



VILLA RICA

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE VERACRUZ

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

“LA INDUCCION DE PERSONAL  
EN LAS EMPRESAS”

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

*Helder Ignacio García Mejía*

DIRECTOR DE TESIS:  
*Ing. M.B.A. Federico E. Avila Vinay*

REVISOR DE TESIS:  
*C.P. Darío Jiménez Romero*

H. VERACRUZ, VER.

1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis 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.

**A Dios** por permitirme llegar hasta el final.

**A los padres más maravillosos del mundo:** Por todo el esfuerzo, sacrificio que hicieron para que yo pudiera terminar mi formación profesional, por todos los sabios consejos que me dieron para guiarme por el camino correcto, por estar conmigo siempre a todo momento, y por ser unos padres bien comprensivos tiernos y cariñosos. Los quiero mucho, y les estoy eternamente agradecido porque sin su ayuda no hubiera logrado salir adelante en mi carrera profesional.

**A mis hermanos:** Sergio y Marisela por su cariño y comprensión que siempre me han brindado, por los consejos que en su momento me dieron, por los momentos de alegría, y de todo el apoyo incondicional hacia mi.

**A mi novia María de la Luz:** Gracias Por todo el amor, cariño, comprensión, y paciencia que me haz tenido, y por todos los consejos que me haz dado, por estar conmigo siempre, en las buenas y en las malas, y por todo el apoyo incondicional para que yo pudiera terminar mi formación profesional, ya que sin tu ayuda no lo hubiera logrado, gracias te quiero mucho.

**A la familia Villela Martínez:** Por ser una familia alegre y comprensiva, y porque en todo momento me han apoyado, les tengo un cariño muy especial.

**Al Ing. Federico E. Avila Vinay:** Por todo los consejos sabios y apoyo que me brindó durante toda mi carrera profesional.

**A mis mejores amigos (as):** Que han estado conmigo a todo momento brindándome su amistad, y apoyo incondicionalmente.

## I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	2
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	4
HIPÓTESIS.....	4
OBJETIVOS.....	4
<b>CAPITULO I MACRO PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>5</b>
I.1 El proceso de especialización de funciones.....	6
I.2 El proceso de colocación.....	13
I.3 Los procesos de evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo.....	21
I.4 Proceso de compensación y recompensa.....	24
I.5 El proceso de negociación colectiva.....	29
I.6 El desarrollo organizacional y el departamento de personal.....	33
<b>CAPITULO II RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>40</b>
II.1 Reclutamiento.....	40
II.1.1 Las fuentes.....	41
II.1.2 Medios de reclutamiento.....	43
II.1.3 Reclutamiento fuera de localidad.....	45
II.2 Selección de personal.....	48
II.2.1 Elaboración del perfil.....	48
II.2.2 Presolicitud.....	50
II.2.3 Entrevista inicial.....	51
II.2.4 Entrevista técnica.....	51
II.2.5 Evaluación Psicológica.....	52
II.2.6 Encuesta socioeconómica.....	53
II.2.7 Entrevista de selección.....	53
II.2.8 Examen medico.....	56
II.2.9 Contratación.....	57

<b>CAPITULO III</b>	<b>Inducción de personal.....</b>	<b>58</b>
<b>III.1</b>	<b>Generalidades.....</b>	<b>58</b>
<b>III.2</b>	<b>Efecto en la satisfacción de necesidades....</b>	<b>60</b>
<b>III.3</b>	<b>Desarrollo de un programa de inducción.....</b>	<b>63</b>
<b>III.3.1</b>	<b>Objetivos del programa de inducción.....</b>	<b>63</b>
<b>III.3.2</b>	<b>Contenido y técnica del programa de inducción.....</b>	<b>64</b>
<b>III.3.3</b>	<b>Elaboración del programa de inducción.....</b>	<b>65</b>
<b>III.4</b>	<b>Apoyos que requiere el programa de inducción.....</b>	<b>66</b>
<b>CAPITULO IV</b>	<b>Diseño y Resultados de la investigación....</b>	<b>70</b>
<b>IV.1</b>	<b>Variables.....</b>	<b>70</b>
<b>IV.2</b>	<b>Instrumento de recolección de datos.....</b>	<b>71</b>
<b>IV.3</b>	<b>Resultaos e interpretación.....</b>	<b>71</b>
<b>A.</b>	<b>Información general de la empresa.....</b>	<b>72</b>
<b>B.</b>	<b>Información económica.....</b>	<b>74</b>
<b>c.</b>	<b>Ubicación de la planta.....</b>	<b>76</b>
<b>D.</b>	<b>Horario de trabajo.....</b>	<b>78</b>
<b>E.</b>	<b>Otros aspectos de importancia.....</b>	<b>80</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>82</b>
<b>APÉNDICE.....</b>		<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>90</b>

## INTRODUCCIÓN

Como es sabido, el activo más valioso que posee una empresa es su recurso humano y el capital más importante que se adquiere, es la inteligencia, capacidad y esfuerzo del trabajo humano. Por tanto, el costo verdadero de todas las empresas, es el de conservar a este elemento.

Es incuestionable la importancia de todas las etapas de la administración de recursos humanos en las empresas, pero hay una en la cual se debe de hacer énfasis: la **INDUCCIÓN** de personal, que a pesar de ser la última etapa del proceso de selección, es una parte vital del mismo, por su trascendencia e importancia en la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización. La administración de personal se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección, y colocación de los recursos humanos en las organizaciones. Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas, sin importar las funciones, que estén ocupando en cualquiera de las actividades de la organización. Una organización puede ser una empresa manufacturera, una compañía de seguros, un organismo gubernamental, un hospital, una universidad, un sindicato laboral, un sistema de escuelas públicas, una

iglesia o una línea aérea. Puede ser pequeña o grande, sencilla o compleja. Dada la importancia de contar con adecuados procedimientos de inducción de personal en las empresas, se debe de estudiar esta etapa.

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Durante muchas décadas, las responsabilidades como selección, entrenamiento y compensaciones fueron consideradas funciones básicas que constituían el área, históricamente conocida como administración de personal.

Una de las etapas más importantes de todo el proceso de selección es la INDUCCIÓN de personal, posterior a todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de un individuo, y a partir del cual la empresa espera que éste pronto empiece a producir. Sin embargo, salvo que sea integrado rápida y adecuadamente en su ambiente de trabajo (en ocasiones difícil de lograr), puede retrasarse gravemente la aplicación completa de su capacidad de producción, si antes no se le proporciona una orientación y ubicación dentro de la empresa y ante su propio trabajo. En muchas empresas, a este aspecto no se le ha dado la importancia que requiere y se han pasado por alto los problemas que ocasiona, creándose un elevado índice de rotación entre los trabajadores de diversos niveles.

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

Casi todos los trabajadores de reciente ingreso tienen dudas sobre sus posibilidades de éxito. Se sienten fuera de

su elemento, entre caras desconocidas, en un ambiente extraño, enfrentándose a situaciones inusitadas; las primeras impresiones tienden a ser duraderas y quedan grabadas en el nuevo empleado.

Cuando no se le introduce e integra debidamente al trabajador ante su nueva situación, se pueden destruir sus ambiciones y sus impulsos creativos. Puede convertirse en un trabajador mediocre, que se satisface con la tarea mínima que se le encomienda. Con facilidad pierde todo interés y a la postre se separa de la empresa. Generalmente se observa relación entre la rotación de los trabajadores, con la buena o mala inducción que recibieron.

### DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En las empresas mexicanas se pone atención en los procesos de la administración de recursos humanos en lo general, pero algunas etapas de estos procesos no son tomados en cuenta de la manera correcta como debería de ser, o se desarrollan de una forma muy limitada, este es el caso de la etapa de **INDUCCIÓN**.

Por esto se quiere llevar a cabo un análisis y evaluación de los sistemas o programas de inducción, para saber si todas las actividades correspondientes a la etapa de inducción, se desarrollan con mayor o menor frecuencia dentro de las empresas, y también saber la opinión de los empleados con respecto a la etapa de inducción que la empresa realiza es realmente satisfactoria, o si nunca las llevan a cabo. Al final desarrollar recomendaciones de utilidad para el mejor desempeño de la etapa de **INDUCCIÓN**.



## JUSTIFICACIÓN

La ausencia o ineficiencia en la etapa de **INDUCCIÓN**, provoca diferentes actitudes del empleado, como puede ser una actitud negativa hacia su área de trabajo y la empresa misma, cuando menos a corto plazo, y esto trae como consecuencia inconvenientes en su incorporación a la dinámica de trabajo en la que cada empresa hoy en día está involucrada, o también actitudes positivas si es que se lleva acabo a tiempo y adecuadamente la etapa de inducción evitándose muchos problemas.

## HIPÓTESIS

Las empresas mexicanas no tienen implantado un programa de **INDUCCIÓN**, y si lo tienen no lo llevan acabo de una manera completa y satisfactoria.

## OBJETIVOS

### **OBJETIVO GENERAL.**

Realizar una evaluación de los sistemas o programas de **INDUCCIÓN**, basada en una muestra de empresas mexicanas. .

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

A) Investigar que actividades de **INDUCCIÓN** se realizan con menor o mayor frecuencia.

B) Investigar, en la opinión de los empleados que tan satisfactorios son esas actividades.

C) Desarrollar recomendaciones, a partir de los resultados de la investigación.

## CAPITULO I

MACRO PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS

Los macro procesos de la administración de recursos humanos se pueden describir como una constelación de complejos procesos. Sin embargo, cada proceso de personal es un flujo de sucesos con ciertos fines y objetivos únicos que los diferencian de otros. En la terminología de los procesos-sistema, administración de personal es el diagnóstico y planeación, coordinación y control de una red de procesos y sistemas de apoyo a todo lo largo de la organización que se refieren a:<sup>1</sup>

- A) Especialización de funciones.
- B) Colocación.
- C) Evaluación del desempeño.
- D) Capacitación y desarrollo.
- E) Compensación y recompensa.
- F) Negociación colectiva.
- G) Desarrollo de la organización.

---

<sup>1</sup> Wendell L. French. Administración de personal; editorial limusa; edición México, D.F. 1995; Pág. 285.

Estos procesos los podemos encontrar de una forma u otra en la mayoría si no es que en todas las organizaciones.

En este capítulo se van a tratar todos los procesos relacionados con los sistemas o programas de INDUCCIÓN, dejando para el capítulo 2 la descripción específica de los subprocesos de colocación, y para el capítulo 3 la descripción detallada de los subprocesos de inducción, partiendo de lo general a lo específico.

### I.1 EL PROCESO DE ESPECIALIZACIÓN DE FUNCIONES.

Todos los eventos que se llevan a cabo dentro de las empresas, que determinan la naturaleza del trabajo de cada persona se le pueden denominar proceso de especialización de funciones, ver gráfico I.

A la división de trabajo se le ha considerado "... uno de todos los procesos sociales más fundamentales..." Aunque el concepto de un proceso de especialización de funciones es, en cierta manera, sinónimo del proceso de administrativo de una organización, es más amplio y está más estrechamente interrelacionado con algunos de los más importantes aspectos de la administración de personal.

Además, cada vez más especialistas en personal, así como gerentes de línea se están interesando en las consecuencias organizacionales y humanas del diseño de puestos.

Aunque este proceso es sistematizado en grado bastante alto, en la mayoría de las empresas sus aspectos esenciales están implícitos en cualquier organización.

En general el proceso de especialización en funciones consiste en una secuencia de sucesos y actividades de la siguiente manera:

- a) La determinación de objetivos organizacionales.
- b) La planeación organizacional y diseño de puestos.
- c) La comunicación de diseño de puestos a los miembros de la organización.
- d) La determinación de las cualidades humanas que se requieren para estos puestos.
- e) El establecimiento de reglas de trabajo.

**a) Determinación de objetivos organizacionales**

La determinación de objetivos organizacionales es una amplia función administrativa que necesariamente precede a cualquier otra actividad organizacional.

Las metas organizacionales usualmente son múltiples, y el proceso de establecimiento de metas es a la vez dinámico y complejo. Aunque el lograr una utilidad suele ser un objetivo primordial en la mayoría de las empresas industriales y de negocios, no es por lo regular el único objetivo que se considera en la planeación de propietarios y directores.

Un problema importante en la determinación de objetivos organizacionales es la percepción de alguna necesidad insatisfecha de productos o servicios que la organización es capaz de satisfacer. Por lo regular, la determinación de objetivos se basa en una investigación exhaustiva de necesidades, competencia y factibilidad.

Otros problemas importantes para determinar objetivos organizacionales son el rápido cambio y flujo en los acontecimientos mundiales, drásticos cambios económicos y políticos y una tecnología y ciencia que se expanden geográficamente.

Los objetivos deben de cambiar rápidamente y de manera apropiada para ajustarse a las necesidades cambiantes de los productos o servicios.

**b) Planeación organizacional y diseño de puestos**

Una vez que se determinan los objetivos, se puede planear la estructura de la organización. El propósito de la planeación organizacional es dividir la tarea total que se ha de desempeñar en unidades eficientes y buscar su integración apropiada.

En la planeación organizacional, la empresa se divide en segmentos tales como posiciones, departamentos y divisiones. No solamente existe una subdivisión del trabajo en una escala horizontal, con diversas personas desempeñando distintas tareas a través de la organización, si no que existe una subdivisión del trabajo en una escala vertical en la que los niveles más altos de la organización son los responsables de la supervisión de más personas, la coordinación de subgrupos, planeación más compleja, etc..

Así la subdivisión del trabajo ocurre a todos los niveles, incluyendo mesas directivas, y abarca planeación , dirección y control.

El uso de la tecnología, incluyendo tecnología de sistemas, es un aspecto integral de la planeación organizacional. La tecnología de la ingeniería industrial, la psicología industrial y la ingeniería mecánica en particular representan un importante papel en la planeación organizacional de las empresas comerciales.

Las innovaciones en la tecnología y la ciencia pueden tener fuerte impacto en la planeación organizacional y su estructura. La adopción de computadoras electrónicas de alta velocidad puede dar como resultado la descentralización de

la autoridad y el control en la matriz de las organizaciones grandes. Este resultado es inevitable, dado que los administradores intermedios pueden insistir en suficiente contenido intelectual en sus puestos para que sean desafiantes, y la alta administración puede utilizar tecnología de información para robustecer, más que debilitar, los puestos de la administración intermedia.

Además la introducción de esta clase de equipo puede reducir el número de puestos de oficina en un departamento específico, mientras que al mismo tiempo incrementa el número de programadores y personas de mantenimiento preparados que se requieran. El uso de tal equipo puede cambiar considerablemente la combinación de las capacidades dentro de un departamento y de una organización en general.

### **c) Análisis y descripción de puestos**

Las descripciones de puestos, o descripciones de funciones, por lo regular son resúmenes de una o dos páginas de las tareas básicas que se desempeñan en un puesto, y constituyen parte de las expectativas del papel relativo a ese puesto. La base real para una descripción de puestos puede variar desde una imagen mental por parte del empleador hasta una investigación y un análisis elaborado del puesto por medio de observaciones, entrevistas, cuestionarios o incidentes críticos (conductas del trabajador que le caracterizan, ya sea del buen desempeño o del mal desempeño). Una investigación sistemática tal, denominada "análisis de puestos", es la base para la descripción de puestos. Las categorías de información que se obtienen del análisis de puestos pueden incluir que actividades se están desempeñando y como, cuando y porqué se utilizan máquinas, herramientas, o equipos.

Un cuidadoso análisis de puestos, se vuelve cada vez más importante con el objeto de demostrar que tan relacionadas están las especificaciones de los puestos, y la información que se obtiene de la solicitud de empleo, las entrevistas y las pruebas.

Las descripciones de puestos también se pueden utilizar para orientar a los nuevos empleados en sus responsabilidades y obligaciones básicas. Sin embargo, las descripciones de puestos pueden no incluir todas las responsabilidades detalladas del puesto, de manera que el empleado y el supervisor deben de comprender con claridad las obligaciones no incluidas en este documento.

**d) Determinación de cualidades humanas para estos puestos**

Otro método útil es la especificación del puesto, la cual traduce la descripción del puesto a términos de cualidades humanas que se requieren para un exitoso desempeño del puesto.

Por lo general, las especificaciones se determinan mediante discusión entre diversas personas de la administración acerca de qué características parecen ser apropiadas y razonables para el puesto específico en cuestión. La experiencia pasada es la guía usual.

Sin embargo, los resultados de estudios predictivos pueden influir considerablemente en la elaboración de las especificaciones. Dado que las especificaciones del puesto evolucionan a partir de la planeación organizacional y de las descripciones de puestos, están sometidas a las mismas influencias.

Por otro lado ciertas influencias culturales, que son obvias hasta que se llega al proceso real de contratación, tienen un impacto ilógico o irrazonable en las

especificaciones de los puestos. Esto se refiere a los prejuicios acerca de la raza, edad, sexo, en particular. Estas influencias sociales a su vez se modifican por la legislación gubernamental y por órdenes administrativas.

**e) Reglas de trabajo**

Las reglas de trabajo son estándares mínimos o límites de conducta o de desempeño que se aplican a grupos de personas. Aunque no reflejan una especialización de conducta en la medida, en que lo muestran los diseños de puestos o los estándares del desempeño, si establecen patrones de conducta únicos para una empresa en particular y frecuentemente para un segmento específico de esa empresa.

También se pueden considerar como parte integral de cada puesto debido a que, en cierta manera, están adjuntas a las descripciones de trabajo y los estándares de desempeño.

Rara vez se incluyen en estos documentos debido a que las reglas de trabajo tienden a aplicarse uniformemente en grandes segmentos de la fuerza de trabajo total, y usualmente están especificadas en manuales del empleado y manuales de políticas.

Algunos ejemplos de reglas de trabajo son aquellas que se refieren al inicio y terminación del trabajo, al total de horas de trabajo, los periodos de descanso, insubordinación, peleas o beber en el trabajo, fumar en áreas peligrosas, informes de accidentes, y registros de tiempos. Un propósito de tales reglas es asegurar una predicción razonable de la conducta, de tal manera que la organización pueda funcionar sin problemas indebidos y de tal manera que la tarea total de la organización se pueda llevar acabo. Otro propósito de muchas reglas de trabajo es proteger a los empleados.



Entonces, las reglas de trabajo sirven como dispositivos de control, ya que la administración las utiliza como estándares contra las cuales se aplican sanciones, con el objeto de asegurar un nivel razonable de conformidad. La violación de las reglas usualmente da como resultados castigos o sanciones, aunque unas cuantas compañías proporcionan recompensas positivas por cumplimiento arriba del promedio de las reglas acerca de asuntos tales como retardo y ausentismo.

La siguiente lista nos muestra los tipos de violaciones que pueden conducir a una acción disciplinaria:

- Ausencia sin permiso
- Falta de honradez, engaño o fraude
- Embriaguez o posesión de licor en el trabajo
- Daño deliberado de materiales o propiedades
- Peleas o juegos rudos peligrosos en el trabajo
- Juegos de azar, Drogadicción, Robos
- Dejar de cumplir con los estándares de trabajo
- Falsificación de expedientes
- Fumar en áreas de trabajo
- Lenguaje ofensivo
- Insubordinación
- Retrasos frecuentes
- Portar armas escondidas
- Conducta inmoral
- Dormir en el trabajo
- Dejar de cumplir las reglas de seguridad

## I.2 EL PROCESO DE COLOCACIÓN

El proceso de colocación es un flujo de sucesos que tiene como resultado la asignación continua de recursos humanos a todas las posiciones organizacionales en todos los niveles, ver gráfico I.2. Este proceso incluye los siguientes subprocesos:

- a) Planeación de recursos humanos.
- b) Autorización de colocación.
- c) Creación de fuentes de solicitantes.
- d) Decisiones y ofertas de empleo.
- e) Inducción y orientación.
- f) Transferencias, degradaciones, promociones y separaciones.

En general se utilizan diversos dispositivos y subsistemas en sistemas diseñados para administrar el proceso de colocación. Estos dispositivos o subsistemas incluyen tablas y diagramas, formas de solicitud, entrevistas, pruebas, verificaciones de referencia, exámenes físicos, revisiones del desempeño, y entrevistas de salida.

### **a) Planeación de Recursos Humanos.**

Una parte integrante de la efectiva administración del proceso de colocación es el subproceso de planeación de los recursos humanos. Este subproceso incluye un análisis de los niveles de capacidad en la organización, un análisis de vacantes actuales y esperadas debido a jubilaciones, despidos, transferencias, promociones, ausencias por enfermedad, permisos de ausencia y otras razones; y un análisis de las expansiones o reducciones en los departamentos, actuales o esperados.

desarrollo de los empleados actuales, para anuncios de vacantes de puestos o para el reclutamiento y contratación de nuevas personas. La planeación de recursos humanos también debe responder a las cambiantes fuerzas de la sociedad incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado laboral, legislación y reglamentos gubernamentales y decisiones de los tribunales.

Por lo tanto la planeación de los recursos humanos es un proceso continuo y amplio. Ampliamente concebida, como Patten los establece, la planeación de los recursos humanos "... es el proceso mediante el cual una empresa se asegura de tener el número correcto de personas y la clase correcta de personas en los lugares correctos, en el tiempo correcto, haciendo cosas para las cuales son económicamente más útiles."

En organizaciones de cualquier complejidad la planeación de los recursos humanos debe ser sistemática para asegurar una colocación apropiada y continua. En organizaciones grandes la planeación debe de ser continua en una base organizacional unitaria y total, con un grupo de planeación central integrando la información totalmente.

**b) Autorización para la colocación.**

La autorización para la colocación usualmente se expedita por medio de la utilización de requisiciones de los empleados. Las requisiciones sirven para notificar a las personas responsables del reclutamiento (ya sea desde fuera de la empresa o desde transferencias o promociones internas) que se necesitan empleados con ciertas características en ciertas fechas y que la persona apropiada ha autorizado todas las adiciones al personal.

Frecuentemente las requisiciones sirven para controlar costos de mano de obra, porque el ejecutivo responsable de aprobarlas o desaprobárlas tendrá el poder de aumentar, reducir o mantener el número de empleados en la organización.

Dado que las requisiciones por lo general establecen rangos de salarios y especificaciones para la posición, la capacidad de aprobación es también la capacidad de controlar la estructura de los salarios y los niveles de las capacidades dentro de una organización. Si la organización está intentando reducir costos e incrementar la eficiencia en los métodos de colocación, tal autoridad puede recaer en una posición tal como la de un Vicepresidente de administración.

Sin embargo, casi siempre el ejecutivo en cuya unidad existe la vacante y el director de personal aprobarán conjuntamente las requisiciones. El departamento de personal estará interesado en el papel del departamento de planeación, transferencias, promociones, y administración de sueldos y salarios de la fuerza de trabajo.

Se puede complementar el control por medio del uso de niveles de capacidades y de empleo acordados y mediante el establecimiento de cuotas, las cuales se espera que sean satisfechas por los administradores de mediano nivel.

El sistema de requisiciones se debe planificar cuidadosamente para evitar autorizaciones y cuellos de botellas innecesarios, dado que las requisiciones son controles útiles en la administración de sueldos y salarios, en la asignación de gastos para mano de obra y en el mantenimiento de una combinación de habilidades apropiada, y dado que proporcionan información necesaria para la planeación de recursos humanos, pueden ser revisados por

diversos administradores antes de que se efectúe cualquier colocación.

**c) Creación de fuentes de solicitantes.**

La creación de fuentes de solicitantes puede incluir la publicidad; anuncios de puestos; un listado de necesidades con agencias de colocaciones públicas, académicas o privadas; reclutamiento en universidades y en el campo; invitaciones a solicitantes para visitar las instalaciones del empleador; y el mantenimiento de archivos de solicitantes.

El propósito de este subproceso es interesar a un número suficiente de personas calificadas en el empleo dentro de la organización.

El desarrollo de fuentes de solicitantes requiere una coordinación considerable con la planeación de los recursos humanos. Se debe analizar el mercado de mano de obra para determinar en dónde se pueden localizar las capacidades específicas y se necesita tomar decisiones acerca de qué escuelas, universidades y ciudades se deben de contactar o visitar, en dónde se debe de colocar la publicidad y quien debe llevar a cabo el reclutamiento.

La publicidad en periódicos y en publicaciones comerciales y profesionales es un método de creación de fuentes de solicitantes. Tales publicaciones pueden tener lectores a nivel local, regional, nacional o aun internacional.

En el caso de reclutamiento de ejecutivos, frecuentemente se pagan cuotas a firmas consultoras para buscar talentos, aun si no se puede localizar a la persona apropiada.

**d) Decisiones y ofertas de empleo.**

Una vez que se ha reclutado y seleccionado a los candidatos se deben de tomar decisiones acerca de a quién se le ofrecerá el empleo y explicarle todos los términos del mismo.

Por lo regular el departamento de personal es quien toma las decisiones de selección, aprobado por el jefe del departamento. Si el departamento de personal envía sólo a candidatos recomendados, existe una toma de decisiones conjunta. Si la selección inicial es sólo ligera, la toma de decisiones real recae en el jefe de departamento.

Las ofertas de empleo, pueden ser realizadas por el jefe de departamento o el departamento de personal, sin embargo, el departamento de personal debe dar su aprobación previa acerca de la tasa y el grado de pago inicial de contratación para mantener la concordancia interna de la estructura de sueldos y salarios, ya que un salario muy bajo puede provocar el rechazo del puesto por el candidato o en caso de que el candidato acepte puede ser un empleado descontento cuando se entere cuanto le pagan a otras personas con experiencia y puestos similares; o por el contrario, si la oferta es demasiada alta pueden surgir problemas con los empleados actuales.

Es importante tomar en cuenta que se debe elaborar procedimientos ordenados para lograr acuerdos de oferta de empleo, incluyendo la tasa inicial de contratación.

**e) Inducción y orientación.**

Consiste en ayudar a los nuevos empleados a la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado a llevar a cabo un comienzo productivo. Este proceso en ocasiones se denomina "proceso de asimilación". Además

dentro de este proceso se puede incluir explicación de las políticas y prácticas de la compañía, presentación de los compañeros de trabajo, orientación hacia el puesto, visita a las instalaciones, beneficios y servicios a empleados, reglas y programas de seguridad, entre otros.

En algunas ocasiones, los empleados administrativos profesionales que son reclutados fuera del lugar de trabajo reciben ayuda económica por el cambio de domicilio, por ejemplo: gastos de mudanza y el viaje.

También, se pueden utilizar listas de verificación para asegurar que la inducción y la orientación se haya realizado completa y satisfactoriamente e inclusive existen programas que incluyen planes de entrevistas de verificación después de tres o seis meses de empleo para determinar qué tan bien se está acoplando el nuevo empleado.

Pueden surgir algunos problemas en los programas de inducción y orientación, ya que algunos programas son fortuitos y, evidentemente, inefectivos, o puede ser que son tan completos que abruman al nuevo empleado y/o son excesivamente costosos, u otro problema podría ser la posibilidad de vender con entusiasmo las prácticas y políticas de la compañía, esto puede dar como resultado resentimiento del nuevo empleado a un futuro.

También es importante considerar las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen por medio de una inducción y una orientación apropiada. Ya que los procedimientos fortuitos, las felicitaciones casuales y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, el desaliento, la desilusión o la conducta defensiva, incluso la renuncia.

Es por eso, que debe establecerse un procedimiento de orientación e inducción que estén bien planeados y sean

completos, y quienes dirijan los programas se concentren en problemas específicos que afronten a los nuevos empleados, así como tomar en cuenta en todo el proceso, el interés humano genuino, la amabilidad y el interés ya que es plenamente necesario, para el éxito de los objetivos planteados en el proceso de orientación e inducción.

**f) Transferencias, degradaciones, promociones y separaciones.**

Las Transferencias pueden ser de un puesto a otro, de una unidad a otra, o de un turno a otro, e inclusive puede implicar una nueva localización geográfica. Aquí existen una serie de propósitos, ya sea porque se pretende mover a empleados a posiciones con una mayor prioridad en términos de adjetivos organizacionales, llenar vacantes en departamentos con empleados de departamento con exceso de personal o colocar a empleados en posiciones más adecuadas para sus intereses o por sus capacidades.

Sin embargo, es importante tomar en consideración que al realizar una transferencia se pueden afectar algunas situaciones muy importantes, como pueden ser: la seguridad, pertenencia, estima, comprensión y autorealización; ya que las transferencias inesperadas e inexplicables pueden afectar las necesidades de seguridad, pertenencia y comprensión, o bien, en caso de que una transferencia sea arbitraria o irrazonable, pueden verse afectadas las necesidades de integración o totalidad.

Las degradaciones son un tipo particular de transferencias que implican una reducción en el pago, posición, privilegios y oportunidades.<sup>2</sup> Ya sea por una reducción de personal, sanciones disciplinarias o por

---

<sup>2</sup> Amado Guzmán Raymundo; Administración de Personal; Primera edición; México; editorial Limusa; 1980, pág. 267.



incapacidad en el desempeño de su trabajo, el propósito principal es remediar el error de la colocación.

En muchas ocasiones, es despedir al empleado a que se degrade, ya que si efectúa la degradación de él, se puede provocar síntomas de agitación emocional, inconformismo, apatía o depresión, ineficiencia o renuncia. Sin embargo, una degradación debida a una reducción de personal, es mucho más aceptable para los empleados afectados.

Por otro lado, algunos autores consideran que la **promoción** es un tipo de transferencia que consiste en la reasignación de un empleado a un puesto en el que se percibe mejor salario, y existe más responsabilidad, mayores privilegios, mayores beneficios, y otras ventajas. El propósito de la promoción, consiste en que se pretende cubrir una vacante más valiosa para la empresa desde la posición actual de quien es promovido, y que por las características del empleado, esta apto para dicha vacante. O bien, los mismos empleados pueden solicitar estas vacantes.

**Las separaciones**, pueden deberse a diversos aspectos; ya sea por renuncias, despidos temporales, despidos o jubilaciones.

En caso de que la separación de trabajo, se deba a una **renuncia**, se debe analizar en términos de su importancia para la empresa. Por eso, que es importante en muchas ocasiones las **entrevistas de salida**, ya que de esta forma se obtienen datos con el objeto de analizar las causas de renuncia. En muchas ocasiones es necesaria una rotación de los empleados, con la finalidad de que asuman mayores desafíos en algún otro lado.

Los despidos temporales de trabajo tienen como finalidad reducir la carga financiera en la organización en

los empleados, con la finalidad de que asuman mayores desafíos en algún otro lado.

Los despidos temporales de trabajo tienen como finalidad reducir la carga financiera en la organización en caso de que los recursos humanos no puedan utilizarse eficientemente.

Los despidos consisten en separar en forma definitiva a los trabajadores de su relación de trabajo, ya sea por violación a las reglas de la compañía o por desempeño inadecuado.

Y por último la jubilación, que consiste en que por disposición de ley o previo contrato colectivo de trabajo, los trabajadores se separan por haber cumplido un tiempo determinado de trabajo, con la garantía de que se le otorgue una pensión.

### I.3 LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO .

La *evaluación*, consiste en la *apreciación del desempeño de los empleados*.<sup>3</sup> Esta etapa es importante, ya que con ella se pretende tomar decisiones acerca de la selección, corrección, capacitación y desarrollo, incrementos de pago, promociones, transferencias, disciplinas, etc. Y en base a esto se pueda tomar una decisión adecuada, **ver gráfico I.3.**

Existen algunas técnicas para la evaluación de méritos, por ejemplo, tenemos el *método gráfico* de escala de calificación, también denominado "método diagrama", y consiste en calificar colocando una marca en una forma junto a la palabra o frase que describe algún grado de mérito, por

---

<sup>3</sup>Op cit ,Wendell L. French, .334.

ejemplo: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, cooperación, entre otros. Los grados de mérito, pueden ser desde inadecuados hasta superior, debajo del promedio, encima del promedio, entre otros.<sup>4</sup>

Otro método para la calificación tradicional de métodos, esta el *de rango-orden*, en el cual un supervisor jerarquiza a los empleados desde el mejor hasta el peor de los rangos.

También tenemos al método de *distribución forzada* el cual consiste en que los individuos a quienes se califica se distribuyen a lo largo de una o más escalas y se asignan porcentajes fijos de empleados a los límites mejor o peor de la escala.

Otra técnica es el *método de comparación aparejada* en el cual para cada rango que se ha de considerar se compara a cada subordinado con cada uno de los otros subordinados.

La técnica del *incidente crítico* supone llevar un registro de incidentes excepcionalmente buenos o indeseables que ocurren en el trabajo de un empleado y proporciona un registro de hechos para discusiones y toma de decisiones subsecuentes.

Y por último, otros autores también señalan la técnica de el *método de calificación de elección forzada* el cual se caracteriza por una serie de afirmaciones descriptivas en conjuntos de cuatro, en donde quien califica escoge la declaración más descriptiva y la menos descriptiva de cada conjunto.

En caso de que la evaluación carezca de validez debido a que no se encuentre relacionada con propósitos organizacionales, el trato diferencial resultante

---

<sup>4</sup> Arias Galicia Fernando; Administración de Recursos Humanos; segunda edición; México; editorial Trillas; 1983; pág. 430.

probablemente será disfuncional en muchas formas. Es importante considerar que el control excesivo puede crear el cinismo y el desaliento.

**La capacitación y desarrollo**, consiste en incrementar los conocimientos de los empleados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, así como lograr su preparación hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales. Además también se encuentran las demandas, los desafíos y las experiencias del mismo puesto, las cuales tienen como finalidad un crecimiento personal.

En el proceso de capacitación y desarrollo se encuentran diversos problemas como lo son los siguientes:

a) Determinar las necesidades de capacitación.

Entre estas existen diversas como pueden ser: la percepción, el juicio, las necesidades expresadas por parte de administradores de niveles primero e intermedio; también se encuentran las observaciones informales, conversaciones con supervisores y discusiones grupales y pláticas; se utilizan los análisis de diversos informes como son: costos, rotación, quejas y sugerencias; comités formales de orientación y capacitación, cuestionarios a empleados y calificación de desempeño o méritos, entre otros.

b) Motivación.

La dinámica de la motivación de personas por medio de programas de capacitación y desarrollo se puede describir de la siguiente manera: con el objeto de cambiar la conducta en la dirección de una mayor contribución al logro de las metas organizacionales, la persona debe percibir que la nueva conducta esperada sirve para satisfacer necesidades, o, cuando menos, no conduce a la anulación de la

satisfacción.<sup>5</sup> Para que la capacitación y desarrollo sea un éxito debe enfocarse para el logro de metas de necesidades y satisfacción, así como también hacia la evitación de sucesos que dañen el ego, así como tomar en cuenta el lugar y el ambiente donde va a ser impartida la capacitación.

c) Determinar la validez.

Es posible que las medidas de productividad reflejen el desempeño real en el puesto con más exactitud. Otra forma puede ser la aplicación de exámenes, sin embargo no garantiza que en el desempeño de sus funciones se logren las metas organizacionales.

Los programas de desarrollo de empleados y ejecutivos, son programas que consisten en instruir a empleados de supervisión y/o que no están en puestos de supervisión por encima y más allá de los requerimientos técnicos inmediatos de los puestos.

#### I.4 PROCESO DE COMPENSACIÓN Y RECOMPENSA.

El proceso de la compensación es una compleja red de subprocesos dirigidos a la remuneración de personas por servicios que prestan y a motivarlos para lograr niveles deseados de desempeño.<sup>6</sup>

Dentro del proceso de compensación, encontramos a los pagos de sueldos y salarios, otorgar otros beneficios como seguros, vacaciones y ausencias por enfermedad, y otorgar recompensas como pueden ser financieras, aprecio, privilegios y símbolos de posición.

---

<sup>5</sup> Vyars Woyvi; Administración de Recursos Humanos; Conceptos y aplicaciones; primera edición; México; editorial Nueva editorial Interamericana; 1983; pág.380.

<sup>6</sup> Alpander Guveng; Planeación estrategia aplicada a los Recursos Humanos; traductora Margarita Cárdenas; México; 1985. Pág 256 .

Es importante considerar lo siguiente para la determinación de sueldos, ver gráfico I.4:

a) **Análisis y descripción de puestos:** Tiene como fin primordial identificar las características esenciales, para traducirlas por escrito en forma de descripción de puestos. El análisis de esto ayudará a la evaluación de puestos.

Existen tres técnicas para analizar los puestos, las cuales son: observación, entrevistas y cuestionarios. Sin embargo, al realizar el análisis de puestos y en la elaboración de descripción de puestos pueden presentarse dos problemas: la exactitud y lo completo y la aceptación por parte de las personas afectadas, ya que sin esto puede existir una evaluación de puesto inexacta; y con esto puede provocarse que los salarios son injustos.

Otro problema surge por falta de planeación para los múltiples usos de los datos obtenidos en el análisis de puestos.

b) **Evaluación de puestos:** Este proceso consiste en determinar el valor relativo de los diversos puestos dentro de la organización, de tal manera que se puedan pagar salarios diferenciales a puestos de diferente valor. Como consecuencia, recibe mejor pago el puesto que contribuye al logro de las metas organizacionales.

Existen cuatro métodos que se utilizan con más frecuencia para la evaluación de puestos y son:

1.- El método de puntos de evaluación de puestos.- Consiste en examinar diversos factores comunes a los puestos que se evalúan, y posteriormente se califica a cada puesto en una escala por cada factor. Por ejemplo: si se determina

habilidades, esfuerzo, entre otros y a esto se le determina determinados puntos, que al final se suman.

2.- El método de comparación de factores.- Consiste en implicar puestos clave de jerarquía, en relación con otros puestos sobre la base de cada uno de los diversos factores, lo cual determina qué parte de la tasa actual de pago para el puesto específico se asigna a cada factor, y después se jerarquiza lo restante de los puestos para ser valuado en sus lugares apropiados a la estructura que se establece de esta manera; y al final los puntos son sumados para determinar el valor relativo.

3.- El método de calificación de valuación de puestos.- Este empieza con una descripción verbal de un párrafo de una serie de niveles, grados o clases de puestos.

4.- El método de jerarquización de valuación de puestos.- Este solo consiste en listar el valor relativo de diversos puestos examinados.

**c) Investigaciones de salarios:** Consiste en determinar la cantidad a pagar, en base a la determinación del valor relativo de los puestos.

Encontramos que un factor principal para determinar la cantidad a pagar es la investigación de sueldos y salarios.

**d) Análisis de problemas organizacionales importantes:** Aquí se encuentran diversos problemas organizacionales, por ejemplo: ¿Existen relaciones bien establecidas y bien acertadas entre ciertos puestos que se alterarían mediante la evaluación del puesto?, ¿Qué sucedería si la valuación de puestos mostrase que ciertos puestos son pagados deficientemente en comparación con otros, pero el mercado de mano de obra hace que sea relativamente fácil reclutar

personas en estos puestos de cualquier manera? y ¿Cuál debe ser la relación entre la estructura de salarios y la estructura de prestaciones?, entre otros.

**e) Determinación de la estructura de salarios:** En la estructura de salarios, se deben tomar las siguientes consideraciones: si la organización desea o es capaz de pagar cantidades por encima, por debajo o iguales promedios en la comunidad o industria; si los rangos de salarios deben considerar incrementos de mérito o si debe haber tasas únicas; el número y amplitud de los grados de pago y la medida de interacción; qué puestos se han de colocar en cada uno de los grados de pago; las cantidades reales de pesos que se han de asignar a los diversos grados de pago; diferenciales entre planes de pago; y qué hacer con los salarios que estén fuera de línea una vez que se tomen estas decisiones.

**f) Reglas de administración.-** Es necesario crear otras reglas de administración aparte de las reglas relativas a ajustes generales, empleados pagados en exceso y deficientemente pagados, así como los diferenciales entre subordinados y superiores. También se debe determinar lo siguiente: en qué grado estará el avance con base al tiempo de servicio más que en méritos, con qué frecuencias se otorgarán incrementos en el pago, cómo se pueden mantener controles en costos de sueldos y salarios, y qué reglas gobernarán la promoción de un grado de pago a otro.

**g) Legislación federal:** La ley federal del trabajo establece los salarios mínimos, que es determinada en base a



los productos básicos, dependiendo la cuestión económica de cada estado o zona geográfica.

Y por último, hay que considerar que el salario y sueldos son para satisfacer necesidades fisiológicas como alimentación, casa habitación, entre otras; lo cual de cierta manera repercute en el desempeño de su trabajo.

Por otro lado, las otras prestaciones consisten en recompensar ya sea a través de artículos o partidas complementarias. Aquí, a diferencia de la determinación del salario no se utilizan directamente en relación con las prestaciones, el análisis de puestos, la evaluación de puestos y la calificación de méritos.

Es por eso, que algunos autores consideran que es importante para determinar las prestaciones o recompensas otorgadas al trabajador por el desempeño se tomará en consideración lo siguiente:

1.- Investigación sobre las prestaciones: Es común que este tipo de investigación, sea realizada por los sindicatos y las empresas, con la finalidad de negociar las relaciones contractuales, es así, por lo que se considera importante realizar la investigación de salarios, con la finalidad de que los datos de salario, sean realmente significativos.

2.- Análisis de problemas organizacionales importantes: Aquí es importante tomar en cuenta el tipo de personal con que cuenta la empresa, el trabajo que realizan los trabajadores y la situación económica en la que se encuentra la empresa.

3.- Estructura y regulación en las prestaciones: Consiste en elaborar reglas detalladas de administración antes de que se lleven a la práctica los programas de prestaciones. Por ejemplo, determinar el tiempo y la edad en

la cual se podrá tramitar la jubilación, en el caso de que se vayan a otorgar prestaciones superiores a la ley, ya que por ley no pueden ser inferiores.

4.- Pago de prestaciones: Este sirve para estimular al trabajador en el desempeño de su trabajo, así como para satisfacer ciertas necesidades relacionadas con la fisiología y la seguridad. Por ejemplo, una incapacidad en caso de que sufra un accidente en el desempeño de su trabajo.

#### *Los sistemas incentivos.*

El sistema de incentivos se utiliza con frecuencia para describir planes de pago de sueldos que conectan a éstos directa o indirectamente con estándares de productividad de personas, algunos a la producción de grupos y otros a la productividad o rendimiento de la organización total.

Es decir, que puede considerarse el sistema de incentivos como un estímulo que se da a un trabajador por el buen desempeño en su trabajo, y por el cumplimiento de todos lineamientos organizacionales (pago por méritos). Por ejemplo: una comisión adicional al salario, bonos de compensación, reparto de utilidades, entre otros, ver gráfico I.4.1.

### **1.5 EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA.**

Se define el proceso de negociación colectiva, desde el punto de vista social como: "Una compleja red de sucesos que sirve para establecer el precio de la mano de obra, para fijar horarios, condiciones de trabajo, para introducir un

elemento adicional de democracia en relación entre empleados y empleadores".<sup>7</sup>

#### **Tipos de negociación.**

Pueden existir varios tipos prevalecientes de relaciones de negociación que se encuentran actualmente y son los de: contención y agresión, conflicto, poder, trato, acomodamiento y cooperación y están desapareciendo los tipos ideológicos, de colusión, y de intimidación.

Así mismo Walton y Mckersie observan cuatro tipos de negociación:

a) Negociación distributiva, que se refiere a situaciones en las que las metas de las partes están en conflicto, y en las que se supone que los valores totales son fijos; de tal manera que una persona gana a expensas de la otra.

b) La negociación integrativa, se refiere a situaciones en las que las metas se perciben como conflictivas, pero en las cuales existe un problema o área de preocupación común.

c) La estructura por conductas, la cual es parte ya sea de la negociación distributiva o integrativa, se refiere a actividades en y acerca de negociaciones que sirven para cambiar actitudes y relaciones.

d) Negociación interorganizacional, se refiere a las actividades que tienen lugar en el sindicato o la compañía para hacer que las expectativas de los administradores principales se ajusten a las del negociador principal.

#### **La negociación del contrato.**

En el proceso de la negociación colectiva es importante considerar la **negociación del contrato**, en México existen dos tipos de negociación de contratos, para regular las

---

<sup>7</sup> Op cit , Wendell L. French; pág.507.

relaciones de trabajo entre el trabajador y la empresa y son: **el contrato colectivo de trabajo y el contrato ley.**

La definición legal del contrato colectivo de trabajo es el siguiente: "es el celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos."<sup>8</sup>

El contrato colectivo por disposición de la ley, debe realizarse por escrito, bajo pena de nulidad. Se hará por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará el otro tanto en la Junta de Conciliación y Arbitraje o en la Junta Federal o Local de Conciliación, la que después de anotar la fecha y hora de presentación del documento lo remitirá a la Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje. El contrato surte efectos desde la fecha y hora de presentación del documento, salvo pacto en contrario.<sup>9</sup>

De igual manera la Ley Federal del Trabajo define al contrato-Ley en su artículo 404, de la siguiente manera: "El contrato-ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarando obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas Entidades, o en el territorio nacional. Los contratos-ley pueden celebrarse para industrias de jurisdicción federal o local.

---

<sup>8</sup> Artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo.

<sup>9</sup> Artículo 390 de la Ley Federal del Trabajo.

#### **Las negociaciones.**

En México, los sindicatos pueden ser la asociación de trabajadores o patrones que se constituye para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses. Para su constitución deberán ser veinte trabajadores en servicio activo o con tres trabajadores, por lo menos.

Los sindicatos deben registrarse en la Secretaría del Trabajo y Prevención Social en los casos de competencias federal y en las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los de competencia local.<sup>10</sup>

El proceso de negociar, es importante para satisfacer necesidades del empleado.

#### **Huelga.**

Es un esfuerzo deliberado para obtener más satisfacción a las necesidades. Se pueden considerar un movimiento positivo por parte del sindicato, o por el contrario un movimiento negativo e ilícito, cuando tienen fuertes tonos extra de conducta de defensa del ego, agresiones o actos violentos.

#### **Arbitraje y quejas.**

En caso de existir un conflicto laboral entre el trabajador y el patrón, en México son competentes para resolver las Juntas Locales de Conciliación; de Conciliación y Arbitraje de las Entidades Federativas; y las Juntas Federales de Conciliación y Federal de Conciliación y Arbitraje, según el lugar y materia de que se trate.

---

<sup>10</sup> Artículo 356 y 365 de la Ley Federal del Trabajo.

## 1.6 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

### EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Se podría definir, como una amplia gama de estrategias para mejorar las organizaciones.

Para Wendell French y Cecill Bell, Jr., definen al desarrollo organizacional como el esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y de solución de problemas de una organización, en particular a través de una administración más efectiva y colaborativa de la cultura de la administración, con énfasis especial en la cultura de equipos de trabajo formales, con la existencia de un agente de cambio o catalizador, y el uso de la teoría y técnica de las ciencias de la conducta, incluyendo la investigación de acciones.

**Estrategia en desarrollo organizacional: Un modelo de investigación e intervención.**

Este modelo implica una amplia colaboración entre el consultor y el grupo de clientes, en la recopilación de datos, la discusión de éstos y la planificación.

El modelo consiste en: a) diagnóstico; b) recopilación de datos; c) retroalimentación, análisis de datos y el papel del consultor, y d) Condiciones y técnicas para el desarrollo organizacional eficaz.

#### **a) Diagnóstico.**

Primero, para realizar los objetivos y estrategias iniciales de un programa de desarrollo organizacional, es importante realizar un cuidadoso diagnóstico, como pueden ser proceso de toma de decisiones, relaciones

interpersonales e intergrupales, entre otros. Es por eso, que es importante que el director general, gerente o cualquier otro que tenga el mando de la empresa, revise cuidadosamente los problemas críticos de dicha empresa; así mismo, pueden entrevistar a subordinados para detectar dicho problema.

**b) Recopilación de datos.**

Estas pueden ser diversas, por ejemplo: entrevistas, cuestionarios, comentarios, investigación, entre otras. Normalmente, la recopilación de datos puede avanzar a través de diversas fases, que pueden ser las siguientes:

La primera fase: Es el diagnóstico realizado de la empresa y los posibles planes para el cambio organizacional.

Segunda fase: Es la recopilación de datos, retroalimentación y diagnóstico revisado por consultores y dos o más elementos clave del personal de confianza o de línea.

Tercera fase: Consiste en la recopilación de datos y retroalimentación al equipo total de los altos ejecutivos en un laboratorio de construcción de equipo con o sin subordinados clave del nivel inferior.

Fase Cuarta: Recopilación de datos y sesiones de construcción de equipos con equipos de segundo a tercer nivel.

Fases subsecuentes: Sesiones con grupos en recopilación de datos, retroalimentación y solución de problemas fronterizos.

Fases simultáneas: aquí se pueden dar dos aspectos, el primero consiste en que varios gerentes pueden atender grupos extraños; y el segundo son cursos en el programa de desarrollo de la administración.

Todo esto se realiza en base a preguntas generales de la organización, en la cual se buscan deficiencias.

**c) Retroalimentación, análisis de los datos y el papel del consultor.**

Es importante considerar en los programas de desarrollo organizacional, realizar dos o tres días de sesiones fuera del lugar de trabajo dedicados a integrar equipos o resolver problemas grupales; ya que con esto se logra la retroalimentación.

**d) Condiciones y técnicas para el desarrollo organizacional eficaz.**

Se sugieren los siguientes programas exitosos que ayudan a un desarrollo organizacional:

1.- Conocer el estado del sistema y llevar a cabo mejoras que garanticen ser útiles.

2.- Pedir la colaboración a gente especializada, para que asesore a los altos ejecutivos y realice un diagnóstico de los problemas organizacionales.

3.- El diagnóstico preliminar sugiere que es una garantía un programa de desarrollo organizacional.

4.- Se toma una decisión colaborativa entre el grupo clave de clientes y el consultor para comenzar a trabajar en los problemas organizacionales.

5.- Dos o más altos ejecutivos, incluyendo el ejecutivo en jefe asisten a sesiones externas de sensibilización.

6.- Si las personas asisten a programas de sensibilización, la asistencia es voluntaria.



7.- Las sesiones de integración de equipo se llevan a cabo con el grupo ejecutivo más alto o con el grupo en el punto más alto en que inicie el programa.

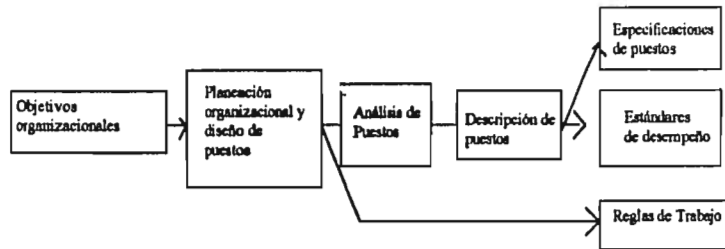
8.- En una empresa lo suficientemente grande para tener un ejecutivo personal, el director de personal y de relaciones industriales se ve fuertemente implicado desde el inicio.

9.- Una de las dos formas organizacionales surge para coordinar esfuerzos en desarrollo de la organización: a) un coordinador que reporta el ejecutivo personal, o b) un coordinador que reporta el ejecutivo en jefe.

10.- Por último, es esencial que el grupo que esta en personal y relaciones industriales sean parte integral del programa de desarrollo organizacional.

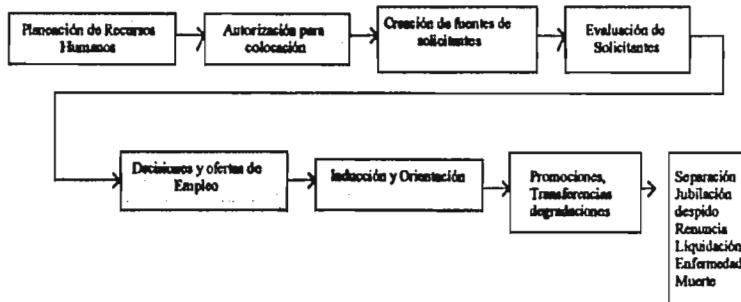
## PROCESO DE ESPECIALIZACIÓN DE FUNCIONES

### GRÁFICO 1



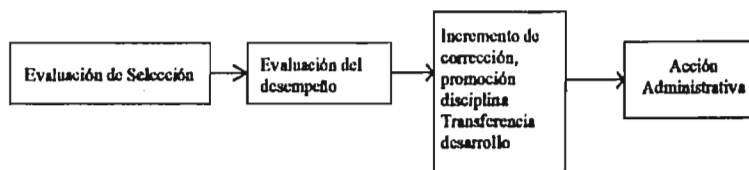
## PROCESO DE COLOCACIÓN

### GRÁFICO 1.2



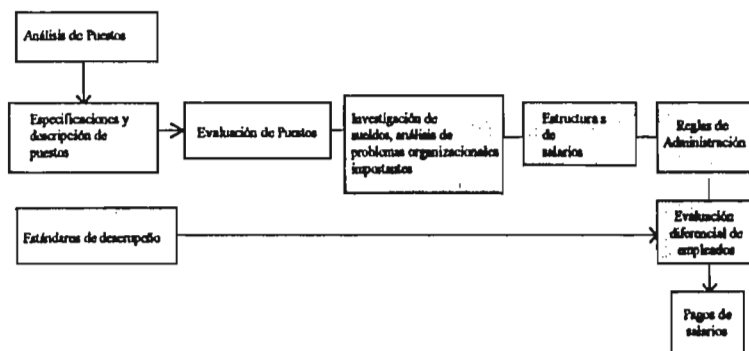
### PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

GRÁFICO 1.3



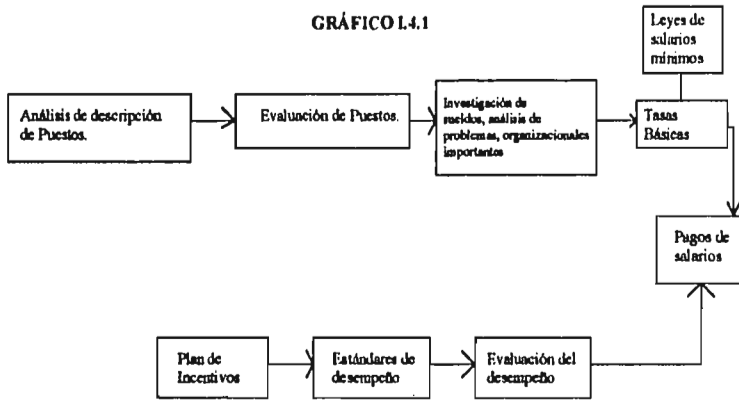
### PROCESO DE DETERMINACIÓN DE SALARIOS

GRÁFICO 1.4



PROCESO DE SALARIOS CON SISTEMA DE INCENTIVOS

GRÁFICO L4.1



## CAPITULO II

### *RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.*

#### **II.1 RECLUTAMIENTO.**

Para el análisis del presente capítulo, es necesario definir que se entiende por reclutamiento; para el autor Jaime A. Grados Espinosa reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

El reclutamiento de personal puede llevarse acabo por dos motivos: el primero es cuando una empresa se constituye inicialmente, y la segunda es en el caso de una empresa ya preestablecida, y en esta última puede existir dos causas, las cuales son las siguientes: En el momento en que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación especifica, y por último, cuando existe una rotación

constante de personal, provocada por causas externas o internas o la organización.<sup>11</sup>

El autor antes citado, nos dice que es necesario, plantearse lo siguiente: ¿Cómo?, ¿Dónde?, y ¿Cuándo encontraremos estos recursos humanos?. Por lo que es necesario para resolver las cuestiones planteadas recurrir a las fuentes de reclutamiento.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, y son las internas y las externas.

#### II.1.1 LAS FUENTES.

**Las fuentes internas** son aquellas en las que no se tiene necesidad de recurrir a lugares o personas fuera de la empresa; por ejemplo, promoción o transferencia interna de personal, familiares y recomendados, archivo o cartera de personal y sindicatos.

En la **promoción o transferencia interna de personal**, consiste en revisar el historial laboral del personal con la finalidad de determinar si existe un candidato viable para ser ascendido en forma vertical o transferido en forma horizontal a determinado puesto.

En cambio, en el caso de **familiares y recomendados**, se hace uso de esta opción, cuando se opta por boletinar las vacantes entre los propios trabajadores de la empresa de que se trate, con la finalidad de establecer contacto con sus familiares o conocidos, que reúnan el perfil buscado.

Otra fuente interna, es la de **archivo o cartera de personal**, la cual consiste en utilizar las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados por haber

<sup>11</sup> Grados Espinosa Jaime A; *Inducción, reclutamiento y Selección*; editorial manual moderno, S.A de C.V, México D.F-Santafé de Bogotá; pág.165.

sido cubierta la vacante. Ya que es posible que algunas de estas características se encuentren en estas solicitudes.

Y por último **los sindicatos**, es otra manera de reclutar, ya que puede ser que previo convenio en el contrato colectivo de trabajo, se haya pactado que el sindicato puede proponer a una persona que cubra las características, cuando la empresa requiera personal para una vacante o vacantes.

Ahora bien, la otra fuente de reclutamiento anteriormente mencionada es la **Fuente Externa**, la cual consiste en que el reclutador puede recurrir aquellas que son totalmente ajenas a la empresa, con la finalidad de reclutar al personal que cuente con el perfil necesario para cubrir la vacante; por ejemplo, tenemos: fuentes externas profesionales y educativas, asociaciones profesionales, agencias de colocación, bolsas de trabajo y la puerta de la calle.

**Las fuentes externas profesionales y educativas**, son las instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas, por ejemplo las universidades, etc.; de acuerdo a la guía proporcionada de las carreras en las que el reclutador pueda saber con detalle dónde se localizan, así como las actividades o carreras profesionales que en ellas se imparten, con la finalidad encontrar personas que satisfagan las necesidades de la empresa.

**Las asociaciones profesionales**, consisten en solicitar personal con experiencia en determinado campo de especialización, ya sea profesional, científico o tecnológico, a través del contacto con que cuenta el reclutador con las distintas asociaciones profesionales, las

cuales puedan proporcionarle información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

**Las agencias de colocación,** tienen como finalidad promocionar a los candidatos; obteniendo en caso de lograr la colocación hasta un mes de salario o en otros casos cuando el puesto es a nivel ejecutivo, cobran un % del salario anual. El cobro lo efectúan a la empresa que contrata.

**Las Bolsas de Trabajo,** son organizaciones que prestan de forma gratuita al trabajador, información con respecto a las vacantes que existen en las empresas o centros de trabajo, de la misma manera, pueden acudir las empresas y solicitar candidatos.

**La puerta de la calle,** esta fuente externa consiste en que el candidato se presenta a la empresa o centro de trabajo, sin que haya existido una forma de aviso previo.

#### II.1.2 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Son aquellos medios de difusión que se utilizan para dar a conocer un puesto de vacante.<sup>12</sup> Estos son de gran ayuda, ya que a través de ellos se pueden dar conocer a todo tipo de personas y a élites profesionales y tecnológicas, etc. Dentro de los medios más utilizados encontramos: La prensa, el radio y televisión, boletines y grupos de intercambios.

**La prensa,** es uno de los medios más utilizados para reclutar personal, en el cual se plasman las características requeridas para cubrir la vacante. También pueden utilizarse los anuncios en revistas especializadas cuando se requiere personal calificado en la profesión en la cual se dirige la revista.

---

<sup>12</sup> Op cit, Amado Guzmán Raymundo; Pág. 262.



El radio y la televisión, también son medios difusión utilizados para reclutar personal, sin embargo, su alto costo impide que sean usados frecuentemente.

Los grupos de intercambio, se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal a diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones; es decir, que dichos grupos intercambian información cuando buscan personal con determinadas características para cubrir a las vacantes. Actualmente es usual que esto se realice a través del correo electrónico.

Los boletines, actualmente pueden utilizarse de la siguiente manera, cuando se pretenda captar recursos humanos que están localizados cerca de nuestra empresa, y se imprimen señalando características de la vacantes, experiencia, salario, etc., y se envían a domicilios cercanos. También las agencias de colocación o a veces determinadas bolsas de trabajo utilizan los boletines donde contiene la información sobre los candidatos, con sus datos generales, incluyendo su escolaridad.

#### POLÍTICAS.

Un punto muy importante que debe tomar en cuenta el psicólogo reclutador son las políticas de la empresa, las cuales deberá someterse estrictamente. Estas políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización, de acuerdo con el mercado de trabajo, el giro comercial o industrial de la empresa, etc. Estos factores son de especial y delicada atención, ya que en un momento dado pueden servirnos de filtros ante los candidatos , y de esta manera se ahorra tiempo en el proceso de reclutamiento, por ejemplo,

establecer edad mínima, grado profesional, etc. Es por eso, que se dice que el reclutador debe sujetarse a las políticas de la empresa, ya que estas son ajenas al reclutamiento.

#### II.1.3 RECLUTAMIENTO FUERA DE LA LOCALIDAD.

Este tipo de reclutamiento, es utilizado cuando en el lugar donde se va a efectuar el reclutamiento no existe los recursos humanos que realicen las actividades específicas, que tengan los requisitos técnicos o exigencias de la vacante.

Es así, por lo que el reclutador tendrá que recurrir a las fuentes o medios que puedan proporcionar los candidatos para cubrir la vacante. Sin embargo como el psicólogo reclutador no cuenta con ninguna de ambas a la mano tendrá que recurrir a las dos formas de reclutamiento: **reclutamiento foráneo y reclutamiento internacional.**

#### RECLUTAMIENTO FORÁNEO.

Hay dos tipos de reclutamiento foráneo, el a nivel estatal y a nivel municipal. El primero, se realiza en la capital o principales ciudades de un estado. Primeramente se debe escoger el medio de difusión más idóneo, para allegarse de los candidatos, por ejemplo, a través del radio o del periódico de mayor circulación, etc. así mismo, se debe señalar un lugar para juntar a los candidatos para la vacante a cubrir; además el autor Jaime A. Grados Espinosa considera que es importante realizar un viaje, y disponer del material y equipo necesario (presolicitudes, solicitudes, pruebas, papelería, formas de contrato, cronómetro, apoyos audiovisuales y cartelones). Sin embargo, en algunas de las ocasiones el propósito de estos viajes es exclusivamente contactarse con los candidatos, para enviar

posteriormente a la matriz, donde se realizará todo el proceso de selección.

Es importante considerar al realizar este tipo de selección, determinar un lugar donde no exista mucha fuente de trabajo, ya que de lo contrario va a ser difícil obtener recursos humanos para la vacante. Así mismo, tomar en cuenta otras condiciones como verificar los salarios mínimos que se pagan en esa zona, ya que en caso, de que sean superiores al lugar donde se va a cubrir la vacante, deberá igualarse o de lo contrario es posible que fracase el reclutamiento. Así como recabar información del nivel educativo de las universidades o centros de estudios del estado, con la finalidad de determinar qué características generales tienen los estudiantes y egresados de esos planteles y decidir si son idóneas para el reclutamiento.

Ahora bien, el reclutamiento municipal, al igual que el estatal se utilizan las fuentes y medios ya citados. Aquí la diferencia radica en que debido a las características del personal solicitado para cubrir las vacante no se puede conseguir en zonas urbanas, es necesario que el psicólogo reclutador se traslade a un municipio. Otra diferencia es el nivel académico solicitado, ya que es inferior al reclutamiento estatal, la información solicitada es relacionada con las escuelas, tecnológicos, televisión, secundaria, normal de maestros, etc.

Al igual que el reclutamiento estatal, hay que tomar en cuenta las fuentes de trabajo, y esta tiene relación con el número de habitantes, ya que puede darse el caso que exista una zona urbana cerca con mucha fuente de empleo, lo cual hace que los habitantes del municipio abandonen el lugar y se vayan a esa zona urbana, y sería un fracaso el

reclutamiento, ya que no habría candidatos. Además debe tomarse también en consideración el salario.

Aquí las formas de difusión para efectuar el reclutamiento podrán consistir en rotular cartelones con la dirección y horario en que se está trabajando. Se sugiere colocarlos en lugares claves como central camionera, parroquia del pueblo, presidencia municipal, centros de recreo de la entidad. Se debe proveer el frente de trabajo establecido que consiste en preparar el lugar donde se van a recibir los candidatos.

#### RECLUTAMIENTO INTERNACIONAL.

Este tipo de reclutamiento se da cuando la actividad tecnológica y mano de obra no se encuentra en el país donde se necesita los recursos humanos, es así por lo que se necesita recurrir a otro país donde exista esa tecnología.

En este tipo de casos, el reclutador, debe realizar los contactos con los candidatos que necesita y que cumpla con las condiciones del perfil deseado, y esto lo hace solicitandoles su curriculum vitae, por el alto costo del transporte, solo elige aquellos que cumplan el perfil deseado para cubrir la vacante de: nivel ejecutivo o técnico, altamente especializados, y a veces a nivel dirección.

Por último, también existen otros dos tipos de reclutamiento, el masivo y el de personal eventual.

El primero existe cuando el reclutamiento se da en instituciones del sector público; y tiene como finalidad ahorrar tiempo y costo, cuando se necesita una gran cantidad de personal. A este tipo de reclutamiento se le denomina masivo, porque la gran cantidad de candidatos que existen es solo para cubrir una o dos plazas.

El segundo, consiste en acudir a organizaciones que se especializan en este tipo de servicios, para solicitar personal eventual; con la finalidad de resolver los problemas que se presenten por exceso de trabajo, incapacidades, etc.

## II.2 SELECCIÓN DE PERSONAL.

Posteriormente, a la etapa del reclutamiento, una vez que tenemos a los candidatos probables para cubrir la vacante, encontramos la de **selección de personal**; en esta etapa debe cuidarse la buena selección, la cual radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos: **Experiencia Laboral, Trayectoria académica y aspectos psicológicos.**<sup>13</sup>

Todos estos elementos son importantes para encontrar una persona apta para cubrir la vacante deseada.

Selección de personal se define por algunos autores, de la siguiente manera: "Es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado."

### II.2.1 ELABORACIÓN DEL PERFIL.

En esta parte de la selección del personal, el responsable al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Es decir, que como primer trámite se requiere un candidato con características específicas para cubrir la

<sup>13</sup> Deutsh D, Arnold; Revolución de los Recursos Humanos comunicación o litigar, traducción Benjamín B; primera edición; México; editorial Publigraphics; 1982.

vacante, y se envía al departamento de personal, el cual el psicólogo elaborará el perfil deseado para cubrir dicha vacante. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad.

A sí mismo, algunos autores determinan que las características intelectuales estarán determinadas por la capacidad, análisis, integración, organización, etc. Las de personalidad se refieren a los factores internos como pueden ser intereses, estabilidad emocional, motivación, juicio, etc. Además las habilidades que debe desempeñar.

Un ejemplo de elaborar un perfil, podría ser:

1.- El requerimiento dice: solicitamos un coordinador de mercadotecnia.

Por lo tanto, se puede establecer un perfil psicológico, de la siguiente manera:

**ESCOLARIDAD:** Administrador de Empresas o Licenciado en mercadotecnia. (Titulado); y que tenga las siguientes características psicológicas:

**Inteligencia.**

- \* Superior al término medio.
- \* Pensamiento abstracto.
- \* Excelente capacidad de análisis.

**Experiencia.**

- \* En la investigación de mercados, por lo menos tres años.
- \* En trabajos en grupo como coordinador o algo similar.

**Personalidad.**

- \* Excelente capacidad de relaciones interpersonales y de mando.

\* Saber trabajar en grupo.

Esta es una forma de realizar un perfil para cubrir una vacante. Esto ayuda a elaborar la batería adecuada para su evaluación, que es muy importante para el proceso de selección.

#### II.2.2 PRESOLICITUD.

Es una forma de determinar de una manera más rápida si el candidato cubre los requisitos señalados en el perfil solicitado, ya que en esta se señalan todos los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto. Además, también sirve para tener una buena cartera con los posibles candidatos a una futura vacante, en caso de que el puesto ya haya sido cubierto, o no exista todavía.

#### SOLICITUD.

Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes:<sup>14</sup>

**Datos personales**, el cual incluye todos los datos específicos acerca de una persona, como pueden ser nombre, domicilio, teléfono, nacionalidad, estado civil, RFC, entre otros.

**Datos escolares**, es pedirle al solicitante todo tipo de estudio realizado, desde que inicio hasta la fecha requerida, por ejemplo: primaria, secundaria, preparatoria o escuela técnica, universidad, postgrados y otros.

**Experiencia ocupacional**, en la cual muestra el solicitante su experiencia en el desarrollo de una actividad

---

<sup>14</sup> Taglia F. Luis; Organización y Supervisión de Recursos Humanos; traducción Josefina Aguilar; España; editorial Limusa; 1988; pág.135 .

profesional, técnica o de mano de obra, así como el tiempo de inicio y duración en el trabajo, jefe inmediato y causas por las cuales dejo de laborar, o por que causas piensa dejar su actual trabajo.

**Datos familiares,** son aquellos que reflejan la situación que se encuentra el solicitante en el núcleo familiar: como numero de hermanos, lugar en que trabajan, salario que perciben, contribución económica, etc.

**Datos generales,** en este tipo de datos se le pide al solicitante sus pasatiempos, grupos a los que ha pertenecido, y casi siempre se le solicita nombre, dirección y teléfono de amistades que lo recomienden, entre otros.

### **II.2.3 ENTREVISTA INICIAL.**

Es con la finalidad de corroborar los datos escritos en la solicitud, además sirve para tener un primer contacto con el solicitante, y evaluar en primera instancia sus actitudes y su conducta. Durante el desarrollo de la entrevista, se proporciona datos al entrevistado acerca de la vacante, como actividades específicas a realizar, sueldo, así mismo se le solicitan documentos necesarios, en caso de que requisición así lo haya solicitado, como diplomas, títulos, cartilla, cédula profesional.

### **II.2.4 ENTREVISTA TÉCNICA.**

Después de la entrevista inicial, se pasa a la evaluación técnica, la cual consiste en evaluar los conocimientos que tiene el candidato, ya sea que estos se hayan adquirido en algún plantel educativo, institución o empleo anterior, a esto se le denomina *experiencia técnica*. El psicólogo, dentro del proceso de selección evaluará los



conocimientos , mediante los instrumentos adecuados que el mismo diseñará.

#### II.2.5 EVALUACIÓN PSICOLÓGICA.

Esta es la etapa que se considera más importante en el proceso de la selección, ya que a través de esta etapa se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato.

Se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:<sup>15</sup>

- \* Nivel de aplicación.
- \* Características del perfil.
- \* Tiempo de aplicación.
- \* Costo.

Además, se considera que los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son:

- \* Nivel obrero u operativo.
- \* Nivel medio o mandos intermedios.
- \* Nivel ejecutivo o gerencial.

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos:

a) Inteligencia: Aquí se mide la capacidad intelectual a través de los siguientes factores:

- a El factor general de inteligencia.
- b. Factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

b) Habilidad: Consiste en medir las aptitudes del candidato, según las características del puesto.

---

<sup>15</sup> Op cit; Grados Espinosa Jaime A; pág. 184.

c) Personalidad: Aquí se trata de medir los aspectos internos del candidato y su relación con el ambiente; estos aspectos pueden ser estabilidad emocional, motivación, etc.

#### II.2.6 ENCUESTA SOCIOECONÓMICA.

A través de esta, se pretende verificar las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante, y se confrontan los datos anteriormente proporcionados en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Esta información socioeconómica puede ser aplicada por la trabajadora social, recursos humanos de la empresa, en algunas ocasiones se realiza por despachos u organizaciones especializados en esta actividad, o en algunos casos, cuando se carece de los recursos suficientes para realizarlo de las formas antes citadas, se hace a través vía telefónica, o bien a través de las llamadas encuestas epistolares; las cuales normalmente se envía por correo a las personas que se anotaron como referencias personales y de trabajo.

Esta encuesta socioeconómica generalmente contiene lo siguiente:

\* Preguntas acerca de donde vive, con quien vive, si es casa propia, etc.

\* Investigar si el candidato realmente trabajó en las empresas que mencionó, recomendaciones y todo lo referente en el desempeño y honradez en su trabajo.

#### II.2.7 ENTREVISTA EN LA SELECCIÓN.

El autor Jaime A. Grados Espinosa, define a la entrevista de la siguiente manera: "Es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador),

debidamente planteada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes."

Aquí es recomendable que el entrevistador tenga un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar un secuencia lógica, de los puntos que se van aclarar acerca de los pasos anteriores, que no hayan quedado perfectamente esclarecidos o haya que valorarse, además sirve para profundizar en información relevante.

Así mismo, el entrevistador determinará puntos importantes del trabajo y el ambiente de trabajo.

La secuencia de la entrevista contiene las etapas siguientes: Apertura, rapport, desarrollo, cima, cierre.<sup>16</sup>

a) La apertura: es la recepción formal del entrevistado, aquí se da una primera impresión del entrevistado.

b) Rapport: Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador.

La finalidad es crear un clima de confianza, espontaneidad y eliminar la ansiedad del solicitante. Aquí encontramos también dos aspectos: el acercamiento, que consiste en establecer una distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista. Y la segunda, es la empatía, que es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben, con la finalidad de entender a la otra persona.

c) Desarrollo: en esta etapa de la entrevista se realizan preguntas directas, y es la parte central de la entrevista; aquí se obtiene la mayor parte de la información sobre todo de tipo cuantitativo.

---

<sup>16</sup> Op cit; Alpander Guveng; Pág.298.

d)Címa: Aquí se da mayor intervención del entrevistado, se obtienen información básicamente cualitativa, con mayor sentido significativo. En esta etapa se trata de investigar el concepto de sí mismo y metas, por ejemplo: "que planes tienes para el futuro".

e)Cierre: Es un anuncio por parte del entrevistador que ya va acabar la entrevista. Por ejemplo: " bueno, deseas agregar algo".

Lo que se pretende con cada una de estas etapas de la entrevista en la selección es obtener datos del comportamiento del individuo, acerca de sus datos generales, escolar y ocupacional, concepto de sí mismo, metas, familiar, pasatiempos y salud.

En este tipo de entrevistas existen diversos tipos, como son: directa, indirecta o mixta.

#### ENTREVISTA DIRECTA.

Este tipo de entrevista es la que el entrevistador desempeña o tiene una mayor actividad. Aquí se desarrolla un interrogatorio previo, con la finalidad de obtener información específica.

Normalmente este tipo de entrevista se utiliza en la primera fase del proceso de selección, por las ventajas presentadas en cuanto al tiempo; además sirve para seleccionar a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para el puesto, y así continuar a la otra fase del proceso de la selección.

#### ENTREVISTA INDIRECTA.

Es aquella en que el entrevistado es el que toma la parte más activa, ya que el entrevistador solo formula preguntas abiertas, solo señalando el punto que quiere conocer.

Para realizar este tipo de entrevista se requiere de personal capacitado y con experiencia. Aquí el entrevistador no solo atiende las respuestas del entrevistado, si no , también observa todas las reacciones, gestos de este, así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las verbales. Por ejemplo: "plátiqueme sobre su universidad", etc.

#### ENTREVISTA MIXTA.

Aquí se da una combinación de entrevista directa e indirecta, es decir, se le hace tanto preguntas directas, y conforme avanza el proceso de la entrevista, también se realizan preguntas indirectas. Este tipo de entrevista es la más recomendable en la selección de personal, por la gran cantidad de información que se puede obtener.

#### II.2.8 EXAMEN MEDICO.

Posteriormente a la entrevista, encontramos el examen médico, que tiene como finalidad determinar si el candidato seleccionado para cubrir la vacante, se encuentra en perfectas condiciones físicas para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. Esto es un requisito indispensable para poder ingresar al trabajo, ya que en caso de no encontrarse apto de salud o tenga alguna implicación, tendrá que solucionar su problema, o de lo contrario no podrá trabajar.

#### CONCLUSIÓN.

En esta parte se integran todos los datos obtenidos a través del proceso de la selección, analizando todas las características del aspirante, comparándolas con el perfil

del puesto, para valorar si se capta o no al aspirante del puesto.

La conclusión puede ser de la siguiente forma:

**Conclusión abierta:** Este tipo de conclusión se realiza en forma de oficio, el cual debe contener todos los datos analizados del candidato, como son: nombre, puesto, personalidad, inteligencia, intereses y aptitudes, diagnóstico y pronóstico; y la firma de quien elaboró el reporte y su respectivo departamento.

**Conclusión cerrada:** Aquí se muestra el resultado del candidato, expresada gráficamente, ya sea a través de rangos numéricos de 0 a 100, en forma porcentual o indicando la puntuación escala arrojada de las diferentes pruebas presentadas. También debe contener nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de resultados expresados con las características sobresalientes.

**Conclusión mixta.-** Aquí se combinan las dos formas de conclusión, mencionadas anteriormente.

#### DECISIÓN.

Consiste en aceptar o no al candidato. Esta puede ser tomada por el jefe directo, el jefe de personal o el dueño, la cual es apoyada en base a todo el proceso de sección.

#### II.2.9 CONTRATACIÓN.

Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato dentro de la empresa. El cual puede ser contratado en cualquiera de la formas que establece la Ley Federal del Trabajo, ya sea contratado por obra determinada, por tiempo determinado o por tiempo indeterminado.

### CAPITULO III

#### INDUCCIÓN DE PERSONAL

##### III.1 GENERALIDADES.

El principal propósito de la etapa de la inducción, que aveces se le denomina "proceso de asimilación", es ayudar a los nuevos empleados de la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado a llevar acabo un comienzo productivo. En este proceso se puede incluir ayuda económica para gastos de viaje y mudanza, llenado de la lista de raya y otras formas, explicación de las políticas y prácticas de la compañía, presentación a nuevos colegas, orientación hacia el puesto y muchos otros aspectos que sirven para integrar al nuevo empleado a la empresa.<sup>1</sup>

Los empleados administrativos profesionales reclutados fuera de un área metropolitana quizá recibirán ayuda económica para su cambio de residencia. El empleador puede pagar los gastos de la familia por la mudanza y el viaje, así como ayudar al nuevo empleado a buscar una casa en alquiler o para comprarla. Tal ayuda quizá no se haga

---

<sup>1</sup> L. French Wendell; Administración de personal (Desarrollo de recursos humanos) Editorial.Límusa. México, 1995. Pag. 311

extensiva a empleados de la producción, mantenimiento u oficina, aun cuando puedan venir de otra zona.

El día en que el nuevo empleado se reporta al trabajo y en los subsecuentes, ocurre algún tipo de inducción y orientación, ya sea sistemática o fortuita. Los procedimientos más completos de inducción y orientación incluyen presentaciones a compañeros de trabajo y supervisores, una visita a las instalaciones e información acerca de: a) rutina diaria, b) beneficios y servicios a empleados, c) políticas y practicas de personal, d) reglas y programas de seguridad, e) organización y operaciones de la compañía, f) productos o servicios de la compañía, g) historia y políticas de negocio de la compañía.

Los programas formales de orientación se pueden espaciar en periodos que varían desde media hora hasta varios meses. Se puede proporcionar información por medio de entrevistas, juntas de grupo, manuales , películas, visitas u otros dispositivos o combinaciones de estos.

Frecuentemente se utilizan listas de verificación para asegurar la inducción y la orientación, Muchos programas incluyen planes de entrevistas de verificación después de tres o seis meses de empleo para determinar que tan bien se está acoplando el nuevo empleado.

Los problemas que pueden surgir en los programas de inducción y de orientación son variados. Algunos programas son fortuitos y, evidentemente, inefectivos. Otros son tan completos que abruman al nuevo empleado o son excesivamente costosos.<sup>2</sup>

Un problema radica en asegurar la cooperación de los supervisores de primera línea que pueden estar renuentes a permitir que el nuevo empleado asista a sesiones de

---

<sup>2</sup> Op cit; Deutsch D. Arnold, Pág 197.



orientación. Otro problema potencial es la posibilidad de vender con demasiado entusiasmo las prácticas y políticas de la compañía. Esto podría dar como resultado resentimiento por parte del nuevo empleado en el futuro.

#### IMPACTO DEL MEDIO

Ciertos factores del ambiente son importantes en la orientación y en la INDUCCIÓN. Por ejemplo, las leyes que se refieren a las horas de trabajo y tiempo extra, junto con las reglas de la compañía que surgen de estas leyes, se deben explicar a los nuevos empleados para evitar infracciones.

La nueva tecnología que presenta dificultades únicas se debe explicar cuidadosamente como parte de la orientación del nuevo empleado. En el caso de un empleado contratado en una unidad de negociación colectiva se debe de explicar el acuerdo obrero - patronal con respecto a la verificación de deberes y membresía en el sindicato, así como el papel de los agentes y funcionarios del sindicato.

Es probable que el número de personas que se contratan influya en los problemas de inducción y orientación. Las compañías grandes que contratan a un gran número de nuevos empleados quizá tendrán programas bastante elaborados, incluyendo juntas grupales numerosas. Es posible que en compañías más pequeñas le den mayor importancia y atención individual a cada nuevo empleado.

#### III.2 EFECTO EN LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES.

Las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen por medio de una inducción y una orientación apropiadas. Los procedimientos fortuitos,

las felicitaciones casuales y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, el desaliento, la desilusión, o la conducta defensiva, incluso la renuncia. El hecho de que las renunciaciones ocurran con mayor frecuencia en los primeros meses del empleo sugiere la importancia de una inducción y una orientación apropiada, así como reclutamientos y selecciones adecuados.

Una inducción exitosa debe de incluir un esfuerzo deliberado para reducir la ansiedad del nuevo empleado. Por medio de entrevistas sistemáticas un gerente del departamento de la Texas Instruments descubrió lo siguiente acerca de los nuevos empleados:<sup>17</sup>

- Las prácticas de iniciación de nuevos empleados ejecutadas por compañeros intensificaban la ansiedad.
- La ansiedad interfiere el proceso de capacitación.
- La rotación de empleados recién contratados fue originada, principalmente, por ansiedad.
- Los nuevos operadores se mostraban renuentes a discutir problemas con sus supervisores.
- Sus supervisores habían tenido poco éxito al poner en práctica la teoría de la motivación.
- Ellos experimentaban tanta ansiedad como los nuevos ensambladores.
- Se sentían mal con subordinados experimentados competentes.
- Reducían la comunicación para ocultar su ignorancia.
- La actitud defensiva de los supervisores desalentaba la comunicación hacia arriba.
- Los principios de motivación aprendidos en el salón de clases no se llevaban a la práctica en la línea de ensamble.

---

<sup>17</sup> Op cit; L. French Wendell; pags. 312, 313

Como resultado de ello se diseñó un experimento para ver si un método diferente de inducción minimizaría algunos de estos problemas. Después de participar en el seminario común de orientación de dos horas, se envió al supervisor a grupo de control para recibir instrucciones de trabajo, y finalmente se le envió a la estación de trabajo. Un grupo experimental de nuevos empleados asistió al seminario común de orientación con duración de dos horas, pero por el resto del día fue enviado a un seminario de la ansiedad, el cual se concentraba en la información acerca del ambiente de trabajo y los supervisores y en el que hubo amplias oportunidades de hacer preguntas y respuestas. Se proporcionaron a los nuevos empleados en el grupo experimental estadísticas que indicaban la alta probabilidad de su éxito, se les dijo que se podían esperar inconvenientes en forma de novatadas y rumores provenientes de los empleados de mayor edad, se les invitó a tomar la iniciativa para hacer preguntas a los supervisores, y se les dio información acerca de la personalidad y las prácticas de sus nuevos supervisores.

El resultado arrojó claramente que la ansiedad producida y otros productos derivados del programa experimental tenían buenos resultados. Hacia el final de cuatro semanas el grupo experimental estaba desempeñándose significativamente mejor que el grupo del control de ensamble, soldadura e inspección y también en asistencia.

Otro factor que es importante para la inducción exitosa es preparar a la organización para el nuevo empleado. Métodos como explicarle a los compañeros de trabajo el papel que el recién llegado debe de desempeñar, la disipación de miedos irrazonables de empleados actuales y el hacer responsable a los colegas de ayudar al nuevo empleado

tienden a hacer los primeros días y semanas más fáciles y más productivos que todos lo que intervienen.<sup>5</sup>

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

Ningún sistema será el mejor en todas las circunstancias, pero la participación, el interés humano genuino, la amabilidad y el interés son ingredientes vitales.

Las entrevistas con nuevos empleados y supervisores pueden ayudar a determinar las necesidades de la inducción y la orientación que diversas categorías de empleados necesitan y a planificar y mejorar el programa. También es evidente que la negligencia en el área de inducción y orientación puede conducir a rotación de empleados, confusión y tiempo desperdiciado.<sup>6</sup>

### III.3 DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

#### III.3.1 OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

- a) Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.
- b) Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente.
- c) Informarle de las políticas, reglamentos, prestaciones y beneficios de la empresa.
- d) Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.

<sup>5</sup> Op cit; Arias Galicia Fernando; Pág.385.

<sup>6</sup> Id; Pág 396.

e) Reducir la rotación, debido a que los estudios que sobre el particular se han realizado, demuestran que llega a su punto máximo en los primeros meses de empleo.

f) Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, debido a que si este no está informado, constantemente estará formulando preguntas a sus compañeros que lo rodean.<sup>7</sup>

### III.3.2 CONTENIDO Y TÉCNICA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

-El contenido de cada programa de inducción dependerá, primordialmente de los objetivos propios de la empresa.

-EL tamaño y tipo de la empresa son determinantes en el proceso.

-No existe programa general, si no que debe ser desarrollado a la medida de la empresa.

-Al delinear el programa, es necesario buscar el equilibrio entre costo y beneficio.<sup>8</sup>

#### ASPECTOS BÁSICOS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

- A) Palabras de bienvenida
- B) Historia de la empresa
- C) Políticas de la empresa
- D) Productos o servicios de la empresa
- E) Organización y funciones de la empresa
- F) Políticas de personal
- G) Reglamento interior de trabajo
- H) Servicio y prestaciones para los trabajadores
- I) Políticas de higiene y seguridad
- J) Orientación hacia el trabajo, deberes y normas
- K) Planes de capacitación

<sup>7</sup> ADMINISTRATE HOY (Revista) Sección técnicas de remuneración y de personal. pag. 42  
<sup>8</sup> IBID., pag. 43

### III.3.3 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

Una vez establecidas las normas de un programa de inducción, se podrá elaborar en dos fases:

#### PRIMERA

El área de Staff (relaciones industriales, personal, etc.) podrá crear el programa de inducción, implementándolo con ciertas técnicas, tales como:

I. Conferencias, discusiones de grupo, juntas, juegos de roles o similares.

II. Mediante ayudas audiovisuales, como: láminas fotográficas con sonido, exhibición especial de productos, diagramas de disposición de la planta general, filminas, rotafolio, películas.

III. Utilizando literatura impresa de la compañía: guías para el empleado, folletos que detallen los programas de prestaciones, etc.

IV. Notificando por escrito la contratación, especificando cantidad de pago, hora y lugar para presentarse a su nuevo trabajo.<sup>9</sup>

V. Y de preferencia, acompañamiento personal desde el departamento de contratación hasta el área de trabajo; o en su defecto, y en el último de los casos, una carta de presentación del nuevo empleado al jefe inmediato.

#### SEGUNDA

La responsabilidad del resultado final de la inducción del nuevo empleado, recae claramente sobre quién será su jefe inmediato. Es através del jefe inmediato donde recibe el trabajador el entrenamiento, el cual suele consistir en:

I. Descripción específica del trabajo, deberes y normas.

---

<sup>9</sup> Id., pag.43

- II. Presentación por el jefe inmediato, a sus compañeros.
- III. Explicación de la rutina diaria del individuo, la distribución física del trabajo, casilleros, las entradas y salidas que deberá utilizar, etc.
- IV. En su caso, disponibilidad inmediata de las herramientas o utensilios de trabajo, gáfete de identificación, ropa y equipo especial, o de seguridad, etc.
- V. Recorrido a la planta o departamento, según el caso, ya sea antes o después de haberse hecho cargo del trabajo.

#### III.4 APOYOS QUE REQUIERE EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

El programa debe de estar aprobado y apoyado por la dirección y gerencia de la empresa.

Así también por los departamentos de Staff, como son: personal, selección, capacitación o el departamento especializado en relaciones industriales.

Así como por la propia línea de operación de la empresa<sup>10</sup>.

Para garantizar el éxito de un programa de inducción, se requiere invariablemente en la realización del mismo, la estrecha colaboración, y apoyo del personal de Staff y de línea.

Para estar seguros de que el programa de inducción ha sido debidamente explicado al nuevo empleado, se debe de confirmar que en cada caso que la persona encargada de la inducción en la empresa, tiene la siguiente lista de comprobación.

Claro está que la lista puede ser enriquecida con mayores datos, o eliminando otros, de acuerdo con las necesidades propias de cada empresa.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Id., pag. 43

De manera general, la inducción incluye varios aspectos que pueden ser complementarios o no:

1.- Conferencia o plática: Consiste en dar información de una manera general acerca de lo que es la empresa. Entre otros puntos están: una breve historia de la empresa, giro de esta, filiales (si existen), productos o servicios que proporciona, número de personas que ahí laboran, proporcionar organigramas, etc.

Generalmente la conferencia la da una persona del departamento de personal o de relaciones industriales, aunque en ocasiones puede ser dada por el supervisor directo del nuevo empleado, bajo la asesoría del departamento de personal.<sup>12</sup>

2.- Películas, proyectores o videocasete. Aquí se detalla un poco más, pero en forma audiovisual, lo que se expresó en la plática.

3.- Visita a la empresa, planta e instalaciones, durante la cual se le indica la ubicación de puntos claves que, entre otros, pueden ser: reloj checador, sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, salidas de urgencia, etc.

4.- Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros.

5.- Nombrar a un auxiliar temporal para que le brinde ayuda en cuanto a resolución de dudas y preguntas.

6.- Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita, para que el trabajador vea hasta donde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades y de esta manera conozca qué es lo que la empresa espera de él.

7.- Proporcionar al empleado un manual de bienvenida, que consiste en un folleto gráfico que debe de contener

---

<sup>11</sup>Id., pag. 43

<sup>12</sup> Grados Espinosa Jaime A.: *Inducción, reclutamiento y Selección*; editorial manual moderno. S.A de C.V. México D.F.-Santafé de Bogotá; pag. 258.



información detallada de la empresa, incluyendo en este los siguientes puntos:

- a) Bienvenida cordial
- b) Historia de la compañía: cuando fue fundada, por quién y para qué.
- c) Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido.
- d) Organización de la empresa. Se nombran los departamentos y divisiones de la compañía. De ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos.<sup>13</sup>
- e) El número de personas que laboran en la actualidad en la empresa. De ser posible se anexa un organigrama.
- f) Informar si existe un departamento de seguridad industrial.
- g) Reglas de seguridad.
- h) Políticas de la empresa; por ejemplo: Remuneración de la que goza el personal, días y procedimientos de pago, forma en que se efectúa la administración de sueldos y salarios; Préstamos; promociones y ascensos; existencia de permisos especiales y bajo qué condiciones se otorgan; horario de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor interno; localización de sanitarios, lavabos, etc.; localización de tableros y boletines; y Normas internas de trabajo; adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que tiene derecho.
- i) Prestaciones, por ejemplo: Seguro de vida; servicio médico; caja de ahorros; plan de jubilación; vacaciones; aguinaldo;<sup>14</sup> becas de estudio; ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, defunción de parientes; compras y precios especiales de los productos que elabora la empresa.

<sup>13</sup> Op cit; Amado Guzmán Raymundo; pág 184.

<sup>14</sup> Op cit; Grados Espinosa Jaime; pág.259.

- j) Plan de sugerencias
- K) Especificar días festivos en los que no se labora.
- l) Actividades socioculturales.

La inducción, en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, en cambio, si proporciona un beneficio al empleado y, por lo tanto a la empresa. Es conveniente mencionar que vale la pena refinar y actualizar este proceso permanentemente.

Es importante la utilización de estos medios, sin importar el tamaño de la empresa. En las pequeñas organizaciones debería existir, por lo menos, un pequeño manual u hojas de bienvenida, en los que se incluyeran los aspectos básicos que componen un manual de este tipo. Conforme la empresa es más grande, la utilización de estos instrumentos es más importante, en función del proceso de mecanización y automatización que sufre el personal cuando éste es muy extenso; de no utilizarse los canales de comunicación entre los directivos de la empresa y el personal, éstos comenzaran a cerrarse o diluirse, lo que afectará la productividad y rendimiento de aquélla. El uso de la inducción es recomendable en las empresas gubernamentales donde, debido a la gran cantidad de personal que manejan, la falta de ésta origina una deshumanización y automatización de las actividades del personal.

## CAPITULO IV

### *DISEÑO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.*

#### IV.1 VARIABLES

El instrumento de investigación es diseñado para obtener datos específicos, respecto de cinco grandes variables; correspondientes a información y acciones que deben de ser incluidos en cualquier programa de inducción, estos son:

- A. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.
- B. INFORMACIÓN ECONÓMICA.
- C. UBICACIÓN DE LA PLANTA.
- D. HORARIO DE TRABAJO.
- E. OTROS ASPECTOS IMPORTANTES.

La lista de los elementos que cada grupo incluyen, no es exhaustiva, pero si un buen ejemplo de la práctica recomendable.

#### IV.2 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

El cuestionario que se anexa en el apéndice, recoge datos de la siguiente manera, para cada elemento:

\* EXISTE: SI/NO. Esto es, si la información o acción fue proporcionada al personal de nuevo ingreso.

\* MOMENTO: INICIO/ DESPUÉS. Aquí el encuestado contestará, "al inicio", si el elemento o acción se dió en el momento en que se incorporó a su área de trabajo, o fue dada posteriormente.

\* EVALUACIÓN: CLASIFICACIÓN. Para cada elemento, en donde el encuestado conteste que "SI EXISTE"; se le pide su evaluación, clasificándolo como:

- \* Malo
- \* Regular
- \* Bueno

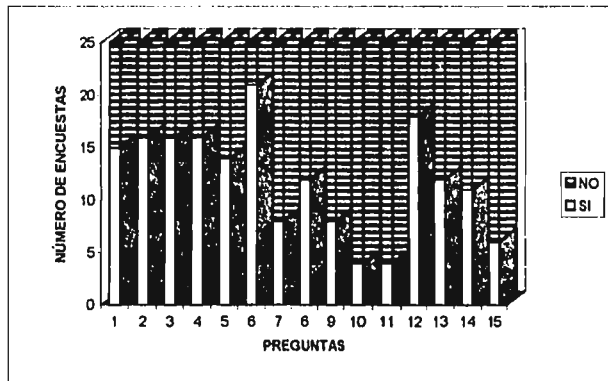
Conforme su opinión, que aunque subjetiva se pueda determinar el grado de satisfacción o acuerdo con la forma en que se dió la información o la acción.

#### IV.3 RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

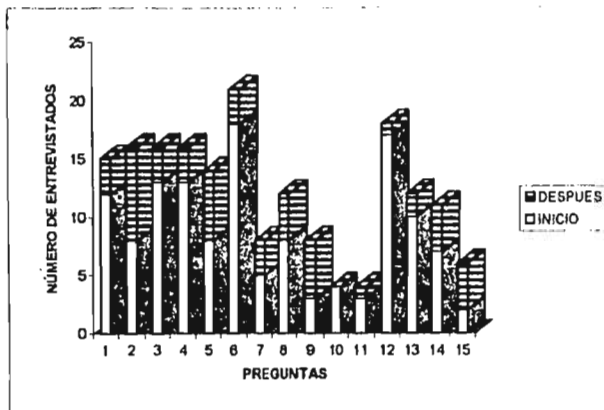
Las encuestas fueron aplicadas a 25 personas, de 25 empresas importantes ubicadas en México, D.F.; las cuales fueron contestadas de la siguiente manera:

## A. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.

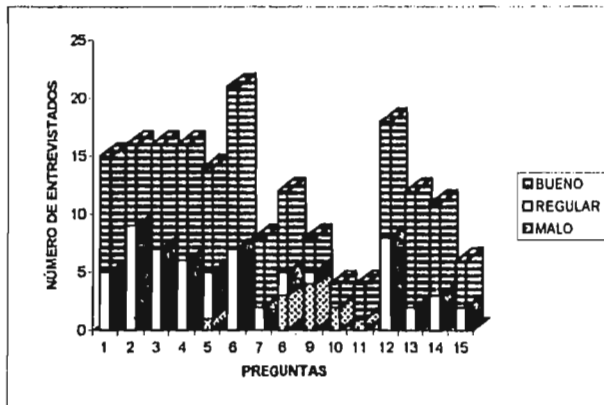
NUMERO	SI	NO	INICIO	DESPUES	MALO	REGULAR	BUENO
1	15	10	12	3	0	5	10
2	16	9	8	8	0	9	7
3	16	9	13	3	0	7	9
4	16	9	13	3	0	6	10
5	14	11	8	6	1	4	9
6	21	4	18	3	0	7	14
7	8	17	5	3	0	2	6
8	12	13	8	4	3	2	7
9	8	17	3	5	4	1	3
10	4	21	4	0	2	0	2
11	4	21	3	1	1	0	3
12	18	7	17	1	0	8	10
13	12	13	10	2	0	2	10
14	11	14	7	4	0	3	8
15	6	19	2	4	0	2	4



**COMENTARIOS:** De acuerdo a los resultados de los cuestionarios aplicados, no todas las empresas proporcionan la información general de la empresa. Aproximadamente el 51.73%, no reciben dicha información completa.



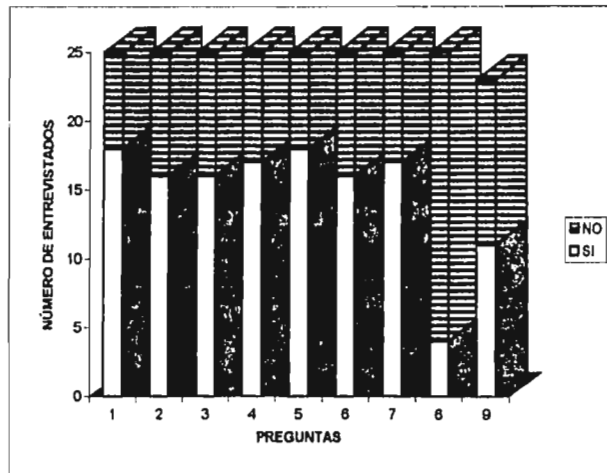
**COMENTARIOS:** A la mayoría de los entrevistados que si se les proporcionó Información general de la empresa, esto se hizo al inicio de su trabajo.



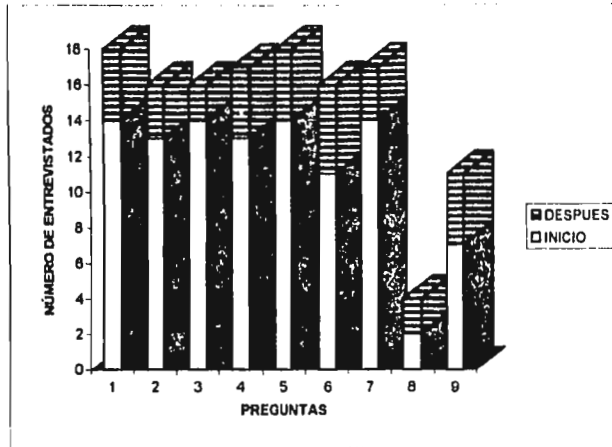
**COMENTARIOS:** Aproximadamente el 62.56 % solo consideran como buena la información proporcionada, es decir, que algunas empresas tienen deficiencias en en la aplicación de dicha información, la cual debe de ser reforzada.

## B. INFORMACIÓN ECONÓMICA.

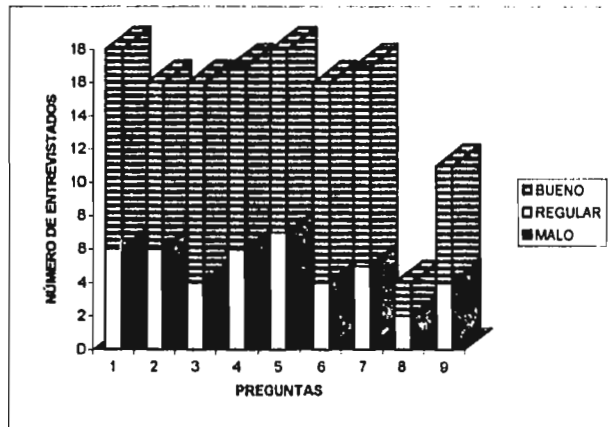
NÚMERO	SI	NO	INICIO	DESPUES	MALO	REGULAR	BUENO
1	18	7	14	4	0	6	12
2	16	9	13	3	0	6	10
3	16	9	14	2	0	4	12
4	17	8	13	4	0	6	11
I.S.R	18	7	14	4	0	7	11
S.S	16	9	11	5	0	4	12
C.A	17	8	14	3	0	5	12
C.S	4	21	2	2	0	2	2
S.V	11	12	7	4	0	4	7



**COMENTARIOS:** A más de la mitad de los entrevistados se le proporcionó información económica, sin embargo, no a todos; a pesar de que legalmente tienen derecho a conocer este tipo de información, y se observan casos sobresalientes como la ausencia de información sobre descuentos por cuotas sindicales.



**COMENTARIOS:** Casi a la totalidad de los entrevistados que efectivamente se les proporcionó Información económica, se les dió al inicio de su trabajo.

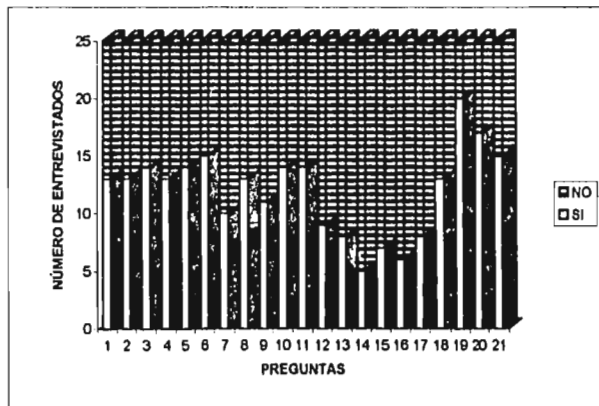


**COMENTARIOS:** A nadie de los entrevistados que sí se les proporcionó Información económica, les pareció mala dicha información, e incluso el 63.93% opinan que fue buena, pero el restante la consideran regular, lo cual demuestra que las empresas no proporcionan ni la información mas elemental.

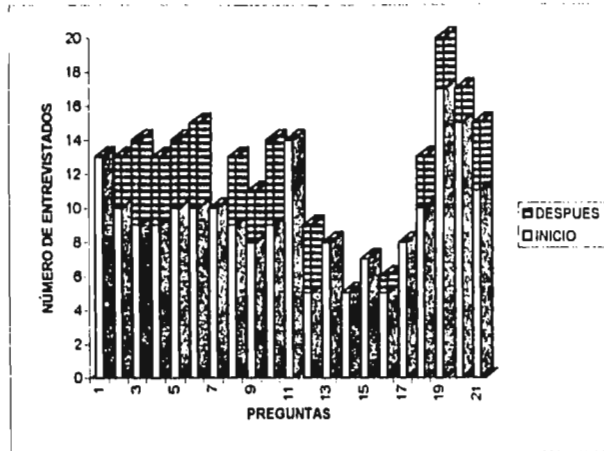


## C. UBICACIÓN DE LA PLANTA

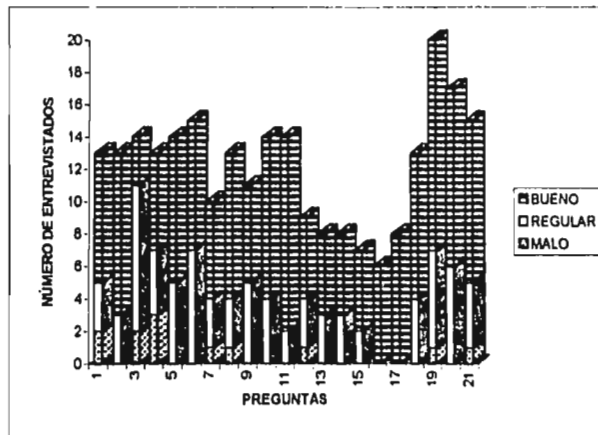
NÚMERO	SI	NO	INICIO	DESPUES	MALO	REGULAR	BUENO
1	13	12	13	0	2	3	8
2	13	12	10	3	0	3	10
3	14	11	9	5	2	9	3
4	13	12	9	4	3	4	6
5	14	11	10	4	0	5	9
6	15	10	10	5	0	7	8
7	10	15	10	0	1	3	6
8	13	12	9	4	1	3	9
9	11	14	8	3	0	5	6
10	14	11	9	5	0	4	10
11	14	11	14	0	0	2	12
12	9	18	5	4	1	3	5
13	8	17	8	0	0	3	5
14	5	20	5	0	0	3	5
15	7	18	7	0	0	2	5
16	6	19	5	1	0	0	6
17	8	17	8	0	0	0	8
18	13	12	10	3	0	4	9
19	20	5	17	3	1	6	13
20	17	8	15	2	0	6	11
21	15	10	11	4	1	4	10



**COMENTARIOS:** Aquí, el 52% no recibieron información de la ubicación de la planta, es decir, que la mayoría inició su trabajo, sin conocer el lugar en el cual se iban a desempeñar.



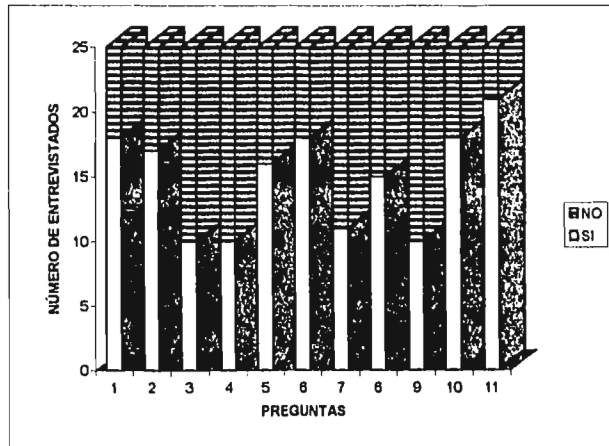
**COMENTARIOS:** La mayoría de los que recibieron la información acerca de la ubicación de la planta fué al inicio , sólo un mínimo fué después.



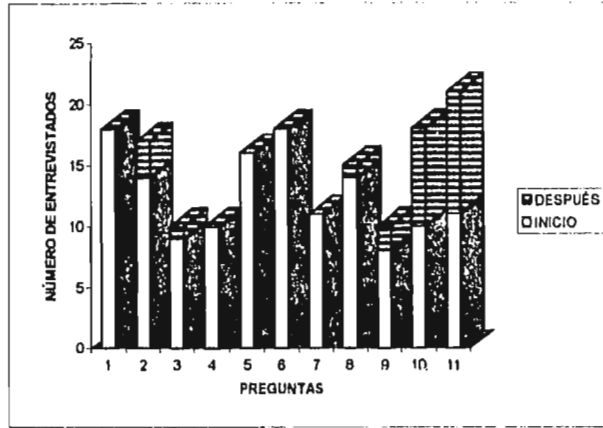
**COMENTARIOS:** Los que recibieron dicha información, a la mayor parte de los entrevistados les pareció buena, es decir, que recibieron una buena inducción, al dárselos a conocer la ubicación de la planta.

## D. HORARIO DE TRABAJO

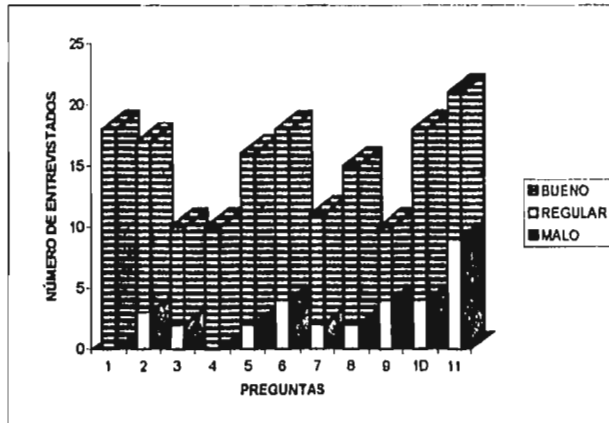
NUMERO	SI	NO	INICIO	DESPUES	MALO	REGULAR	BUENO
1	18	7	18	0	0	0	18
2	17	8	14	3	0	3	14
3	10	15	9	1	0	2	8
4	10	15	10	0	0	0	10
5	16	9	16	0	0	2	14
6	18	7	18	0	0	4	14
7	11	14	11	0	0	2	9
8	15	10	14	1	0	2	13
9	10	15	8	2	0	4	6
10	18	7	10	8	0	4	14
11	21	4	11	10	0	9	12



**COMENTARIOS:** A la mayoría si se le proporcionó información acerca del horario de trabajo, del total de la jornada semanal, del día de descanso, días festivos y vacaciones, sin embargo, no se le proporcionó a la mayoría el horario de comidas y tiempo extra. Es decir, que inician su trabajo sin conocer cuantas horas van a trabajar e ignorando si estas horas son de acuerdo a las que determina la Ley Federal del Trabajo.



**COMENTARIOS:** A los entrevistados que le proporcionaron información, fué al inicio a la mayor parte de ellos, y una mínima después.

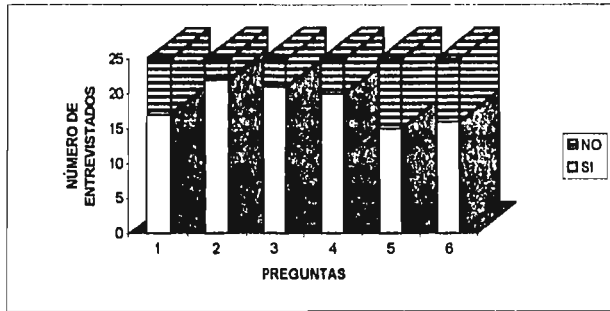


**COMENTARIOS:** Las personas que recibieron información acerca del horario de trabajo opinó la mayor parte de ellas que fué buena, y ninguna opinó que dicha información fuera mala, por lo tanto, se puede concluir que hay deficiencia por parte de algunas de las empresas en una información que por ley debe darse clara y precisa.

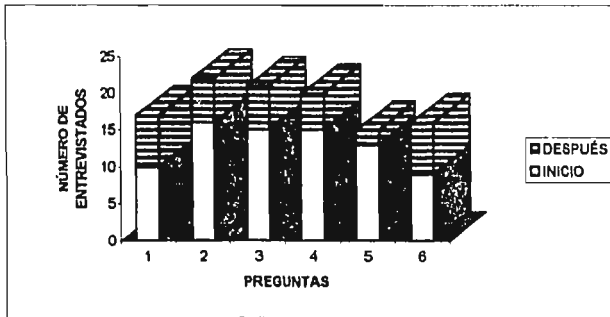
ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## E. OTROS ASPECTOS DE IMPORTANCIA.

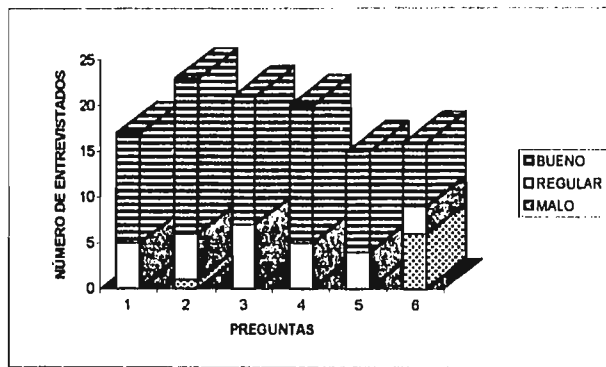
NUMERO	SI	NO	INICIO	DESPUES	MALO	REGULAR	BUENO
1	17	8	10	7	0	5	12
2	22	3	16	6	1	5	17
3	21	4	15	6	0	7	14
4	20	5	15	5	0	5	15
5	15	10	13	2	0	4	11
6	18	9	9	7	6	3	7



**COMENTARIOS:** El recorrido por la planta, si fué dado a 17 entrevistados y a 8 no; la presentación del jefe inmediato, área y compañeros de trabajo, actividades sociales y deportivas de la empresa, la mayoría recibió esto.



**COMENTARIOS:** A las personas que les proporcionaron dicha información, la mayoría de ellos se les dió al inicio.



**COMENTARIOS:** A la mayoría de ellos les pareció buena la información dada por la empresa acerca del recorrido de la planta y presentación con el jefe inmediato, jefe de área y compañeros de la empresa; así como las actividades sociales y deportivas de la empresa.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **CONCLUSIONES:**

De acuerdo a los resultados de los cuestionarios que fueron realizadas a veinticinco personas diferentes, de veinticinco empresas y corporativos importantes de la Ciudad de México, D.F; como lo son: Hewlet Packard, Banamex , Comisión Federal de Electricidad, Ford Co. de México, Rish Management de México, Pluricom S.A. de C.V., CHS México S.A. de C.V., Deportes Martí, Sevicios Industriales Peñoles S.A. de C.V., Nafin, Fuller , Banco de México, entre otras; podemos concluir lo siguiente:

1.- No todas las empresas tienen un programa de INDUCCIÓN.

2.- Algunas de las empresas que aplican dicho programa, lo hacen de una manera incompleta, la cual no satisface las necesidades del trabajador por ejemplo: En lo que respecta a INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA, en la mayor parte de las empresas no es proporcionada, es decir que no se les da un manual corporativo de Bienvenida, organigrama, contrato de

trabajo, reglamento interior de trabajo, etc.; además que una parte de ellos consideran como regular y mala esta información.

De igual manera se ven deficiencias en la información proporcionada por parte de la empresa, en lo referente en el área económica, ubicación de la empresa, horario de trabajo recorrido de la planta, presentación de jefes y compañeros, entre otros.

Algunos de los que efectivamente recibieron la información adecuada, no fué en tiempo, ya que fue después de ingresar a su nuevo trabajo.

3.- Es probable que la mayoría de los entrevistados no se encuentren integrados adecuadamente en el ambiente de su trabajo, y con el tiempo se destruyan sus ambiciones e impulsos creativos o tengan una actitud negativa hacia el área de trabajo a corto plazo, ya que puede originarse en él la ansiedad, desaliento, desilusión hasta la renuncia del trabajador.

4.- Es decir, que se ha descuidado una de las facetas más importantes, como es la INDUCCIÓN.

5.- Como se hace mención en la presente tesis, el recurso humano es el activo mas valioso, como la inteligencia su capital mas importante, ya que de él depende el crecimiento, desarrollo y producción de dicha empresa, sin embargo, la mayoría de las industrias no le ponen verdadero interés.

6.- Son pocas las empresas que efectivamente realizan una inducción adecuada.



**RECOMENDACIONES:**

1.- Las personas encargadas de recursos humanos, deberían de tomar conciencia de la importancia de una buena inducción, es por lo que se debe de sugerir implantar un programa exitoso de INDUCCIÓN dentro de la empresa, cuidando que se realice de una manera eficaz, comprobándolo posteriormente a través de encuestas realizadas a empleados de dicha organización.

2.- La empresa debe considerar que es vital que existan empleados que sientan que forman parte de ella, y tengan buena aceptación de la misma, ya que así mismo lo reflejarán en el desempeño de su trabajo, evitando la ineficiencia laboral. Dicha aceptación se logra vendiendo con demasiado entusiasmo las prácticas y políticas de la compañía.

3.- Para lograr una inducción exitosa, se debe considerar lo siguiente:

a) Se debe realizar un programa completo de inducción.

b) La inducción completa, consiste en que se le dé información de toda operación y política de la empresa, así como también acerca de todas las necesidades que pueda tener el nuevo empleado dentro de ella.

c) Algunos aspectos con que siempre deben contar dichos programas pueden ser: Primeramente, se le debe dar una bienvenida al nuevo empleado, de tal forma que el sienta un ambiente agradable desde al inicio, ya que de esto va a depender el desarrollo e impresión que este tenga dentro de la empresa, y es preferible que esta bienvenida sea realizada por su jefe inmediato, donde le presente al jefe de área y a sus compañeros.

Después, su jefe debe darle a conocer toda información económica, y horario de trabajo con que vaya a contar;

normas y políticas que debe cumplir; y capacitaciones que va a recibir; y todo en general acerca de la empresa, así como la ubicación de todas y cada una de sus áreas y servicios.

Algo que toda empresa debe considerar de importancia, es tener roles de actividades sociales, recreativas y deportivas; los cuales deben de darse a conocer, al igual que todo al inicio, para que vea el empleado un ambiente de cordialidad y empiece a sentir a la empresa como parte integrante de si mismo.

Toda información aplicada puede ser realizada a través de conferencias, audiovisuales y equipos de integración.

d) Por último, se debe corroborar posteriormente si el nuevo empleado recibió la INDUCCIÓN satisfactoriamente o no, si se cubrió todas las necesidades de él y por parte de la empresa, para que en su caso, se subsane todas las deficiencias encontradas.

**A P E N D I C E****INSTRUCCIONES**

Señale con una "X" su conocimiento u opinión, de cada enunciado y respecto al momento en que usted ingresó a su empresa; considerando:

A. Si se le dió o no la información:

SI

NO

B. Se le dió al principio o tiempo después:

INICIO

DESPUÉS

C. Cual es su opinión acerca de la suficiencia y claridad de la información:

MALO

REGULAR

BUENO





**D) Horario de trabajo**

- 1 Horario matutino
- 2 Tolerancia entrada matutina
- 3 Horario vespertino
- 4 Tolerancia entrada vespertina
- 5 Horario total de jornada semanal
- 6 Día de descanso semanal
- 7 Horario de descansos
- 8 Horario de comidas
- 9 tiempo extra
- 10 días festivos
- 11 Vacaciones

**E) Otros aspectos de importancia**

- 1 Recorrido por la planta
- 2 Presentación personal del jefe inmediato
- 3 Presentación personal del jefe de área
- 4 Presentación personal de los compañeros de trbjo.
- 5 Actividades sociales de la empresa
- 6 Actividades recreativas/deportivas de la empresa

**F) Observaciones y recomendaciones**

Se dió		Tiempo		Evaluación		
SI	NO	Inicio	Desp.	Malo	Regular	Bueno
				1	2	3

---



---



---

**BIBLIOGRAFÍA.**

- 1.- Amado Guzmán Raymundo; "Administración de personal"; México; editorial Limusa; 1980.
- 2.- Wendell L. French; "Administración de personal"; editorial Limusa; México D.F; 1995.
- 3.- Arias Galicia Fernando; "Administración de Recursos Humanos"; segunda edición; México; editorial Trillas 1983.
- 4.- Ley Federal del Trabajo; Editorial Porrúa, México.
- 5.- Vyars Woyvl; "Administración de recursos humanos", conceptos y aplicaciones" ; primera edición; México; editorial Nueva editorial Interamericana; 1983.
- 6.- Grados Espinosa Jaime A; "Inducción, reclutamiento y Selección" ; Editorial manual moderno, S.A de C.V; México D.F.- Santa fé de Bogotá.
- 7.- Alpander Guvenca; "Planeación estrategia aplicada a los recursos humanos"; Traductora Margarita Cárdenas; México;1985.
- 8.- ADMINISTRATE HOY(revista; sección técnicas de remuneración y de personal. Pág.42.

9.-Taglia F. Luis; "Organización y supervisión de recursos humanos"; Traducción Josefina Águila; España; editorial Limusa; México 1989.

10.-Deutsh D, Arnold; "Revolución de los recursos humanos, comunicación o litigar"; Traducción Benjamín Barcenás; primera edición; editorial Publigraphics; México 1982.

11.- Stephen P. Robbins; "Administración Teoría y Práctica"; primera edición; México; editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.; 1984.

12.- Arthur W. Sherman Jr, George W.; "Administración de los Recursos Humanos" México; Grupo editorial Iberoamérica S.A. de C. V; 1994.

13.- Adalberto Ríos Szalay, Andrés Paniagua Aduana; "Orígenes y perspectivas de la administración"; primera edición; México; editorial Trillas; 1977.

14.- Koontz O'Donell; "Principios de la Administración"; segunda edición; editorial Printece-Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V; 1994.