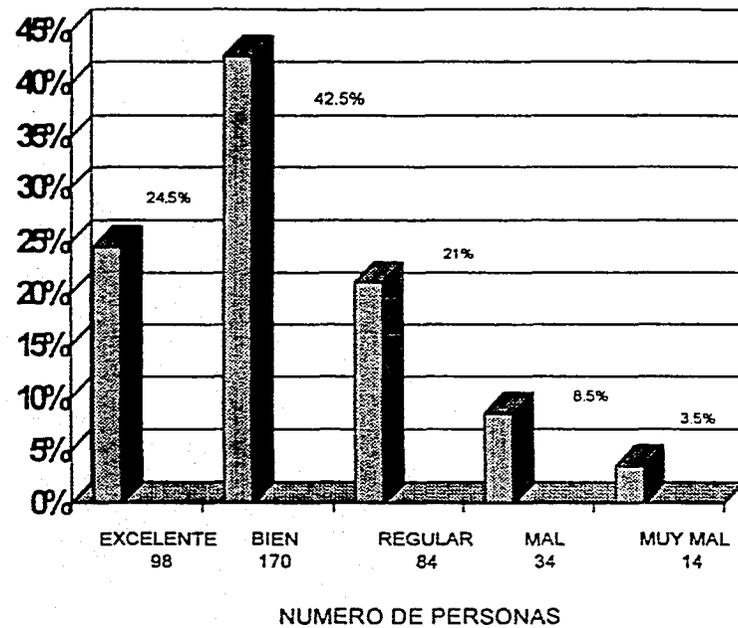
EL LENGUAJE UTILIZADO



TOT

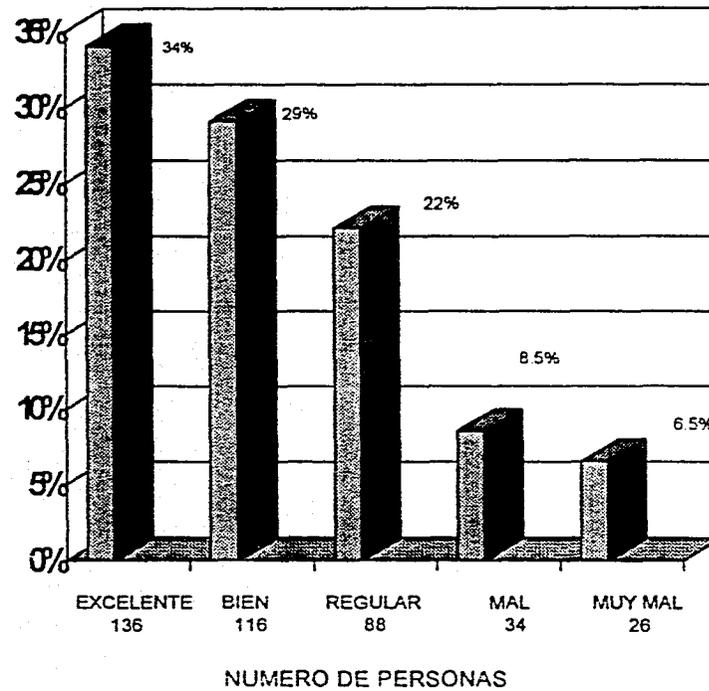
GRAFICA 16: Tercer Indicador de la Encuesta al público usuario antes del Curso de Inducción.

LA PRESENTACION DE QUIEN LO ATENDIO



GRAFICA 17: Cuarto Indicador de la Encuesta al público usuario antes del Curso de Inducción.

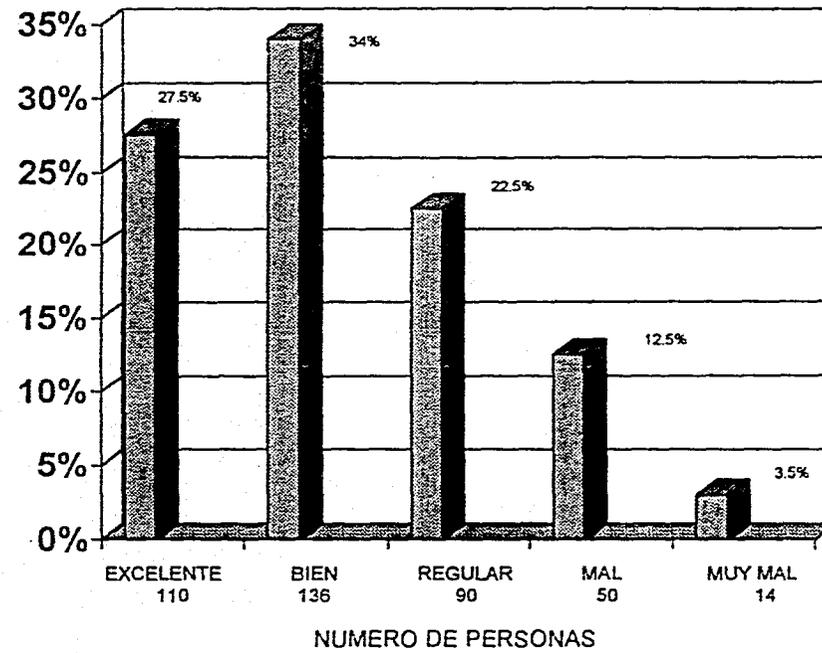
EL NIVEL DE SATISFACCION DE LA NECESIDAD



103

GRAFICA 18: Quinto Indicador de la Encuesta al público usuario antes del Curso de Inducción.

EL TRATO RECIBIDO



GRAFICA 19: Sexto Indicador de la Encuesta al público usuario antes del Curso de Inducción.

ANALISIS DE RESULTADOS

- El 39% de los encuestados (156 personas) dicen que la **actitud** de los empleados administrativos de la institución esta ubicada entre Regular , Mal y Muy Mal.
- En relacion con la **orientación recibida** el 41 % de los encuestados (164 personas) mencionan que es de Regular a Muy Mal.
- El 31.5% (126 personas) de los encuestados dicen que el **lenguaje** utilizado por los empleados administrativos va de Regular a Muy Mal.
- Con respecto de la **presentación** de la gente del area administrativa el 33% (132 personas) opinan que es Regular. Mal y Muy Mal.
- El nivel de **satisfacción de la necesidad** por la cual se solicito el servicio, el 37% (148 personas) dicen que va de Regular a Muy Mal, debido a algunas de las siguientes causas: no está la persona que debe resolver el problema..., y el que atiende no sabe a quien dirigirse..., hay demasiada burocracia..., la información que se proporciona es muy limitada. etc.
- En relación con el "trato recibido" al momento de ser atendido, el 38% (154 personas) de los encuestados opinó que es de regular a muy mal.

**OBJETIVOS A ALCANZAR DESPUES DE ASISTIR AL CURSO DE
INDUCCION.**

Estos son los objetivos que se pretenden lograr después del curso de Inducción de Personal.

- Eliminar por completo la columna de MUY MAL en todos los indicadores de la encuesta.

- Aceptar como máximo un 5% en las columnas de REGULAR y MAL en su conjunto.

- Incrementar el porcentaje de las columnas EXCELENTE y BIEN de un 35% a 40% en su conjunto, mediante el decremento de las columnas Regular, Mal y Muy Mal a través de la participación en el curso de Inducción de personal y aplicarlo en su trabajo diario.

9. CURSO DE INDUCCION.

Tomando en cuenta los aspectos detectados en el cuestionario para empleados administrativos, en el cuestionario para el jefe de personal y en los resultados obtenidos en la encuesta sobre el servicio aplicado a los usuarios, se elaboró el siguiente curso de inducción de personal.

OBJETIVOS

1. Informar a los participantes de la historia y organización del I.F.N. y del Cecyt Luis Enrique Erro.
2. Conocer lo que les ofrece el I.F.N. y el Cecyt Luis Enrique Erro.
3. Conocer la Misión y objetivos generales del I.F.N. y del Cecyt para aplicarlos en su trabajo diario.
4. Integrarse en breve tiempo a la Institución para convertirse en un empleado productivo.
5. Despertar la necesidad de desarrollar una labor de equipo con el propio departamento y con todas las áreas del Cecyt.
6. Conocer las características que debe tener un empleado con calidad para aplicarlo en su labor diaria.

TEMARIO

1. Bienvenida por parte del Sr. Director del Cecyt Luis Enrique Erro.
2. El Politécnico y su historia.
3. El Cecyt Luis Enrique Erro a través del tiempo.

4. La Misión del Cecyt Luis Enrique Erro.
-Escudo del Cecyt y su significado-
5. La Organización del Cecyt Luis Enrique Erro.
-Organigrama-
6. Qué ofrece el I.F.N. a sus empleados.
7. Qué espera el I.F.N. y el Cecyt Luis Enrique Erro de sus empleados.
8. Qué significa ser empleado del I.F.N. y del Cecyt Luis Enrique Erro.
9. Pertinencia y Competitividad. Qué es?
10. La competitividad y la calidad deben ser el sello característico de un empleado del Cecyt Luis Enrique Erro.
11. Los retos de la sociedad actual y su influencia en el trabajo.
12. El cambio, la visión del futuro.

DURACION

El curso tuvo una duración de 16 horas.

POBLACION

Se impartió el curso a 100 personas.
(Este es el número total de empleados administrativos del Cecyt de los dos turnos)

La conformación de los grupos se hizo en forma heterogénea, esto es, de todas las áreas donde laboran los empleados administrativos.

FORMA DE IMPARTICIÓN DEL CURSO DE INDUCCIÓN.

- Se formaron grupos de 25 personas cada uno.
- El número de empleados administrativos por grupo se debió a:
 - + Permitir una mayor participación en las dinámicas.
 - + Propiciar su integración como equipos de trabajo.
 - + Incrementar la comunicación, tanto departamental como Institucional.
- La conformación de los grupos se hizo en forma heterogénea esto es, de todas las áreas donde laboran los empleados administrativos.

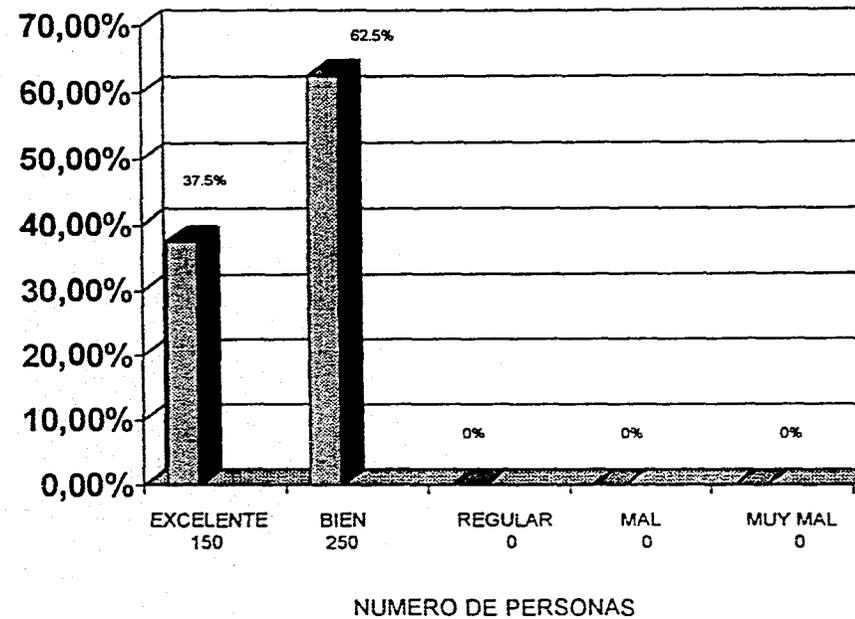
10. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

(DESPUES DEL CURSO DE INDUCCION DE PERSONAL)

Inmediatamente despues de impartir el curso de Inducción a todos los 100 empleados administrativos se aplico durante una semana la encuesta de opinion acerca del servicio proporcionado por dicho personal administrativo, a 400 usuarios

Los resultados obtenidos se presentan a continuación en las siguientes graficas:

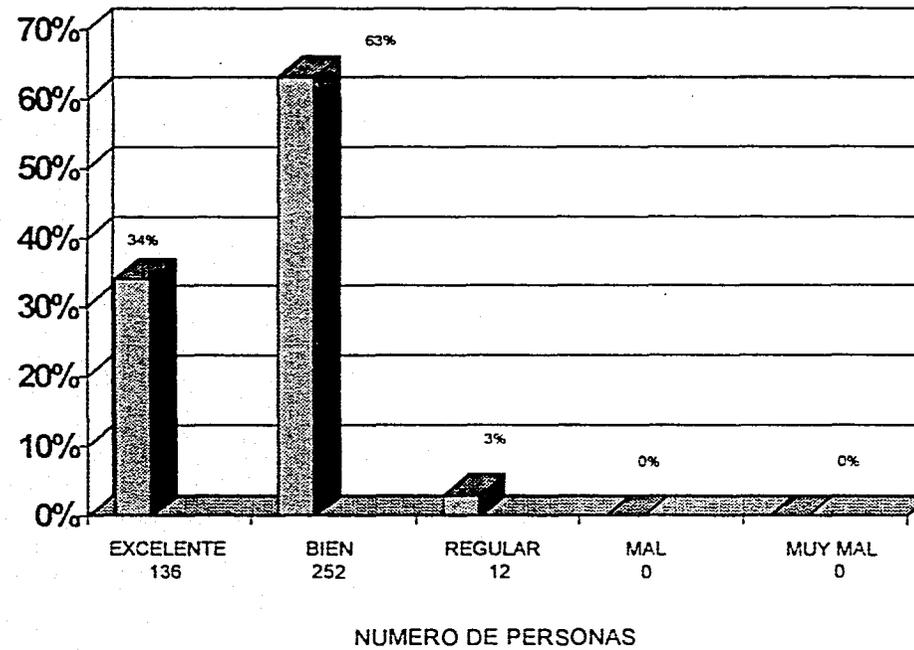
LA ACTITUD DE QUIEN LO ATENDIO



017

GRAFICA 20 : Primer Indicador de la Encuesta al público usuario después del Curso de Inducción.

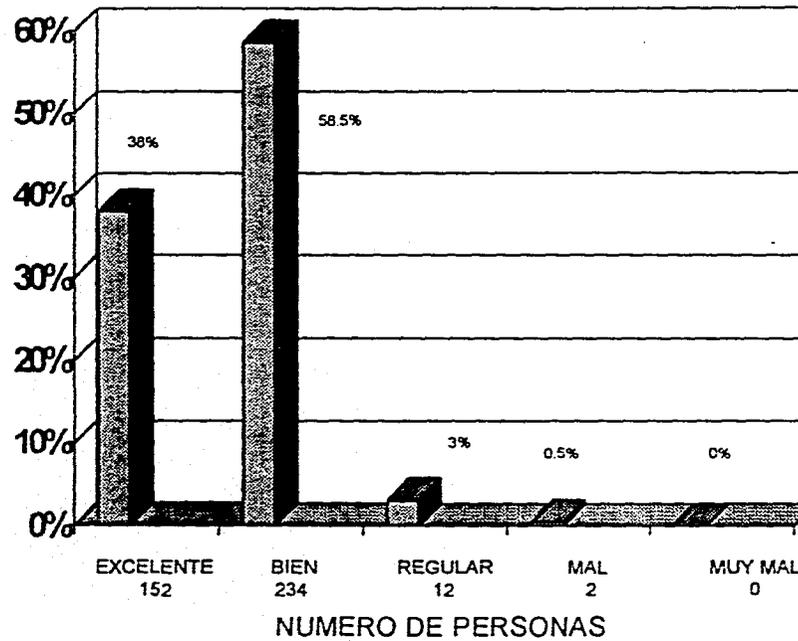
LA ORIENTACION RECIBIDA



TTT

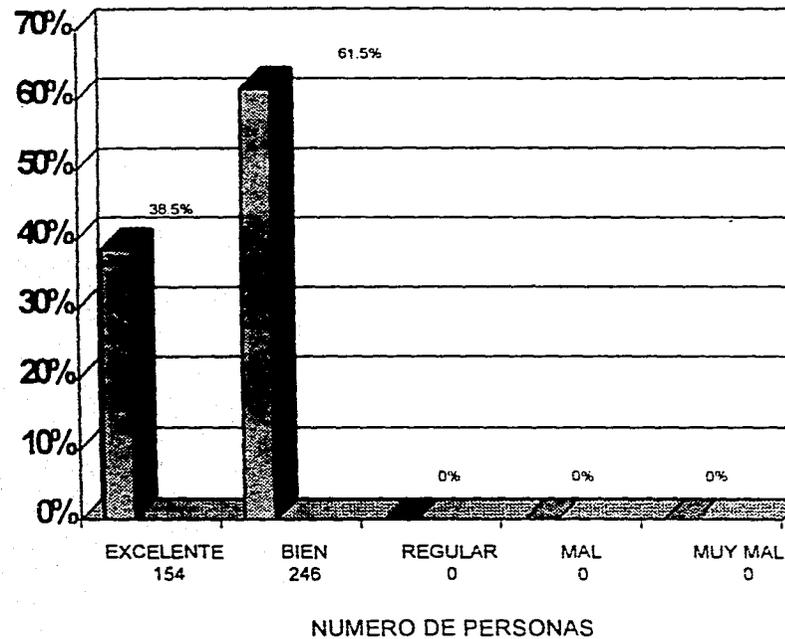
GRAFICA 21: Segundo Indicador de la Encuesta al público usuario después del Curso de Inducción.

EL LENGUAJE UTILIZADO



GRAFICA 22: Tercer Indicador de la Encuesta al público usuario después del Curso de Inducción.

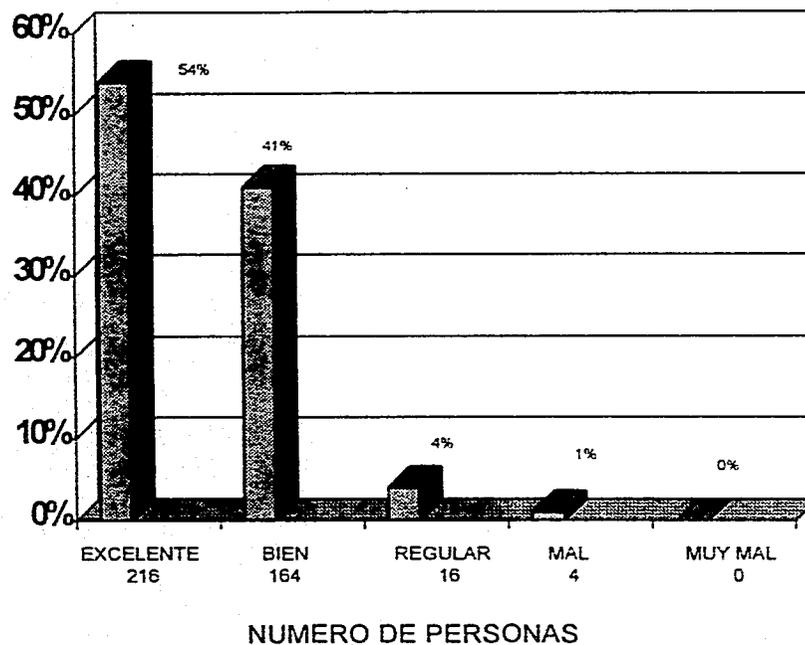
LA PRESENTACION DE QUIEN LO ATENDIO



113

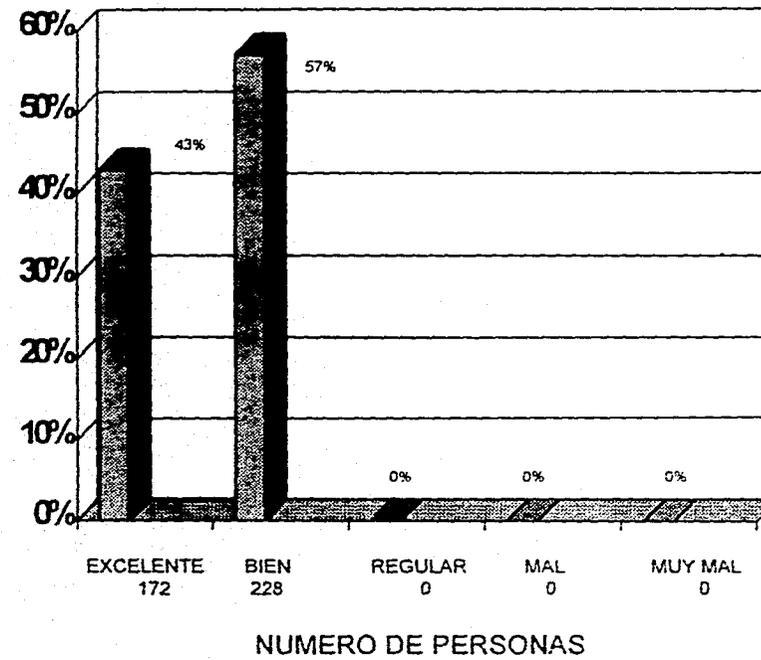
GRAFICA 23: Cuarto Indicador de la Encuesta al público usuario después del Curso de Inducción.

EL NIVEL DE SATISFACCION DE LA NECESIDAD



GRAFICA 24 : Quinto Indicador de la Encuesta al público usuario después del Curso de inducción.

EL TRATO RECIBIDO



GRAFICA 25: Sexto Indicador de la Encuesta al público usuario después del Curso de Inducción.

COMPARATIVO

Comparación de los resultados obtenidos en la aplicación de la Encuesta sobre el servicio prestado por los empleados administrativos al público usuario, antes y después del Curso de Inducción.

ANTES DEL CURSO

DESPUES DEL CURSO

ACTITUD DE QUIEN LO ATENDIO

El 39% (156 personas) opinan que la actitud de los empleados administrativos va de Regular a Muy Mal.

Desaparecen por completo las columnas Regular, Mal y Muy Mal.

ORIENTACION RECIBIDA

El 41% (164 personas) dicen que va de Regular a Muy Mal.

Solamente el 3% (12 personas) opinan que todavía la orientación recibida es Regular. Desaparecen por completo las columnas Mal y Muy Mal.

LENGUAJE UTILIZADO

El 31.5% (125 personas) dicen que el lenguaje utilizado va de Regular a Muy mal.

La columna Regular tiene un 3% (12 personas) y la columna Mal tiene un 0.5% (2 personas)

LA PRESENTACION DE QUIEN LO ATENDIO

La gente encuestada indica que en un 33% (132 personas) la presentación de quien los atiende va de Regular a Muy Mal.

Desaparecen en su totalidad las columnas de Regular, Mal y Muy Mal

EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA NECESIDAD

El 37% (148 personas) mencionaron que va de Regular a Muy Mal por diversas razones, tales como: no esta la persona que debe resolver el problema ..., el que atiende no sabe a quien acudir.... hay demasiada burocracia..., la información que se proporciona es muy limitada, etc.

La columna Regular tiene un 4% (16 personas), y la columna Mal 1% (4 personas).

EL TRATO RECIBIDO

Las personas que contestaron la encuesta en un 38% (154 personas) opinaron que es Regular y Muy Malo.

Las columnas de Regular, Mal y Muy Mal desaparecen por completo.

CONCLUSIONS

CONCLUSIONES

- A través del presente trabajo se pudo constatar la importancia que tiene para todo empleado toda aquella información básica necesaria, que recibe en el proceso de inducción, para ubicarse en un mínimo tiempo en su nuevo trabajo. Aspecto que se pudo corroborar en los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas Antes y Después del curso de Inducción.

- Que no importando el tiempo que un trabajador tenga dentro de una organización, es imprescindible para él conocer la MISIÓN y la FILOSOFÍA de su institución.

- El inicio de una buena relación entre la institución y sus empleados se puede ubicar en la inducción que reciben dichos nuevos miembros.

- Un empleado bien inducido equivale a un elemento con espíritu de servicio y con un gran deseo de cooperar. Esta afirmación se puede constatar al comparar los resultados obtenidos en la Encuesta aplicada a usuarios antes y después del curso de Inducción. Ahí se pudo verificar que después del curso se eliminó por completo la columna Muy Mal en todos los indicadores utilizados para medir la actitud de servicio que fueron: La Actitud, La Presentación, El Trato Recibido, La Orientación, El Lenguaje Utilizado y la Necesidad Satisfecha.

- El nuevo empleado agradece con un trabajo bien hecho, la preocupación de su institución por informarlo y no hacerlo sentir ajeno a la misma. Esto se reflejó en el incremento global de un 40% de la población encuestada, después del curso de inducción, en las columnas de Bien y Muy Bien, en todos los indicadores utilizados en la encuesta aplicada a los usuarios.

- La inducción propicia el desarrollo de un espíritu de equipo de parte de los nuevos empleados y de los que ya tienen tiempo en la institución, porque comprenden la importancia de sus aportaciones para beneficio del público usuario. En relación con este aspecto, merece especial mención el indicador de Satisfacción de la Necesidad que antes del curso de inducción el 37% (148 personas) opinaban que se ubicaba de Regular a Muy Mal. Después del curso la columna de Muy Mal desaparece, la columna de Regular tiene el 4% (16 personas) y la columna Mal solo el 1% (4 personas). Aumentando las columnas de Bien y Excelente en un 40% en su conjunto.

- El deseo de superación y de participar en los cambios de la Institución se inicia cuando se desarrolla un curso de inducción y se conocen los planes de mejorar y de adaptación a los nuevos requerimientos de la misma Institución.

- Se reduce gradualmente la posibilidad de abandono y de deserción y del tiempo empleado, así como los recursos materiales, para la contratación de nuevos elementos.

SUGERENCIAS

SUGERENCIAS

- El curso de Inducción debe tener como un complemento ideal el curso de Inducción al puesto.
- Debido al desarrollo de toda la Institucion educativa es preciso que el curso de Inducción sea revisado por lo menos cada seis meses para su actualizacion.
- El curso de Inducción debe tambien impartirse al personal docente.
- El curso de Inducción debe incluir a los alumnos de nuevo ingreso durante su periodo de Inducción junto con su curso propedeutico, al principio del primer semestre.

INDICE DE GRAFICAS

INDICE DE GRAFICAS

- Grafica 1 . Pregunta 1 del cuestionario para empleados administrativos.....	65
- Grafica 2 . Pregunta 3 del cuestionario para empleados administrativos.....	66
- Grafica 3 . Pregunta 9 (primera parte) del cuestionario para empleados administrativos.....	67
- Grafica 4 . Pregunta 9 (segunda parte) del cuestionario para empleados administrativos.....	68
- Grafica 5 . Pregunta 10 del cuestionario para empleados administrativos.....	69
- Grafica 6 . Pregunta 11 (primera parte) del cuestionario para empleados administrativos.....	70
- Grafica 7 . Pregunta 11 (segunda parte) del cuestionario para empleados administrativos.....	71
- Grafica 8 . Pregunta 12 del cuestionario para empleados administrativos.....	72
- Grafica 9 . Pregunta 13 del cuestionario para empleados administrativos.....	73
- Grafica 10. Pregunta 14 del cuestionario para empleados administrativos.....	74
- Grafica 11. Pregunta 15 (primera parte) del cuestionario para empleados administrativos.....	75
- Grafica 12. Pregunta 15 (segunda parte) del cuestionario para empleados administrativos.....	76
- Grafica 13. Pregunta 16 del cuestionario para empleados administrativos.....	77
- Grafica 14. Primer Indicador de la encuesta al público usuario antes del curso de induccion.....	79
- Grafica 15. Segundo Indicador de la encuesta al público usuario antes del curso de induccion.....	100
- Grafica 16. Tercer Indicador de la encuesta al público usuario antes del curso de induccion.....	101

- Grafica 17. Cuarto Indicador de la encuesta al publico usuario antes del curso de induccion.....	102
- Grafica 18. Quinto Indicador de la encuesta al publico usuario antes del curso de induccion.....	103
- Grafica 19. Sexto Indicador de la encuesta al publico usuario antes del curso de induccion.....	104
- Grafica 20. Primer Indicador de la encuesta al publico usuario despues del curso de induccion.....	110
- Grafica 21. Segundo Indicador de la encuesta al publico usuario despues del curso de induccion.....	111
- Grafica 22. Tercer Indicador de la encuesta al publico usuario despues del curso de induccion.....	112
- Grafica 23. Cuarto Indicador de la encuesta al publico usuario despues del curso de induccion.....	113
- Grafica 24. Quinto Indicador de la encuesta al publico usuario despues del curso de induccion.....	114
- Grafica 25. Sexto Indicador de la encuesta al publico usuario despues del curso de induccion.....	115

BIBLIOGRAFIA

- ACHILLES DE FARIA FERNANDO. Desarrollo Organizacional. Edit. Limusa, Mexico 1991.
- ANDERSON JONATHAN, ET AL. Redaccion de Tesis y Trabajos Escolares. Edit. Diana, Mexico 1977.
- ARIAS GALICIA FERNANDO. Administracion de Recursos Humanos Edit. Trillas, Mexico 1991, 5a. Reimpresion.
- BORDIEU P. Los Contenidos y Revista Universidad Futura, Barcelona España 1978.
- BUNGE MARIO. La Investigación Científica. Edit. Ariel.S.A., Barcelona España, 1983.
- CAZARES HERNANDEZ LAURA, ET AL. Técnicas Actuales de Documentación Documental, Edit. Trillas, Mexico, 1995.
- CROSBY PHILIP B. Dinámica Gerencial, Edit. Mc.Graw Hill, 1992
- DIAZ BARRIGA ANGEL, La Evolucion del Pensamiento Curricular en Mexico, Revista Latinoamericana de estudios educativos, 1970-1983.
- DIAZ BARRIGA ANGEL, Enfoque Psicopedagógico del Nuevo Modelo Educativo "Pertinencia y Competitividad." Edit.I.P.N. 1990
- DEL POZO NAVARRO FERNANDO, La Dirección por Sistemas Edit. Limusa, Mexico 1992, 9a. Reimpresion.
- DIONNE DUDDY GEORGE W Y REIG PINTADO ENRIQUE, Reto al Cambio. Edit. Mc. Graw-Hill Interamericana de Mexico, Mexico 1994.
- FLEISHMAN A. EDWIN. Estudios de Psicología Industrial y del Personal, Edit. Trillas, Mexico 1986.
- FRENCH L. WENDELL. Administracion de Personal (Desarrollo de Recursos Humanos), Edit. Limusa, Mexico, 1991.
- GIBSON L. JAMES. Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso, Edit. Mc. Graw Hill, Mexico 1992.
- GRADOS ESPINOZA JAIME A. Inducción, Reclutamiento y Selección, Edit. Manual Moderno, México 1988.
- GUTIERREZ MARIO, Nociones de Calidad Total, (Conceptos y herramientas básicas), Edit. Limusa Noriega Editores, Mexico, 1995.
- HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, ET AL. Metodología de la Investigación, Edit. Mc. Graw-Hill Interamericana de Mexico, Mexico, 1993.

HODGETTS N RICHARD Y ALIAN STEVEN. Comportamiento en las Organizaciones. Edit. Mc. Graw-Hill Interamericana de México, México, 1993.

KATZ DANIEL ET AL. Psicología Social en las Organizaciones. Edit. Trillas, México, 2a. edición.

KELINGER FRED N.. Investigación del comportamiento. Ed. Mc. Graw-Hill Interamericana de México, México, 1974.

MEIGHAN MICHAEL. Programas de Inducción, Entrenamiento, Diseño y Ejecución. Fondo Editorial Legis, México 1992.

MENDOZA AVILA EUSEBIO. El Politécnico, las leyes y los hombres, Tomo I, Tomo II, Edit. IPN. 1981.

MENDOZA NUÑEZ ALEJANDRO. La Capacitación Práctica en las Organizaciones. Edit. Trillas, México, 1990.

MUNCH LOURDES. Mas Alla de la Excelencia y de la Calidad Total. Edit. Trillas, México, 1992.

ORTIZ DE ZARATE JUAN MANUEL. Semblanza Histórica del IPN. en sus centros y escuelas (folletos). Edit. IPN.. 1982.

REYES PONCE AGUSTIN. Administración de Personal. Primera parte, Edit. Limusa, 1982.

ROBBINS STEPHEN P. Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1992.

STRAUSS GEORGE ET AL. Personal, Problemas Humanos de la Administración. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, México 1988.

WERTHER. JR. WILLIAM. DAVIS KEITH. Administración de Personal y Recursos Humanos. Edit. Mc. Graw Hill, 1991.

ZORRILLA A. SANTIAGO. TORRES X. MIGUEL. La Tesis. (Guía para Elaborar). Edit. Mc.Graw-Hill Interamericana, México, 1992.