

885325 / 2s.



CENTRO DE ESTUDIOS AGUSTINIANO
"Fray Andrés de Urdaneta"

NIVEL LICENCIATURA

CLAVE DE INCORPORACION
UNAM 8853

PSICOLOGIA



"LA IMPORTANCIA DE LA INDUCCION EN LAS
MICRO EMPRESAS "

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :
MIRIAM JANETTE AGUILAR CERON



27961

COACALCO DE BERRIOZABAL. EDO DE MEX. 1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedico esta obra con todo mi cariño y respeto a...

Mi madre

MARGARITA CERÓN HERNÁNDEZ

Por todo el amor, cariño y apoyo tanto emocional como económico, que permitieron que mi vida se fuera formando con bases sólidas. Y ahora quiero compartir con ella el haber visto culminada una meta más de mi vida.

Mi hermano

EDGAR O. AGUILAR CERÓN

Por su cariño a poyo y comprensión

ERICK A. GARCÍA TOVAR

Quien ha sabido darme amor, comprensión y sobre todo apoyo en acontecimientos tan importantes como éste en mi vida profesional.

Un gran amigo
ISRAEL GABI CAMPOS

Por ser una persona capaz de brindar apoyo y algo tan valiosos como lo es la "amistad" incondicional siempre basada en el respeto y en la sinceridad.

LIC. DAVID ALFARO LEMUS

Por compartir sus conocimientos con migo y por el apoyo y tiempo dedicado cuando decidí iniciar este proyecto.

Agradezco a todos aquellas personas que me brindaron ayuda y colaboración en la realización de esta obra, unos con sus observaciones, otros con sus estímulos y otros con su trabajo

A todos ellos GRACIAS

Por que a pesar de todo pude salir adelante y lograr una meta más de mi vida. Por que cada uno de los pasos que daba estaban basados en la fuerza de voluntad y en la alegría de vivir que iba obteniendo de mis familiares, amigos y sobre todo de mi misma GRACIAS DIOS por mostrarme siempre el camino que debo Seguir para cumplir con el compromiso que tengo en la vida.

Pag.

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN.....	II
CAPITULO I: ASPECTOS TEÓRICOS DE LA SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL	
A) RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	10
1) <i>La importancia de la selección.....</i>	13
2) <i>Fuentes y medios de reclutamiento.....</i>	13
3) <i>Elementos de la selección técnica.....</i>	14
4) <i>La contratación.....</i>	15
B) FACTORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN	16
1) <i>Satisfacción y desempeño.....</i>	16
2) <i>Autoridad y responsabilidad de los empleados.....</i>	17
3) <i>Filosofía y las relaciones empresariales.....</i>	18
4) <i>Misión, visión y cultura empresarial.....</i>	19
C) LA INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	22
1) <i>Historia y definiciones de la inducción.....</i>	22
2) <i>Inducción general y al puesto.....</i>	26
3) <i>Importancia y beneficios de la inducción.....</i>	28
4) <i>Aspectos que debe contener un programa de inducción.....</i>	30
5) <i>Contenido temático de un programa de inducción.....</i>	31
D) ASPECTOS PEDAGÓGICOS EN LA INDUCCIÓN.	26
1) <i>Proceso enseñanza-aprendizaje</i>	27
2) <i>Capacitación adiestramiento y desarrollo en la organización.....</i>	29
3) <i>Técnicas y apoyos didácticos en un programa de inducción.....</i>	33

CAPITULO II: SITUACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

A) ANTECEDENTES HISTÓRICOS..... 43
 1) *Los intentos de la modernización..... 43*
 2) *Inicio, proceso y asentamiento de la modernización..... 44*
A) ACONTECIMIENTOS MÁS RELEVANTES. (1976-1995)..... 45

C) RETOS Y PROSPECTIVAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA. ... 52

CAPITULO III: METODOLOGÍA

A) OBJETIVOS 58
B) MÉTODO 59
 1) *Sujetos..... 59*
 2) *Muestreo..... 59*
 3) *Materiales..... 60*
 4) *Tipo de diseño..... 60*
 5) *Procedimiento..... 60*

CAPITULO IV: RESULTADOS

A) FASE I..... 62
B) FASE II..... 68

CAPITULO V: DISCUSIONES Y CONCLUSIONES..... 76

ANEXOS

1 79
2 80

BIBLIOGRAFÍA..... 86

RESUMEN

Toda organización está compuesta por seres humanos y es precisamente en base a ellos que se determina el éxito y/o funcionamiento. De aquí la importancia del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. En algunas ocasiones cuando las empresas deciden contratar a su personal es por que han elegido al candidato más idóneo para ocupar el puesto, bajo el criterio de que el candidato reúne los requisitos para desempeñar adecuadamente sus actividades. El proceso de reclutamiento y selección es aquello que pudiera permitir lograr el objetivo de elegir al mejor candidato, pero ¿Dónde termina dicho proceso? parece ser que algunas empresas no conocen dónde empieza y mucho menos dónde termina, por lo tanto el tema Inducción, les es ajeno. Diversas empresas se han dedicado a conocer otros aspectos que tienen relación con el buen funcionamiento de la organización, dejando un poco al olvido el factor humano.

La inducción es la parte final del proceso de Selección, el cual tiene como objetivo proporcionar los elementos informativos necesarios para que los trabajadores desempeñen de una manera más óptima sus actividades. Dicho proceso aunque pareciera ser que es únicamente aplicable al personal de nuevo ingreso, no es así, éste también puede ser aplicable al personal de las empresas que ya tiene tiempo laborando ahí y que anteriormente no se les había dado a conocer los aspectos más relevantes de la empresa (objetivo, misión, visión entre otros), o cuando dicha organización tiene cambios en algunos de los aspectos anteriores y decide comunicarlos o simplemente cuando se da un ascenso de puestos.

Un programa de Inducción puede ser diseñado a bajo costo a partir de sus condiciones, circunstancias y los beneficios pueden ser múltiples; es decir permite lograr la integración de una manera más rápida, acelera la socialización y permite determinar si el proceso de Selección fue idóneo. Es tarea de los Psicólogos industriales fomentar este tipo de programas en las empresas. El costo y el tiempo de diseño de un programa es bajo en función de los beneficios que se pueden obtener.

En el presente trabajo se investigó la forma en que las pequeñas empresas contemplan la inducción así como demostrar a través de una experiencia piloto los alcances y beneficios que la inducción le puede ofrecer

a las empresas que buscan construir y consolidar esquemas de trabajo. Los resultados proponen amplias posibilidades de beneficios que permitirán la optimización de los recursos humanos.

Para comprender en su amplitud el tema no sólo es necesario conocer lo anterior, sino también conocer el impacto que tienen los empleados, como la satisfacción, el desempeño y la responsabilidad.

La inducción es un tema nuevo para algunas empresas, por ello para una mejor comprensión es necesario conocer la historia y evolución que ha venido teniendo el término. Así mismo la importancia y los beneficios que cada vez se hacen más notables. Todo lo anterior resulta importante en la planeación y diseño de un programa de Inducción, también lo es el cómo y qué contiene. Es decir determinar los aspectos y contenidos que delimitan la forma y el momento en que será difundido el contenido del programa.

Es sabido que un buen programa cualquiera que sea su índole debe ser capaz de brindar beneficios. Un programa de inducción no es la excepción, por ello resulta conveniente hacer mención de los aspectos pedagógicos, las técnicas y los apoyos didácticos que son utilizados principalmente en el proceso enseñanza-aprendizaje. A partir de una adecuada estructura pedagógica el nuevo empleado adquiere los conocimientos necesarios para lograr un buen desempeño de sus actividades en su trabajo.

El capítulo dos trata sobre la situación de la empresa en México. No se pretende hacer un recuento histórico de todo lo que aqueja a la empresa mexicana, sin embargo resulta importante resaltar algunos aspectos políticos y macroeconómicos que la enmarcan, las condiciones sociohistóricas que dan soporte a su problemática. Así mismo conocer qué se ha hecho y cuáles son los programas más recientes que se han diseñado para impulsar el crecimiento y desarrollo de las empresas en México, principalmente de la micro, pequeña y mediana empresa, es decir las empresas en consolidación de su esquema de trabajo.

En el capítulo tres se hace una descripción detallada del proceso metodológico que se utiliza. Con fines didácticos se divide en dos fases, la primera consistió en una investigación de campo, donde se obtuvieron datos cuantitativos y cualitativos que permitieron estructurar el programa de inducción. La segunda fase, abarcó el pilotaje del programa. En el capítulo cuatro se describen los resultados obtenidos en la investigación de ambas fases. En la fase uno, los resultados son explicados gráficamente para mayor comprensión; en la fase dos se registraron los resultados del pre-test y post-test.

Finalmente la importancia de la inducción en la micro y pequeña empresa se discute en el último capítulo, ello permitirá bosquejar las principales conclusiones que se derivan del presente trabajo, así como trazar las perspectivas de la inducción en México y el papel que jugamos los psicólogos industriales en este proceso social.

CAPÍTULO I

ASPECTOS *TEÓRICOS DE* *LA SELECCIÓN* *E INDUCCIÓN* *DE PERSONAL*

Siempre que en una empresa existe una vacante es de considerarse que una nueva persona va a ocupar el puesto. Y es necesario tomar en cuenta que esa persona tenga los elementos necesarios para lograr una adaptación total e inmediata tanto al puesto como a la empresa. El presente capítulo abordará los elementos teóricos necesarios en el proceso de reclutamiento y selección de personal, poniendo énfasis en la última fase, que es la inducción.

A) RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Dentro de una organización, el departamento de Recursos Humanos tiene como tarea principal abastecer y proporcionar las capacidades humanas requeridas por dicha organización, para ello requiere valerse de métodos y técnicas objetivas que permitan una selección adecuada. Así mismo debe determinar las habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a él mismo y a la colectividad en que se desenvuelve no hay que olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

El reclutamiento es un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger de entre varios candidatos los idóneos. El reclutar y elegir personal, es una habilidad. Dentro del proceso de colocación, la selección de personal es un subproceso importante, las técnicas que generalmente se utilizan para administrar este subproceso son: las formas de solicitud, entrevistas, con frecuencia las pruebas psicológicas o de referencia y exámenes físicos. A lo largo del presente trabajo se expondrán los aspectos que involucran este proceso.

Las formas de solicitud.

El propósito de la solicitud de empleo es obtener información sobre el aspirante para evaluar su información, sirve como medio para informar acerca del solicitante y como medio útil para almacenar información para subsecuentes referencias.

Se pueden utilizar diversas formas de solicitud, incluso cada empresa puede tener una forma distinta de acuerdo a sus necesidades y requerimientos e incluso hay empresas que tiene solicitudes para realizar una selección preliminar. La selección preliminar se da cuando no hay vacante inmediata, esta forma es menos compleja, requiere menos tiempo para llenarse, es más sencilla de archivar y proporciona suficiente información para una selección y

una forma más completa cuando se pretende emplear a un solicitante para una vacante específica. La diferencia entre la solicitud de empleo y la selección preliminar radica en la forma que se piden los datos específicos que necesita la empresa.

La entrevista

Stanton (1989) menciona que la *técnica de la entrevista* se denominó “conversación dirigida” esto con la finalidad de decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que puede tener diversos propósitos entre alguno de ellos es proporcionar o recabar información, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Actualmente es utilizada casi mundialmente en el proceso de colocación por ser una forma eficaz y práctica capaz de brindar información acerca del solicitante y al igual que la solicitud de empleo pretende obtener información que será útil para predecir el éxito en el puesto.

La etapa de mayor importancia en el Proceso de Selección de Personal, es la entrevista estructurada de selección, requiere de más tiempo. Son pocos los aspirantes que anteriormente habiendo pasado otras condiciones sólo un número relativamente pequeño de candidatos deben quedar para recibir una siguiente consideración. Cada entrevista tiene un objeto específico, por lo tanto debe estar predeterminada para precisar la información previa requerida; su éxito depende tanto del tipo de aspirante al trabajo el lugar en que se realizará la entrevista, el procedimiento a seguir así, como el tiempo que se requerirá.

Entre algunos de los tipos de entrevistas está la *estructurada*. Este tipo es la más usual en la selección de personal, de aquí la importancia de hacer una descripción más genérica. En ésta el entrevistador sigue una lista de puntos específicos en la entrevista, por ejemplo:

- ⇨ Determinar áreas de indagación.
 - ⇨ Proporcionar un ambiente adecuado.
 - ⇨ Asignar el tiempo y Revisar la descripción del trabajo.
 - ⇨ Revisar las especificaciones del trabajo.
 - ⇨ Analizar la solicitud y las verificaciones de las referencias.
-

La entrevista estructurada de selección resulta una herramienta de gran importancia, por lo que se han desarrollado seis pasos para su mejor manejo:

1. - Presentación personal y bienvenida a las oficinas de la compañía.
2. - Comienzo de la entrevista.
3. - Obtención de información pertinente a la entrevista.
4. - Provisión al aspirante de información acerca de la compañía y el trabajo.
5. - Respuestas a las preguntas del aspirante.
6. - Conclusiones a la entrevista (Stanton, 1989).

Otro tipo de entrevistas utilizadas para seleccionar son la *entrevista situacional* donde el principal objetivo es conocer qué tanto una persona es capaz de resolver determinada tarea impuesta. Por su parte, la *entrevista de tensión* son los intentos deliberados de crear presión o enfrentarlo a situaciones reales para ver qué tan bien se desempeña un candidato bajo cierta presión.

Las pruebas psicológicas

Las Pruebas Psicológicas son un medio que muchas organizaciones utilizan en el proceso de selección o colocación de personal. Las pruebas constituyen una muestra genérica de la conducta o desempeño futuro de un candidato. El término Prueba Psicológica implica pruebas de todo tipo, es decir de personalidad, intereses, aptitudes, logros y capacidad intelectual. Generalmente éstas son utilizadas después de haber sido analizada la solicitud de empleo y la entrevista. Ya que su aplicación representa ciertos costos, por lo que se aplican al candidato más próximo al perfil del puesto.

Examen Físico

Este tipo de examen físico y médico es de suma importancia en el proceso de colocación y es llevado a cabo por un médico, puede ser con diversos propósitos algunos de ellos sería conocer el estado de salud de aquellos trabajadores que ingresarán y así evitar el ausentismo, lesiones o simplemente evitar exponerlos a determinada enfermedad (Wendell, 1993).

1) La importancia de la selección

En la época de la revolución industrial se marcó un importante espacio en cuanto a la selección del personal de las organizaciones. En primera instancia, el supervisor era quien realizaba la selección basándose solamente en datos subjetivos era un tanto intuitiva, no obstante con el transcurso y evolución de los estudios en dicha materia se fue agilizando este proceso. En la actualidad las características humanas como la inteligencia, las habilidades, motivación etc; son aspectos medibles que nos permiten llevar a cabo una selección técnica de personal objetiva.

A principios de la primera guerra mundial en el ámbito laboral empezaba a surgir la idea de realizar la selección a través de ciertas técnicas que facilitarían este proceso, y es precisamente en la primera Guerra Mundial que se tiene la necesidad de seleccionar a grandes masas de personal con diversas habilidades, para áreas específicas. A través de los estudios que hasta ese momento se habían realizado, donde el objeto de estudio era el hombre se empezaron a tomar aspectos que ayudaban a seleccionar al personal que se requería. Hoy en día con diversos estudios realizados sobre el comportamiento del hombre se puede tener una selección más objetiva, evaluar las potencialidades físicas y mentales de los individuos, conocer sus aptitudes para el trabajo, etc. La selección técnica es de gran ayuda en el proceso de reclutamiento (Arias, 1989).

2) Fuentes y medios de reclutamiento

El propósito de las fuentes de reclutamiento es interesar a un número suficiente de personas calificadas en el empleo dentro y fuera de la organización. Estas fuentes de reclutamiento son los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades, es decir, son los lugares de origen de donde se pueden encontrar los elementos que requieren las empresas.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización (desde las transferencias hasta contacto con familiares del personal). Una de las ventajas de esta fuente de reclutamiento se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso, es más rápida; sin embargo, algunos autores consideran que es la fuente más conflictiva por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando ya en el desempeño de sus labores disminuye la objetividad de los familiares.

Existen también fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de colocación, los anuncios publicitarios, diversas instituciones educativas, las universidades, las bolsas de trabajo, etc.

Los Medios de reclutamiento, son las formas o conductos que usamos para enviar el mensaje e interesar a los candidatos, y así atraerlos a la empresa, estos medios de reclutamiento son televisión, radio, periódico, folletos y boletines (Arias, 1989).

Dentro de una organización el departamento de Recursos Humanos o el de Personal tiene por objetivo abastecerse de los recursos humanos, que es tan vital como la planeación de la obtención y aprovechamiento de recursos financieros, materiales y equipo de capital Sin las personas correctas en el tiempo correcto para el puesto correcto, cualquiera de los procesos administrativos puede volverse tan ineficiente como para amenazar la existencia de la organización. El buen desarrollo de las fuentes de personas calificadas acorde con los planes y objetivos de Recursos Humanos es un asunto interno y externo que a la vez requiere de enfoques efectivos de reclutamiento.

3) Elementos de la selección técnica

El proceso de selección se divide para su estudio en ciertas fases que significan el desintegrar el todo en sus partes con el objeto de analizarlas por separadas. Las fases y su ordenamiento lógico son las siguientes:

1.	Vacante.
2.	Requisición.
3.	Análisis y valuación de puestos.
4.	Inventario de recursos humanos.
5.	Fuente de reclutamiento.
6.	Solicitud de empleo.
7.	Entrevista inicial o preliminar.
8.	Pruebas psicológicas.
9.	Pruebas de trabajo.

10.	Examen médico y de admisión.
11.	Estudio socioeconómico.
12.	Decisión final.

(Arias, 1989)

La selección es un proceso que requiere de mucha atención, no se trata solamente de elegir un candidato excelente. No se puede realizar esto sin antes conocer las *Política misión y objetivos empresariales*. El considerar lo anterior implica una valoración y planeación de los recursos humanos, técnicos y materiales. Así con ello satisfacer las necesidades del propio trabajador y de la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.

4) Contratación

Una vez realizado todo el proceso de selección se deben tomar decisiones acerca de a quién se le ofrecerá el empleo y acerca de los términos de tal empleo, de esta manera se llega a la *CONTRATACIÓN*. Cualquiera que sea su forma o su denominación, se deben especificar en un contrato de trabajo. El contrato es un convenio escrito o verbal por medio del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal mediante el pago de un salario. El contrato de trabajo regula el lugar, tiempo y modo de la prestación del trabajo. Así pues, la clasificación profesional, jornada, salario, seguridad e higiene en el trabajo, sanciones, despidos, etc. son parte del contenido indispensable del contrato de trabajo.

Existen diferentes tipos de contrato de trabajo estos son:

1. *Por tiempo definido o determinado*; en donde se fija la fecha de inicio y terminación de la relación de trabajo.
2. *Por tiempo indeterminado o indefinido*; en éste no se fija la fecha de terminación de la relación de trabajo.
3. *Por obra determinada*; éste es aquel cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que se estipula en el mismo.

Todo contrato consta básicamente de dos materias que son:

1. **Cláusulas económicas;** que se refieren al incremento en dinero sobre el tabulador de salarios y a todos aquellos aspectos que de una manera directa representan una erogación que hace la empresa en beneficio del trabajador.
2. **Cláusulas administrativas;** que se refieren a la participación del sindicato en la administración de la empresa y regulando la selección de nuevo personal (Arias, 1989 p.304).

B) FACTORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN.

Cuando se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección y de personal, finalmente se llega a la contratación; por lo que resulta considerar todos los aspectos inductivos que estarán relacionados con el desempeño posterior del trabajador. Los primeros días del trabajador son de suma importancia ya que son los que marcan y dan las primeras impresiones del trabajo y de la organización. Mucho depende del cómo y del con qué se dé la bienvenida al trabajador, es evidente que el desempeño y la satisfacción por parte del trabajador se verán afectados en las actividades hacia el trabajo y qué mejor que proporcionarle los elementos necesarios por parte de la empresa. Lo anterior se determinará por parte de la empresa y de acuerdo a los resultados dados en el trabajo.

1) Satisfacción y desempeño.

En ocasiones para las empresas resulta difícil poder definir entre motivación y satisfacción del trabajador. Algunos autores utilizan los términos como sinónimos. La primera encierra un conjunto de actitudes que toma el trabajador ante su trabajo, es decir lo que piensa. Se crean disposiciones psicológicas. La satisfacción o insatisfacción se deriva primordialmente del ambiente laboral, es decir el desenvolvimiento en el trabajo, el lugar, clima y las relaciones laborales. Hay otros factores como la salud, estado de ánimo, edad, condición social, antigüedad en el trabajo, estabilidad de las relaciones familiares. que dependen de las primeras, es decir la satisfacción es un ciclo que constantemente hay que estarlo motivando.

Las necesidades de seguridad, pertenencia, autoestima y reconocimiento se satisfacen por medio de una buena orientación y una apropiada inducción. Las felicitaciones casuales y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, el desaliento, la desilusión o la conducta defensiva, e incluso la renuncia. El hecho de que ocurran renunciaciones en los primeros meses de trabajo incluso en los primeros días sugiere la importancia del diseño de un programa de inducción y un buen reclutamiento.

Una Inducción para que resulte ser exitosa debe estar diseñada de factores que conlleven a la satisfacción de cada trabajador; primero que sea capaz de reducir en gran medida la ansiedad del nuevo empleado, realizarlo de acuerdo a un nivel estándar de entendimiento, preparar la organización a la llegada del nuevo empleado, es decir explicar a los compañeros el papel que desempeñará el nuevo trabajador, cual será su lugar de trabajo, mencionar parte de las instalaciones de la empresa. En resumen la inducción es el hacer partícipes a los compañeros de trabajo para integrar al nuevo trabajador. Estas actitudes son creadoras de compañerismo, de motivación, y tienden a ser más productivos todos los que intervienen en este proceso (Schultz, 1991).

2) Autoridad y responsabilidad

Dentro de una organización el principal responsable del recurso humano y más específicamente de la inducción es el departamento de personal. El supervisor juega un papel muy importante en este proceso y se le debe considerar responsable de la orientación apropiada de los nuevos empleados, por la posición que ocupa en el área de trabajo.

Generalmente el supervisor es el primero que tiene contacto con el nuevo empleado en el área de trabajo y mucho depende de la recepción y confianza que le brinde. No se trata solamente de indicarle al trabajador quiénes son los altos directivos, quienes serán sus jefes y sus obligaciones. Se trata de mencionarle en qué momento comienza a ser parte de la empresa y específicamente a determinada área. La inducción implica resaltar que él, su trabajo y sus actitudes en la organización dependen mucho para el logro de los objetivos y el buen funcionamiento de la empresa en general.

Es importante conocer las inquietudes de los trabajadores, los fines que el trabajador tiene ya que pueden ser de suma importancia para los objetivos de la empresa, si el trabajador no es tomado en cuenta indiscutiblemente no colaborará e incluso no admitirá recibir ningún tipo de instrucciones y mucho

menos capacitación. La finalidad de la administración de personal es buscar las finalidades que el trabajador, consciente o inconscientemente busca al incorporarse a una empresa; y cuando mejor las logre, tanto mejor logrará también los fines que la empresa busca.

3) *Filosofía y las relaciones empresariales*

Toda organización empresarial que tiene sus objetivos bien planeados, que su meta es crecer cada día más es probable que desarrolle una filosofía empresarial. Bajo la perspectiva empresarial las ***filosofías son las creencias y las acciones que se derivan de la misma***, las que hacen la vitalidad de la organización hacia la consecución de resultados. En la filosofía se debe observar el tipo de comportamiento que se desea fomentar y el comportamiento que se tiene en ese momento. Por ello al definirla es importante describir un concepto filosófico que la empresa adopte como un compromiso para triunfar, que defina las creencias y se fije un patrón en la toma de decisiones. Los principios se ubican en la alta dirección, son ellos quienes deben entender el alcance de sus actividades con suficiente claridad como para poder vivirla congruentemente, sus cualidades básicas se fundamentan en su simplicidad, rectitud, responsabilidad y enfoque objetivo sobre los asuntos cualitativos y cuantitativos.

La consigna en la *filosofía empresarial* además de estar por escrito y publicada en todos los sitios importantes de la empresa, se debe asegurar que todo el personal la entienda, se comprometa y la viva. Las creencias harán crecer la organización, en la medida que éstas sean definidas y puestas en palabras que puedan ser fáciles y rápidamente comunicadas, será la medida en que mejore y crezca la organización. Cualquier organización para triunfar necesita de un conjunto sólido de creencias sobre las cuales basar políticas y acciones, la empresa debe predicar el ejemplo no puede haber incongruencia en lo que dice y en lo que hace. Las filosofías empresariales tienen cuatro propósitos.

- 1) Establecer los patrones de comportamiento empresarial que conduzcan al éxito.
 - 2) Comunicar las normas de la empresa ayudando a que la integración sea rápida y colaborar al logro de los objetivos institucionales.
-

- 3) Motivar la repetición del comportamiento que conduzca al triunfo.
- 4) Inspirar lealtad y aliento al empleado para que se desempeñe mejor.

La selección, se basa en las cualidades de los participantes al ingresar a la organización; la introducción con una buena socialización adapta después estas cualidades para hacerlas similares a las requeridas para las actividades satisfactorias del desempeño de la organización. Por otra parte la socialización de los empleados es afectada por las formas de crear control en la organización, algunas clases de control crean, más que otras una relación entre los rangos superiores, inferiores y gerencias, estos deben saberse ganar la confianza y la cooperación de sus subordinados.

En cualquier nivel de la organización se efectúa la relación entre dos ó más individuos, esta relación establece comunicación que pueden ser ideas, sentimientos, emociones, conocimientos, etc. De aquí la importancia de que la administración de toda empresa tenga como base la comunicación cualquiera que sea su forma. Ésta hace que la administración tenga eficiencia en sus actividades y se logre una armonía entre los grupos de trabajo. Cuando no existe comunicación los grupos tienden a no integrarse, a marginarse y a tener cierta desorientación de lo que se pretende hacer, planes y objetivos de cualquier actividad, el desarrollo individual no es posible si se permanece aislado mental, social o físicamente.

En la medida que los altos directivos tengan una buena comunicación con las personas que tienen a su cargo, será importante para el logro de objetivos de la empresa. Toda persona que tiene a su cargo trabajadores debe utilizar prácticas y procedimientos de personal, bien elaborados, de acuerdo a las necesidades de la organización y así lograr éxitos en las tareas esperadas (Etzioni, 1991).

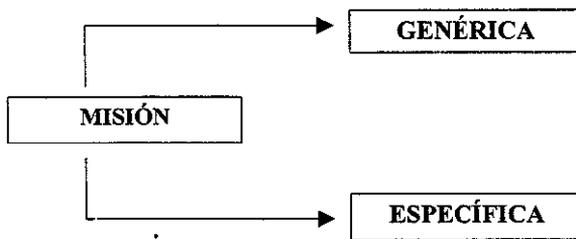
4) Misión, visión, y cultura empresarial.

El término de misión utilizado en las organizaciones sirve para definir la clase de negocio y el rumbo al que se encaminarán todas las actividades. Es la razón de la justificación de la existencia. **La misión** es un plan, una estrategia, mediante la cual va a dirigir todos los recursos de la organización para obtener el máximo beneficio de las oportunidades brindadas. El objetivo de la misión permite delimitar los fines de los objetivos de todo el personal de manera que cuando se diga **calidad total** se cumpla con la calidad total, si se dice

El concepto *misión* en las empresas es importante, por que define el rumbo que se tomará para el logro de objetivos institucionales. “La aplicación del saber en el trabajo, trae como consecuencia otras reglas del juego que dictarán las formas de cumplir. De acuerdo a la capacidad de adaptar, entender y aprovechar estas reglas de juego, dependerá el éxito de las empresas y su permanencia en el futuro” (Valdés, 1995 p.31).

Cuando se logran ciertos objetivos es porque la empresa supo conducir a sus trabajadores, es decir brindó un conocimiento de sus actividades en su trabajo. Así la empresa logra estandarizar la calidad de los servicios o productos que brinda.

Para una mejor comprensión del término *misión* ésta se dividirá en dos partes:



La *misión genérica*; es el compromiso social que adquiere la organización con el exterior, es decir con el país, con la sociedad y con los clientes.

La *misión específica*; describe el producto, el mercado, la tecnología, los valores y las prioridades de los que toman las decisiones estratégicas.

Para la *elaboración de la misión* en una empresa es importante se consideren ocho aspectos.

1. - Tener consciencia en la necesidad de satisfacción de los clientes.
 2. - Definir el producto, servicio, tecnología y mercado.
 3. - Describir los objetivos empresariales.
 4. - Definir las filosofías e ideologías de la organización.
-

5. - Definir la imagen de la organización.
6. - Delimitar la responsabilidad de los participantes.
7. - Determinar el significado que se tiene de los integrantes de la organización.
8. - Establecer programas que permitan el desarrollo óptimo de la empresa.

La *imposición de la misión* algunas veces romperá las normas, por lo que es importante entrelazarla con la visión para convertirlas a la nueva realidad.

La *visión* es una proyección de lo que será la empresa a largo plazo, verlo desde un punto de vista futurista. Es pronosticar los avances de la empresa, estos pronósticos deben planearse considerando aspectos productivos de la empresa. (recursos financieros, humanos, económicos, materiales, etc.)

Para la *elaboración de la visión* se debe considerar lo siguiente:

- ⇨ Un análisis del macroentorno, es decir cuestiones económicas, políticas, sociales, etc.
- ⇨ Un estudio externo de la industria; es decir estructura, tamaño, crecimiento proyectado, estructura de costos, etc.
- ⇨ No se debe olvidar contemplar los elementos de la estructura de la industria.
- ⇨ Un análisis externo de competencia (objetivos, cultura, fuerza, estrategias, etc.).

La *visión es de suma importancia* en toda empresa que tiene la idea primero de seguir permanente en el mercado, y segundo tiene la idea de un crecimiento cada vez mayor en todos los aspectos. Al igual que en la misión en la medida que los participantes estén enterados de estos aspectos será la medida en que los integrantes de la empresa sean parte de y se fomente en ellos consciencia de lo que pretende la organización. Debe ser creada por los altos directivos contemplando aspectos un tanto ambiciosos pero alcanzables y ser puesta en práctica.

Al igual que la misión y, la visión, la **Cultura Organizacional** forma parte de la empresa, en donde la principal finalidad es el logro de los objetivos.

La cultura es denominada como un conjunto de creencias, patrones de conducta, actitudes, hábitos, reglas y conceptos para interactuar en un entorno. Por lo tanto una cultura comienza a generarse a partir de la interacción de una serie de fuerzas y modelos de hábitos competitivos de los protagonistas de dicho entorno. En forma todos los aspectos anteriores se enlazan para crear compromiso individual y colectivo hacia el logro de un servicio de calidad y excelencia como valor central de la supervivencia y prosperidad de la empresa.

Entre los fines más importantes que persigue la empresa con un proceso de Inducción, está el obtener la máxima capacidad de todo el personal que trabaja en la empresa, es decir operadores, técnicos, supervisores, personal administrativo, etc. Esto se puede lograr de una manera más rápida cuando la empresa tiene definida su cultura, objetivos, políticas, reglamentos, etc. lo que procede es difundir la información de la mejor manera y así con ello estimular la capacidad de los trabajadores, siendo esta la base fundamental para obtener el éxito en las empresas.

C) LA INDUCCIÓN DE PERSONAL.

1) Historia y definiciones de la inducción

Después de llevar a cabo todo el proceso de reclutamiento y selección de personal y llegar a una decisión final. Es importante no perder de vista que el proceso aún no ha terminado. El trabajador se encontrará en un mundo completamente nuevo, inmerso de nuevas costumbres, políticas, normas y procedimientos extraños. El desconocimiento de todo lo anterior puede llevar a la persona contratada a tomar actitudes negativas e incluso a no desempeñar adecuadamente las actividades por las cuales fue contratado. Y no sólo eso sino también su autoestima, su confianza, su motivación se venán afectadas a tal grado de no cubrir toda la perspectiva que deberían cubrirse con su contratación. La propia organización es quien debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas.

Haciendo un poco de historia, a inicios de la revolución industrial las organizaciones tuvieron un impacto en el trabajo, sufrieron cambios de crecimiento, que las llevó a tener problemas más complejos y se fue perdiendo el control. Existían grupos pequeños de trabajo, lo único que interesaba en ese momento era que el trabajador realizará sus actividades y las aprendiera lo

más rápido que se pudiera; no existía ningún tiempo reglamentario; sólo se tenía que llegar a la ejecución de las actividades.

Durante la Revolución Industrial (1750-1760) aparecen la revolución intelectual científica y política (los siglos XVII y XVIII). La revolución Industrial consistió esencialmente en la revolución de la maquinaria, la relación de las máquinas con la energía y el establecimiento consecuente de fábricas en las que se emplearía gran cantidad de personas. Empiezan a formarse macro-sistemas, en donde el hombre lo que alquilaba era su fuerza de trabajo. Lo cual estaba bien definido hacia lo que tenía que hacer. Los márgenes de utilidad estaban en función del trabajo que podían ir realizando las personas. Se les daba especialización en sólo una actividad, con la finalidad de que esa tarea la realizarán correctamente. A esto se le llamó división del trabajo. Los grandes beneficios que trajo fue que ahora en vez de aprender todos los diferentes procesos su atención se reduciría a una sola. Se reducía desperdicio de materia prima, lograba eficiencia el trabajador al familiarizarse con su actividad, se ahorra tiempo, etc. Los patrones no tenían mucha preocupación porque los trabajadores se sintieran a gusto en su trabajo, lo único que les interesaba es que los trabajadores dieran al máximo su potencialidad.

Tiempo después Frederick Taylor (1911) cuando trabajaba en la compañía *Midvale Stel* basó su sistema administrativo en estudios de tiempos en la línea de producción (citado en; Reyes, 1994 p.113). A través de sus estudios realiza análisis de tareas, reducción de tiempos y estudio de movimientos poniendo en práctica en las empresas lo encontrado. Aunque para los capitalistas o empresarios todo esto había sido de preocupación, no le daban mucha importancia (Echeverría, 1995).

A finales de los 40' y principios de los 50', la primera empresa industrial en México que se preocupó por su personal fue *General Motors*. A través de su preocupación por mejorar la bienvenida a sus trabajadores vio la necesidad de hacer manuales que pudieran informar tanto a sus empleados como a personas ajenas cual era su actividad en el ámbito industrial. Esto hizo que en diversas empresas comenzará a surgir la inquietud de lo que era el manual del empleado. Esto se ve reflejado en las juntas de los directivos, en los departamentos de personal y en las áreas administrativas de las empresas (Echeverría, 1995).

En 1978 la capacitación, por decreto gubernamental, se hace impositiva para todas las empresas en México. Es a partir de entonces cuando las empresas piensan en dar cursos a su personal en los que principalmente abordaban objetivos, valores, obligaciones y prestaciones que brindaba la empresa. Las personas que realizaban este tipo de curso observaron que estos estaban inconclusos, que había muchos aspectos que debían contemplarse tales como derechos, política, etc. Es a partir de entonces cuando comienza a surgir el término de **INDUCCIÓN**, aún no se le daba el nombre oficial. Sin embargo ya había cierta inquietud de saber cómo darle mas información al personal que ya era parte de la organización y a las nuevas contrataciones, así como ir creando cierta cultura dentro de la organización. Es a partir de ésta fecha cuando las empresas con otra visibilidad el hacer sólo reuniones informativas ya no es suficiente, los administrativos pensaban que debían crear otras formas de informar todos los aspectos de la empresa, se piensa en ya no hacer sólo reuniones sino ahora hacer conferencia, dar manuales de bienvenida, contratar instructores para brindar una buena información o bien enviar a los mismos ejecutivos a tomar cursos de capacitación y después transmitir lo más posible a sus subordinados.

Definiciones de inducción.

Dentro del área de psicología industrial, la inducción ha sido abordada desde diferentes puntos de vista. Para algunos autores, la inducción ha sido tratada como un mero proceso de adiestramiento, para otros es un proceso general de bienvenida, o simplemente hay quienes la ven como una visión meramente técnica. Para poder tener una visión más clara se hará una descripción de lo que es inducción para diversos autores. Y analizar como es que aún con el transcurso del tiempo y de la imposición en México sobre la inducción el objetivo sigue siendo el mismo, adaptar lo más rápido posible a la persona a su nuevo ambiente de trabajo. Para efectos de la presente investigación el término inducción se define de la siguiente manera.

La Inducción es: Un proceso administrativo a través del cual se le brinda toda la información necesaria al nuevo empleado acerca de la organización, (como contexto histórico, políticas objetivos empresariales, información sobre el producto, bien o servicio que presta la empresa) y del puesto (como función laboral, departamentos o áreas, responsabilidades, derechos, obligaciones), logrando con ello una rápida adaptación e integración a su nuevo ambiente de trabajo.

De igual manera se dará una definición de los programas de inducción, término que se utilizará en el transcurso de la investigación. Asimismo *los programas de inducción se definen como: Parte de un proceso de reciprocidad donde se desarrolla un contrato psicológico entre una persona y una organización.* Es un programa de capacitación para los nuevos empleados en el que el departamento de personal y los supervisores dan a conocer las políticas, reglas, regulaciones y prestaciones de empleo. Generalmente se proporciona un manual de bienvenida, se da un recorrido y se presenta con compañeros de trabajo.

El sentido etimológico de la palabra *inducción* procede del vocablo “*inductio*”, que significa acción o efecto de inducir, convencer, persuadir, por tal razón las definiciones del proceso de inducción han utilizado este significado derivando palabras como guiar, adaptar, orientar o integrar, conceptos que si bien no son sinónimos se han utilizado como tales al referirse al proceso de inducción (Morel A. 1993).

Para efectos del presente trabajo se recopilan punto de vista de diversos autores, sobre la **INDUCCIÓN**. Sin olvidar que forma parte del proceso integral del Reclutamiento y Selección de Personal:

- ♣ Romero (1977, p.40) define la inducción como: “Inducir, articular y armonizar al nuevo elemento con el grupo social del que forma parte, en la forma más rápida y adecuada”.
 - ♣ Grados (1988, p.46) define a la inducción como “Es una etapa que se inicia al ser contratado un empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo; a sus nuevas obligaciones y derechos a las políticas de la empresa, etc.”.
 - ♣ Reyes (1980, p.88) la define como: “El momento en que un nuevo empleado se integra a la organización esta importancia está en que dicho elemento va a formar parte de todo el conjunto que integra la organización y como tal debe darsele toda la información necesaria para una adecuada adaptación y que pueda funcionar como una pieza armónica dentro del engranaje total”.
 - ♣ Orozco (1980 p.74) menciona que: “La inducción a pesar de ser la última etapa del proceso de la selección es una parte vital del mismo, y de los recursos humanos, ya que es tarea de gran importancia, la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización”.
-

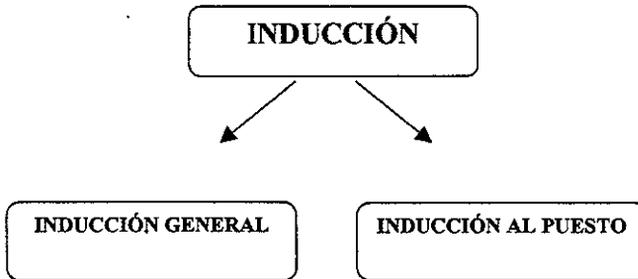
- ⇒ Maldonado (1984) determina que: “Es un método a seguir para que el elemento humano de la organización conozca todas las partes que conforman su ambiente laboral, y llegar a un acuerdo que elimine diferencias con respecto a la organización... es un proceso dialéctico donde se presentarán conductas adaptativas del trabajador ante sus nuevas condiciones de trabajo”.
- ⇒ Arias (1989, p.276) dice que cuando se selecciona y contrata a cualquier aspirante a ocupar un puesto dentro de la organización, es importante no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va ingresar a ella.
- ⇒ Cadwell (1991, p.5) la define como: “El conjunto de esfuerzos y actividades que facilitan el acceso de una persona a su nuevo empleo”.
- ⇒ Morel (1993, p.30) afirma que: “La inducción es una etapa más que debe cubrirse dentro de un trámite administrativo olvidando que ésta representa un proceso de integración continuo y vinculado para el cual se requiere de un seguimiento efectivo lo que permitirá que cumpla realmente su función”.
- ⇒ Smith y Waheley (1993, p.222) La llaman *entrenamiento de orientación* y lo definen como: “Aquel entrenamiento que ayuda al nuevo empleado en su adaptación inicial a la compañía y a su trabajo”.
- ⇒ Reyes (1994, p.336) Ahora a la inducción la nombra integración y es: “Tener por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada”.
- ⇒ Mendoza y Baltazar (1995, p.98) concluyen que: “La inducción del nuevo empleado; es de suma importancia tanto para la empresa como para el personal contratado; ya que mediante él se le va adaptar lo más rápido posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevas obligaciones, derechos, políticas, para lograr así un desarrollo de sus actividades positivas hacia la empresa”.

2) Inducción general y al puesto

La Inducción debe significar incorporar o guiar al nuevo trabajador, hacia su puesto, con sus superiores subordinados y compañía en general. Esto es necesario, por el proceso de adaptación que requiere el nuevo trabajador, el cual debe ser lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio; los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su

actividad y si son desagradables aún inconscientemente afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

La inducción para su estudio suele comprenderse en dos partes:



La Inducción *general* debe ser llevada a cabo por el Departamento de Personal o Recursos Humanos: consiste en considerar todos los detalles necesarios para la contratación, darle la bienvenida al nuevo empleado, valiéndose básicamente de un **MANUAL DE BIENVENIDA** en donde se encontrará de manera resumida; la historia de la compañía, las políticas de personal, quiénes son sus principales directivos y qué es lo que se produce o vende. Para concluir con esta parte de la inducción se suele dar al trabajador un recorrido por la planta y por último presentarlo con su jefe inmediato.

La inducción *al puesto* consiste en dar una explicación detallada del trabajo a realizar:

- a) Presentación con el jefe, compañeros y subordinados; se dan las expectativas que el jefe inmediato tiene del puesto, de acuerdo a los objetivos y visión de la empresa y del puesto, se especifican las políticas del área, departamento o del puesto.
- b) Especificación detallada de su trabajo; se entrega una descripción genérica del puesto.
- c) Información detallada de la relación con recibos, documentos, reportes, e informes: se entrega una descripción específica del puesto y se dan a conocer los procedimientos que se siguen.

3) *Importancia y beneficios de la inducción.*

Toda organización requiere de diversos programas, procesos, objetivos. Para que éstos sean efectivos y exitosos, es necesario que sean capaces de cubrir diversas necesidades, ya sean financieras o administrativas. Para lograr la efectividad en estos programas o procesos es importante planear; es decir, que los miembros de la organización se involucren de manera general en los aspectos que le competen, que conozcan el objetivo final y los beneficios que se pretenden alcanzar. Se debe organizar y definir quiénes, dónde y cómo se deben realizarse las cosas. Un programa de “Inducción y orientación de personal” o “Proceso de asimilación” no es la excepción, pues requiere de mucha atención y dedicación por parte del personal directivo, jefes de departamento o área y principalmente el de Recursos Humanos. Los beneficios que obtiene la organización y los empleados en general con un programa de este tipo son notorios. Como lo menciona (Cadwell, p.17) “Una inducción bien planeada y realizada dará como resultado menos errores y una mejor comprensión de lo que se espera. Esto debe conducir al mejoramiento del servicio al cliente, de las relaciones entre los empleados y de la productividad”. Por lo tanto los objetivos de la inducción son: “Capitalizar el entusiasmo de cada nuevo empleado, y tratar de mantener cada vez más vivo el interés por su trabajo una vez que comience a trabajar”. Para que se den estos objetivos plantea los siguientes pasos:

- ☞ Brindar una sincera y cordial bienvenida.
- ☞ Causar una buena impresión de la organización.
- ☞ Confirmar la decisión del trabajador de unirse a la organización.
- ☞ Dar a conocer todos los elementos necesarios que todo nuevo empleado debe saber.
- ☞ Sentar las bases de la capacitación.
- ☞ Tratar de lograr que el empleado se sienta cómodo.

Reyes (1993, p.92). Hace notar que todo aquello que se le presente al trabajador en sus primeros días “Es lo que más persistentemente habrá de influir en sus actividades y si, éstas son desagradables por factores como la incertidumbre y la ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las críticas o regaños que se le hagan al nuevo trabajador afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa”. Entre los empleados que tiene una

buena recepción y los que no, existe una gran diferencia, por ejemplo los empleados satisfechos, mejor atendidos son flexibles, se preocupan y piensan más en el bienestar de la empresa. A diferencia de aquellos a los que no se les da la más mínima información y no les interesa a la empresa. Es por ello que la gente es quien transforma la organización y no la tecnología, son los miembros de la organización quiénes colocan y le dan un lugar en el mercado a su empresa.

Entre los beneficios que obtienen tanto la empresa como el trabajador, con la aplicación y diseño de un programa de Inducción son los siguientes:

A la empresa:

- ⇨ El nuevo personal logra una rápida identificación con la organización y con los procedimientos.
- ⇨ La organización adapta un sentido de pertenencia.
- ⇨ Compromiso moral con la organización.
- ⇨ Hay una integración más rápida al nuevo ambiente laboral.
- ⇨ Aceptación de la autoridad.
- ⇨ Habrá mayor comprensión de los objetivos, metas y la misión empresarial.
- ⇨ Encuentra beneficios en cuanto a costo-volumen-utilidad.
- ⇨ Hay una notable reducción en pérdidas en cuanto a Horas-Hombre.
- ⇨ Se da una aceptación notable de las normas de seguridad.
- ⇨ Evita en gran medida la rotación de puestos.

Al puesto:

- ⇨ El trabajador realizará mejor sus actividades.
 - ⇨ Obtiene más seguridad al realizar su trabajo.
 - ⇨ Se crea actitud de pertenencia hacia con la organización.
 - ⇨ Conoce los objetivos y la misión empresarial.
 - ⇨ Disminuye en gran medida el porcentaje de accidentes.
 - ⇨ Conoce todo lo relacionado a prestaciones, derechos y obligaciones.
-

La inducción por si sola no es la solución de todos los problemas de la organización, ni tampoco se va a lograr con exactitud todo lo señalado anteriormente, pero sirve como apoyo para que estos beneficios se puedan ir dando cada vez en gran medida.

4) Aspectos que debe contener un programa de inducción.

Un programa de Inducción bien planeado y ejecutado produce una gran impresión y crea actitudes en el empleado, haciéndole sentir que será parte de la empresa, que su contribución será de gran ayuda. Uno de los aspectos importantes a considerar es el periodo informativo que empieza desde el primer día que el solicitante acude a la entrevista y es seleccionado para una siguiente entrevista, posterior a esto viene su primer día de trabajo; Así como el *Análisis y Descripción de Puestos*. Para el desarrollo de un programa de inducción se especifican todas y cada una de las características y condiciones de trabajo en las que se verá envuelto el trabajador. El diseño de éste material debe estar bien especificado y actualizado. En la medida que se realice esto se lograrán resultados efectivos.

El aspecto tiempo forma un papel muy importante en el diseño y planeación de un programa de inducción, el cual no puede excederse de tiempo, ya que de lo contrario resultaría tedioso y aburrido. Los costos es un factor importante, ya que con su planeación se determina en cuanto tiempo se verá redituada la cantidad estimada. Los audiovisuales, las conferencias y los videos, entre otros son aspectos que se podrían considerar al momento de diseñar el programa.

Existen diversas formas de planear y diseñar un programa de Inducción que sea eficaz y logre los objetivos de la organización. Considerando lo anterior (Chiavenato, 1986 p.482) menciona algunos aspectos a considerar en esta fase:

- Enfoque de cada necesidad específica.
 - Una clara definición de los objetivos.
 - División de las actividades.
 - Determinar el contenido del entrenamiento en cuanto a cantidad y calidad.
 - Elección de los métodos de entrenamiento según el material disponible.
-

- Determinar los recursos para la implantación del curso de entrenamiento tales como: el instructor, material didáctico, etc.
- Determinación de la población.
- Determinación de escenario.
- Periodicidad del curso.
- Cálculo de la relación costo beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados para la verificación de puntos críticos que demanden ajustes o modificaciones.

5) Contenido temático de un programa de Inducción

Para el diseño de un programa de Inducción (Wendell 1993, p.311) menciona los siguientes pasos a seguir:

- ♣ La presentación a compañeros de trabajo y supervisores.
- ♣ Una visita por las instalaciones e información acerca de:
 - a) Rutina diaria de actividades
 - b) Beneficios y servicios a empleados.
 - c) Políticas y prácticas de personal.
 - d) Reglas y programas de seguridad.
 - e) Organización y operaciones de la organización.
 - f) Productos y/o servicios que ofrece la compañía.
 - g) Historia y políticas de la compañía.

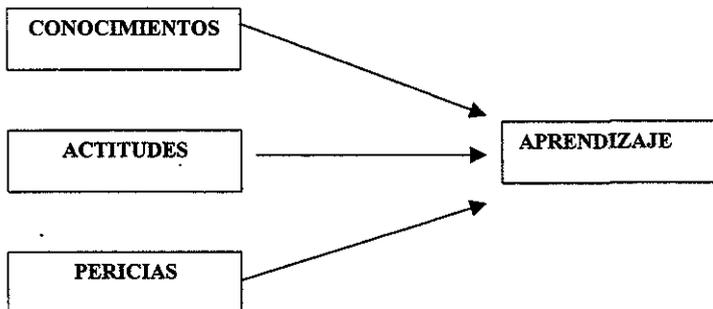
D) ASPECTOS PEDAGÓGICOS DE LA INDUCCIÓN.

El aprendizaje es un factor que influye de manera importante en todo los seres vivos. Permite al hombre adaptarse a las modificaciones del ambiente para poder sobrevivir. Se denomina *Aprendizaje* al proceso de adquirir pericias conocimientos y/o actividades. A esta definición se derivan tres tipos de aprendizaje.

Uno consiste en la adquisición de actividades que tienen relación de intereses, apreciaciones e ideales.

Otro tipo de aprendizaje incluye la adquisición de habilidades o pericias físicas o mentales, o sea forma específica de hacer las cosas.

El tercer tipo de aprendizaje consiste en la adquisición que tienen relación con intereses e ideales” (AID 1968 p, 9-10).



El aprendizaje nunca es observado directamente. Es una serie de inferencias derivadas de la observación de un cambio; o de una serie de cambios en la conducta; una respuesta particular aparece más ó menos rápidamente, cuando se haya presente un determinado estímulo. Estos cambios de conducta que permiten medir el aprendizaje reciben el nombre de ejecución. Esta sería la manifestación visible del proceso de cambio que se produce en el interior de un organismo. Sin embargo gran parte del aprendizaje ocurre sin que haya alguna conducta observable, pues sólo se pone de manifiesto cuando se presenta una oportunidad de utilizarlo.

En todo lugar que se desea diseñar un programa de inducción es importante considerar los aspectos organizacionales y los individuales; es decir tomar en cuenta condiciones de los trabajadores. Las personas que diseñan estos programas deben analizar y comprender las formas en que las personas aprenden. De está manera se podrá diseñar un programa que sea capaz de crear una combinación entre lo que se desea enseñar y el como enseñas o sea que material se utilizaría.

1) Proceso Enseñanza Aprendizaje.

En una empresa es importante que exista un desarrollo económico, esto no se puede lograr si no existe un desarrollo en general de los recursos, de aquí la importancia de saber manejar y tener un control del recurso humano. En la medida que el departamento de Recursos Humanos lo haga se observará notablemente el cambio en los recursos con que cuenta la empresa, es decir la maquinaria, instalaciones, puedan ser puestos a trabajar de manera eficiente. Algunos economistas buscan en la educación la razón principal del adelanto de país.

Pedagogos y Psicólogos están de acuerdo en que el rendimiento académico depende en gran medida, del grado de motivación de la persona. En específico la Psicología Industrial busca analizar las motivaciones de los trabajadores para incrementar la producción.

La capacitación, adiestramiento y desarrollo, son términos que las organizaciones han tenido que definir. Los siguientes conceptos se han tomado de lo que determina la Secretaria de Trabajo, ya que ella es la encargada de vigilar que estos términos operen eficientemente en las empresas.

Capacitación; Es un proceso enseñanza-aprendizaje (E-A en lo sucesivo) orientado a dotar al individuo de conocimiento y adecuar actitudes para lograr los objetivos de trabajo jerárquicamente lateral o superior.

Adiestramiento; Es un proceso en E-A para desarrollar habilidades y adecuar actitudes para lograr los objetivos de trabajo.

Desarrollo; Son las actividades que hacen énfasis en las actividades personales e individuales, proporcionando las bases para que el individuo tenga éxito en un contexto social, preparándolo para que pueda entender su persona en relación con otras personas y la dinámica de las personas en general dentro de sus grupos de trabajo (S.T.P.S, Ley Federal del Trabajo. 1993).

El ser humano esta constantemente sometido a una transformación en cuanto a conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que le permiten adaptarse al medio en las que se desenvuelve, dicha transformación se logra con base en el aprendizaje. Este puede darse de manera espontánea o bien de manera sistematizada; a éste último proceso se le llama proceso *enseñanza-aprendizaje*.

Los *objetivos* generales que persigue este proceso E-A dentro de la capacitación son; generar, incrementar y modificar los conocimientos, habilidades y actitudes de todo el personal de una organización, a través de su continuo y sistemático desarrollo abarcando, tres aspectos importantes de su personalidad: cognoscitivo, psicomotriz y afectivo.

Hoy en día se requiere ver a la capacitación no sólo como la evolución de habilidades de conocimientos aislados sino como un subsistema de la empresa, que se relaciona con otros para el logro de objetivos institucionales. La formación de los adultos dentro de una empresa requiere de un camino que facilite el cambio de la conducta, para ello se debe planear el proceso E-A. Con un programa de éste tipo, se pretende estimular al individuo para que enfoque su atención e interés en los objetivos del programa y la relación de éste con sus necesidades personales para que se sienta impulsado a realizar todas las actividades encaminadas a lograr el aprendizaje.

Para que se pueda dar el aprendizaje es necesario que se produzcan cambios en:

- a) *Conocimiento*; que antes no se sabía, ahora se sabe.
- b) *Habilidades y destrezas*; lo que antes no sabía hacer, ahora se desarrolla con facilidad.
- c) *Actitudes*; lo que antes era incapaz de aceptarse, ahora se logra comprender y manejar con facilidad (S.T.P.S, 1995 p.88).

Entre los *métodos más comunes* de aprendizaje esta el condicionamiento ensayo-error, la imitación, instrucción y análisis del problema. Los factores que permiten que los individuos aprendan son la memoria, la motivación y las respuestas a las recompensas. Una de las formas más comunes de conocer si ha ocurrido el aprendizaje son los cambios percibidos en el individuo, la aplicación de los nuevos conocimientos a la aplicación de sus actividades y las nuevas técnicas que utilice para resolver determinados problemas.

Para que un individuo logre darse cuenta de su propia dinámica y llegue a producirse un cambio en su comportamiento, es importante considerar:

1. Las experiencias que tendrá deben ser vinculadas con su marco de referencia y estar dirigidas a metas útiles y prácticas, a su vez podrán ser medibles.
-

2. La motivación que tenga, depende de sus propios intereses, apoyos externos tales como la experiencia del instructor, el respeto a su ritmo de aprendizaje, material didáctico, ambiente físico y humano, que son factores que facilitan el aprendizaje.

Se puede decir que para el adulto aprender significa: hacer, buscar experiencias que le permitan superarse y tener mayores y mejores elementos para obtener una nueva condición familiar, social y laboral.

2) Capacitación adiestramiento y desarrollo en las organizaciones.

CAPACITACIÓN

Dentro de la empresa el tema de capacitación resulta ser un tanto difícil de poder definir o descubrir cuáles son las necesidades que en cuestión de capacitación se tiene que atender, en toda organización hay necesidades presentes y necesidades futuras es decir a largo, corto y a mediano plazo estas últimas comprendidas por la educación de los empleados y por el concepto de desarrollo de la organización. “Capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo” (Arias, 1989 p 319).

La educación dentro de la empresa, trata de las funciones de la previsión y planeación de procesos administrativos. Sin la investigación previa de las necesidades actuales de la empresa, basadas en las actitudes del personal no se podría pensar en la planeación de algún programa de cualquier índole. Por ello se piensa que la capacitación tiene básicamente dos razones;

1. Por un lado satisfacer necesidades presentes de las empresas, basadas en conocimientos y actitudes
2. Y por otro prever situaciones y actitudes que se deben solucionar con anticipación.

La función educativa no sólo debe impartir conocimientos en proporciones mayores y limitados, sino que debe tener un objetivo claro y preciso, esto va de acuerdo a la detección de necesidades. Podría mencionarse que la capacitación y el adiestramiento incrementan los conocimientos y habilidades con el objetivo de lograr una mayor productividad, pero esto es tan importante como el dar a conocer las políticas, filosofías y misión de la empresa que conllevan a una mayor productividad.

Cuando en una empresa, se planea un curso de capacitación se requiere realizar actividades secuenciales, se irán observando las metas, aspiraciones y obligaciones de la organización, así mismo se irán cumpliendo requisitos legales que dispone la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS).

El Centro de Asesoría y Psicología Aplicada, menciona cuales son las etapas más importantes que se deben considerar al momento de impartir y/o diseñar un programa de inducción,

1. DCN. (Detección de Necesidades)
2. Planear el contenido y programa del curso.
3. Impartir el curso de la mejor manera y dar una constancia por la participación.

Sin embargo es evidente que existen otros aspectos de suma importancia, que son:

Elaboración y/o revisión de perfiles de puestos.

- 1) Plan de capacitación.
- 2) Planeación y estructuración del plan y del programa anual.
- 3) Planeación de los eventos de la capacitación.
- 4) Planeación de los costos de capacitación.
- 5) Preparación del material didáctico.
- 6) Ejecución
- 7) Evaluación.
- 8) Reporte.

Para determinar las necesidades de capacitación de una empresa es importante considerar diversos puntos, ya que sólo es justificada y saludable una actitud educativa cuando responde a una necesidad real.

Las necesidades de capacitación pueden definirse así:

- ✓ Las necesidades de entrenamiento; son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo.
 - ✓ Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo.
-

- ✓ También pueden considerarse que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo. (Siliceo, 1986).

Para la *elaboración* de un plan general de capacitación se debe contemplar:

- 📖 Objetivos
- 📖 Métodos
- 📖 Materiales
- 📖 Contenido y Evaluación.

ADIESTRAMIENTO

Siempre que a una empresa ingrese una nueva persona, cualquiera que sea el método será necesario someterlo a un adiestramiento. Adiestramiento se define como “ Proporcionar destreza en una habilidad adquirida. Casi siempre mediante un tiempo prolongado en el trabajo, de carácter muscular o motriz” (Arias 1989 p. 319). Aún cuando la empresa tenga el método de selección más sofisticado, aún en esas circunstancias la persona se encuentra inmerso en un mundo nuevo y se necesita darle a conocer sus métodos, políticas y procedimientos, el principal objetivo de brindar un buen adiestramiento es, aumentar la eficiencia de los trabajadores y acercarse lo más que se pueda al logro de los objetivos.

El proceso del adiestramiento se complica cuando la persona no ha tenido experiencia en el área para la cual fue contratada o se le contrata para realizar una actividad totalmente nueva. La obligación de la empresa es proporcionar adiestramiento en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumplan con su cometido. De ahí que un buen adiestramiento sea un elemento tan importante como la selección adecuada, en esa difícil tarea de encontrar al candidato más idóneo. Es evidente que estas actividades van entrelazados, si una no se realiza adecuadamente, la otra no tendrá éxito y viceversa.

En el *diseño de un programa* formal de adiestramiento, lo primero que se debe considerar son los objetivos, estos han de marcar los pasos a seguir a partir de determinados criterios conductuales que el empleado ha de realizar en sus actividades y la manera en como las realiza. Cuando en la organización los objetivos del adiestramiento no son claros, es evidente que no se sabe cuales serán los resultados y compete a la gerencia analizar las actividades de manera periódica y con ello averiguar si alguna operación mejoraría con el adiestramiento.

No hay que olvidar que el adiestramiento no sólo le sirve a las empresas, sino son diversos sectores lo que se ven beneficiados, es decir el empleado, la empresa y la sociedad en general. El personal comienza a darse cuenta de que gracias a él se intensifica su sentido de seguridad laboral, obtiene mayores oportunidades de ascenso, se eleva su estatus, autoestima y prestigio personal. Es evidente que las empresas que se preocupan por brindar a su personal adiestramiento, desarrollo de carrera tienen visión por cubrir las necesidades de su personal.

Existen dos tipos de adiestramiento, ambos con diferentes objetivos y diseñados para casi todos los niveles de empleados:

Adiestramiento en el trabajo; Este método es uno de los más antiguos y común de capacitación industrial, consiste en la instrucción del puesto que se da al trabajador. bajo la supervisión de una persona con experiencia en al área, así el empleado aprende mientras trabaja corrigiendo sus errores del momento (Schultz 1991 p.180).

Adiestramiento preliminar; Este consiste en crear un espacio de trabajo simulado en una instalación aparte, con este no habrá presión alguna sobre la productividad, la persona tendrá un instructor especialmente con él, esto permitirá reducción de tiempos al dar las instrucciones, también se evita la posibilidad de dañar el equipo de trabajo o la producción. La atención está centrada en el aprendizaje de las habilidades necesarias para desempeñar bien sus labores (Schultz 1991 p.181).

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

La educación, el entrenamiento y el desarrollo no son precisamente términos intercambiables, por ellos se hace necesario hacer una definición de ellos, y tener una visión más clara de como intervienen en el proceso de inducción.

La palabra entrenamiento tiene diversos significados. Algunos especialistas en administración de personal consideran al entrenamiento como “Un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares, prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor ” (Arias 1989 p. 319).

El **entrenamiento** es el término genérico que engloba a la capacitación y al adiestramiento en el análisis experimental de una persona al desempeñar sus actividades. Es evidente que el entrenamiento se puede considerar parte de la educación. El adiestramiento y la capacitación parte del entrenamiento.

Otros autores se refieren a una área llamada desarrollo la que dividen en educación y entrenamiento; el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, mientras el propósito de la educación es preparar a la persona el ambiente dentro y fuera de su trabajo. Para satisfacer las demandas del futuro, los empleados, incluso las organizaciones necesitan estar bien entrenados. En la actualidad existen muchas técnicas de entrenamiento que se pueden adaptar a las necesidades específicas de los empleados y de sus organizaciones.

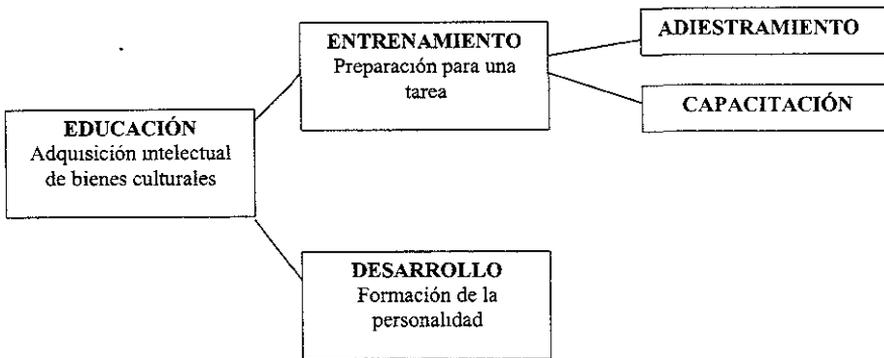
Las principales necesidades de un entrenamiento se pueden clasificar así:

- ✓ Las que tiene un individuo y un grupo.
- ✓ Las que piden actividades formales e informales de entrenamiento.
- ✓ Las que requieren solución inmediata y las de solución a futuro.
- ✓ Las que exigen instrucción sobre la marcha, e instrucción fuera del trabajo.
- ✓ Las que la compañía puede resolver por si misma y aquellas en las que necesita recurrir de otras fuentes de entrenamiento externo.
- ✓ Las que el individuo puede resolver en grupo y las que necesita resolver por sí sólo.

La educación se refiere al proceso de obtener conocimientos, conceptos y experiencias que pueden aplicarse a una amplia gama de situaciones, la educación implica un conocimiento amplio, la adquisición de herramientas y conceptos para la solución de problemas. Se entiende educación “Como una preparación integral para la vida, que exige que el aprendizaje no se limite al estímulo para la adquisición de conocimientos sino también la adquisición de hábitos para trabajar. Aprender a trabajar es aprender a vivir. Vincular

educación y trabajo es condición necesaria para que el hombre de hoy pueda desempeñar un papel protagónico en la sociedad técnica dentro de la cual crece como persona” (Zepeda.1996 p.57).

El desarrollo comprende en toda su totalidad la formación de la personalidad del ser humano. (carácter, hábitos, educación, inteligencia, entre algunos). Este proceso es parte fundamental para la maduración integral del ser humano. A través de la preocupación que hoy en día las empresas han mostrado por su recurso humano, ha ayudado a pensar y planear más sobre este aspecto (Arias 1989 p 319).



3) Técnicas y apoyos didácticos en un programa de Inducción.

Existen diversas técnicas que se pueden utilizar en la ejecución de los programas de inducción, y estos son de acuerdo a las características y condiciones de la empresa. Entre algunas de las *técnicas* se encuentran las siguientes:

- **INFORMACION ESCRITA** (Folletos y/o manuales): Esta consiste en entregar un folleto que contenga toda la información necesaria por escrito; así como todos los derechos y obligaciones que tiene el trabajador. Después de haber dado este material a manera de reafirmar la información brindada, se introducen otras técnicas.

Después de haber dado este material a manera de reafirmar la información brindada, se introducen otras técnicas.

- **CONFERENCIAS:** En esta se reúne a los trabajadores en un aula de juntas, sala de conferencias o auditorio de la empresa y se les proporciona información de manera verbal, esto puede ser también apoyado con dinámicas.

- **VIDEO:** En esta técnica, al igual que en la conferencia se reúne a las personas de nuevo ingreso y se les proyecta una grabación, que puede contener, aspectos generales de la empresa, procesos de elaboración, políticas y reglamentos tanto interno como de los trabajadores. Después de la proyección se pregunta si hay dudas en caso de no haber sólo se reafirma lo expuesto por el vídeo.

- **VISITAS DIRIGIDAS EN LA EMPRESA:** El encargado de cada departamento o jefe de recursos humanos es la persona encargada de dar a conocer las instalaciones de la empresa, con el fin de que la persona sea presentada con sus jefes, compañeros y también dar a conocer como esta constituida la empresa.

- **PLÁTICAS INFORMALES:** Estas se dan al momento de contratar al trabajador, y se le brinda la información necesaria a fin de que conozca la empresa y las condiciones de trabajo.

Material didáctico empleado en un programa de inducción

En un programa de inducción cuando es diseñado es necesario contar con todo el material didáctico requerido, este material debe servir de apoyo para explicar con claridad toda la información que se pretende brindar en dicho programa. Por mencionar material están:

- Hojas blancas
- Rotafolio.

- Pantalla
- Proyectos y acetatos
- Videgrabadora
- Videocasetera

Este material es utilizado de acuerdo a la técnica y a la planeación del programa de inducción, para garantizar el éxito del programa el tipo de materiales importante que utilice de la mejor manera y así lograr el objetivo. Brindar la información necesaria para poder dar una buena *INDUCCIÓN*.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN DE *LA PEQUEÑA* *EMPRESA EN* *MÉXICO*

En el presente capítulo se hará una breve contextualización de la historia empresarial de México, abarcando aspectos que de manera directa o indirecta se han visto involucrados; desde la gobernatura de Benito Juárez, Lerdo de Tejada, hasta los acontecimientos más relevantes y las crisis que han afectado diversos sectores del país, en los sexenios de Miguel de la Madrid, Carlos Salinas de Gortari, y lo ocurrido en el presente sexenio (Ernesto Zedillo P. de L.). Entre los aspectos más relevantes se encuentran; la economía mexicana, la política económica, la evolución de la estructura industrial, las tasas de inflación y las tasas del crecimiento del Producto Interno Bruto. Más específico en la industria, los salarios, el empleo y desempleo, los emplazamientos a huelga y las huelgas estalladas. Esto como reflejo de los serios problemas que el país ha tenido que enfrentar.

A) ANTECEDENTES HISTÓRICOS (1867-1940)

1) Los intentos de la modernización.

En el período de 1867-1872 (gubernatura de Benito Juárez) y en 1872-1876 (gubernatura de Lerdo de Tejada), propusieron modernizar al país tras tantos años de guerra, sus principales planes incluían la agricultura, el establecimiento de industrias, la puesta en pie de una sólida infraestructura de comunicaciones y sobre todo una generalización de la enseñanza. Los planes económicos no llegaron a materializarse totalmente, se inició la construcción de ferrocarriles, se promovieron asociaciones de trabajadores y se instauró una enseñanza elemental, gratuita obligatoria y laica. El régimen de Porfirio Díaz que duraría hasta 1910 se caracterizó por la represión y la reivindicación indígena. México volvió a ser un destacado país minero (plata, oro, cobre, y petróleo), se establecieron numerosas plantas industriales y se fomentó la energía hidroeléctrica. Porfirio Díaz cambió actitudes que pretendía el pueblo, ofreció el progreso económico. Para conseguir sus objetivos llamó al capital extranjero, el acarreo de colonos, venta de terrenos baldíos, saneamiento de la hacienda pública. El comercio exterior se cuadruplicó entre 1885-1906 se orientó principalmente hacia los Estados Unidos. La mejoría económica se realizó a costa del empeoramiento de la situación de los asalariados. Las libertades políticas, de prensa y de trabajo sufrieron profundas pérdidas, las

asociaciones de trabajadores y artesanos fueron combatidas y en el campo volvió a generalizarse la esclavitud (Floresgómez, 1993).

2) Inicio, proceso y asentamiento de la modernización.

El monolitismo del régimen inicio a agrietarse a partir de 1906, con las violentas huelgas, brutalmente reprimidas de los trabajadores industriales. La represión económica de 1907 aceleró el proceso y las clases medias se incorporaron a partidos de oposición, mientras la clase intelectual, hasta entonces al servicio del Porfiriato, empezaba a alzar la voz contra el colonialismo económico, por la falta de democracia y la falta de libertades. La oligarquía se hizo condenable.

A finales de 1910 comenzaba la llamada Revolución Política. Comenzó la lucha contra Porfirio Díaz dirigida por Francisco I. Madero aparentemente se trataba de restablecer el sufragio popular y derrotar el régimen de Díaz. Madero quería terminar con las injusticias cometidas por la dictadura. Más tarde se convirtió en presidente de la República Mexicana y quiso gobernar con un programa de clase media. Pero esto le trajo enemistad con varios grupos sociales. Los negociantes norteamericanos, los del alto clero y los ricos fueron sus principales enemigos, quienes vieron peligrar sus intereses y se retiraron de los negocios mexicanos. La clase trabajadora del campo apoyada por Emiliano Zapata promovió el plan de Ayala que exigía tierra para todos los campesinos.

Después de las diversas disputas violentas por el poder, Venustiano Carranza (1859-1920) en un congreso que realizó en Querétaro promulgó la Constitución Política en 1917, realizó cambios innovadores en lo político, en lo social, etc.; uno de ellos es el artículo tercero sobre la educación; el 27 sobre la propiedad de tierras y aguas; el 28 sobre la intervención del estado en la producción económica; el 123 sobre los derechos de los trabajadores, entre otros.

El asentamiento de la revolución viene hasta 1940 cuando los presidentes se dedicaron a reconstruir el país y a intentar poner en práctica los objetivos institucionales. El surgimiento del Partido Revolucionario Institucional fue el primer paso hacia la institucionalización social de la revolución. Por otro lado se promulgaron leyes para proteger a los obreros. De importancia fue la primera Ley Federal del Trabajo de carácter federal (Agosto 1931) donde se estableció que el aprendizaje constituía una variedad del contrato del trabajo.

Lázaro Cárdenas durante su mandato (1934-1940) profundiza las reformas agrarias y laborales, fomentó la propiedad comunal de la tierra y aumento la producción agrícola de tierras arables y a la introducción de nuevas técnicas. La legislación laboral protegió a los obreros que quedaron encasillados en potentes organizaciones sindicales (Floresgoméz, 1993).

B) ACONTECIMIENTOS MÁS RELEVANTES (1976-1995)

Intentar una interpretación de la economía mexicana, en un breve lapso es realmente difícil, sin embargo se intentará dar una opinión sobre la economía nacional en torno a la economía mexicana que permita contextualizar el surgimiento de la micro, pequeña y mediana empresa en México.

En 1976 se realizó un convenio con el Fondo Monetario Internacional, este fue el punto de partida de una política de recuperación de la crisis que se basó fundamentalmente en la reducción del gasto público y su reordenación productiva, el combatir de los salarios tuvo una disminución, la deuda pública y la elaboración de una política fiscal y crediticia disminuyeron. En el año de 1977 la formación bruta de capital tuvo un incremento con respecto al año anterior. El Producto Interno Bruto (PIB en lo sucesivo) tuvo un crecimiento en comparación con las tasas de años anteriores. Los salarios mínimos disminuyeron, mientras tanto las utilidades de las empresas más grandes aumentaban hasta en un 90% en comparación con un año anterior. Dos años más tarde en 1979 el financiamiento a la empresa privada por parte del sistema bancario, el cual fue recuperado en 1979 y se establecieron instrumentos de ahorro de mayor plazo, y la captación interna creció notablemente, sin embargo la economía continua teniendo grandes desequilibrios entre sectores y ramas productivas, la fabricación de bienes durables y la industria de la construcción junto con el petróleo obtuvieron mayores incrementos en la producción.

En 1981 en relación con 1980 las importaciones de mercancías tienen un incremento ligero, las exportaciones industriales se incrementaron con respecto a años anteriores. Los principales renglones de las importaciones fueron de las industrias manufactureras, metálica, maquinaria y siderúrgica.

En diciembre de 1982 el Presidente Miguel de la Madrid propuso un programa inmediato de reorganización económica que integrado por el plan

de desarrollo, este programa inspiró diversas acciones del estado y su política económica orientada a resolver los principales obstáculos y problemas que reviste la crisis de la económica mexicana. Sobre la base de los puntos del plan nacional se planteó la búsqueda de la equidad en el ajuste económico en los rubros de gasto, precios y tarifas, combatiendo desequilibrios fundamentales; la inflación el déficit fiscal externo, la protección de la planta productiva y el empleo. Es evidente que los resultados de la política económica que se mantiene y los supuestos en los que se sustenta, no han sido satisfactorios. Es notorio que por ello en 1983 la tasa de crecimiento del PIB disminuyó y por ello, la tasa de desempleo fue superior con relación a 1982. La política conducida en ese momento por el gobierno demostró no sólo ser incorrecta sino antipopular y errática a las necesidades del Capital Internacional.

En 1984 el gobierno manifestó diversas opiniones que aprecian ser óptimas sobre la situación económica de México, planteo diversas situaciones que parecían ser de recuperación, se aceptó que la crisis podía no estar solucionada, sin embargo parecía estar controlada, y esto trajo como consecuencia que se fortalecieran las instituciones democráticas, las libertades y la paz social. Hubo también importantes cambios en el sector de las exportaciones no petroleras tanto la persistente devaluación del peso respecto al dólar, el grado de contención del consumo interno y las diversas ramas industriales jugaron un papel muy importante. En 1994 se presentó una crisis que afectó a todo el sector empresarial principalmente a la micro y pequeña empresa, la crisis económica se hizo presente, ocasionando problemas de cartera vencida, las tasas de interés se incrementaron y ello provoca inestabilidad en los mercados financieros. En 1995 los problemas económicos aún se hacían presentes, el gobierno comenzó a crear programas de recuperación con la finalidad de evitar que las empresas cayeron en crisis bancaria con los préstamos y las hipotecas, se crearon programas que ayudaran a bajar las tasas de intereses, se realizaron contratos de reestructuración con la finalidad de ya no permitir más pérdidas económicas.

La relación entre el sector público y privado se redefine y se establecen bases para la venta de empresas de propiedad estatal, sin duda esto atrajo buenas bases para atraer la inversión privada que tubo una reacción favorablemente a la construcción de viviendas, creación de comercios y actividades de manufactura.

En 1985 hubo una recuperación momentánea de las exportaciones petroleras. En 1984-1985 la situación además de ser compleja reafirma la necesidad de rebatir la inflación, proteger el empleo y la planta productiva, así mismo sostener las bases de un desarrollo equitativo. En éste mismo año se insistió bastante en querer abatir la inflación con la recuperación económica.

El gobierno en 1986 plantea en el documento anual *Criterios Generales de Política Económica*, previsiones, las cuales a finales de ese mismo año se ven derrumbadas, como consecuencia del fracaso se plantea el *Programa Alimento y Crecimiento*, en el cual se reconoció el cambio necesario de políticas congruentes que lucharan contra la inflación. Se diseñó un nuevo programa el cual estableció un nuevo tipo de negociación de la deuda externa y se pretendió buscar crecimiento en el PIB.

En 1987 se establece un programa relativo a la búsqueda de crecimiento y estabilización en donde se pretende:

- a) Modificación de los términos de negociación.
- b) Adecuar servicios de la deuda a la capacidad de pago.
- c) Introducir nuevos instrumentos de captación.
- d) Buscar apoyo a la inversión privada.
- e) Reestructurar la política fiscal y realizar ajustes a la administración tributaria.

Con este programa también se pretende ajustar la economía a la realidad externa, recuperar las exportaciones no petroleras y fortalecer áreas estratégicas del estado. A través de la reducción del gasto público se manifiesta una reducción en el gasto aplicado al desarrollo social, destacando esta reducción en sectores de salud, educación, vivienda y alimentación. (Burgueño, 1991 p.10-61).

A finales de 1988 se firmó la primera etapa del *PACTO PARA LA ESTABILIDAD Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO* (PECE), mediante el cual el Presidente Carlos Salinas de Gortari prosiguió el esfuerzo de estabilización iniciado con el *PACTO DE SOLIDARIDAD ECONOMICA* (PSE), el PECE se concibió como un programa de transición que sentó las bases para la reactivación gradual de la economía. Ese programa se dividió en 6 fases, término en 1991. La primera parte del PECE estableció acuerdos que marcaron la pauta de la totalidad del programa tales como:

El gobierno se comprometió a mantener una estricta disciplina en materia de finanzas públicas.

Se autorizaron algunos precios en materia de bienes y servicios del sector público.

Se modificó la estructura de aranceles.

El sector empresarial convino en recomendar a sus agremiados absorber el aumento del salario mínimo.

En 1991:

- > Se redujo el ritmo de deslizamiento del cambio de 80 a 40 centavos diarios.
- > Las exportaciones no petroleras crecieron, destacando con ello las exportaciones manufactureras.
- > Las exportaciones de mercancías presentaron una tasa de crecimiento ligeramente inferior a las de 1990.
- > El endeudamiento externo del sector privado se redujo en un 70% al año anterior.
- > Se otorgaron aumento en el salario mínimo.
- > Se ajustaron los precios de la gasolina y de la electricidad.

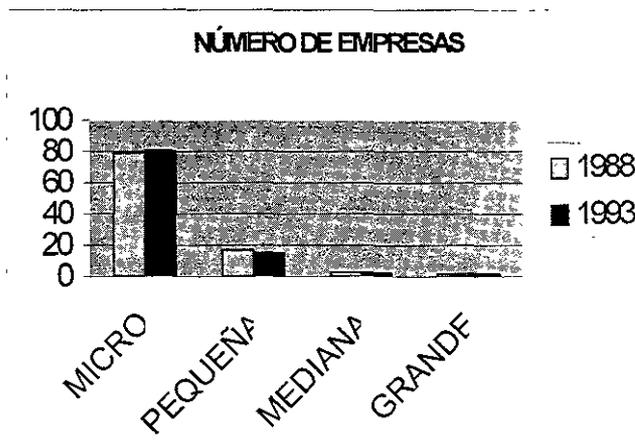
En 1992 se firmó el acuerdo *NACIONAL PARA LA ELEVACION DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD* (ENEPC), cuyo propósito era contribuir de forma significativa al alce de los niveles de productividad y calidad en la economía. Las principales líneas de acción que propone el ENEPC son:

- La modernización de la estructura organizativa del sistema productivo.
 - La superación y desarrollo de la administración.
 - Hacer énfasis en los recursos humanos mediante programas permanentes de capacitación y programas de trabajo.
 - Fortalecimiento de las relaciones laborales.
 - Modernización y mejoramiento de la tecnología.
-

La administración del Presidente Carlos Salinas se fijó dos metas fundamentales en cuestión económica para el período (1990-1994) y reducir la inflación a niveles similares a los internacionales y lograr una tasa de crecimiento del PIB, para lograrlo se establecieron los siguientes aspectos:

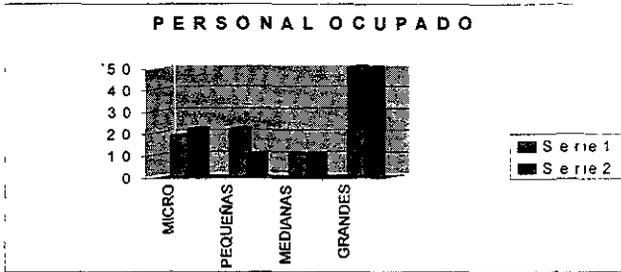
- Mantener un estricto control de las finanzas públicas.
- Promover el ahorro interno y aumentar la eficiencia en la intermediación financiera.
- Consolidar la apertura comercial, para lo cual se modificó la estructura arancelaria.
- Perfeccionar el mecanismo de concentración social.
- Modernización económica entendida como el esfuerzo continuo para promover la eficiencia en la producción.
- Privatizar la banca comercial y las empresas paraestatales que no son estratégicas ni prioritarias (SHCP. 1992 p.42).

Datos según SECOFI. De 1988-1992. La microempresa estaba integrada por el 78.5% del total, el 16.7% de pequeñas, 2.8% por medianas y 2.0% por grandes. Para 1993 la microempresa estaba constituida por el 80.4%, la pequeña por el 15.2%, la mediana por 2.6% y la grande por el 1.8%.



FUENTE: INEGI (1994)

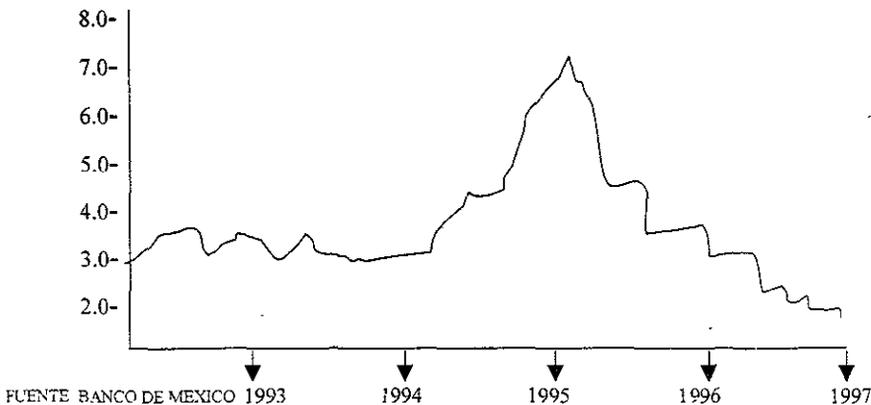
Respecto al personal ocupado por las empresas (dato según SECOFI) la microempresa ocupa un 18.4%, la pequeña empresa un 21.6%, la mediana un 10% y la grande el 50% restante total. Para 1993 la micro contaba con un 30% del total, la pequeña y mediana con 10% y la grande con el 50% restante.



FUENTE: INEGI (1994)

Para 1997 el mercado tuvo gran distinción en cuanto al aumento de la demanda de trabajo resultante de un crecimiento económico. La mejoría del empleo se extendió a una diversidad de sectores, pero fue más intensa en la manufacturera, en la industria eléctrica, en los servicios financieros e inmuebles y en los servicios sociales. La tasa de desempleo disminuyó en 1995 y desde entonces siguió una tendencia general a la baja. En diciembre de 1997 resultó ser la más baja desde diciembre de 1992 (Banco de Méx. 1997).

TASA DE DESEMPLEO



FUENTE BANCO DE MEXICO 1993

1994

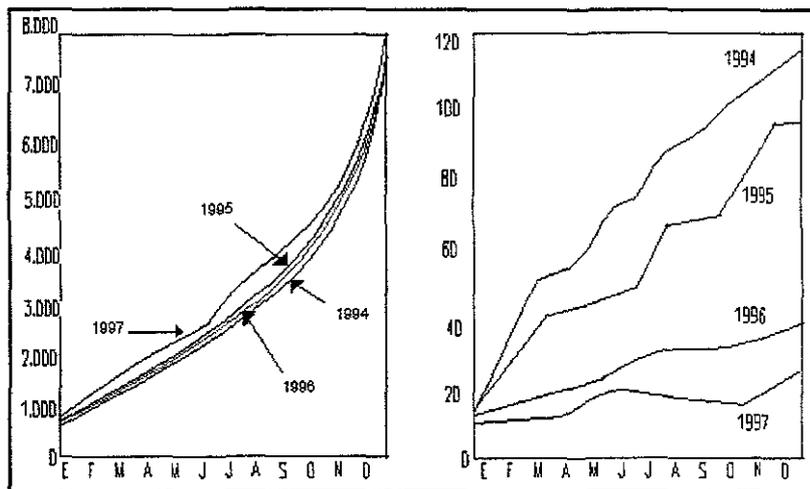
1995

1996

1997

Para la evaluación del comportamiento del mercado laboral también es útil considerar el número de emplazamientos a huelga, así como el de huelgas estalladas. En 1997 el emplazamiento a huelgas fue de 8.047 principalmente en las negociaciones de jurisdicción federal, cifra más alta en los últimos cuatro años. En 1997 el número de huelgas estalladas fue el más bajo de esos cuatro años, ya que se registraron únicamente 39 casos (51 en 1996, 96 en 1995 y 116 en 1994).

NÚMERO DE EMPLAZAMIENTOS Y HUELGAS



FUENTE: BANCO DE MÉXICO

En cuanto a exportación de mercancías la micro y la pequeña empresa han tenido una participación mínima, se considera que esto se debe a la integración y a una infraestructura que no se tiene bien planeada, a demás no se lleva a cabo esta actividad en una forma continua. Si no sólo cuando se presentan oportunidades, y en algunos casos cuando existe demanda interna que origina excedentes exportables. Por otro lado la micro y pequeña empresa representan serios problemas al querer colocar sus productos en el exterior, debido a los altos costos que implica promoverlos y a la falta de competitividad en los mercados internacionales.

Otro problema que aqueja a la micro y pequeña empresa en México es en materia tecnológica que ha sido poco apoyado tiene equipo ineficiente y controles de calidad inadecuados, este tipo de industria se caracteriza por un

alto contenido artesanal y carencia de cadenas productivas eficientes. En cuanto al diseño la gran mayoría se dedica a copiar prototipos importados y después pretende adaptarlos deficientemente al mercado mexicano. Una de las limitantes muy serias con que cuenta gran parte de este sector industrial es el nivel tecnológico, por lo tanto su desarrollo tanto presente como futuro permanece por largo tiempo estático (Becker, 1995 p.146).

El mayor movimiento de las inversiones extranjeras y la repartición de capitales, aunados al retorno de México a los mercados internacionales es un claro testimonio de la renovada confianza que sé tenía en el futuro del país. La lección fue la excesiva intervención del estado en la economía, el proteccionismo y la sobrerregulación generaron beneficios efimeros, el bienestar sólo podrá alcanzarse mediante manejos sanos y prudentes de la política económica y la participación activa de la sociedad.

C) RETOS Y PROSPECTIVAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA. (HASTA EL 1er SEM.DE 1998)

Conforme al acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación del 18 de Mayo de 1990 *se definen las microindustrias como aquellas empresas que ocupen hasta 15 personas. La pequeña empresa se define como la empresa que ocupan hasta 100 personas.* Lo característico de ésta empresa es que el dueño o gerente conoce o puede conocer a todos sus trabajadores, los trata con frecuencia y tan cerca que podrá facilitar su actuación. Los problemas técnicos de producción, ventas, finanzas son mínimos que puede resolverlos todos. Las medianas hasta 250 personas, las grandes más de 250 personas. De acuerdo a los datos proporcionados por la SECOFI y el IMSS. El tamaño y magnitud de las empresas es discutido por diversos autores como Reyes Ponce, Arias Galicia y diversas instituciones públicas como la SECOFI o INEGI. Todos y cada uno determinan un margen para distinguir a las empresas, sin embargo para fines de la presente investigación se determinó que serán micro y pequeñas empresas aquellas que no han logrado estabilidad en diversos sentidos y principalmente están en un *crecimiento constante* impulsadas por el deseo de incrementar sus ventas, la producción, crear más capital, generar empleos, lograr estabilidad, entre otros aspectos.

Becker (1995), en sus documentos *Retos para la modernización Industrial en México* expone los siguientes aspectos. En muchas de las micro y pequeñas empresas industriales el diseño debe ser uno de los mecanismos más importantes para competir con las industrias grandes y de producción masiva, ya que proporciona la distinción y actualización de sus productos en un mercado abierto con sectores de alta capacidad de compra el diseño viene a ser un arma de primer orden.

El concepto de calidad en la micro, pequeña y mediana empresa es deficiente, así como los productos, la materia prima, los acabados y todo el proceso en general, con esta realidad se tornan difíciles poder sobrepasar límites deseados. Sólo lo podrán hacer honrosas excepciones.

El diseño original en la micro, pequeña y aún mediana industria sólo se puede alcanzar mediante asociaciones, institutos o centros en los que participen los propios industriales, sin embargo el país cuenta con un escaso número de asociaciones, institutos o centros técnicos debidamente estructurados. De acuerdo a lo investigado, los apoyos más recientes y los vigentes son:

□ ***EL PROGRAMA DE ACCIÓN PARA REFORZAR EL ACUERDO DE UNIDAD PARA SUPERAR LA EMERGENCIA ECONÓMICA.***

Con este programa creado en 1995 se pretendía lograr estabilidad en las divisas que por la crisis de un año anterior se estaban perdiendo, con el diseño de este programa instruido por el presidente Zedillo proponía a la sociedad alternativas responsables y realistas para superar la crisis, el programa buscaba fundamentalmente estabilizar en un corto plazo los mercados financieros para que el empresario viera disminuir gradualmente las tasas de interés, también se pretendió que el obrero se viera beneficiado con oportunidades de trabajo y a pesar de un repunte transitorio de la inflación, recuperar en el mediano plazo la estabilidad de precios en beneficio de las familias mexicanas.

El programa propone 4 acciones fundamentales para poderlo desarrollar;

1. - Política fiscal.
2. - Estabilidad en los mercados y en la política bancaria y monetaria.

3. - Apoyos a los hogares, a las micro, pequeñas y medianas empresas, así como al sistema bancario.

4. - Política salarial y desarrollo de programas sociales.

El tercer punto de acción que involucra a la micro, pequeña y mediana empresa, atiende la problemática de la cartera vencida que atañe a estos sectores empresariales (micro, pequeña y mediana empresa), lo que evidentemente causa inquietud entre inversionistas y ahorradores. Las autoridades financieras en coordinación con la asociación de Banqueros de México, acordaron poner en marcha un programa de reestructuración a largo plazo de los créditos a cargo de empresas viables dando prioridad a las pequeñas y medianas. El programa por su magnitud no tiene precedentes y constituye un factor fundamental para la reactivación de la economía.

Se instruyó al Secretario de Comercio y Fomento Industrial para que creara y coordinara con otras instancias de Gobierno un programa nacional de desregulación y simplificación de trámites para instalar nuevas microempresas de carácter familiar, buscando reducir al máximo posible los costos para su establecimiento.

El Fondo Bancario puso en operación un programa de crédito para apoyar a aquellos bancos que tuvieran problemas para mantener su captación en moneda extranjera (S.H.C.P. México, 1995).

□ **LAS EMPRESAS INTEGRADORAS.**

Se define como una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas preferentemente de tamaño micro, pequeña y mediana.

- ⇨ Sus principales *objetivos* son incrementar la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.
- ⇨ Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
- ⇨ Consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.

Entre sus principales servicios que ofrecen son:

- a) Tecnológico.
- b) Promoción y comercialización.
- c) Diseño.
- d) Subcontratación.
- e) Financiamiento.
- f) Actividades en común.
- g) Aprovechamiento de residuos Industriales.
- h) Gestiones Administrativas.

Este programa se promueve en 1993, pero es aceptado por decreto en 1995. Pretende que las empresas asociadas puedan abrir su mercado y poder competir con cualquier otro, es importante mencionar que dentro de cualquier empresa el representante es quien toma las decisiones que más le convienen. Los principales apoyos institucionales con que cuenta una empresa Integradora son los Fiscales y los Financieros, sin olvidar el apoyo que brinda al capital del trabajo, a la modernización tecnológica, al mejoramiento del medio ambiente, a la reestructuración de pasivos, etc. También cuenta con apoyo de programas de capacitación y de asistencia técnica (SECOFI, 1995).

□ LA BOLSA DE OPORTUNIDADES INDUSTRIALES Y COMERCIALES.

Este programa es parte de la SECOFI, el cual pone a disposición un espacio empresarial de anuncios oportunos de:

- a) *Maquinaria*. Donde se puede encontrar equipo nuevo y/o usado.
 - b) *Productos y materias primas*. Para anunciar y abastecerse de los excedentes o faltantes que requiere de manera inmediata.
 - c) *Residuos Industriales*. Donde puede registrar los residuos reciclables de procesos productivos para su transformación.
 - d) *Conversiones*. Encontrará los posibles inversionistas o requerimientos de inversión.
 - e) *Naves industriales*. Pone a disposición los establecimientos industriales y comerciales disponibles en el país.
-

- f) *Servicios.* Pone a su alcance un directorio de servicios esenciales para la industria y el comercio.

Entre otras ofertas que tiene el programa son la compra-venta de cualquier producto, alquiler o arrendamiento, reparación de equipo de trabajo, ofrecimiento de inversión, etc.

- Programa propuesto por la *Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)*

Dentro del marco del programa general de simplificación de la administración pública federal, con el propósito de contribuir a la organización del proceso capacitador de los trabajadores, así como el mejoramiento de la productividad y la calidad en las empresas, la STPS ha establecido un conjunto de servicios de carácter operativo, técnico y de información que están a disposición del público.

La dirección General de Capacitación y Productividad, pone a disposición de los diferentes sectores de la sociedad la información especializada en materia de capacitación, productividad y calidad en sus centros de servicios documentales.

Así mismo, la posibilidad de realizar convenios de intercambio de información con instituciones públicas y privadas mediante el establecimiento de relaciones *INTERBIBLIOTECARIAS*.

- La asociación A.I.E.M.(Asociación de Industriales del Estado de México), que se difunde por Internet.*

Es un grupo importante de industriales asociado, todos por un mismo interés y propósito que nace debido a la necesidad común por resolver los problemas generales y obtener así resultados favorables bajo una armoniosa y amistosa unidad de las empresas establecidas en las zonas del Estado de México. (Micro, pequeña, mediana y grande empresa). Esta asociación funciona como organismo privado, tiene por objeto ser el portavoz de sus miembros en todos sus actos de carácter oficial y privado ante autoridades, organismos e instituciones municipales estatales y federales. Protege los intereses de sus agremiados y estimula la relación entre los miembros.

Colabora con el Gobierno y Municipios del Estado de México en la planeación del desarrollo industrial y económico de la entidad.

En esa virtud la AIEM funda su actividad en función de la representatividad del sector industrial y la relación de sus asociados con los soportes que toda industria requiere para su mejor funcionamiento, es por ello que la AIEM se ha distinguido siempre por la calidad y cantidad de servicios prestados a sus asociados.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

El presente capítulo abarca el proceso metodológico que se llevó a cabo para la realización de ésta investigación empírica. Primero se presentan los objetivos, ya que a partir de ellos se visualiza el método utilizado. Posteriormente se especifican las características de los sujetos; los materiales que se utilizaron; el tipo de muestreo y el tipo de diseño en la investigación; así como el procedimiento.

A) OBJETIVOS

• *OBJETIVO GENERAL*

Desarrollar un programa de inducción que le facilite a la persona de nuevo ingreso integrarse lo más rápido posible a la empresa y a su puesto, en la pequeña empresa del Estado de México.

• *OBJETIVOS PARTICULARES*

- 1) Caracterizar el proceso de inducción que realiza la pequeña empresa del municipio de Ecatepec, Estado de México.
- 2) Bosquejar un programa de inducción que le permita al individuo de la pequeña empresa tener una rápida integración a su nuevo empleo.

• *OBJETIVOS ESPECÍFICOS*

- 1.1. Inventariar las estrategias que utilizan las empresas del municipio de Ecatepec Edo. de Méx. en torno a la inducción.
 - 1.2. Delimitar las estrategias que utilizan las empresas encuestadas sobre el proceso de inducción en función de costo y tiempo.
 - 1.3. Determinar el nivel de puesto más significativo que requiere de un proceso de inducción, de las empresas encuestadas.
-
- 2.1. Pilotear un primer diseño de un programa de inducción en una empresa del municipio de Ecatepec, Estado de México.
 - 2.2. Determinar la necesidad de ajustes al programa de inducción en base a los resultados de la investigación preliminar.

B) MÉTODO

1) Sujetos

Para la realización de la presente investigación se contemplaron las micro, pequeñas y medianas empresas de la zona industrial del municipio de Ecatepec. Fueron entrevistados de acuerdo a las siguientes características; Por tamaño, que sean micro, pequeñas y medianas empresas, (es decir aquellas que no rebasen de 100 personas) que tengan por lo menos 2 años de antigüedad.

Fase I

Para realizar esta fase se trabajó con una población de 22 empresas que de acuerdo a las características de su tamaño fueran micro, pequeñas o medianas empresas (de 16 a 100 personas dato según la INEGI) que tuvieran de existencia en el mercado por lo menos 2 años de antigüedad, el giro o actividad de la empresa indistinto y que pertenecieran a la zona industrial del municipio de Ecatepec.

Fase II

En la segunda fase se trabajó con una empresa que contaba con las siguientes características; a) Su tamaño era pequeño ya que contaba con 20 trabajadores; b) Sus ventas netas no rebasaban el equivalente a 1115 veces el salario mínimo general correspondiente a la zona "a"; c) Sus problemas técnicos y de producción son de menor magnitud ya que el dueño puede resolverlos de una manera relativamente sencilla. Y además permitió la posibilidad de explorar las potencialidades del programa.

2) Muestreo

Fase I

Debido a la ausencia de un registro específico del número de micro, pequeñas y medianas empresas registradas en la zona de Ecatepec. No se cálculo una muestra significativa por lo tanto se determinó un número fijo de acuerdo a la localización y a un mapeo de la zona.

Fase II

Esta fase se realizó basada en el muestreo no probabilístico, se estableció contacto con la empresa que se beneficiaría del programa y en

común acuerdo se determinaron las facilidades para la aplicación del primer diseño del programa de Inducción.

3) *Materiales*

Fase I

Para esta fase se utilizó un cuestionario de 14 reactivos; lápices, hojas y equipo de audiograbación.

Fase II

Esta fase comprendió directamente el pilotaje del programa este fue llevado a cabo en un espacio que contaba con las características necesarias para impartir un curso. Esté comprendió el uso de un cuestionario, (pre-test) Manual de Bienvenida, televisión, sillas, pizarrón, un video (con duración aproximada de 15 min.) y un cuestionario de evaluación. (post-test).

4) *Tipo de diseño*

Fase I

En esta fase el estudio es de corte transversal por las características de la investigación, ya que es de tipo social, lo cual implica realizar una sola medición de un acontecimiento social, en un tiempo determinado.

Fase II

Por su parte para esta otra fase y de acuerdo a la naturaleza de la investigación se aplicó un diseño cuasi-experimental de tipo A-B con $n=1$. Por las características del diseño es el más idóneo y sobre todo cuenta con un nivel de validez superior. Esto permitió hacer mediciones pre-test y post-test.

5) *Procedimiento*

Para llegar al objetivo de la investigación es decir desarrollar un diseño de un programa de Inducción a una pequeña empresa, se realizaron diversas actividades.

Fase I

⇒ Se determinó un número de empresas de acuerdo a un mapeo realizado en la zona.

- ⇨ A través de citas se estableció contacto con las empresas para la realización de una entrevista.
- ⇨ Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 30 min. Algunas fueron realizadas por vía telefónica con duración aproximada de 10 min. y algunas fueron audiograbadas
- ⇨ La entrevista contempló los ejes temáticos del (anexo 1).
- ⇨ Se realizó un análisis cuantitativo de los datos obtenidos, permitiendo con ello analizarlos y conocer aspectos tales como tiempo, costo-beneficio y limitantes, entre otros.

Fase II

- ⇨ En función de los datos de la primera fase de procedimiento, se elaboró un primer diseño del programa de Inducción.
 - ⇨ Se estableció contacto con la empresa que en común acuerdo permitiría la aplicación del primer diseño del programa.
 - ⇨ Se tuvieron seis entrevistas con el personal directivo para conocer datos específicos de la empresa para la elaboración del manual de bienvenida y los ajustes necesarios.
 - ⇨ Se realizó una medición pre-test antes de la aplicación formal del programa.
 - ⇨ El programa implicaba una sesión de trabajo con las personas la cual tuvo una duración de 90 min.
 - ⇨ Al término del programa se aplicó la evaluación post-test, lo cual permitió evaluar los resultados.
-

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

A) Fase I

En base a los resultados de la investigación que se realizó de la inducción en las empresas en el municipio de Ecatepec, se encontraron diversos aspectos que llegan a confirmar lo expuesto por Echeverría (1995). Ella sostiene en su investigación que las empresas mexicanas del D.F. desconocen la importancia y los beneficios que se pueden obtener a través de la aplicación de un programa de inducción, y que las empresas consideran a la Inducción un gasto en vez de una inversión.

La investigación se diseñó partiendo de 6 ejes temáticos. Por su estructura permitió realizar preguntas abiertas con ello se pudo obtener más información. La entrevista se hizo a personal que estuvieran directamente relacionado con el recurso humano de la empresa por ejemplo jefe de Recursos Humanos ó de área, supervisores o personal directivo.

Enseguida se detallará lo encontrado en las 22 empresas investigadas. Los resultados se manejarán en porcentaje. De las empresas investigadas no todas permitieron realizar la entrevista en vivo, por ello algunas entrevistas se realizaron vía telefónica y se les preguntaron los ejes temáticos de manera general, como a las empresas en las cuales se concertó una cita.

Entre algunos de los problemas encontrados para realizar la investigación fue la poca disposición que algunas empresas mostraron hacia la realización de la entrevista. Los argumentos dados para justificar su inaccesibilidad eran; a) la falta de tiempo para atender 10 min. b) Ignorancia del tema. Y c) Por cuestiones políticas.

A partir de las entrevistas realizadas, se encontró lo que para diversas empresas significa Inducción esto es:

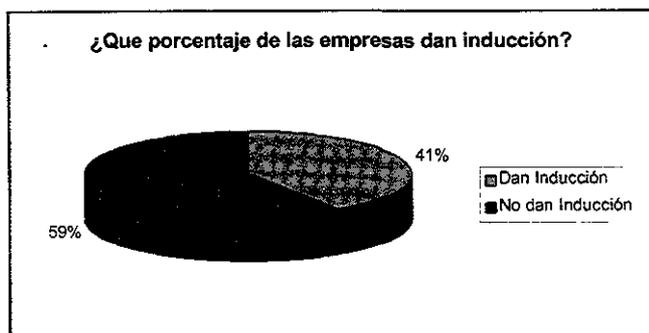
- ⇨ Establecer una conversación con la persona a contratar.
 - ⇨ Brindar información suficiente sobre cuáles serán sus actividades a desarrollar dentro la empresa.
 - ⇨ Hay quienes opinan que sólo con proporcionar un instructivo informativo, que incluye historia, objetivos, políticas y demás está dada la inducción.
 - ⇨ Dar información relevante sobre las actividades que desempeñará y dar una breve plática sobre el giro de la empresa.
-

⇒ Se encontró con diversas empresas que no conocían el término de Inducción y no contestaron la pregunta.

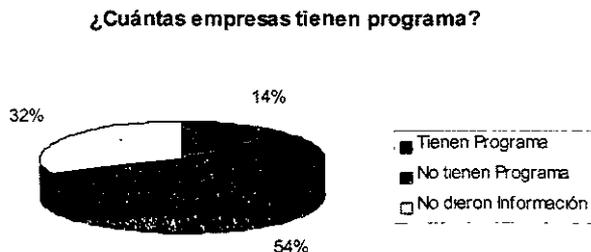
Enseguida se presenta un análisis detallado de los ejes temáticos y se grafican para una mejor visualización de los datos.

Eje 1 ¿Qué porcentaje de las empresas realizan Inducción?

La pregunta realizada fue ¿Su empresa da inducción a sus nuevos trabajadores? El porcentaje de empresas que realizan inducción es de 40.9% el 59.1% no realizan inducción, ni llevan a cabo algún procedimiento que se asemeje.

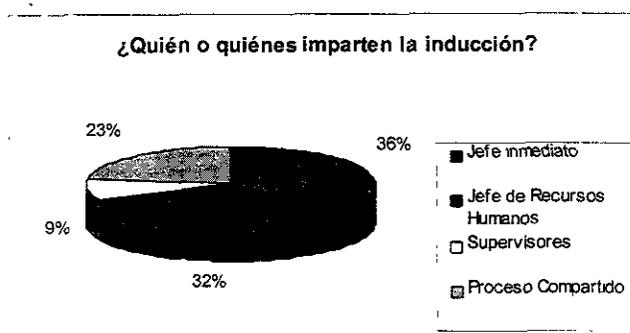


Dentro de este eje se desprendió una pregunta para aquellas empresas que sí dan inducción. ¿Tienen algún programa?. Esto se vio reflejado en el porcentaje de las empresas que tienen programa de Inducción diseñado de acuerdo a sus características, el 13.7% tienen un programa de inducción, el 54.5% no tienen. Para esta pregunta hubo un 31.8% que no proporcionó este dato.



Eje 2 ¿Quién o quiénes imparten la inducción?

En el segundo eje temático y en base a la pregunta de ¿Quién es la persona encargada de brindar la información que requiere un nuevo trabajador para comenzar a trabajar? Se encontraron los siguientes resultados: el 36.3 % de las empresas el Jefe inmediato da información, el 31.8 % corresponde a aquellas empresas donde el Jefe de Recursos Humanos proporciona lo necesario. Los supervisores ocupan el 9.2 % y el 22.7 % es un proceso compartido entre el jefe inmediato y el jefe de recursos humanos.



Se pregunto por que se tomaba la determinación de que dicha persona diera la información. Los que mencionaron que el jefe inmediato justificaron que es la persona que conoce más sobre las actividades **del puesto** que desarrollará el nuevo trabajador. Los que mencionaron que el jefe de Recursos Humanos es por que justifican que son ellos quienes **realizan el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**. Los que dijeron que el supervisor consideran que son los que están relacionados **directamente con el trabajo**. El proceso compartido es entre los jefes inmediatos y los Jefes de Recursos Humanos esto tiene la misma justificación sólo que compartiendo opiniones.

Eje 3 Tiempo y momento para impartir la inducción.

Tiempo *real* (tiempo utilizado actualmente) e *ideal* (tiempo deseado) para dar Inducción. Para algunas empresas el tiempo que tarde un individuo en conocer todo lo relacionado a la empresa, es de suma importancia, para algunas la forma en que lo hagan no importa, lo que sí les interesa es que la persona

conozca lo más rápido posible los procesos, costumbres, políticas y demás aspectos que le permitan conocer su empresa.

A determinadas empresas se les dijo que propusieran una manera más fácil de lograr este objetivo y entre las diversas respuestas estuvieron; el realizar estas actividades en una forma amena.

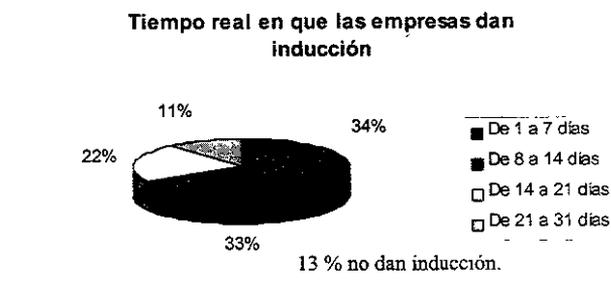
Dedicar por lo menos de 5 a 8 días de instrucción.

Dar un recorrido por las instalaciones.

Proporcionar de forma escrita todo lo relacionado a la empresa.

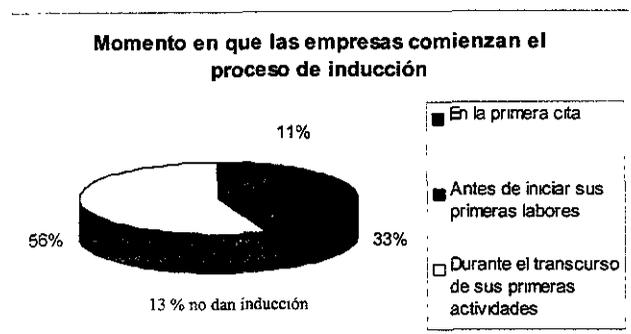
Presentarlo con jefes y compañeros de trabajo.

De manera general el 87% de las empresas considera que el tiempo estándar es **un mes**, para determinar que la persona conoce las actividades de su puesto (con una buena selección) y todo lo relacionado a la empresa. Sólo algunas mencionaron en que momento iniciaría a dar la información pertinente.



¿Cuál es el momento idóneo para iniciar la inducción? Se encontró que para muchas el 63.7 % el mejor momento para dar toda la información pertinente es después de la contratación y sólo el 4.5% es decir una empresa considera que la información debe darse en la primera entrevista, mencionarle aspectos sobre la vacante, la empresa en general, aspectos específicos y generales.

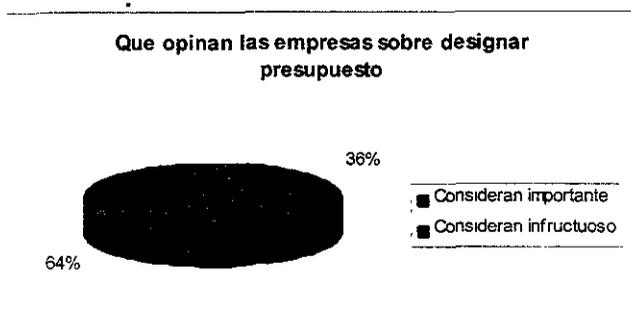
Momento real; después de la contratación
Momento ideal; en la 1era. Entrevista



Eje 4 ¿Las empresas designan presupuesto a la Inducción?

De las 22 empresas encuestadas el 13.6 % si designa presupuesto, el 86.4 % no lo hace.

Esto también se ve reflejado el 63.6 % de las empresas consideran importante el hecho de asignar presupuesto, el 36.4 % piensa que no es importante e incluso opinan que es un gasto.

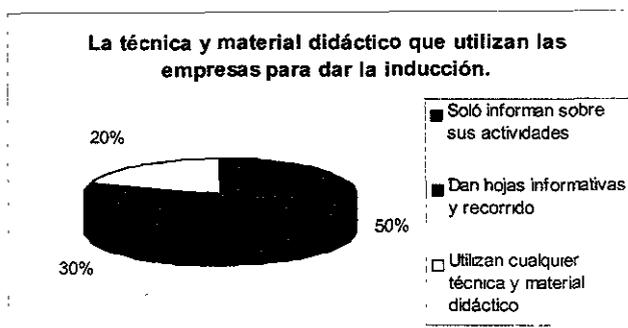


Eje 5 ¿Qué técnicas y material didáctico es el más utilizado para impartir la Inducción

Este eje se viene relacionando con los anteriores. Sólo aquellas empresas que asignan presupuesto, realizan un programa, determinan que técnicas y que material didáctico les conviene utilizar al momento de impartir su inducción.

Entre las empresas que utilizan y que consideran importante dar inducción el 50 % proporcionan Hojas informativas (hoja de bienvenida e información relevante) y como técnica dan un recorrido por sus instalaciones. El presupuesto asignado es mínimo.

El 20 % utiliza diverso material así como variadas técnicas para brindar su información, (estas son las que no tiene programa de inducción), cualquier material que tengan a la mano, por ejemplo hojas informativas, dar recorridos por las instalaciones, alguna revista que contenga reseña histórica, utilizan algún vídeo o simplemente una charla donde se le informa quien es la empresa, sus directivos, sus actividades y que realizará entre otros. El 20 % restante no da Inducción.



Eje 6 ¿Qué debe contener un programa de inducción?

La información fue muy diversa, casi todas las personas entrevistadas brindaron numerosa información al respecto. La tabla describe el número de empresas que opinaron sobre los aspectos más importantes, estos están en orden jerárquico.

15	Historia de la empresa
14	Objetivo, misión y visión empresarial
13	Reglamento interno
12	Aspectos de calidad total

11	Descripción de los procesos de elaboración
10	Descripción del producto o bien que se presta
8	Aspectos de seguridad e Higiene
6	Estructura organizacional
5	Descripción del material con que se trabaja

B) Fase II

La segunda fase comprendió el pilotaje del programa que se diseñó a una empresa del municipio de Ecatepec. Primero se aplicó un cuestionario pre-test que se encuentra en la página 72, se impartió el curso de inducción con duración de 90 min. El programa se especifica en la siguiente página y el manual se encuentra en anexos y por último la evaluación se realizó con un cuestionario post-test que se encuentra en la página 73.

PRE-TEST

El pre-test arrojó importantes datos. En la pregunta uno, dos y ocho el 100 % de las personas coincidieron en las respuestas; es decir, conocen a qué se dedica la empresa y cuál es el producto que más tiene demanda, sin embargo no conocen sobre la historia de la empresa. Algunos intentaron contestar algo, pero la información que tienen no coincide con la real.

El 80 % de las personas no conoce sobre los objetivos de la empresa, ni cuál es su misión, el 20 % restante intuye cual podría ser los objetivos, la misión, visión e incluso el reglamento. Pero mencionan que nunca se les informó al respecto.

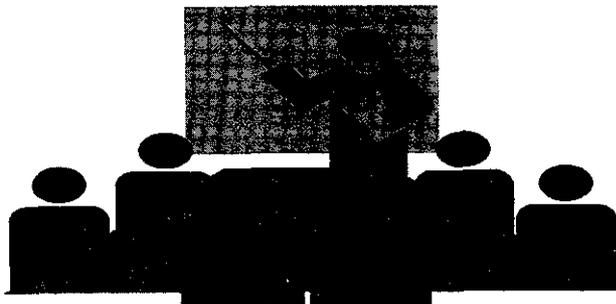
¿La empresa tiene reglamento? Fue otra de las preguntas, el 90 % menciona que no se les ha dado por escrito, sin embargo al ser contratados se les menciona de base 3 aspectos, horario, días de pago y las actividades que realizarán. Esta información es brindada por el personal administrativo, directivo o supervisores, no hay una persona específica que brindará la información.

Todo proceso de elaboración requiere de ciertos pasos. La elaboración de la valerina no es la excepción y en este caso sólo el 30 % de los trabajadores mencionaron conocer este proceso. De igual manera el 30 % de los trabajadores sabe a donde va el producto que laboran, el 70 % restante se imagina que va a zapaterías, mercados, tiendas de autoservicio, entre otros, pero no es así, el producto va directamente a bodegas de calzado y a clientes foráneos.

La pregunta catorce arrojó datos importantes sólo el 20 % de las personas conocen el proceso y el material que se utiliza para elaborar la valerina. El 80 % sólo conoce el material que él utiliza.

ETAPA DE PILOTAJE

CURSO DE INDUCCIÓN



El curso tuvo una duración de 90 min. Este fue diseñado de acuerdo a las características y necesidades de la empresa. Se abordaron aspectos tales como Historia empresarial, objetivos, misión, visión, reglamento interno, entre otros. A continuación se presenta el programa del curso de Inducción que se encuentra en la siguiente página y el manual se encuentra en anexos 2.

El presente curso, está dirigido a todo el personal que se encuentra laborando en Calzado Swing. La finalidad del programa es brindar toda la información que necesita un trabajador para conocer los aspectos más relevantes de la empresa para la cual labora.

OBJETIVOS

General:

⇒ Al término del curso el participante comprenderá todos los aspectos generales que le permitan conocer la empresa donde trabaja.

Particulares:

⇒ Al finalizar el curso los participantes identificarán la Historia, objetivos y políticas, que identificará a la empresa.

⇒ Al concluir la sesión los participantes explicarán todos los aspectos que regulan su estancia en la empresa.

TÉCNICA DIDÁCTICA	ACTIVIDAD	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO
<p><i>Dinámica</i></p> <p>COCKTEL DE FRUTAS</p>	<p><i>PRESENTACIÓN</i></p> <p>Consiste en que cada uno de los participantes diga nombres de frutas y de verduras todos diferentes, hacer un círculo con las sillas, y se sentará a los participantes cuando se diga la orden "Cocktel de frutas" sólo se moverán de su lugar las frutas y se quitará una silla y el que quede parado perderá y tendrá que mencionar su nombre y lo que más le gusta hacer. Cuando se diga "ensalada" sólo se cambiarán las verduras y cuando se diga "mix" todos se moverán.</p>	Sillas	20 min.
<p><i>Dinámica</i></p> <p>ENCUENTRO A TU PAREJA</p>	<p><i>DISCUSIÓN EN GRUPO</i></p> <p>Consiste en que cada uno de los participantes escoja un globo el cual contiene la mitad de una palabra y tendrán que buscar la persona que tomo el globo con la otra mitad de la palabra. Entre ellos comentaran lo escrito en el material didáctico referente a la palabra que les toco.</p>	Globos Manual de Bienvenida (Anexo 2)	30 min.
	<p>Posteriormente expondrán a sus compañeros sus puntos de vista sobre el tema.</p> <p>Se proyecta una película que contiene la descripción de la materia prima y del proceso de elaboración del producto.</p>	Película	30 min. 15 min.
<p>EVALUACIÓN DE TAREAS</p>	<p><i>EVALUACIÓN</i></p> <p>Los participantes contestarán un cuestionario</p>	Cuestionario de 13 preguntas.	10 min.

PRE-TEST

Qué actividad realizas _____ Tiempo laborando ahí _____

A continuación aparecen una serie de preguntas de respuesta abierta para recopilar información acerca de que tanto los trabajadores conocen la empresa donde trabajan. La información obtenida será procesada en forma confidencial.

INSTRUCCIONES : Lee cuidadosamente las preguntas y contesta de acuerdo a lo que se te pide.

1.-¿A qué se dedica la empresa? _____

2. - Describe lo que conoces sobre la Historia de la Empresa _____.

3. - ¿Conoces quién es su fundador? _____.

4. - ¿Conoces cuáles son los objetivos de la empresa?

SI pase a la pregunta 5

NO pase a la pregunta 6

5.- ¿Cuáles conoces? _____.

6. - ¿Conoces cuál es la misión?

SI pase a la pregunta. 7

NO pase a la pregunta 8

7.- ¿Cuáles conoces? _____

8.- ¿Cuál es el producto que más tiene demanda? _____.

9.-¿ Tu empresa tiene reglamento?

SI pasa a la pregunta 10

NO pasa a la pregunta 11

10.- Qué conoces _____

11.- ¿A tí quién te brindo información sobre tus actividades a desempeñar? _____

12.- De manera detallada describe el proceso de elaboración del producto que se fabrica. _____

13.- ¿En donde se vende el producto que laboras ? _____.

14.- ¿De que materias primas se elabora el producto? _____.

¿Qué te gustaría que tuviera tu empresa? _____.

POS-TETS

Qué actividad realizas _____ Tiempo laborando ahí _____

A continuación aparecen una serie de preguntas de respuesta abierta para recopilar información acerca de que tanto los trabajadores conocen la empresa donde trabajan. La información obtenida será procesada en forma confidencial.

INSTRUCCIONES : Lee cuidadosamente las preguntas y contesta de acuerdo a lo que se te pide.

1.-¿A qué se dedica la empresa ? _____

2.- Describe lo que conoces sobre la Historia de la Empresa. _____

3.- ¿Conoces quién es su fundador? _____

4.- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa? _____

5.-¿Cuál es la misión? _____

6.- ¿Cuál es el producto que más tiene demanda _____

7.- ¿Qué conoces del reglamento de tu empresa? _____

8.-¿A tí quién te brindo información sobre tus actividades a desempeñar? _____

9.- De manera detallada describe el proceso de elaboración del producto que se fabrica _____

10.- ¿En donde se vende el producto que labora? _____

11.- ¿De qué materias primas se elabora el producto? _____

¿Qué espera la empresa de tí? _____

POST-TEST

El cuestionario post-test fue una evaluación que se aplicó horas más tarde de haber concluido el curso de Inducción. Los resultados fueron:

Después del curso el personal de calzado Swing reportó los aspectos relacionados con su empresa. El cuestionario fue contestado con fluidez. Mostraron haber conocido la historia de la empresa, los objetivos, la misión y la visión. Conocieron que es lo que persigue la empresa y hacia donde se ésta dirigiendo. Por ejemplo el 90 % dijo saber que los objetivos de la empresa son:

Hacer las cosas bien de desde la primera vez tratando de que el producto tenga cero defectos. Esto le permitirá a la empresa seguir teniendo estabilidad y abrir más el mercado nacional, para posteriormente abrir el internacional. Lograr crecimiento en la infraestructura.

El 85% explicó la misión y la visión de la empresa. Aspectos que nunca antes se les había dado a conocer. El reglamento aunque nunca se les había dado por escrito y sólo se les mencionaban tres aspectos ahora conocen de manera amplia y formal los puntos que deben cumplir.

Los trabajadores hacen mención que el proceso de elaboración en Calzado Swing, es uno de los puntos principales que debe mostrárseles a los empleados, esto con la finalidad de tener conocimiento de cómo se realizan las cosas y de dar a conocer que las labores de cada persona en la empresa son de suma importancia en la elaboración del producto que se fabrica ahí.

Finalmente expresaron que ahora saben lo que la empresa espera de ellos un trabajo con calidad, una persona puntual y que brinde calidad en todas las actividades que realiza.

En la parte final del curso se realizó una evaluación de éste y del

expositor, esto fue por parte de los trabajadores. Sus evaluaciones y comentarios fueron buenos describiendo que nunca antes se les había dado dicha información y la manera en que se les dio fue amena y muy práctica, de tal manera que hubo entendimiento sobre los puntos tratados y sobre el curso en general.

CAPÍTULO V

DISCUSIONES

Y

CONCLUSIONES

De acuerdo a lo establecido por Echeverría (1995) en su investigación acerca de la inducción en las empresas mexicanas, afirma que se desconoce la importancia y los beneficios de la Inducción, que hay un porcentaje 70% elevado de empresas que no inducen a su personal. Argumenta que tales datos respondían a la falta de conocimientos y las pocas fuentes bibliográficas existentes hasta ese momento, ya que se consideraba que invertir dinero en este aspecto sería un gasto en lugar de una inversión.

En base a la presente investigación se llegan a confirmar algunos puntos de Echeverría. No obstante, a la fecha (1998) ya existe una amplia gama de bibliografías al respecto, se encontraron otros elementos también de suma importancia para poder determinar porque las empresas no dan inducción. Aunque este tema parezca aislado no es así, mucho tiene que ver el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Es bien sabido que cuando la empresa utiliza los mejores métodos para elegir a su personal, también utilizará los mejores métodos para brindarle toda la información que necesite para el desarrollo de sus actividades. Actualmente las micro y pequeñas empresas no tienen una cultura de inducción, se preocupan más por programas de índole tecnológica dejando al olvido el factor humano. Dichos programas requieren responder a los constantes cambios tecnológicos. Es importante mencionar que el buen desempeño de los trabajadores esta determinado por la capacitación técnica y la atención personal que la propia empresa le brinda

En la medida que las empresas conozcan en su integridad el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, conocerán que está formado por diversos pasos. Que la Inducción es el último paso y que permite lograr la integración y la socialización de los individuos a su nuevo ambiente de trabajo y dar a conocer los aspectos organizacionales de más relevancia. Cuando las empresas manifiesten inquietud por el tema, la presente investigación aporta los elementos teórico-prácticos necesarios para brindar información al respecto.

Una planeación integral de los procesos administrativos precisa de diseños que involucren los recursos humanos y los recursos técnicos como parte de una misma totalidad. La inducción como parte final del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal se verá articulada en dichos esquemas administrativos. Lo anterior ayudará a la planeación y optimización de todos los recursos con que cuenta la empresa. Así misma la producción se verá beneficiada de manera notable y el desempeño de los trabajadores se verá mejor respaldado. La empresa advertirá que cuando cumpla con sus objetivos

de cualquier índole no sólo esta generando ganancias económicas, sino que también creando seguridad a sus trabajadores ofreciéndoles bienestar económico y personal, generando así el deseo y mejoramiento de sus actividades.

En la medida que el trabajador comprenda la importancia de las diversas actividades (cursos de Inducción entre otros), que la empresa desarrolla, entenderá que la responsabilidad y beneficios del trabajo son mutuos, su estabilidad y promoción estarán determinados por el incremento de la empresa, de aquí la importancia y planeación de los programas.

Algunas empresas consideran que la inducción no es necesaria, pero la idea resulta tentadora si se probará con un programa de esta magnitud. Como prueba a está inquietud se presenta la siguiente investigación con la finalidad de que se conozcan los beneficios que se obtuvieron y el *aprehendizaje* obtenido con la planeación y diseño del programa de Inducción en *Calzado Swing. S.A. de C.V.*

Haciendo más énfasis en la inducción, y en la importancia que tiene la integración a la organización y al puesto resulta conveniente que las empresas no sólo se interesen en los aspectos superficiales de la empresa, sino que profundicen de tal manera que logren integrar e involucrar en toda su totalidad al empleado y lograr con ello que este *se ponga la camiseta*. Para lograr de una manera más óptima los resultados esperados. Es labor de los Psicólogos del área Industrial que en el futuro podamos ser los encargados de realizar propuestas a las empresas y comenzar a crear cultura en la Inducción. Así mismo las escuelas formadoras de psicólogos del área industrial pongan más énfasis en el tema de principio a fin, y continuar apoyando los programas existentes o en su defecto proponer el desarrollo del tema. Así mismo por las características de un programa de inducción puede ser diseñado en corto tiempo y con inversiones mínimas. Tales tipos de programas pueden ser generados o motivados por esquemas de Servicio Social o Prácticas Profesionales. Lo que permitirá crear interés por parte de las emresas e investigadores y fomentar la cultura en la Inducción

Se pudo observar que son los jefes inmediatos quienes dan la inducción y no la persona encargada de contratar. En vez de determinar quien sería la persona más indicada de brindar la información que requiere un nuevo trabajador, resulta conveniente considerarlo como un proceso compartido entre el **Jefe Inmediato** y el **Jefe de Recursos Humanos**. Ya que esto atraería ventajas para ambas personas por lo que sí uno se encuentra ocupada en

determinada actividad o simplemente no se encuentra en la empresa, existe otra persona que conoce el proceso y lo podría impartir. Las empresas de hoy necesitan **capacitar, probar y comprobar**. Con un programa de esta índole, aunque puede ser considerado un gasto no es así; los resultados se observan en corto tiempo como los obtenidos en la segunda fase de la investigación que resultaron ser notables.

ANEXOS

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Ejes temáticos del cuestionario para fines de la primera fase.

- ✓ ¿Que porcentaje de las micro empresas realizan Inducción?
 - ✓ ¿Quién ó quienes la imparten?
 - ✓ ¿Utilizan algún programa de Inducción?
 - ✓ Tiempo real e ideal de la Inducción.
 - ✓ ¿Cuál es el momento idóneo para iniciar la Inducción?
 - ✓ ¿Se designan presupuesto para los programas de Inducción?
 - ✓ ¿Qué técnica y material didáctico son el más utilizado para impartir la Inducción?
 - ✓ ¿Las empresas conocen sobre cuales podrían ser los beneficios de dar Inducción al personal?
 - ✓ Aspectos generales que deben dar a conocer las empresas.
 - ✓ De las empresas que dan Inducción cuales son los aspectos más relevantes que mencionan las empresas.
-

CALZADO SWING S.A. DE C.V.

MANUAL DE BIENVENIDA

PROGRAMA DE INDUCCION

ELABORADO POR : AGUILAR CERON MIRIAM J. JULIO, 98.



INDICE

BIENVENIDA.	1
Objetivos empresariales.	2
Misión y visión empresarial.	3
Historia de la empresa.	4
Descripción del artículo.	6
Reglamento interno.	8
Prestaciones.	9
Estructura organizacional.	9



BIENVENIDA

CALZADO SWING S.A. De C.V.

Te da la más cordial bienvenida a esta organización. Deseamos que te integres lo antes posible a nuestra empresa y formes parte de nuestro equipo de trabajo. En Calzado Swing tenemos un lema que orienta nuestro trabajo,

Realizar las cosas bien desde la primera vez.

Con ayuda y colaboración de todos, juntos lograremos ***ser mejores cada día***; logrando así que nuestra empresa crezca y sea cada día más importante.



OBJETIVOS EMPRESARIALES

- ☑ Crear un producto de calidad total.
- ☑ Elaborar un producto de calzado con cero defectos.
- ☑ Colocar nuestro producto en un lugar importante en el mercado nacional y posteriormente incursionar en el mercado internacional.
- ☑ Consolidar una estabilidad en el funcionamiento de nuestra organización.
- ☑ Crecer de manera sistemática y constante en nuestra infraestructura.



MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONAL

Misión

- ⇒ Nuestra misión es lograr que todo el personal se sienta comprometido con las actividades que realiza.
- ⇒ Lograr realizar las actividades bien desde la primera vez.
- ⇒ Todo el personal que labora en Calzado SWING tiene la misión de realizar sus labores siempre pensando en brindar a clientes y proveedores la calidad total en el calzado.

Visión

Las oportunidades se abren y las reglas son cada vez mayores, todos somos parte de la empresa y nuestro futuro está en desarrollar nuestras actividades al máximo. La visión de esta empresa es lograr una estabilidad en el mercado nacional, incrementar la línea de calzado, que darán pauta a la apertura del mercado internacional.



HISTORIA DE LA EMPRESA

En noviembre de 1994 comenzaba a surgir un nuevo negocio. Iniciaba como un taller que iría creciendo con el transcurso del tiempo. Empezó con una máquina de inyección, una cortadora, y sólo se contaba con 2 personas, quienes realizaban todo el proceso del calzado. La producción era de aproximadamente 600 pares al día. Con el transcurso del tiempo y con ventas favorables la producción se centró en los modelos de mayor demanda. Surgió la necesidad de aumentar la producción y de adquirir otra máquina.

En menos de un año ya se contaba con otra máquina. Este crecimiento ocasionó varios cambios en la administración, es decir hubo un aumento de personal, que incrementó notablemente el trabajo. Se reajustó el horario y se implantaron tres turnos de trabajo.

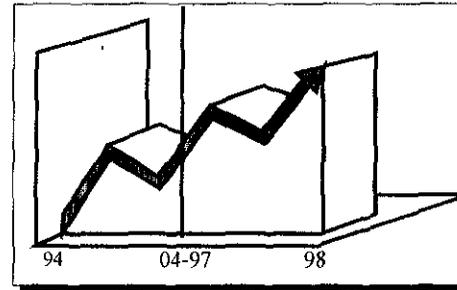
Tal era el éxito que, en tan sólo tres meses se adquirió una máquina mas de inyección, hubo otro incremento de personal y se empezaron a definir puestos que permitieran dividir el trabajo y hacerlo más eficiente. Con el incremento de las ventas se incorporan otros modelos que traerían como consecuencia una mejoría en las ventas. Para ese entonces el nivel de producción era de 500 pares por máquina, (1500 pares al día).

Debido al crecimiento de máquinas y de personal, el espacio del taller resultaba insuficiente, por lo cual se trasladó a

otro lugar con aproximadamente el doble de la magnitud de espacio físico. En Abril de 1997 se comenzó a construir lo que actualmente es considerada como la planta de trabajo y se realizaron todos los trámites necesarios para dar de alta a la nueva **microempresa**, en la que nos habíamos convertido. Dos meses más tarde se adquirió más equipo de trabajo.

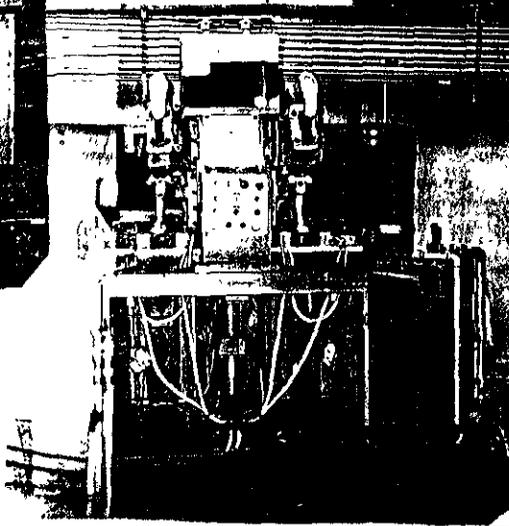
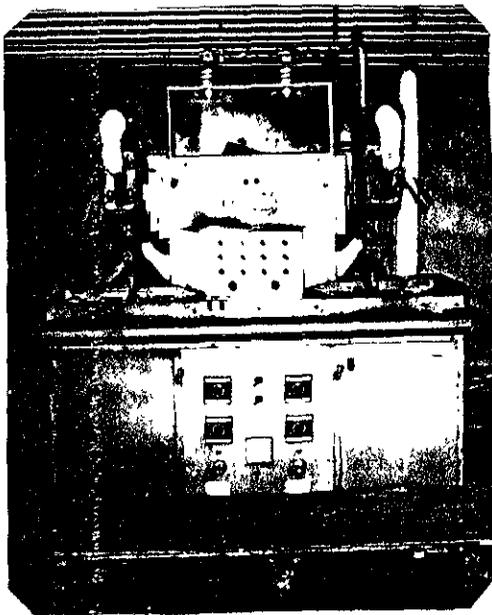
Actualmente contamos con 5 máquinas de inyección directa al corte y con todo el equipo necesario para su funcionamiento y para la elaboración del calzado. La producción actual es de 500 a 700 pares por máquina al día (aproximadamente 3 000 pares). A la fecha se tienen 20 personas laborando en la fábrica y se cuenta con 5 modelos de calzado, uno de los que más tiene demanda en el mercado es el llamado "**Nayeli**".

De acuerdo a lo establecido por la SECOFI actualmente la empresa está denominada como **pequeña**, pero aspiramos a seguir creciendo e insertarnos en el mercado internacional. Los objetivos inmediatos que se tienen es ampliar el mercado nacional y posteriormente abrir el internacional, incrementar los modelos e incluir otros productos relacionados.



V

MAQUINAS



DESCRIPCION DEL PRODUCTO.





REGLAMENTO INTERNO

- Respetar el horario de trabajo
- Respetar el día de pagos, que son los días sábados
- Las instalaciones de la fábrica deberán ser respetadas, es decir no se permitirá la entrada a aquella persona que se encuentre en estado alcohólico o haya ingerido sustancias tóxicas, así como evitar introducir bebidas embriagantes o todo aquello que cause daños a la salud.
- Aprovechar de la manera más óptima el recurso material.
- Es importante que antes de iniciar las labores, se utilice el equipo necesario para evitar accidentes.
- Cuando la empresa lo requiera, los trabajadores deberán cumplir con las cuestiones de trabajo, es decir con las horas extras.
- Toda la información en cuestión administrativa y los procesos laborales deberán manejarse en forma confidencial.
- Todo clase de instrumentos utilizados en el trabajo, no podrán salir de la fábrica, por ningún motivo.
- No se permite la entrada en horas de trabajo a personas ajenas a la empresa.



PRESTACIONES

El personal directivo de calzado Swing preocupándose siempre por sus trabajadores y tratando de que tengan un desarrollo y se sienta a gusto en el área de trabajo, ha implantado ayudas eventuales y la extensión de notas meritorias a todos aquellos empleados que:

- Realizan con entusiasmo su trabajo.
- Son puntuales en su horario de trabajo y respetan las disposiciones de la empresa.
- A todos aquellos trabajadores que resulten ser los mejores de cada mes.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



BIBLIOGRAFÍA

1. (AID) Agencia para el desarrollo Internacional. *Una guía de adiestramiento para Instructores*. México-Buenos Aires, International. Textbook Company. 1968
2. ARIAS, G. F. *Administración de recursos humanos*. México. Fondo de cultura Económica. 1973.
3. ARIAS, G. F. *Administración de recursos humanos*. México, Trillas Cuarta edición, 1989.
4. BANCO DE MÉXICO, *Informe Anual 1997. Que se rinde el ejecutivo federal y al congreso de la unión en cumplimiento en lo dispuesto en la fracción III del artículo 51 de la ley del Banco de México*. México, Junta de Gobierno. 1997.
5. BECKER, G. *Retos para la modernización industrial de México*. México Fondo de Cultura Económica, 1995.
6. BURGUEÑO, L. F. *Economía en crisis, ensayo de México y América Latina* Instituto de Investigaciones económicas. México, U.N.A.M. 1991.
7. BLEGER, L. *La entrevista Psicológica*. México. Nueva visión. 1985.
8. BRAVO, B. M. *La inducción de personal a la banca*. Tesis de Lic. en Psicología. México. U.N.A.M. 1973.
9. CADWELL, C. *Inducción del nuevo empleado*. México, Trillas 1991.
10. CANALES, A. E. *Inducción en instituciones bancarias*. Tesis de Lic. en Psicología. México, U.N.A.M. 1984.
11. CHAPMAN, E. *El nuevo supervisor; Guía para las personas de recién ingreso*. México, Iberoamericana. 1992.
12. CHIAVENATO, A. *Administración de Recursos Humanos* México, Mc Graw Gill Interamericana, 1986.
13. DE LA TORRE, F. Y MACIEL, J. *Inducción al trabajo* México, Mc Graw Hill 1993.
14. ECHEVERRÍA, S. M. *La inducción como factor retroalimentador al proceso de selección* México, Tesis de Lic. en Psicología. U N.A.M. 1995.
15. ELORZA, H. P. *Estadística para ciencias del comportamiento*. México, Harla 1987.
16. ETZIONI, A. *Organizaciones modernas*. México, Limusa 1991.
17. FAUSTO, B. L. *Economía en crisis ensayo de México y América Latina* México, Instituto de investigaciones económicas. U.N.A.M 1979.

18. FLORESGOMÉZ, G. F. Y CARBAJAL, M. G. *Nociones del Derecho positivo Mexicano*. México, Porrúa. 1993.
19. GRADOS, E. J. *Reclutamiento, selección Contratación e inducción de personal* México, Facultad de Psicología. U.N.A.M. 1979.
20. GRADOS, E. J. *Inducción Reclutamiento y Selección*. México, El manual moderno. 1988.
21. GRIJALBO, J. *Historia General del trabajo: La civilización industrial*. México-Barcelona, Alain Tourine. 1965.
22. GRUPO FINANCIERO BANAMEX-ACCIVAL. Revista mensual. *Examen de la situación económica de México*. Volumen LXXXII. Núm. 870. México, división de estudios económicos y sociales. Mayo 1998.
23. HERNÁNDEZ, S. R. *Metodología de la investigación social*. México, Mc Graw Hill. 1996.
24. MENDOZA, F. L, BALTAZAR G. M. *Propuesta de un programa de inducción a la seguridad en una industria química*. Tesis de Lic. en Psicología. México, U.N.A.M. 1995.
25. MALDONADO, Ma. L. *Inducción: integración del sujeto a su grupo de trabajo*. México, Tesis de Lic. en psicología. U.N.A.M. 1984.
26. Mc KEMA, J. F. y SIKULA F. A. *Administración de Recursos Humanos*. México, Limusa. 1989.
27. MENDEZ, M. J. *Pasado, presente y futuro de la economía mexicana*. México. Panorama, 1995.
28. MENDEZ, M. L. *Trascendencia Pedagógica de una adecuada inducción para lograr un desarrollo eficaz del empleado dentro de la empresa*. Tesis de Lic. en Pedagogía. México, U.N.A.M, 1998.
29. MOREL, A. S. *La inducción laboral como etapa intermedia de los procesos de selección y capacitación. Propuesta de un modelo*. Tesis de Lic. en Psicología. México, U.N.A.M. 1993.
30. MUNCH, G. G. M. *Fundamentos de administración*. México, Trillas. 1995.
31. NAVA, G.A.E. *La inducción un proceso compartido: el papel de los jefes inmediatos y del Psicólogo organizacional*. Tesis de Lic. Psicología. México, U.N.A.M. 1995.

32. OROZCO, J. *Proceso práctico del reclutamiento y selección de personal* México, COPARMEX. Fondo editorial. 1980.
33. OTTO, Z. *Psicología experimental*. México, Mc Graw Hill. 1992.
34. RAMIREZ, P. D. *Contabilidad administrativa*. México, Mc Graw Hill. 1994.
35. REYES, P. A. *Administración de personal; Relaciones humanas*. México, Trillas. 1993.
36. REYES, P. A. *Administración moderna*. México, Limusa. 1994.
37. RODRIGUEZ, E. M. *Psicología de la organización*. México, Trillas. 1985
38. ROMERO, B. S. *La administración de personal y su aplicación práctica a la empresa moderna* México, C.E.C.S.A. 1977.
39. SANTOS, M. M. *Una aproximación pragmática del procesamiento humano de información al problema de la Inducción*. Tesis de Lic. Psicología. México. U.N.A.M. 1995.
40. SCHULTZ, D. P. *Psicología industrial*. México, Mc Graw Hill. 1991.
41. SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. *Lo que usted desea saber sobre las empresas integradoras*. Manual informativo de SECOFI. México, 1995.
42. SECRETARIA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. *El nuevo perfil de la economía Mexicana* Folleto informativo de la Secretaria de Hacienda Crédito Público. Agosto 1992.
43. SECRETARIA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. *Presentación informativa del programa; programa de acción para reforzar el acuerdo de unidad para recuperar la emergencia económica*. Dirigida por el Doc. Guillermo Ortiz Martínez México. 1995.
44. SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVICIÓN SOCIAL. *Ley Federal del Trabajo*. México, Trillas. 1995.
- 45 SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVICIÓN SOCIAL. *Manual para dirigir diversas acciones en el trabajo*. México, 1995
46. SILICEO, O. *Capacitación y desarrollo personal*, México, Limusa, 1986.
- 47 SMITH, C. H. y WAKELEY, H. *Psicología de la conducta industrial*. México, Mc Graw Hill 1993

48. SOLIS, C. F. México: *Perspectivas de una economía abierta*. México. Comité editorial, Colegio Nacional de Economistas, 1993.
49. STANTON, S. E. *Sistemas efectivos de solicitud y Selección de Personal* México, Limusa. 1989.
50. VALDES, L. *Conocimiento a futuro*. México, Programas educativos, segunda ed. 1995.
51. VITE, San P. S. *La inducción como una técnica de integración del individuo a la organización*. Tesis de Lic. Psicología. México, U.N.A.M. 1975.
52. WENDELL, L. F. *Administración de personal: Desarrollo de recursos humanos* México, Limusa. 1993.
53. ZEPEDA, A. G. *La inducción del trabajador mexicano como parte de la formación para el trabajo en la empresa*. Tesis de Lic. en Pedagogía. México, Universidad Panamericana, 1996.
54. INTERNET
- Telesur.acnet.net/AIEM/aiem.html.
- www.secofi.gob.mx
- www.stps.gob.mx
- www.inegi.org.mx
-