

72  
Lej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCION PARA  
EL PERSONAL DOCENTE DE NUEVO INGRESO  
EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ALMA LETICIA SALAZAR CORTES

ASESOR: LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1999.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

278187



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
SISTEMA DE  
ALICIA

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

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MUJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos  
Diseño de un Programa de Inducción para el  
Personal Docente de Nuevo Ingreso en una  
Institución Educativa.

que presenta la pasante: Alma Leticia Salazar Cortés  
con número de cuenta: 7124125-6 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 13 de Abril de 19 99

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
I	Lic. Juan José Castillo Hernández	
II	Lic. Sandra Luz González López	
III	Lic. Cecilia Brito Barba	

# **DEDICATORIAS**

## **A DIOS:**

Te doy gracias Señor por  
alumbrarme con la luz de  
la vida.

Por la familia que me  
elegiste.

Por tu gran demostración  
de amor en los momentos  
que más te he necesitado.

Por permitirme llegar a  
una meta más en mi vida.

Y por todo cuanto me das.

## **A MIS PADRES: Tere y Casto**

Como un testimonio de mi amor y gratitud a ustedes.

Por ser los mejores padres que Dios me pudo haber otorgado.

Porque con su dedicación, amor y esfuerzo recibí siempre el apoyo necesario en la vida, para alcanzar todo aquello que me propuse como herencia y profesionista.

La carrera que me dieron constituye la más valiosa herencia que pude recibir.

Gracias por todo mamita y papito.

Su hija que los ama

Alma

**A MI ASESORA:  
Lic. Sandra Luz González López**

Por haberme brindado parte de su tiempo para orientarme en la realización de una meta pendiente: Mi titulación.

Por su calidad humana, motivándome a cada momento con esa chispa alegre y optimista que la caracteriza.

Nunca cambie, porque hay más egresados que la necesitarán hoy y siempre.

Con respeto, cariño y admiración

Mil gracias

Alma

## **A MI ESPOSO: Ing. Antonio Herrera Mejía**

Porque gracias a tu amor, paciencia y confianza depositados en mí, siempre he podido realizar todo aquello que contribuye a mi superación personal integral.

Por ser un padre digno de ejemplo con tus hijas, apoyándolas económica, moral e intelectualmente.

Por tu esfuerzo para sacarnos adelante.

Por tantas atenciones que tienes para con nosotras, y por darnos todo sin pedir nada a cambio.

A ti Antonio todo mi amor

La compañera de tu vida

Alma

## **A MIS HIJAS: Alma, Daniela y Paulina.**

Por llenar de luz y alegría mi existencia.

Por brindarme tantas satisfacciones como lo han hecho hasta ahora.

Por representar mi máximo orgullo y motivación de superación. Así como yo pretendo ser para ustedes un estímulo de pujanza y logro.

Su amorosa madre

Alma

## **A USTEDES:**

**Antonio** (mi hijo político) por representar la fuerza y cariño de su familia, y **Marco Antonio** (mi primer nieto) el retoño de amor que recuerda y hace patente la bondad de Dios en el hogar.

Bienvenidos a nuestra vida, porque completan mi felicidad, al traer nuevas alegrías y experiencias, las cuales hacen más resistentes los lazos de unión entre la progenie.

Los quiere

Alma

**A MIS HERMANOS:**

**Marlene y Eduardo (mis Pedritos)**

Por el gran cariño que les tengo,  
y por compartir todos aquellos  
momentos de juego, alegría y  
emociones que siempre nos unen.

De su hermana que los quiere

Alma

## **A MIS AHIJADOS: Karla y Miguel**

Como una forma de manifestarles mi cariño y hacerles saber que cuentan con todo mi apoyo si algún día lo necesitaran, porque más que mis sobrinos-ahijados los considero como otros dos hijos para mí.

Los quiero  
Alma

## **A MIS AMIGAS: Sofía, Ana Rosa y Bertha.**

Les dedico con mucho cariño este trabajo, porque la amistad que nos une no es una cadena de papel, sino de oro.

Gracias por apoyarme con sus consejos y acciones cuando las necesito.

Y en pocas palabras: por estar siempre juntas en las buenas y en las malas.

Las quiere

Alma

## **A LA MEMORIA:**

De todos aquellos maestros que desde muy niña tuvieron a bien el impartirme sus conocimientos, y que al poner cada uno su granito de arena, también contribuyeron a lo que ahora soy: una profesionalista.

Los recuerdo con muchísimo cariño y los llevo en lo más profundo de mi corazón.

Gracias

## **A LA UNAM:**

Por formarme como una profesionista capaz, responsable, justa y crítica, con características primordiales en la formación de recursos humanos de calidad egresados de esta noble alma mater

Porque en ella conté con catedráticos excelentes que contribuyeron a mi enriquecimiento con su sabiduría.

Gracias por todo

# ÍNDICE

	<b>PÁGINA</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	i
<b>OBJETIVO</b>	ii
<b>HIPÓTESIS</b>	iii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
1.1 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos	5
1.1.1 Influencia de la Revolución Industrial	6
1.1.2 La Administración Científica y sus Contribuciones	8
1.1.3 Teóricos de la Administración General	16
1.1.4 La Psicología Industrial y su Aportación	20
1.1.5 Las Contribuciones del Enfoque de Recursos Humanos	23
1.1.6 El Movimiento de Relaciones Humanas	29
1.1.7 Teóricos de la Ciencia del Comportamiento	32
1.1.8 Administración Estratégica	33

1.1.9	Asociaciones Profesionales y Certificación	35
1.1.10	Organizaciones de Investigación	37
1.2	Conceptos de Administración de Recursos Humanos	38
1.3	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	40
1.3.1	Objetivos Funcionales	41
1.3.2	Objetivos Sociales	41
1.3.3	Objetivos de la Organización	42
1.3.4	Objetivos Individuales	42
1.4	Recursos y Características de los Recursos Humanos	44
1.4.1	Recursos Humanos	44
1.4.2	Recursos Materiales	46
1.4.3	Recursos Técnicos	47
1.4.4	Recursos Financieros	48
1.4.5	Características de los Recursos Humanos	49
1.5	Efectividad de la Administración de Recursos Humanos	51
1.6	Problemas Actuales de la Administración de Recursos Humanos	53

## **CAPÍTULO 2**

### **INDUCCIÓN DE PERSONAL**

2.1	Importancia de la inducción	58
2.2	Conceptos de Inducción	61
2.3	Objetivos y Finalidades de la Inducción	64
2.4	Impacto del Medio Ambiente	67
2.4.1	Medio Ambiente Legal	67
2.4.2	Medio Ambiente Físico	68
2.5	Utilidad y Validez del Sistema de Inducción	69
2.6	Proceso de Inducción	71
2.6.1	Inducción en el Departamento de Personal	71
2.6.2	Inducción en el Puesto	75

## **CAPÍTULO 3**

### **PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

3.1	Planeación del Programa de Inducción	79
3.2	Factores Determinantes de la Elaboración del Programa	82
3.3	Participantes y Responsabilidad del Programa de Inducción	85
3.4	Comprobación de la Inducción	89

3.5	Apoyos Didácticos	91
3.6	Manual de Bienvenida	95

## **CAPÍTULO 4**

### **PROGRAMA DE INDUCCIÓN PROPUESTO**

4.1	Antecedentes de la Institución Educativa	100
4.1.1	Necesidades que le Dieron Origen	101
4.1.2	Creación de la Institución Educativa	104
4.1.3	Nuevo Modelo Académico Siglo XXI	106
4.2	Propuesta de un Programa de Inducción al Docente de Nuevo Ingreso	116

CONCLUSIONES	131
--------------	-----

ANEXOS	134
--------	-----

BIBLIOGRAFÍA	148
--------------	-----

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**¿LA FALTA DE INDUCCIÓN IMPIDE LA PLENA INTEGRACIÓN DEL DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**

## **OBJETIVO**

INDUCIR AL PERSONAL DOCENTE DE NUEVO INGRESO AL PUESTO, AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y A LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL PARA LOGRAR UNA ACTITUD FAVORABLE HACIA LA EMPRESA Y UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO.

## **HIPÓTESIS**

A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DOCENTE DE NUEVO INGRESO, SE LOGRARÁ SU INTEGRACIÓN ADECUADA A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

# INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos más importantes a cumplir en la Administración de Recursos Humanos, es la satisfacción del trabajador en el desempeño de sus actividades.

Cuando una Organización es relativamente pequeña existe la oportunidad de que patrón y empleado expresen sus propias necesidades, lo cual hace que los problemas se resuelvan rápidamente. Pero a medida que la Organización crece, disminuye este contacto personal, haciendo necesario aplicar nuevos procesos, métodos y programas de administración para disminuir o evitar los problemas que se presentan y no perder así el contacto entre el personal administrativo y subordinado, lográndose así metas conjuntas.

La Organización cuenta con diversos recursos, llámense Humanos, Financieros, Materiales, de Producción, etc. Todos ellos sumamente importantes, pero el primero de ellos ocupa un lugar muy especial por tratarse del recurso viviente que mueve a los demás para que se alcancen los objetivos.

De hecho el activo más valioso que posee una institución educativa es su recurso humano.

Una vez llevado a cabo el proceso de Selección de Personal y contratado a éste, se espera que pronto empiece a contribuir; pero si no se le ha integrado adecuadamente a su ambiente de trabajo, la respuesta a su capacidad de producir o de aportar puede retraerse.

En muchas organizaciones sean privadas o públicas, no se le da importancia a la inducción, lo cual es desfavorable, ya que no se le ayuda al nuevo docente a ubicarse en su nuevo empleo.

No debe olvidarse que los primeros días en el trabajo de cualquier persona son críticos, ya que se siente extraño entre rostros desconocidos, manifiesta ansiedad, no sabe si sus compañeros se llevarán bien con él, desconoce el ambiente de trabajo, políticas, reglamentos, jefes, etc; por éstas razones no debe perderse de vista y se debe prever esta situación a través de un **Programa de Inducción** bien planeado y organizado, que incluya un manual de bienvenida para orientarlo a las áreas principales.

Todo esto hará que su primera experiencia en el trabajo sea decisiva, agradable y la Organización cause en él una impresión positiva y por consecuencia el rendimiento óptimo del nuevo docente.

El departamento de personal será el encargado de implantar el Programa de Inducción, apoyándose además de otros trabajadores o empleados.

Una vez aplicado el Programa de Inducción, posteriormente se realiza la comprobación de la inducción, en donde se le pedirá al trabajador que critique los puntos débiles del programa, a través de una lista de verificación, o en una reunión ya programada con anterioridad, haga los comentarios. A fin de ver en qué grado se alcanzaron los objetivos, y qué partes del programa fueron buenas o deficientes.

## CAPÍTULO 1

# LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



*LA PRIMERA responsabilidad de un ser humano es darse a sí mismo un apretón de manos.*

*-Jim Gallagher*

## 1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Desde que surgió el esfuerzo en grupo, la **Administración de Recursos Humanos** ha existido, trátase en su forma primitiva o visualizando ya integraciones de esfuerzos, como los realizados en las civilizaciones del Egipto para construir sus majestuosas pirámides -se requerían más de 100,000 personas durante veinte años para una sola- o de la China, con su gran Muralla y en donde se debió planear lo que se haría, organizar personas y recursos materiales, guiar a los trabajadores, así como llevar a cabo un control para asegurarse de que las cosas salieran conforme a lo planeado. "Estos ejemplos del pasado demuestran que las organizaciones han estado con nosotros durante milenios y que la administración se ha practicado durante un periodo similar"<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Robbins Stephen P. Fundamentos de Administración, México. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, pág. 422

Pero a pesar de tener sus raíces la administración en la antigüedad, la moderna génesis de la Teoría Administrativa se inicia a partir de la Revolución Industrial.

### **1.1.1 INFLUENCIA DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL**

Podría considerarse que la influencia anterior del siglo XX en lo que respecta a la Administración fué la Revolución Industrial en Gran Bretaña, siglo XVIII, llegando a Estados Unidos al final de la Guerra Civil estadounidense. El nombre lo recibe debido a los grandes cambios ocurridos en este periodo como fué el surgimiento del sistema fabril, en donde la máquina sustituyó a la fuerza humana.

La especialización y la división de trabajo hizo más económico el producir bienes en las fábricas. En Estados Unidos la Revolución Industrial tuvo tres facetas:

- 1) **Potencia** -desarrollo y perfeccionamiento de la máquina de vapor en Inglaterra por James Watt, para posteriormente trasladarla a Estados Unidos- con lo cual se produjo una gran cantidad de artículos, a menor precio y se amplió el mercado de bienes. La máquina de vapor permitió el que las

fábricas se situaran retiradas de la fuerza hidráulica. El efecto fue un gran desarrollo en las naciones. También pudieron colocarse cerca de sus clientes y proveedores.

2) **Transporte** –auge ferroviario en 1840-en donde las fábricas se establecen cerca de las vías, permitiendo el desarrollo de Mercados Nacionales debido a que productos terminados y materias primas podían ser rápidamente transportadas de un lugar a otro.

3) **Comunicación** –que con la invención del telégrafo por Samuel F. B. Morse en 1844- las fábricas pudieron comunicarse y coordinar sus actividades con eficiencia y rapidez.

Pero ahora bien, teniendo fábricas grandes y con poderosa maquinaria se requirió de:

- Personas con habilidades administrativas que designaran las operaciones a realizar.
- Conducir las diarias actividades.
- Mantener estándares de producción.
- Pronosticar la demanda.
- Buscar mercados.

- Asegurar el funcionamiento de las máquinas.
- El pago a trabajadores, etc.

Requirió de planificar, organizar, dirigir, y controlar. Con ello se habló ya del requerimiento de una Teoría Administrativa formal.

### **1.1.2 LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y SUS CONTRIBUCIONES**

Se sugiere el año 1911 como el año en que nació La Teoría de la Administración Moderna, conceptualizando que: "La administración científica consiste en un método objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia de los trabajadores con base en la recaudación de análisis de datos".<sup>2</sup>

Fué en 1911 cuando se publicaron los Principios de la Administración Científica de Frederick Winslow Taylor, siendo ampliamente aceptados por los gerentes en todo el mundo. A Taylor se le conoce como el "Padre de la administración científica" por ser el iniciador de ésta.

Periodo con grandes contrastes debido a que:

- Se estudiaba cómo mejorar la productividad del personal operativo.
- Se preocupaban unos teóricos de la administración general por cómo hacerla más efectiva.
- Un grupo de escritores e investigadores insistían en el Recurso Humano en la administración.
- Otros hacían énfasis al desarrollo y aplicación de modelos cuantitativos.

Por lo anterior se presenta a continuación lo relevante de esta época, con sus respectivos autores:

#### **FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915)**

Al observar este ingeniero (nacido en Filadelfia, E.U.A.) la labor de los trabajadores en las empresas acereras en

Pennsylvania, le abrumó su ineficiencia, además de que tendían a tomar las cosas con tranquilidad y aplicaban técnicas diferentes para hacer el mismo trabajo.

Consideró que la producción que realizaban apenas era una tercera parte de lo que realmente podrían hacer. Por lo que se dedicó a mejorar la forma de hacer las cosas en la planta. Debe hacerse notar que en ese tiempo, a los trabajadores se les colocaba sin tomar en cuenta sus habilidades o aptitudes para el trabajo que desempeñarían, que laboraban despacio, las decisiones administrativas se tomaban basadas en mera intuición, no existían estándares de trabajo efectivos y en donde trabajadores y gerentes siempre estaban en conflicto; situación que debería ser mejor la de colaborar para obtener un beneficio mutuo.

El ejemplo más mencionado de la **Administración Científica** es el experimento de los lingotes de hierro, en donde la productividad promedio era de 125 toneladas, -obreros cargaban los lingotes en carros de ferrocarril- por lo que Taylor consideró mediante un análisis científico del puesto, la forma mejor de cargar el hierro, y así después de probar varias combinaciones de procedimientos teóricos de administración - estudios de movimientos- y de las herramientas -tamaño de

las palas debería ser dependiendo del peso del material a mover-, logró alcanzar la productividad a 48 toneladas diarias, que significó un 200% o más.

De esta forma empleó métodos similares para otros trabajos, y así después de seleccionar a la persona capaz para la labor, se le entrenaba para hacer la mejor forma única. Realizó también sus estudios en las minas de carbón.

Sus estudios y experimentos le llevaron más de dos décadas, pero al fin dejó establecidos cuatro principios de gerencia, en los cuales sostuvo que seguirlos sería beneficioso para gerentes y trabajadores. Estos últimos ganarían más sueldos y los gerentes más utilidades.

Los principios de la administración de Taylor son los siguientes:

1. Desarrollar una ciencia para cada elemento de trabajo de una empresa, que reemplazara la antigua regla del dedazo.
2. Seleccionar científicamente y luego entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador.

3. Cooperar con entusiasmo con los trabajadores para garantizar que el trabajo se realice de conformidad con los principios de la ciencia desarrollada.
4. Dividir el trabajo en partes casi iguales entre gerentes y trabajadores. La administración se hace cargo de la función para la cual está mejor preparada que los trabajadores.

En consecuencia la Administración Científica denotó las siguientes contribuciones:

- ◆ La cooperación entre trabajo y empresa, por tanto no individualismo.
- ◆ La selección de los trabajadores.
- ◆ Rendimiento máximo no restringido.
- ◆ Sentó las bases de la psicología industrial en aspectos de "test" y selección.
- ◆ Los ingenieros participaron más activamente dentro de la administración.

- ◆ Se hizo posible que los gerentes de primera línea desempeñaran funciones relacionadas con personal, formándose departamentos a fin de tratar asuntos de personal.
  
- ◆ Declinó la administración regida por intuición.
  
- ◆ "Podía elevar el nivel de vida de países enteros al hacer más eficientes y productivos a los trabajadores, así como aumentar sus ingresos".<sup>3</sup>

Las ideas de Taylor se difundieron en países como Rusia, Alemania, Estados Unidos, Francia y Japón.

Posteriormente perdió prestigio (dos o tres décadas después) debido a su criterio exclusivamente ingenieril y a su incapacidad para resolver ciertos problemas administrativos, los cuales se presentaron no por cuestiones mecánicas sino humanas, surgiendo la psicología industrial y las relaciones humanas.

## **FRANK GILBRETH (1868 - 1924) Y LILLIAN GILBRETH (1878 - 1972)**

Contemporáneos y seguidores de las ideas de Taylor lo fueron Frank Gilbreth, -contratista profesional de la construcción- y su esposa la psicóloga y consultora en el área de administración Lillian Gilbreth, habiéndose mantenido activa hasta los 94 años en que falleció.

Estudiaron la manera de eliminar movimientos inútiles de las manos y el cuerpo en la colocación de tabiques, reduciendo de dieciocho a dos movimientos únicamente.

Para realizar estos estudios cabe mencionar que fueron los primeros en utilizar las películas de cine, además de haber diseñado un micrómetro para registrar el tiempo que registraba cada obrero en la ejecución de cada movimiento.

También llevaron a cabo experimentos con el diseño y uso de herramientas y equipo para optimizar el desempeño en el trabajo.

---

<sup>3</sup> Robbins Stephen P. Administración México. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, pág. 43

Lograron clasificar los movimientos básicos de las manos como: buscar, soltar, sostener, etc. (en total identificaron diecisiete), a los cuales denominaron THERBLIGS. A Gilbreth se le considera el creador de la Técnica del Estudio de Movimientos.

### **HENRY L. GANTT (1861 - 1919)**

Fué colaborador cercano a Taylor y al igual que los Gilbreth se preocupó este joven ingeniero por aumentar la eficiencia del trabajador mediante la investigación científica, tomando algunas ideas de Taylor y aunando las propias como fueron:

- ◆ Diseñó un sistema de incentivos, en el cual se entregaba al trabajador un bono por terminar su trabajo en menos tiempo del estándar indicado.
  
- ◆ Introdujo otro bono para los capataces, que les sería pagado por cada trabajador que cumpliera con el estándar, más un bono adicional si todos los obreros a su cargo lo cumplían.

- ◆ Elaboró una gráfica, en la cual los gerentes podían observar el progreso de los planes establecidos y tomar acciones para mantener dentro de los límites de tiempo los mismos.

En la actualidad se sigue utilizando como método para programar el trabajo.

### **1.1.3 TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL**

Se les llama así al grupo de escritores, los cuales desarrollaron teorías generales de lo que pueden hacer los administradores.

Hoy en día muchas de las prácticas administrativas que se realizan en las Organizaciones se debe a las aportaciones precisamente de los teóricos administrativos generales, de los cuales destacaron Henry Fayol y Max Weber por sus contribuciones al pensamiento administrativo.

## **HENRY FAYOL (1841 - 1925)**

Sus escritos son de la misma época que Taylor, pero en lo que éste se ocupaba de la administración a nivel de la planta (hoy en día sería el puesto de un supervisor), y utilizaba el método científico, Fayol se dirigía a las actividades de todos los gerentes. Para ubicar a ambos, Taylor era un científico y Fayol un ingeniero Civil y de Minas. -Presidente de una empresa minera de carbón- Se dio cuenta de la absoluta desorganización en las grandes empresas, dándose a la tarea de estudiar para organizarlas.

A Fayol se le considera el **Padre de la Administración** por ser el iniciador de la estructuración del estudio de la Administración, y se le conoce como Fayolismo a su doctrina administrativa creada, en donde analiza el Proceso Administrativo desde altos niveles -Dirección- hasta los más bajos de operación.

Sus aportaciones son las siguientes:

- ◆ Dividió en seis operaciones, que son las que actualmente se les conoce como Áreas Funcionales de la

Organización: Financieras, Técnicas (producción y transportación), Comerciales (compras, ventas y cambios), de Contabilidad, de Seguridad y las Administrativas.

◆ Definió a la Administración como: Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

◆ Aportó un proceso administrativo en el cual las fases que lo componen son las mismas con las que definió su administración.

◆ Estableció catorce Principios de la Administración, que aunque no pueden tener una aplicación universal para las organizaciones actuales, sirven como marco de referencia.

1. División del trabajo.
2. Autoridad - Responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de Dirección.
6. Subordinación del interés individual al interés general.
7. Remuneración del personal.

8. Centralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Unión del personal o espíritu de equipo.

## **MAX WEBER**

Desarrolló en sus escritos este sociólogo alemán, una teoría de estructura de autoridad y descubrió la actividad que debería de realizar una Organización pero, basada en relaciones de autoridad como ya se mencionó.

A este tipo de Organización ideal se le llamó **burocracia**, la cual se caracterizaba por un sistema con una división del trabajo, jerarquía bien definida, reglas y reglamentos detallados, así como las relaciones impersonales.

De hecho reconoce que no existe en la realidad. Por eso es "**burocracia ideal**". Fué un intento por formular un modelo ideal para diseñar las Organizaciones. Surgió debido a que

Weber observó los abusos que se cometían en el trabajo. En la actualidad su modelo fué acogido por muchas de las empresas.

La Burocracia ideal de Weber contiene los puntos siguientes:

- División del trabajo.
- Jerarquía de autoridad.
- Selección formal.
- Normas y reglamentos formales.
- Impersonalidad.
- Orientación de la carrera.

#### **1.1.4 LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y SU APORTACIÓN**

Este periodo -principios de la década de los años 1900- corresponde a la introducción de los psicólogos al campo de la administración industrial, a fin de estudiar los problemas de personal existentes en las empresas industriales.

Es de observarse que en la administración científica la participación fué de ingenieros con el estudio de métodos de

producción, más no de psicólogos, los cuales llevaron a cabo el estudio de **prácticas de personal**, teniendo avances en cuanto a:

- Prácticas de selección.
- Concepto de "identificación" en las áreas de selección y colocación.
- Colocación.
- Entrenamiento.
- Investigación.

"El concepto de identificar intenta ligar a la persona correcta con el trabajo correcto"<sup>4</sup>.

Recordemos que antes de 1900 la selección y colocación era algo fortuito, no se le daba importancia a las cualidades del trabajador ni a los requerimientos del trabajo.

---

<sup>4</sup> Sikula Andrew F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. México. Ed. Limusa, 1982, pág. 29

## **HUGO MÜNSTERBERG (1863 - 1916)**

Fué el precursor de este movimiento, por lo que se le asocia como "el Padre de la Psicología Industrial". Publicó su libro *Psychology and Industrial Efficiency* (1913), concentrándose en lo que podía hacer la psicología en las áreas de prueba de empleo, entrenamiento y aumento de la eficiencia. Ésta publicación fué de gran repercusión, ya que años después fueron llamados varios psicólogos al servicio militar para la Primera Guerra Mundial, en donde participaron en distintos aspectos de selección de personal y entrenamiento.

Las aportaciones de la psicología industrial más relevantes a la práctica profesional fueron:

- Pruebas de empleo.
- Entrevistas.
- Evaluación.
- Entrenamiento.
- Ascensos.
- Estudios de la fatiga y monotonía.
- Seguridad.

A través del tiempo continúan con sus cuidadosos experimentos, diseños de investigación y uso de métodos estadísticos para seguir aportando más a la Psicología Industrial y por ende a la Administración de Recursos Humanos.

### **1.1.5 LAS CONTRIBUCIONES DEL ENFOQUE DE RECURSOS HUMANOS**

Al hablar de Organizaciones, es sabido que siempre se va a trabajar con personas, y es por ello, que algunos de los primeros promotores como Robert Owen, Mary Parker Follet, Chester Barnard y Elton Mayo tomaron en cuenta principalmente a los Recursos Humanos como factor importante para el éxito de una empresa.

#### **ROBERT OWEN (1771 - 1858)**

De origen escocés y hombre de negocios -dueño de una fábrica a los 18 años de edad- propuso una serie de medidas encaminadas a la protección de los trabajadores, ya que

horrorizado observó las condiciones miserables (ausencia de higiene y seguridad), y las largas jornadas de trabajo de niños y hombres dentro de las fábricas. "Los niños de 5 y 6 años que ya trabajaban era un fenómeno común y la jornada laboral era de 13 horas".<sup>5</sup>

De ahí que mandó construir viviendas para los obreros, así como escuelas para los hijos de éstos, comedores y campos de recreo.

Redujo la jornada de trabajo a 12 horas, expresó que ya no trabajo a menores, sentó las primeras bases de las cooperativas y organización sindical. Todo ello a fin de demostrar que el realizar gastos en el personal era una inversión redituable, ya que se obtendrían más utilidades. Que influía las condiciones del medio social para perfeccionar los medios de producción, que sí era posible trabajar de esa forma y obtener todavía ganancias. Y efectivamente, obtuvo de ellos más productividad.

### **MARY PARKER FOLLETT (1868 - 1933)**

---

<sup>5</sup> Stoner James A.F. Administración México. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1989, pág. 32

Escritora transicionalista que vivió en la época de la administración científica, pero siempre proponiendo sus ideas enfocadas hacia las personas. Filósofa social de principios de siglo XX, pensó que las organizaciones no deberían ser individualistas, sino participar como grupo y en donde gerentes y trabajadores unieran esfuerzos como parte de un grupo común. Los gerentes guiarían a sus subordinados con conocimientos y experiencias; mas no con la autoridad formal conferida.

Consideró que el papel del administrador es coordinar esfuerzos de grupo. Estas ideas influyeron a la existencia de lo que hoy se conoce como liderazgo, motivación, autoridad, poder y trabajo en equipos.

Estuvo convencida de que nadie podía llegar a ser una persona integral si no pertenecía a un grupo.

### **CHESTER BARNARD (1886 - 1961)**

Las ideas de Weber influyeron en él. Al igual que Fayol fué un practicante, -Presidente de una compañía de teléfonos- Consideró que el éxito de una organización dependía de las

relaciones sociales interactivas, de la obtención de la cooperación de sus integrantes y del grado en que un gerente estimulara y se comunicara con sus subordinados, estableciendo metas a altos niveles de esfuerzos.

Es de observarse el que haya también tomado en cuenta al medio ambiente que rodea a la Organización, en donde involucró a proveedores, clientes y otras fuerzas externas, denotando la dependencia que se tiene de todos ellos. De esta forma, los gerentes debían de analizar el entorno para enseguida ajustar la Organización a fin de mantener el equilibrio.

La administración sería la encargada del flujo de materiales, provisiones y el hallar mercado para los productos, ya que de no ser así la empresa estaría en peligro.

## **LOS ESTUDIOS HAWTHORNE (ENTRE 1924 - 1933)**

"Los estudios Hawthorne desempeñaron un papel significativo al cambiar el punto de vista dominante de la época en que los empleados no eran diferentes a las máquinas que la organización utilizaba".<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Robbins Stephen P. Administración México. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, pág. 48

Representan la contribución más importante al enfoque de los Recursos Humanos en la Administración. El inicio de estos estudios es en 1924 en la planta Hawthorne Works de la Western Electric Company (Cícero, Illinois) y se prolongaron hasta 1932. Fueron ingenieros industriales quienes realizaron los experimentos en un principio, a fin de determinar los efectos de la iluminación sobre la productividad de los obreros, para lo cual se formaron dos grupos de trabajadores: uno experimental y el otro de control. El primero trabajó a diferentes intensidades de iluminación y el segundo a una constante intensidad.

Se pensó que la producción individual estaba relacionada directamente con la intensidad de la luz, pero conforme el nivel de la luz se aumentaba o disminuía en el grupo experimental, la producción de ambos grupos aumentaba. La conclusión fue que la intensidad de la luz no se relaciona de manera directa con la productividad del grupo.

## **ELTON MAYO (1880 - 1949)**

Es en 1927 cuando a petición de los ingenieros de la Western Electric se unan al grupo de ésta como consultores, el australiano Elton Mayo (profesor de Harvard) y sus colegas. Fueron cinco años durante los cuales se realizaron varios experimentos en aspecto de:

- Puestos.
- Introducción de periodos de descanso.
- Planes de compensación individuales frente a los de grupo (incentivos).
- Cambios en la duración de la jornada de trabajo diaria y semanal.

La conclusión a los estudios realizados fué que resultó ser de mayor importancia el que las personas se sintiesen miembros de un grupo de trabajo, con todo y su seguridad, que el interés económico personal a percibir con los incentivos. Esto representó menor importancia para determinar los efectos en la producción de un trabajador.

Es de gran relevancia mencionar que los estudios de Hawthorne contribuyeron al **desarrollo de recursos humanos** en la administración teniendo impacto en la dirección del pensamiento administrativo, ya que se buscaron formas para el cómo motivar a los trabajadores, así como dejar de considerarlos simples máquinas de producción. Se proporcionó nuevos puntos de vista sobre normas y comportamiento grupal. Originó un nuevo énfasis del factor humano dentro del funcionamiento de las Organizaciones.

### **1.1.6 EL MOVIMIENTO DE RELACIONES HUMANAS**

Los estudiantes de Hawthorne ayudaron al surgimiento de las **Relaciones Humanas**, siendo impactantes en el enfoque de Recursos Humanos para la historia de la administración.

Los integrantes del movimiento estuvieron plenamente convencidos de la importancia de la satisfacción de los empleados, ya que de estarlo serían trabajadores productivos. Cabe mencionar que fueron más filosofías personales que estudios comprobados mediante investigación. Abraham Maslow y Douglas McGregor son algunos de sus expositores.

## **ABRAHAM MASLOW (1908 - 1970)**

Conocido psicólogo humanista norteamericano propuso una **Teoría Motivacional** que consta de cinco diferentes necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorealización, representadas en su famosa pirámide, la cual sigue una secuencia lógica en cuanto a la satisfacción de cada una de ellas. Sostiene que el hombre tiene necesidades que van desde las más básicas, hasta las del orden superior, y cada nivel de la jerarquía debe satisfacerse antes de poder pasar a las siguientes. En la medida que cubra todas sus necesidades será plenamente feliz; es por ello, que los administradores de las Organizaciones que estuvieron de acuerdo con la teoría de Maslow, intentaron cambiar sus Organizaciones identificando las necesidades que habrían de tomar más en cuenta, para motivar a los trabajadores y que alcanzaran así también su satisfacción.

Maslow opinó que en su mayoría los hombres tienen una gran capacidad de creatividad, espontaneidad, solicitud hacia los demás, desarrollo continuo y habilidad de amar y ser amados.

## **DOUGLAS McGREGOR (1906 - 1964)**

Educador y psicólogo contribuyó con la Teoría X y la Teoría Y. La primera muestra el punto de vista negativo del trabajador ya que no le gusta la responsabilidad, le desagrada el trabajo, tiene pocas ambiciones y necesita que lo dirijan de cerca para que labore con efectividad.

En cuanto a la Teoría Y es todo lo contrario, muestra el punto de vista positivo de tal forma que los trabajadores pueden autodirigirse, afrontar las responsabilidades y contemplan el trabajo algo tan natural como el entretenimiento.

De esta forma McGregor vislumbró que como los planteamientos de la Teoría Y percibían mejor la manera de ser de los trabajadores, entonces estos deberían guiar la práctica administrativa. Aún cuando no todos estaban a favor, los promotores del movimiento ejercieron influencia en la teoría y la práctica administrativa.

### **1.1.7 TEÓRICOS DE LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO**

Representan la última categoría del enfoque de los **Recursos Humanos** y se compone de un grupo de sociólogos y psicólogos, los cuales realizaron investigaciones objetivas (método científico) del comportamiento de los trabajadores en las Organizaciones (comportamiento organizacional).

Entre los psicólogos se encuentran Víctor Vroom, Edwin Locke, Fred Fiedler, Frederick Herzberg, Richard Hackman, Charles Perrow, David Mc Clelland, Kenneth Thomas y Jeffrey Pfeffer, los cuales su estudio se concentra a las relaciones que existen entre las personas, grupos y ambiente dentro de una Organización así como su efecto en la conducta de los empleados.

Hoy en día se le conoce como **Desarrollo Organizacional (DO)**, que promueve el esfuerzo por crear un ambiente organizacional de tal forma que se fomente la cooperación y el espíritu de equipo entre los trabajadores, así como en sus resultados reducir la desconfianza y el conflicto y una mayor participación en el logro de los objetivos.

"La meta del Desarrollo Organizacional es hacer surgir un cambio en las actividades, valores y patrones de conducta de las personas y del ambiente organizacional donde trabajan".<sup>7</sup>

### **1.1.8 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

La Administración de Recursos Humanos en la década de los años 1900, desempeña un papel importante, ya que para la existencia de una empresa, debe ayudar a mantener una ventaja competitiva en el mercado, lo cual se logrará desarrollando muchos profesionales en Recursos Humanos, que adquieran nuevas capacidades como son:

- ◆ Capacidades relacionadas con el negocio. Que los profesionales en Recursos Humanos conozcan analíticamente a su empresa; es decir, su capacidad económica y financiera.
  
- ◆ Estado del Arte de las Prácticas de la ARH. Los profesionales de RH serán los que tengan experiencia en

---

<sup>7</sup> Sherman Arthur W., Jr. Administración de los Recursos Humanos, México, Ed. Iberoamérica, 1994, pág.11

ciencias del comportamiento de la Organización, ya que estarán a la vanguardia de los avances en diseño organizacional, contratación de personal, desarrollo, recompensas, evaluación y comunicación.

- ◆ **Administración del cambio.** Serán capaces los profesionales de RH de manejar los procesos de cambio a fin de integrarlos efectivamente con las necesidades de negocio de la empresa.

### **USO DE ASESORES**

En ocasiones la organización requiere de contratar ayuda profesional en empresas asesoras, para resolver problemas de Recursos Humanos (trátase de áreas de selección, motivación, entrenamiento, condiciones de trabajo) y es aquí donde cabe hacer mención del uso de asesores calificados, que además de contar con conocimientos en áreas de Economía, Finanzas, Derecho y otras, tienen educación avanzada en Comportamiento Organizacional y Psicología Industrial / Organizacional.

### **1.1.9 ASOCIACIONES PROFESIONALES Y CERTIFICACIÓN**

Existen cuatro tipos de asociaciones: mundial, continental, nacional y regional, las cuales tienen un gran número de afiliados. Varias organizaciones profesionales representan áreas generales, así como especializadas de la **Administración de los Recursos Humanos**, otras cuentan con publicaciones y servicios de educación en relación con la ARH, como la American Management Association (AMA) y la Conference Board (CB).

En México existe la Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales (COMARI), fundada por ocho asociaciones, que han ido en aumento (27), hallándose en distintos lugares de nuestro país, bajo éstos y otros nombres más:

- Asociación de Relaciones Industriales de Toluca, A.C.
- Asociación de Relaciones Industriales de Sonora, A.C.
- Ejecutivos de Relaciones Industriales, A.C. (Monterrey, N.L.)
- Colegio de Licenciados en Relaciones Industriales (D.F.)
- Asociación de Administradores de Recursos Humanos de

La Laguna, A.C.

- Asociación de Ejecutivos de Personal de Tampico, A.C.

Los profesionales en Administración de Recursos Humanos buscan se les reconozca su capacidad, por lo que existe la llamada **certificación**. Si se quiere **La Profesional Senior** en Recursos Humanos deberán de reunirse los siguientes requisitos: experiencia profesional de ocho años en la ARH ó seis años de experiencia en la ARH y con licenciatura relacionada, ó cinco años de experiencia en ARH y un diplomado relacionado, en donde los tres últimos años incluya responsabilidades en el desarrollo de políticas y comprobar su experiencia, así como aprobar un examen escrito de cuatro horas a fin de demostrar dominio de sus conocimientos.

Las certificaciones deben renovarse cada tres años. Se puede convertir en una calificación importante para personas que aspiren a puestos de Administración de Recursos Humanos.

### **1.1.10 ORGANIZACIONES DE INVESTIGACIÓN**

Su función es realizar investigaciones y enterar de sus hallazgos a todos aquellos interesados, a través de publicaciones como informes, artículos y libros. Estas organizaciones pueden encontrarse en universidades con el nombre de Centros de Investigación en Ciencias de la Conducta, sobre todo en Estados Unidos.

Como se puede ver, el avance que ha tenido la Administración de Recursos Humanos ha sido muy relevante, al grado de existir en la actualidad organismos dedicados a investigar y a dar seguimiento a uno de los más preciados recursos con que cuenta la Organización y que es el elemento humano.

## 1.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Un organismo social ya sea privado o público no existe por sí solo, existe porque lo conforman las personas y las cosas. Ambas son importantes, más sin embargo, son los Recursos Humanos quienes realizan, dirigen y toman las decisiones. Es por ello que cada vez se realizan más y más estudios, denotando siempre la trascendencia que tienen en una empresa.

A continuación se presentan conceptos de diversos autores, donde muestra cada uno su criterio de lo que es para ellos la Administración de Recursos Humanos.

Para **STEPHEN P. ROBBINS** la Administración de Recursos Humanos: "Función de la administración dedicada a obtener, capacitar, motivar y retener a sus empleados".

**IDALBERTO CHIAVENATO** manifiesta que "La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, es la organización, en el desarrollo y en la

coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo".

**FERNANDO ARIAS GALICIA** expresa: "La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".

Para finalizar este punto, anoto **Mi Concepto Personal:** La Administración de Recursos Humanos constituye un área interdisciplinaria, que se sirve de técnicas y esfuerzos individuales, grupales u organizacionales para proporcionar, desarrollar y conservar al elemento humano a fin de alcanzar las metas de cualquier tipo de organización.

### **1.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

"El objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos"<sup>8</sup>

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos conciernen no solo a una división, departamento o sección, sino a la Organización en general y en donde se deberá de alcanzar la eficacia y eficiencia en los recursos humanos con que se cuenta.

Uno de los objetivos principales de toda empresa es la de producir, distribuir o proporcionar un servicio.

Son cuatro objetivos básicos en los que se apoya la Administración de Recursos Humanos:

---

<sup>8</sup> Wether William B., Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Ed. Mc Graw-Hill, 1991, pág. 8

### **1.3.1 OBJETIVOS FUNCIONALES**

La contribución del personal debe mantenerse en un nivel óptimo a las necesidades de la empresa, de tal forma que ni falten ni sobren, como sería por ejemplo, contrataciones abundantes o deficientes.

Las actividades que permiten el logro de estos objetivos son la evaluación (a fin de conocer el desempeño de cada empleado) y las actividades de control (son los departamentos de personal que los aplican para asegurarse el éxito continuo).

### **1.3.2 OBJETIVOS SOCIALES**

Se pretende la contribución positiva a las necesidades y demandas de carácter social cuidando que éstas no repercutan negativamente a la contribución de una corporación.

Actividades que pueden llegar a los objetivos sociales son: cumplimiento de las leyes, relaciones empresa-sindicato y servicios que presta la Organización.

### **1.3.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Los objetivos del área de recursos humanos deben conformar hacia el objetivo general de la institución y en donde ambos deben estar acordes.

Para el alcance de los anteriores objetivos se requiere de actividades como: Planeación de recursos humanos, servicios que presta la Organización, selección de personal, capacitación y desarrollo, evaluación y las actividades de control.

### **1.3.4 OBJETIVOS INDIVIDUALES**

Los empleados de la Organización tienen sus propias metas, es por ello que la Administración de Recursos Humanos debe contribuir al logro de éstos, cuando se dirijan al objetivo general de la empresa. De no cumplirse disminuye su motivación y nivel de desempeño y por consecuencia aumenta la rotación de personal en la entidad.

Actividades a realizar para alcanzar estos objetivos:  
Capacitación y desarrollo, evaluación, compensación y actividades de control.

## **1.4 RECURSOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La Organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que administrados correctamente, le permiten alcanzar sus objetivos y son de cuatro tipos a saber:

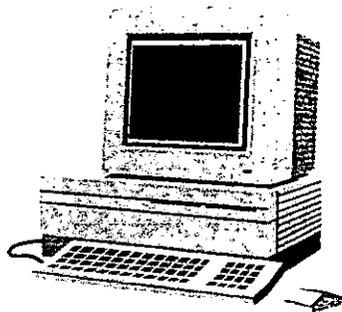
### **1.4.1 RECURSOS HUMANOS**



Son muy importantes para la existencia de la empresa o cualquier grupo social; de ellos depende el éxito o el fracaso de la Organización. Según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de una empresa. Se suelen clasificar en:

1. Obreros calificados y no calificados, su trabajo es predominantemente manual.
2. Oficinistas. Calificados y no calificados, según se requiera tener conocimientos especiales al ingresar a su puesto.
3. Supervisores. Cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento de las actividades.
4. Técnicos. Buscan nuevos diseños de productos, métodos, controles, etc.
5. Ejecutivos. Se encarga de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
6. Directivos. Fijan los objetivos, políticas, estrategias, etc.

## 1.4.2 RECURSOS MATERIALES



Representan bienes tangibles, propiedad de la empresa como son:

1. Edificios y Terrenos.
2. Instalaciones físicas que se realizan en la Organización para adaptarlas a la labor productiva.
3. Maquinaria. Tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano.
4. Instrumentos y Herramientas. Que son todos aquéllos que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

5. **Materias Primas, Materias Auxiliares.** Aquellas que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.
  
6. **Equipos de oficina, de reparto.** Apoyan a las operaciones de la empresa.

### **1.4.3 RECURSOS TÉCNICOS**

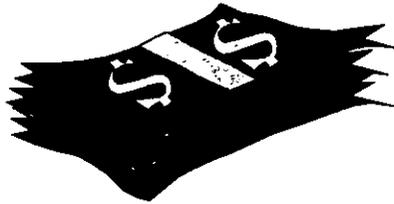


Constituidos por todo lo intangible, como son:

1. **Sistemas de Producción.** Tales como fórmulas y métodos.
  
2. **Sistema de Ventas.** Como el autoservicio, a domicilio o a crédito.

3. **Sistemas de Finanzas.** Como por ejemplo las distintas combinaciones del capital propio y el otorgado por crédito.
  
4. **Sistema de Organización.** Consiste en la forma como debe estar estructurada la empresa; es decir, su separación en áreas funcionales, su autoridad y responsabilidad, su estructura staff, etc.

#### 1.4.4 RECURSOS FINANCIEROS



Son los elementos monetarios con que cuenta la empresa; puede ser propio o ajeno e indispensables para la ejecución de las operaciones. También de ellos depende la existencia de una Organización.

Entre los recursos financieros propios se tienen:

- Dinero en efectivo
- Aportaciones de los socios (acciones)
- Utilidades

Y los recursos financieros ajenos:

- Préstamos de acreedores y proveedores
- Créditos bancarios o privados
- Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.)

#### **1.4.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

Se pueden enumerar las siguientes:

1. No pueden ser propiedad de la Organización, a diferencia de los otros recursos.
2. Poseen características como: creatividad, imaginación, posibilidad de desarrollo, experiencias, habilidades, etc.

3. Tienen sentimientos, mientras que las máquinas como los robots, las computadoras y demás no cuentan con ellos.
  
4. Sin su consentimiento no pueden ser obligados a prestar trabajos personales subordinados.

## **1.5 EFECTIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La efectividad de la Administración de Recursos Humanos se puede evaluar en términos de su contribución a la efectividad con que una empresa alcanza sus objetivos particulares. En una Organización armadora de autobuses, con el objetivo fundamental de producir autobuses para pasajeros con una utilidad, la Administración de Recursos Humanos se puede considerar efectiva en la medida en que contribuya a este objetivo. Así también, si una institución no lucrativa, sea por ejemplo La Cruz Roja, que tiene el objetivo de producir la mayor calidad en su atención, dentro de los límites de los recursos financieros con que cuenta, la Administración de Recursos Humanos será efectiva en tanto que contribuya a dicho objetivo.

A pesar de todo, la medida de la efectividad para lograr objetivos no es tan fácil. En términos generales no sólo se deberán considerar varios objetivos simultáneamente, sino que es relevante pensar en objetivos a corto y a largo plazo, así como en la salud y las capacidades del ente económico. Sólo

así es necesario considerar el amplio concepto de la efectividad organizacional al analizar y evaluar la Administración de Recursos Humanos en las Organizaciones.



## **1.6 PROBLEMAS ACTUALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Son varios los problemas contemporáneos de Recursos Humanos a los que deben de enfrentarse gerentes y administradores. Algunos de los cuales están directamente influidos por tendencias como:

- ◆ **Intensificación en la innovación tecnológica.** Esto debido a la gran competencia, lo cual significa que habrá cambios rápidos en muchas Organizaciones, y en donde procedimientos, empleos y estructuras organizacionales se volverán obsoletas. Dichos cambios provocarán grandes demandas de la Administración de Recursos Humanos.
  
- ◆ **Discriminación en el trabajo.** Desafortunadamente hoy en día, algunas Organizaciones no contratan personal debido a la raza, color, nacionalidad, religión , sexo o edad, lo cual significa cambios en el campo de la Administración de Recursos Humanos.
  
- ◆ **Energéticos y los recursos naturales.** El mundo se ha dado cuenta de que éstos no son inagotables y que por lo

tanto demandarán eficiencia e innovación, así como también de nuevas formas de energía.

- ◆ **Fragilidad del sistema ecológico y la interdependencia de las personas y su entorno.** Al conocerse la debilidad de nuestra ecología, deberá de haber prácticas más eficientes y cuidadosas en las Organizaciones, enfocadas a la salud y a la seguridad del personal, a los desechos y a las horas de trabajo que influyen en el control de tránsito y la contaminación.
  
- ◆ **Movimientos de acción colectiva.** Cada vez son más los grupos que amenazan con huelgas, trátase de empleados gubernamentales, maestros, enfermeras, o electricistas. Lo cual debe prestar atención a las prácticas de personal en todos los segmentos de la fuerza de trabajo.
  
- ◆ **Calidad de vida en el trabajo.** Lo cual originará una mayor atención a las necesidades, al desarrollo humano y al clima de trabajo que las personas crean entre unos y otros.
  
- ◆ **SIDA en el Centro de Trabajo.** Se considera un problema en la Administración de Recursos Humanos por el gran impacto que causa en el centro de trabajo y en los

empleados, cuando se presenta en cualquiera de sus colaboradores. Por lo cual se deberá implantar un programa sobre el SIDA, a fin de establecer políticas, entrenamiento para gerentes, supervisores y líderes, materiales sobre el SIDA y prevención del mismo, educación familiar y la participación y apoyo total de la Dirección General para que el programa sea efectivo.

- ◆ **Acoso sexual.** Preocupa ésta situación porque "intimida a los empleados, interfiere con el desempeño en el trabajo y expone a la organización a una responsabilidad legal".<sup>9</sup>

Para hacer frente a ésta problemática, la gerencia debe establecer políticas firmes a fin de no dar margen a semejante circunstancia.

- ◆ **Preocupaciones Familiares.** Es sabido que al ingresar al área de trabajo los problemas personales deben dejarse fuera, pero en realidad ¿Qué tanto se puede llevar a cabo esto?, ¿Afectará el desempeño del trabajador?, y también ya laborando la Organización ¿A cuántas situaciones personales no se enfrentan con sus empleados? como por ejemplo:

---

<sup>9</sup> Robbins Stephen P. Administración. México. Ed. Prentice - Hall Hispanoamericana, 1996, pág. 403

- ✓ ¿Es correcto que el trabajador cubra su lugar de trabajo con fotografías familiares o con dibujos realizados por sus niños?
  
- ✓ ¿Hay que tomar en cuenta a los empleados con hijos enfermos, o padres en edad avanzada que debe cuidar?
  
- ✓ Al Asignar un puesto el cual requerirá de viajar constantemente, se deberá tomar en cuenta ¿Quiénes son los empleados que tienen hijos pequeños?

## CAPÍTULO 2

### INDUCCIÓN DE PERSONAL



*DEJARSE vencer por el pesimismo es apagar la luz de  
la esperanza.*

-LUIS CARRILLO.

## **2.1 IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN**

Con la finalidad de ambientar al personal de nuevo ingreso a la estructura de la Organización, la Administración de Recursos Humanos proporciona el proceso llamado **Inducción**.

Primero se hará énfasis en que la Inducción pertenece al Proceso Administrativo, y se ubica en la fase de la Dinámica (elemento de la Integración), que como su nombre lo indica, es poner en acción o práctica, todo lo establecido en el marco teórico y estático de la primera fase de dicho proceso, que es la Mecánica.

Una vez que se ha seleccionado y contratado al personal, la Organización procederá al siguiente paso que es la Inducción, la cual es básica para el nuevo trabajador, por desconocer de la compañía tanto a jefes inmediatos, compañeros de trabajo, reglas y procedimientos, como físicamente a ésta.

Es de suma importancia la Inducción a la Organización, porque "Los primeros días en el trabajo de cualquier persona son críticos".<sup>1</sup> Siente ansiedad, no sabe que tan bien se llevarán sus compañeros con él, quiénes y cómo serán los jefes (sobre todo su jefe inmediato), ubicación de servicios como los de comedor y enfermería (si es que los hay); sanitarios, lugar de cobro, etc., así como el desconocimiento de políticas, beneficios, productos que fabrica o servicios externos que presta la compañía.

Por ello, como se siente extraño entre rostros desconocidos y en un medio nuevo para él, necesitará ser adaptado lo más pronto posible. "Cuando no se presenta, introduce e integra debidamente al trabajador ante su nueva situación, se puede destruir sus ambiciones y sus impulsos creativos".<sup>2</sup>

Las primeras impresiones que reciba en su nuevo trabajo son las más persistentes y habrán de influir a favor o en contra en su actitud. Si son desagradables debido a la incertidumbre que provoca lo desconocido, las críticas o regaños que se hagan al trabajador, aún inconscientemente, afectarán su

---

<sup>1</sup> Orozco Jorge Enrique. Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. México. Confederación Patronal de la República Mexicana, 1980, pág. 306.

<sup>2</sup> IBÍDEM, pág. 306.

moral, productividad, satisfacción y posiblemente hasta su lealtad hacia la empresa.

## 2.2 CONCEPTOS DE INDUCCIÓN

A la Inducción se le conoce también con términos como: orientación, iniciación, introducción ó asimilación. La Inducción " a pesar de ser la última etapa del proceso de selección, es una parte vital del mismo, y de la administración de los recursos humanos, ya que es tarea de gran trascendencia e importancia, la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización".<sup>3</sup>

Por ello diversos autores exponen su concepto personal, resaltando la importancia que representa, y que a continuación se anotan.

### MERCADO H. SALVADOR:

"La inducción es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando éste es promovido de

<sup>3</sup> Orozco Jorge Enrique. Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. México. Ed. Confederación Patronal de la República Mexicana, 1980, pág. 305.

un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal".

**SIKULA ANDREW:**

"Se refiere a una adecuada guía para un empleado nuevo en la empresa y su ambiente de trabajo".

**SÁNCHEZ BARRIGA:**

"El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto".

**ROBBINS STEPHEN:**

"Orientación. Inducción de un empleado nuevo a su puesto y a la organización".

## **FULMER ROBERT:**

"Orientación es el proceso de inducir a un nuevo empleado en la organización".

### **MI CONCEPTO PERSONAL ES:**

La inducción es un proceso que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la compañía, para reducir su incertidumbre, y adaptarlo en el menor tiempo posible a su ambiente de trabajo, a sus jefes y compañeros, a sus obligaciones y a las políticas de la empresa, generándose así un sentimiento de pertenencia y una actitud positiva del trabajador para con la Organización que repercutirá en beneficio de ambos.

## 2.3 OBJETIVOS Y FINALIDADES DE LA INDUCCIÓN

Las Organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan alcanzar **objetivos**; y así por ejemplo, una empresa comercial persigue un beneficio económico; es decir, una utilidad.

De esta forma, la **Inducción** también establece su objetivo principal, el cual consiste en "proporcionar la información que necesita el nuevo empleado para ayudarlo a adaptarse satisfactoriamente a su trabajo y a llegar a sentir entusiasmo por la organización".<sup>4</sup>

Otros objetivos sobresalientes son:

- ◆ Atenuar la ansiedad inicial que sienten los empleados nuevos al ingresar a un trabajo nuevo.
  
- ◆ Estimular sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la Organización.

---

<sup>4</sup> Mercado H. Salvador. Administración Aplicada. Primera Parte. México. Ed. Limusa, 1990, pág. 431

- ◆ Suministrar información básica sobre la Organización, historia reglamentos, políticas, ventajas, servicios y productos.
- ◆ Familiarizar a los nuevos empleados con el puesto, su unidad de trabajo y la Organización.
- ◆ Acrecentar en el personal actitudes positivas hacia su trabajo, jefes y compañeros.
- ◆ Disminuir la rotación de personal en la Organización.
- ◆ Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.
- ◆ Demostrar a los empleados el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo.

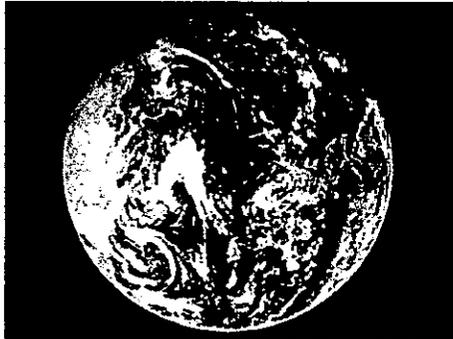
Cabe hacer mención que estos objetivos no están encaminados únicamente para los trabajadores o empleados de nuevo ingreso sino también son aplicables al personal que será promovido de un área a otra dentro de la compañía.

Entre las **finalidades** de la Inducción están:

- ◆ Reducir el número de abandonos de trabajo, despidos, malentendidos y quejas.
  
- ◆ Buscar el establecer actitudes favorables del empleado para con la Organización, su política y su personal.

Así cuando se lleva a cabo un buen procedimiento de Inducción, ayuda a generar en el nuevo personal sentimientos de pertenencia y aceptación lo cual elevará su moral y autoestima, repercutiendo a favor de la empresa.

## 2.4 IMPACTO DEL MEDIO AMBIENTE



### 2.4.1 MEDIO AMBIENTE LEGAL

Existen ciertos factores del ambiente que son importantes en la inducción, como lo son las leyes en los aspectos referentes a las horas de trabajo y al tiempo extra. En donde se les habrá de explicar a los nuevos empleados, a fin de evitar infracciones. Y así por ejemplo es responsabilidad de la Organización el hacerle saber su categoría de obreros, empleado o no de confianza, y en donde no deberán de laborar más de 8 horas por jornada diaria de trabajo, a menos que se le programe tiempo extra. De otra manera podrían exigirse pagos de tiempo extra a la empresa. Es por ello que se debe

aclarar cuidadosamente como parte de la Inducción al Empleado.

#### **2.4.2 MEDIO AMBIENTE FÍSICO**

Es de suma importancia la Inducción, ya que independientemente de que el nuevo empleado está tenso, existen factores que hacen que ya de por sí éste la traiga consigo, debido al frío, el calor intenso, el ruido y los peligros.

Todos ellos crean presiones sobre la salud fisiológica del individuo, provocando inclusive el miedo.

## **2.5 UTILIDAD Y VALIDEZ DEL SISTEMA DE INDUCCIÓN**

En las organizaciones es frecuente rechazar los planes para establecer Programas de Inducción, debido a que suponen que el trabajador de nuevo ingreso, por sí mismo, se adaptará durante el transcurso del tiempo; sin embargo, la empresa no debe esperar a que esto suceda ni debe dejar que los supervisores y jefes inmediatos carguen con la responsabilidad de una inducción inadecuada poco favorable para el nuevo empleado.

Existen empresas que, al contrario de las anteriores, al observar un alto índice de rotación de empleados recién contratados, consideran lo útil que puede ser un Programa de Inducción y lo implantan, no sin antes haber realizado entrevistas personales y aplicado cuestionarios al personal implicado como trabajadores nuevos, supervisores y jefes a fin de analizar y detectar las posibles deficiencias.

Parecería ser muy difícil el implantar un Sistema de Inducción pero no lo es; las empresas al menos deberían de hacer un intento para orientar a sus nuevos empleados por medio de:

- Videos.
- Entrevistas.
- Manuales de bienvenida.
- Juntas de grupo.
- Seminarios con oportunidad de hacer preguntas y respuestas.

A cambio se tendrán resultados útiles como:

- ◆ Reducción del tiempo en el aprendizaje de operaciones.
- ◆ Mejor disposición de los empleados,
- ◆ Elevación de la productividad.
- ◆ Mayor satisfacción en el puesto.
- ◆ Disminución de la ansiedad y preocupación del empleado.
- ◆ Mejoría en las asistencias del trabajador.
- ◆ Agradabilidad de los primeros días del nuevo empleado que son los más críticos.
- ◆ Un desempeño significativo.

## 2.6 PROCESO DE INDUCCIÓN

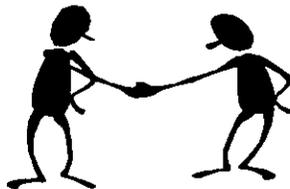
Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación; de ahí la importancia del **Proceso de Inducción**.

Es necesario el Proceso de Inducción porque el trabajador "necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio".<sup>5</sup>

Para ello considera lo siguiente: la Inducción en el Departamento de Personal y la Inducción en el puesto.

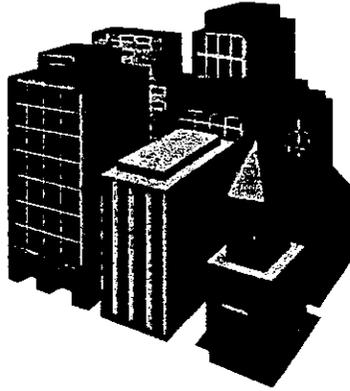
### 2.6.1 INDUCCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Se le proporciona al nuevo trabajador información como :



<sup>5</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, Primera Parte. México. Ed. Limusa, 1987, pág. 92

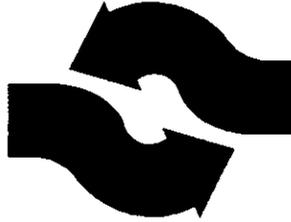
1. Idea general de la empresa en la que se va a laborar, su historia, productos, organización, principales funcionarios, su sindicato, etc.



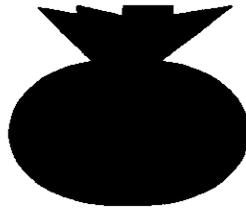
2. Reglas Generales de disciplina: lo que debe hacer y lo que debe de evitar.



3. Políticas generales de personal: qué espera la compañía del nuevo trabajador, y qué puede esperar éste de la compañía.



4. Prestaciones económicas, condiciones para el retiro, participación en las utilidades.



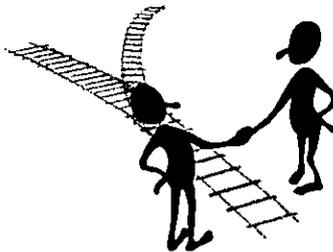
5. Beneficios que puede disfrutar como: despensas o vales para las mismas, cajas de ahorro, instalaciones deportivas, comedor, transporte de personal, etc.



6. Oportunidades, incluyendo políticas para promoción, transferencias, entrenamiento en el puesto, estabilidad en el puesto.



7. De ser posible llevarlo a una visita breve por la planta y presentarlo por lo menos con uno de los jefes de mayor rango.



8. Reglamentos relativos a las tarifas de salarios y pagos, de horas regulares y tiempo extra de trabajo, así como el reglamento de seguridad e higiene.



### 2.6.2 INDUCCIÓN EN EL PUESTO

"La orientación en el puesto va más allá de la información que el empleado obtuvo durante las etapas de reclutamiento y selección".<sup>6</sup>



---

<sup>6</sup> Robbins Stephen P. Fundamentos de Administración, México. Ed. Prentice - Hall Hispanoamericana, 1996, pág. 202.

1. Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.



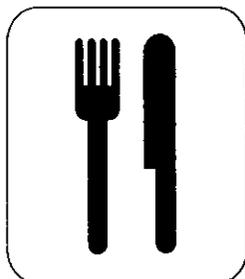
2. El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con el supervisor (si lo hay), y éste con sus compañeros de trabajo.



3. Debe después explicarle en que consistirá su trabajo, auxiliándose de la "descripción del puesto" y de preferencia entregarle una copia para que la lea cuidadosamente y hacer que la comente con su jefe para aclarar lo que no haya comprendido.



4. Mostrarle sitios generales como: comedor, lugar de cobro, de abastecimiento de material, sanitarios, reloj checador, salidas de emergencia, etc.



## CAPÍTULO 3

### PROGRAMA DE INDUCCIÓN



*LA EXPERIENCIA es algo maravilloso: Nos permite reconocer un error cada vez que lo repetimos.*

*-Doug Lason*

### 3.1 PLANEACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

En un medio tan competitivo como el actual la **Planeación** es necesaria para la sobrevivencia de las Organizaciones. Al planear se plasma por escrito lo que se proyecta para la empresa y así los resultados esperados no vendrán de la improvisación.

Se necesita primero hacer planes para ver la forma en que las acciones habrán de coordinarse. De no tener planes, se trabajaría desordenadamente.

Es por ello que la inducción también debe estar planeada, entendiéndose por planeación: "el conjunto de medidas que se deben tomar para lograr los efectos deseados".<sup>1</sup>

Las etapas de la **Planeación de la Inducción** son:

1. Fijar los objetivos de la Inducción, de su programa y de su alcance.

<sup>1</sup> Mercado H. Salvador. Administración Aplicada. Primera Parte. México. Ed. Limusa, 1990, pág. 430

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

2. Determinar calidad y cantidad de los recursos con que se cuenta para llevar a cabo los objetivos.
3. Analizar estudios sobre aprendizaje y comportamiento humano que puedan orientar o detectar los posibles obstáculos para la Inducción.
4. Analizar diversos programas de orientación de distintas fuentes de consulta para identificar y estudiar aquellos puntos que sean útiles a la Organización.
5. Elaborar varios programas a fin de seleccionar el que mejor se adecúe a las necesidades de la compañía.

En la planeación de la inducción deberá tenerse especial cuidado de no sobrecargar al nuevo trabajador de mucha información (y que tampoco sea innecesaria) en su primer día de trabajo, ya que debido al momento de su intranquilidad, emoción ó deslumbramiento en que se encuentra, al cabo de un tiempo podría no recordar ya nada.

Las entrevistas con nuevos empleados y supervisores son relevantes, porque ayudan a determinar las necesidades de

inducción y a **planificar** y mejorar el programa, debido al grado de participación de ambos.

### **3.2 FACTORES DETERMINANTES DE LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA**

Existen algunos factores a considerar cuando se elabora un Programa de Inducción como son:

1. **Magnitud de la empresa.** Si la organización emplea un gran número de trabajadores; es decir, es grande, el programa deberá ser más sofisticado y la duración de la inducción será de varios días.

Y por el contrario, si la Organización es pequeña (menos de 100 personas) el programa será menos sofisticado e inclusive podrá realizarse pláticas individuales, con duración de tan solo unas horas (podrían escalonarse) debido al menor número de personas por inducir.

De este modo: "Las compañías grandes que contratan a gran número de nuevos empleados quizá tendrán programas bastante elaborados incluyendo juntas grupales numerosas.

Es posible que las compañías más pequeñas den mayor atención individual a cada nuevo empleado."<sup>2</sup>

2. **Rotación de personal.** Cuando el índice de rotación de nuevos trabajadores es alto, el Programa de Inducción constituirá una importante herramienta para animar, tranquilizar y hacerlo sentir parte importante de la Organización lo más rápido posible al nuevo trabajador. Así también sentirá más agradable el medio de trabajo que lo rodea y por consiguiente la Organización corre menos riesgo de ser abandonada por éstos elementos. "Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un Programa de Orientación (también llamado Programa de Inducción) que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas, y otros empleados."<sup>3</sup>

3. **Tendencias de Crecimiento.** Cuanto más crezca una empresa, los planes de inducción tendrán que considerarse aún más, para que al sentirse completamente inducido el nuevo trabajador, pueda obtenerse inmediatamente su

---

<sup>2</sup> Wendell French. Administración de personal, México. Ed. Limusa, 1998, pág. 312

<sup>3</sup> Wether William B. Administración de Personal y Recursos Humanos, México. Ed. McGraw-Hill, 1991, pág. 133

productividad, lo cual reportará a su vez grandes beneficios para la Organización.

### **3.3 PARTICIPANTES Y RESPONSABILIDAD DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

Para implantar un Programa de Inducción en la Organización, se requiere en primer lugar de la aprobación de la máxima autoridad.

Cuando participan en el Programa de Inducción los dos siguientes niveles de administración arriba del nuevo empleado, es muy bueno debido a los conocimientos que tiene acerca de las prácticas y políticas de la compañía, e inclusive hasta podrían mediar en problemas que se presentan entre los nuevos empleados y sus supervisores.

Ya aprobado el programa, el Departamento de Recursos Humanos será quien lo coordine y proporcionará el material que se requiera, además de informar de las características del puesto como: sueldo, prestaciones, políticas de personal, horas de trabajo, y descanso. De esta forma "la coordinación central por parte del departamento de personal es esencial para una inducción y una orientación ordenadas y efectivas".<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Wendell French. Administración de Personal, México. Ed. Limusa, 1998, pág. 314

Jefes inmediatos participarán en las respectivas presentaciones del personal nuevo con sus supervisores.

Supervisores se encargarán de la presentación con sus demás compañeros, de ayudarlos a adaptarse y de su capacitación.

Tanto el departamento de personal como los supervisores tienen la responsabilidad de procurar que el nuevo trabajador:

- No se le atiborre de información que tenga que absorber en corto tiempo.
- No designarle tareas de poca categoría que le haga sentirse mal y pierda el interés por su trabajo.
- No sobrecargarlo de formas a llenar y manuales a leer.
- No obligarlo a llenar lagunas entre una inducción amplia impartida por el departamento de personal y una inducción escasa dada al nivel del departamento.
- No debe asignársele labores para las que no está preparado y en las que existe gran posibilidad de fracasar.

Sin embargo, "La responsabilidad definitiva para la inducción del nuevo empleado corresponde al supervisor inmediato del departamento al que va a ingresar, debido a que él es responsable de la productividad de ese departamento, y su misión no sólo es la de proporcionarle la información requerida, sino de que sea objeto de respeto y atención, necesarios para lograr que se dé cuenta de que es miembro verdadero de la organización"<sup>5</sup>.

Una buena práctica es la de compartir la responsabilidad con un especialista, ya sea interno o externo que se encargue de planear, desarrollar y coordinar el programa de trabajo en su etapa de implantación en la Organización.

Por último cabe hacer mención de una técnica complementaria de gran utilidad, que consiste en la participación de uno de los compañeros de trabajo del recién llegado, a fin de realizar las presentaciones con sus demás colaboradores, hacerle compañía a la hora de la comida, responder a las preguntas que efectúe, etc. Es posible que lo

---

<sup>5</sup> Mercado H. Salvador. Administración Aplicada. Primera Parte. México. Ed. Limusa, 1990, pág. 437.

inicie en actividades deportivas o similares que existan en la Organización.

La anterior técnica debe ser un complemento (y nada más) de la labor de orientación del supervisor. "Si el supervisor sustituye su orientación por la que proporciona un compañero, pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador".<sup>6</sup> Y en poco tiempo éste prefiere al compañero de trabajo y evita al supervisor.

---

<sup>6</sup> Werther William B. Administración del Personal y Recursos Humanos. México. Ed. McGraw-Hill, 1991, pág. 137

### **3.4 COMPROBACIÓN DE LA INDUCCIÓN**

Para que un Programa de Inducción tenga éxito, deberá incluir un buen procedimiento de comprobación. Este es necesario debido a que con frecuencia los nuevos empleados admiten no recordar de cuanto se les informó en las primeras sesiones de la orientación inicial. Sin el procedimiento las dudas que tuvieran quedarían sin respuesta.

La comprobación de la inducción puede realizarse a través de:

- Reuniones
- Listas de verificación
- Entrevistas

En cualquiera de las formas antes mencionadas se le pedirá al nuevo empleado describir los puntos que en lo particular considere fueron débiles en el Programa de Inducción. "El cuestionario de verificación puede emplearse

también para ayudar al departamento de personal a identificar las partes fuertes del programa".<sup>7</sup>

Sin embargo la técnica más recomendable a seguir es la entrevista personal empleado - supervisor, ya que entre otras cosas, crea un ambiente cordial, se rompe el hielo, es de menor costo y permite la observación de gestos y actitudes del nuevo empleado.

Las preguntas deberán de ser lo más específicas y directas, pero no se deben formular de tal modo que solo conduzcan a respuestas vagas como: ¿Qué tal le parece el trabajo?, ¿Contento en su nuevo puesto?, sino más bien: La semana pasada comentamos usted y yo las normas de disciplina de la Organización, ¿Le queda alguna pregunta al respecto?.

La utilidad y validez de la entrevista dependerá de la habilidad de quien la emplea, por ello es importante que el supervisor utilice un lenguaje sencillo y comprensible, descartando preguntas embarazosas, capciosas o difíciles de contestar.

---

<sup>7</sup> Werther William B. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Ed. Mc Graw-Hill, 1991, pág. 138

### 3.5 APOYOS DIDÁCTICOS

Son medios de los cuales se auxilia la persona encargada de impartir el Proceso de Inducción para transmitir información a partir de dos formas de exposición: la auditiva, generalmente a través de las palabras, y la visual, a través de imágenes.

El uso de este tipo de recursos permite:

- ◆ Facilitar la comprensión de los temas a tratar.
- ◆ Concentrar la información que se expone.
- ◆ Reforzar la retención de lo aprendido, utilizando los medios que estimulen los sentidos de los nuevos trabajadores.
- ◆ Optimizar tiempo.

Se recomienda seleccionar con anticipación los apoyos didácticos que se requerirán, tomando en cuenta madurez, interés, aptitud del grupo y lo que se pretende informar. Además deberá tenerse preparadas hojas de papel para que tomen notas que consideren necesarias.

Pueden utilizarse para transmitir la información en el Proceso de Inducción los siguientes:

- Las ayudas impresas o reproducciones. Como folletos, manuales de procedimientos, de bienvenida, reglamentos, etc.
- Las ayudas gráficas: incluyen los dibujos, pizarrones y rotafolios.
- Las ayudas tridimensionales: comprenden maquetas, exhibidores y objetos reales.
- El material proyectable como: las diapositivas, los acetatos, fotografías, películas y videotapes. Todos ellos con sus respectivos proyectores. Y para los dos últimos los televisores con sus videocaseteras.
- Las ayudas auditivas: grabaciones en cintas magnéticas o en discos compactos, que se transmiten por medio de una grabadora.

Debido a que cada una de las ayudas tienen ventajas y limitaciones habrá de considerarse estos aspectos para su elección final.

Se deberá observar la madurez del grupo, ya que algunas ayudas pueden parecer infantiles y ocasionar que un grupo maduro pierda el interés o viceversa, asimismo las que no son claras o son demasiadas complicadas, solo confundirán al grupo.

Para facilitar el uso de los apoyos didácticos se debe revisar que se encuentren en buenas condiciones de funcionamiento.

Por último, se hace hincapié en que se deberá de tener cuidado con el ambiente físico del local, teniendo en cuenta aspectos como:

- a) La ventilación, ya que de no haberla se propicia el aburrimiento y la somnolencia.
- b) Aislamiento del sonido. No debe existir interferencia porque se distraería el grupo de los nuevos empleados.

c) Luminosidad. Con el fin de lograr una efectiva comunicación visual.

d) Limpieza. Ya que demuestra buena imagen y ayuda a mantener un ambiente de bienestar.

## 3.6 MANUAL DE BIENVENIDA

El llamado **Manual de Bienvenida** es una publicación o compendio de información relacionada con el perfil de la Organización, sus prestaciones, políticas y las orientaciones generales escritas en forma breve y comprensible.

El objetivo principal del Manual de Bienvenida es que el nuevo trabajador conozca a la empresa para la cual va a laborar.

La publicación debe ser agradable a la vista de los usuarios para motivarlos, por ello puede utilizar:

- Caricaturas
- Fotografías
- Papel de buena calidad
- Diferentes colores de papel

Cabe mencionar que no nada más es útil para los trabajadores de nuevo ingreso, "Ya que un mismo manual de bienvenida sirve para los ejecutivos, el personal administrativo,

los empleados y los obreros, éste debe estar elaborado con un lenguaje sencillo y ameno para su fácil entendimiento".<sup>8</sup>

Entre las características que debe reunir el Manual de Bienvenida están:

- Elaborarse con un lenguaje sencillo y ameno.
- De tamaño práctico para su manejo.
- Redacción breve y concisa.
- Presentación.

El Manual de Bienvenida puede contener los siguientes temas:

- 1) BIENVENIDA: Carta firmada por el Director o el Gerente de la Empresa.
- 2) PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN:
  - a) La historia de la compañía.
  - b) Los productos que elabora o servicios que presta.
  - c) Puestos directivos, departamentales y jefes que los ocupan (con retrato de los principales, por lo menos).
  - d) Cartas de Organización: general y por departamentos.

---

<sup>8</sup> Mercado H. Salvador. Administración Aplicada, Primera Parte. México. Ed. Limusa, 1990, pág. 443

e) Mapa de la Empresa (planta y oficinas).

f) Información sobre sucursales, bodegas y distribuidoras.

**3) CUADRO DE PRESTACIONES:**

a) Transporte para el personal

b) Servicio de comedor

c) Instalaciones deportivas

d) Ayuda para alimentación de hijos de empleados

e) Gratificaciones

f) Pensiones y Jubilaciones

g) Prestaciones Médicas

h) Becas, Seminarios, etc.

i) Prestaciones en caso de matrimonio, nacimiento de hijos y muerte

j) Seguro de vida

k) Vales de Despensa

**4) PRINCIPALES POLÍTICAS Y NORMAS DE ACTUACIÓN**

a) Política de Administración de sueldo y salarios.

b) Política de ascenso y promoción.

c) Política de permisos, ausencias, retardos, etc.

d) Política de trato con el personal y con el público.

e) Normas sobre Higiene y Seguridad.

f) Reglamento interior de trabajo.

- g) Normas para entrada y salida de personal, mercancía u objetos.

## 5) ORIENTACIONES GENERALES

- a) Directorio telefónico: de los principales departamentos de la Organización.
- b) Normas generales de conducta: procurar que se vea como información y no como órdenes.
- c) Exámenes médicos periódicos.
- d) Relaciones entre el personal.
- e) Cierre del folleto.

Todo lo anterior hará que el nuevo empleado se ubique e identifique con el medio laboral al que ya pertenece, se sienta reconocido por la empresa y no como parte de la maquinaria.

## CAPÍTULO 4

### PROGRAMA DE INDUCCIÓN PROPUESTO



*EMPEÑARSE en alcanzar el éxito sin esforzarse es como pretender cosechar en donde no se ha sembrado.*

*-David Bly*

## **4.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

En México, la educación técnica adquiere lugar de primera importancia a partir de la década de los años treinta cuando el país entró a una etapa de acelerada industrialización. La expropiación petrolera hizo necesaria la preparación de técnicos y científicos mexicanos que enfrentaron el reto de echar a andar una de las industrias más importantes del país. Frente a este reto las instituciones educativas cumplieron con éxito el importante papel que se les había conferido: preparar personal técnico altamente capacitado.

Desde entonces la educación técnica en México ha tenido un constante desarrollo y ha cumplido eficientemente con el objetivo de coadyuvar al desarrollo de éste.

Actualmente nuestro país cuenta con diferentes instituciones de enseñanza técnica como son los centros de capacitación para el trabajo industrial, escuelas tecnológicas industriales y comerciales, escuelas tecnológicas agropecuarias, institutos tecnológicos regionales, el IPN, y en particular el Colegio Nacional de Educación Profesional

Técnica, institución educativa que sirve como base para el Diseño del Programa de Inducción que se propone en el presente trabajo de seminario.

#### **4.1.1 NECESIDADES QUE LE DIERON ORIGEN**

Al hablar de las necesidades que dieron origen al CONALEP, es importante reconocer que éstas se presentaron como producto de una etapa de nuestro país, ya que en cada época histórica surgen determinadas necesidades de acuerdo a los acontecimientos de la misma.

Es así como surgen dos necesidades primordiales que dan origen al Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica: las económicas y las sociales.

#### **NECESIDADES ECONÓMICAS**

México es un país que cuenta con ricos recursos naturales: subsuelo, bosques y mares, que proporcionan las materias primas necesarias para nuestra subsistencia, las cuales deben ser extraídas y procesadas para transformarlas

en productos que necesitamos como plásticos, gasolina, madera, etc.

Es la producción de mercancías lo que forma la **economía de un país**. Y el **grado de desarrollo económico** se refiere a la capacidad que tiene un país para producir las mercancías necesarias para su población y un excedente para intercambiar con los demás países.

De este modo "El desarrollo económico depende principalmente de dos aspectos: los recursos naturales que se posean y el grado de desarrollo de la tecnología".<sup>1</sup>

La tecnología es la aplicación de la ciencia para producir mercancías o productos. Cada país busca desarrollar tecnologías propias que le permitan satisfacer sus necesidades; sin embargo, México tiene todavía un limitado desarrollo tecnológico, por lo que debe importar tecnología de otros países.

Lo anterior conlleva a la necesidad de contar con gente preparada y capaz para la creación de tecnologías propias, permitiendo así, una estrecha vinculación entre la educación y

---

<sup>1</sup> Valadez José Manuel. Cédula Introducción a la Carrera. México. Ed. Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, 1998, pág. 8

la producción, que repercuta en el desarrollo económico del país.

## **NECESIDADES SOCIALES**

Éstas se refieren a aquellos elementos básicos que se requieren para vivir, tales como: trabajo, vivienda, alimentación, servicios médicos, recreación y educación.

En las dos últimas décadas México ha tenido un incremento acelerado de población, siendo en su gran mayoría jóvenes menores de 25 años los que la integran.

Este aumento de la población ha significado grandes esfuerzos para el país, ya que en unos cuantos años se ha tenido que acelerar el proceso de desarrollo nacional, con el fin de cubrir esas necesidades básicas.

Para dar solución a la urgente necesidad de educar a millones de niños y jóvenes fue necesario crear más centros escolares. Las universidades se llenaron de tal manera, que algunas profesiones se saturaron, dando como resultado el subempleo y desempleo de gran cantidad de profesionistas,

debido a la existencia por ejemplo, de más ingenieros de los que se necesitaban.

La coexistencia de estas necesidades fue lo que permitió plantear una nueva educación que solucionara la problemática; esto quiere decir que no solo bastaba con educar a los jóvenes, sino que la educación impartida debía enfocarse también a propiciar el desarrollo del país, lo cual requería cada vez más de gente preparada en nuevas profesiones.

Tomando estas necesidades como punto de partida, se creó el CONALEP como una respuesta no solo a la demanda educativa, sino también a los requerimientos del desarrollo económico del país.

#### **4.1.2 CREACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) es un organismo público descentralizado del Gobierno Federal, creado por decreto presidencial el 27 de Diciembre de 1978 y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de Diciembre del mismo año, cuyo propósito es la formación de profesionales técnicos.

Es así como el CONALEP inicia actividades el 10 de septiembre de 1979, financiado con recursos provenientes de un crédito del Banco Mundial para su inversión en equipo, con 10 planteles ubicados en D.F. y el Estado de México, impartiendo 8 carreras de profesionales técnicos en las áreas: administrativa, industrial y de salud.

El CONALEP se ubica dentro del sistema de Educación Tecnológica en el nivel medio superior (postsecundaria); la educación impartida en él tiene un carácter terminal, esto es, prepara a los alumnos para incorporarse inmediatamente al trabajo.

Desde su creación, ha orientado sus acciones a partir de los requerimientos que plantea el sector productivo de bienes y servicios, a fin de satisfacer la demanda de recursos humanos calificados necesarios para el desarrollo nacional.

Los representantes del sector productivo son invitados a participar en la planeación, desarrollo y evaluación de los elementos necesarios para la formación de profesionales técnicos; es decir, los perfiles, planes y programas de estudio que agrupan las funciones, conocimientos y características que debe poseer un profesional técnico.

El sector productivo puede también solicitar la creación o actualización de carreras. En lo que se refiere a las prácticas y servicio social, también participa permitiendo que éstas se realicen en sus instalaciones.

### **4.1.3 NUEVO MODELO ACADÉMICO** **SIGLO XXI**

A partir de 1995 se diseñó y puso en marcha un nuevo modelo académico con el fin de adaptar la oferta educativa del CONALEP a los cambios sociales y económicos que experimenta el país. Su principal objetivo consiste en dotar a los estudiantes de las capacidades profesionales para el trabajo, así como de los valores y actitudes que promuevan su desarrollo social, individual y productivo.

Este modelo busca integrar los servicios educativos que ofrece el colegio a partir de tres premisas básicas contenidas en el programa institucional 1995 – 2000 siendo estas: cobertura, calidad y pertinencia.

El nuevo modelo está compuesto por 10 proyectos académicos, que se han diseñado para impulsar el quehacer educativo de la institución y son:

1. Oferta educativa y fortalecimiento curricular.
2. Desarrollo de la docencia.
3. Instrumentación didáctica integral.
4. Desarrollo integral del estudiante.
5. Educación continua a distancia.
6. Regionalización del quehacer académica.
7. Sistema de evaluación académica.
8. Normatividad académica.
9. Cultura organizacional académica.
10. Difusión y divulgación de quehacer académico.

De los anteriores destacan tres:

1. **Oferta Educativa y Fortalecimiento Curricular.**- Establece las acciones y actualización permanente de los planes y programas de estudios, así como la vigencia de la oferta educativa. Busca una formación que le dé sentido a la formación profesional del estudiante, mediante planes de estudios flexibles con ponderación de contenidos.

**2. Desarrollo Integral del Estudiante.-** Se orienta a fortalecer el desarrollo de los programas que refuercen la formación y orientación de los estudiantes tanto en aspectos de conocimientos como de identidad personal, institucional y profesional.

**3. Desarrollo de la docencia.-** Se orienta a promover la profesionalización de los instructores del colegio para elevar la calidad del servicio educativo mediante certificación de su práctica docente y el establecimiento de estímulos económicos.

En la actualidad Conalep cuenta con 260 planteles a lo largo de todo el país, imparte 29 carreras en 6 semestres, en las áreas de estudio: Industrial, Administrativa, Agropecuaria, Pesca, Turismo y de Salud.

### **INDUSTRIAL:**

Desde que las máquinas fueron introducidas en el proceso productivo, la industria se convirtió en un factor esencial para el desarrollo del mundo contemporáneo. Para nuestro país el crecimiento industrial es de vital importancia, ya que el incremento de la calidad y el volumen de la producción mediante la aplicación de los más recientes descubrimientos

científicos y tecnológicos, permiten ofrecer bienes y servicios de mayor calidad a la población, modernizar la estructura económica y competir con otros países en el mercado mundial.

### **ADMINISTRATIVA.**

La administración es una actividad básica en la planeación, organización y aprovechamiento de los recursos del país, así como del desarrollo de las actividades productivas de las empresas, y constituyendo un factor esencial para mejorar la productividad y competitividad de estas últimas.

### **AGROPECUARIA.**

La agricultura y ganadería son esenciales para el ser humano, ya que le proporcionan alimento, vestido, utensilios, etc. De ahí la preocupación constante por obtener día con día técnicas más novedosas para incrementar el ritmo, la cantidad y la calidad de estos sectores de la producción.

### **PESCA.**

En la década de los setenta, la producción pesquera nacional comenzó a diversificarse y su desarrollo cobró nuevo impulso gracias a que el Gobierno Federal estimuló la industria empacadora, multiplicó las pesquerías, impulso la captura,

incrementó la flota pesquera, decretó una zona económica exclusiva de 200 millas marítimas e implementó programas de educación, organización y capacitación de las carreras relacionadas con el sector productivo. Sin embargo, la enorme riqueza de recursos pesqueros con que cuenta el país no ha sido todavía convenientemente explotada.

Por este motivo el CONALEP forma profesionales técnicos que conocen y aplican las técnicas más avanzadas en el cultivo y explotación de las especies animales de agua dulce y salada.

## **TURISMO.**

El sector turismo constituye una de las principales alternativas para el desarrollo económico del país. Cada año se incrementa el porcentaje de turismo extranjero y aún el de turismo regional, registrando en consecuencia mayores ingresos. Para consolidar el papel estratégico de esta actividad en la difusión y desarrollo de los valores y la cultura de México, es necesario crear la infraestructura adecuada como formar los profesionales técnicos que se ocupen de articular los sistemas de información, orientación, atención y auxilio al turista con especial atención a la rama de restaurantes y hoteles, que tiene dentro de este sector una gran importancia económica.

## **SALUD.**

Los servicios constituyen un sector económico de la mayor heterogeneidad que puede dividirse en dos grandes grupos: los que se prestan a empresas e individuos, y los sociales. Entre éstos destacan el área de Salud, es decir, la acción médica y asistencial. Su importancia radica en que la salud física y mental del ser humano es un factor indispensable para el conveniente desarrollo social y económico de cualquier país.

Una vez analizadas las áreas anteriores, es de vital importancia hacer notar que al término de la carrera el egresado obtiene el título de Profesional Técnico y si lo desea, puede cursar el programa de complementación de estudios para ingreso a la educación superior.

No debe pasarse por alto el hecho de que para ingresar a esta institución educativa, a partir de 1996 toma un giro diferente al que se venía manejando, ya que la Secretaría de Educación Pública conjuntamente con otras 8 escuelas de educación media superior crean la Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior (CMIPEMS), la cual se encarga de emitir la convocatoria única de ingreso de este proceso conjunto, que sustituye a las

convocatorias individuales emitidas anteriormente por cada centro educativo, y en donde los aspirantes tienen la posibilidad de elegir entre 30 opciones de 260 planteles en el orden de su preferencia.

Es el 14 de Abril de 1996 cuando se aplica la primera convocatoria con este nuevo sistema en los diarios de circulación nacional, realizando el examen el 23 de junio y apareciendo los resultados en una gaceta publicada el 2 de agosto del mismo año.

Son ya tres periodos de examen los que se han llevado a cabo en los años 1996, 1997, 1998 y está por realizarse el de 1999 con fecha de examen 27 de junio y con publicación de resultados el día 6 de agosto del presente año.

Por otro lado, también existen dentro del sistema CONALEP 21 representaciones estatales y nueve Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (CAST), a lo largo del país, en donde el proceso de creación de estos últimos se inicia en el año de 1991, en respuesta a la demanda de capacitación especializada en tecnología avanzada y asesoría técnica, planteada por los sectores productivos.

El CAST Cuautitlán Izcalli es creado el 1º de julio de 1992, siendo una nueva modalidad en el sistema, cuyo objetivo es desarrollar actividades de capacitación en tecnologías avanzadas, así como brindar asistencia y servicios tecnológicos para apoyar a los sectores productivo, educativo y social.

Para cumplir con dicho cometido se constituye en 4 unidades que son:

- ♦ **Unidad de Asistencia Técnica.-** Informática, Máquinas convencionales y Diseño asistido por computadora.
  
- ♦ **Unidad de Certificación y Control.-** Análisis Químicos y Metrología Dimensional, Pruebas Físicas y Metalográficas.
  
- ♦ **Unidad de Servicios Tecnológicos.-** Soldaduras Especiales, Metalurgia, Fabricación Metálica y Carpintería.
  
- ♦ **Unidad de Mantenimiento Especializado.-** Electricidad Industrial, Automatización y Control, Electrónica y Mecánica Industrial.

Cada unidad cuenta con personal competente en las especialidades anotadas y la capacitación a través de cursos,

que puede ser impartida en sus instalaciones o en las de las empresas a requerir.

Cursos e instructores se encuentran registrados ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Por último cabe mencionar que la Junta Directiva aprobó por unanimidad el proyecto de Federalización del Conalep, el 17 de agosto de 1998, fecha en que se suscribió ante la presencia del C. Presidente de la República, Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León los convenios de coordinación con todos los estados de la República Mexicana. Así mismo señalaron la iniciación del proceso de creación de los Organismos Públicos Descentralizados Estatales, los cuales recibirán los recursos aprobados por este órgano de gobierno, haciéndose cargo de la operación de los planteles.

Una vez observada la trayectoria de la institución educativa CONALEP, es claro notar el gran auge que ha alcanzado, y es donde la **Administración de Recursos Humanos** desempeñará un papel preponderante en todas las actividades que realice su personal, ya que del grado de participación y desarrollo que tengan dependerá su máximo éxito.

Es en este momento en que técnicas como la INDUCCIÓN DE PERSONAL, son de gran utilidad para integrar adecuadamente los recursos humanos al medio de la Institución Educativa, por lo cual es motivo de estudio a lo largo del presente trabajo.

## **4.2 PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL DOCENTE DE NUEVO INGRESO**

Será muy importante desarrollar un Programa de Inducción, ya que es bien sabido (porque hasta lo hemos vivido) que cuando ingresamos a una Organización iniciamos con cierto temor, confusión e intranquilidad, más no porque consideremos que no sabemos nada o porque no vamos a poder desempeñarnos; es más bien porque desconocemos sus políticas de personal, a que actividades en sí se dedica la empresa, quiénes son los jefes y los compañeros de trabajo con los que vamos a interactuar, qué trato nos van a dar, etc.

Si se pasa por alto las situaciones anteriores, será por demás cuanto haga la institución educativa posteriormente para conseguir la completa satisfacción del nuevo docente. Porque, como se mencionó en temas anteriores, es el primer día de trabajo el que dejará huella profunda en la mente del trabajador y no se desea que ésta sea de desaliento o desilusión.

Pero, por lo contrario, si se cuenta con un Programa de Inducción apropiado los resultados serán favorables, ya que como tiene por objeto reducir la ansiedad de los empleados o

docentes de nuevo ingreso, hacerlos sentir parte de la Organización y sobre todo integrarlos rápidamente, entonces se tendrá un catedrático que se sentirá seguro, orgulloso, consciente de lo que es su nuevo empleo, en pocas palabras, **familiarizado con la Organización y su medio.**

En cuanto a los beneficios que reporta el programa a la institución educativa están la disminución en la rotación de los empleados recién contratados, mayor productividad, menos malentendidos, reducción de errores y por consiguiente **menos gastos y más utilidad.**

Al elaborar la propuesta del Programa de Inducción se debe tener clara la estructura que ha de manejarse y las actividades que se van a desarrollar.

El programa de Inducción se encuentra en el Anexo No. 1.

## DISEÑO DEL PROGRAMA

**TEMAS:** INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

**ELABORADO POR:**

**APROBADO POR:**

**OBJETIVO:**

Lograr una rápida y adecuada integración del personal a la organización.

**ESTÁNDAR:**

Realización de una evaluación para determinar si el programa tiene éxito o no, en caso de respuesta negativa se realizarán los ajustes necesarios para su mejoramiento.

**TIPO DE SESIÓN:**

Conferencia	→	para más de 10 docentes.
Mesa redonda	→	para 10 docentes o menos.
Seminario	→	para empleados promovidos o transferidos.

**PARTICIPANTES:**

- \* Personal de nuevo ingreso sean sindicalizado, de confianza o por honorarios.
- \* Personal transferido o promovido.

**MODERADOR:**

El jefe del Departamento de Recursos Humanos será la persona responsable de llevarlo a cabo.

**LOCAL:**

El lugar destinado a la presentación de la inducción será en la sala audiovisual.

**MATERIAL A UTILIZAR:**

- Proyector de transparencias.
- Diapositivas. Para describir historia, servicios y normas de la institución educativa.
- Hojas blancas tamaño carta y lápices. Para notas que desee tomar el nuevo docente.
- Televisión. Para transmitir videotape.
- Videocasetera, Videotape. De mensaje de bienvenida por Director del plantel a los recién llegados.

### **ACTIVIDADES:**

1. Reunión con el personal docente de nuevo ingreso el primer día de trabajo.
2. Palabras de bienvenida.
3. Información y explicación amplia de los temas siguientes:
  - a) Historia de la Institución.
  - b) Sus objetivos.
  - c) Su filosofía.
  - d) Servicios que presta.
  - e) Estructura de la organización localizando el puesto en cuestión.
  - f) Políticas de personal.
  - g) Condiciones de trabajo y prestaciones.
  - h) Ubicación de servicios. Cafetería, enfermería, sanitarios, copiadora, biblioteca.
  - i) Plano de las instalaciones.
4. Disposiciones de Trabajo y Normas de Conducta.
  - a) Cumplimiento de responsabilidades. Enterara docentes de la entrega de avances programáticos, plan clase, actas de calificación.

b) Asistencia y puntualidad.

c) Conducta.

d) Apariencia General

5) Visita a las instalaciones a fin de que el nuevo docente se familiarice con la disposición física de talleres, aulas de clase, departamentos principales, estacionamiento.

6. Presentación del nuevo miembro al subdirector (a) y coordinador (a) de carreras.

7. Presentar al nuevo docente con su jefe inmediato.

a) Presentar al nuevo miembro a sus compañeros.

b) Iniciar la capacitación en el trabajo.

- Explicar la contribución individual del docente a los objetivos de la institución.
- Comentar el contenido del puesto con el docente y proporcionarle una copia de la descripción del puesto.
- Explicar del programa de capacitación que cursos deberá tomar y en que fechas.

**8. Llenado del listado de verificación.**

El jefe del departamento de personal debe de recibir una lista de puntos para la inducción de manera que exista la seguridad de que se han cubierto todos los pasos necesarios para la integración del nuevo docente

A continuación se muestra el listado de la verificación para la inducción por parte de la persona encargada del Programa de Inducción.

**LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EL USO DE LOS  
ENCARGADOS EN LA INTRODUCCIÓN DEL NUEVO  
PERSONAL**

Nombre de nuevo docente

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Sr.</b>	<b>Sr.</b>	<b>Sr.</b>
1. Presentación ante compañeros			
2. Recorrido por el plantel			
3. Explicación sobre:			
a) El trabajo que se hace en la Institución.			
b) Reloj marcador, tarjeta de tiempo, libreta de firmas.			
c) Cómo marcar la entrada y salida.			
d) La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.			
e) La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona.			

f) Reportar al Departamento de Personal cualquier error al marcar la tarjeta.			
g) Horario de trabajo.			
h) Cafetería.			
i) Tiempo disponible para comer.			
j) Cómo opera el servicio en la sala audiovisual.			
k) Enfermería y servicios médicos.			
l) Procedimientos en caso de accidente personal a cualquier compañero de trabajo o alumnos.			
m) Sanitarios.			
n) Tableros.			
o) Dónde conseguir material como gises y rotafolios.			
4. Información sobre ubicación de instalaciones:			
a) Sala de Profesores.			

b) Sanitarios.			
c) Sala audiovisual.			
d) Pizarrón de anuncios			
5. Comentar otras condiciones de trabajo.			
a) Pago de sueldo.			
b) Pago exámenes de Titulación.			
c) Impuesto sobre la renta.			
d) Pago de días festivos.			
e) Día y método de pago de salario.			
f) Pago de vacaciones.			
g) Efectos de faltas no justificadas.			
h) Ausencias.			
i) Necesidad de reportar las faltas.			
j) A quién y cómo avisar en caso de ausencia.			
k) Reglas de seguridad.			
l) Limpieza y aseo del área de trabajo.			
m) Aseo personal.			
n) Veda de juegos de azar, riñas, robos.			
o) Prohibición de bebidas alcohólicas.			

6. Colocar al nuevo trabajador en su área.			
a) Relación del trabajo con las operaciones anteriores y con las subsiguientes.			
b) Normas de calidad.			
c) Normas de trabajo.			
7. Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento:			
a) Preparar al docente.			
b) Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad).			
c) Probar el desempeño del entrenado.			
8. Inspeccionar continuamente al			
entrenado.			

La persona encargada del programa utilizará ésta lista para asegurarse de que cada uno de los puntos esenciales para la introducción del nuevo elemento han sido cubiertos y se logre así una correcta atención.

#### 9. Realización de una entrevista de ajuste.

Una entrevista de ajuste podrá realizarse al vencimiento del primer contrato o a un cierto plazo. Esta entrevista puede realizarla el jefe de departamento al que pertenece el trabajador en conjunto con el jefe de personal, a fin de saber si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o por consiguiente localizar las desviaciones y corregirlas.

Finalmente el cuadro siguiente resume lo que el Departamento de Recursos Humanos y el encargado de efectuar la Inducción esperan que haya quedado cubierto.

ORIENTACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN.	ORIENTACIÓN DEPARTAMENTAL ESPECIFICA.
<p>Los siguientes elementos se encuentran entre los que normalmente se incluye en esta primera fase:</p> <p>1. Perspectiva de la Institución: Breve historia, que hace (imparte enseñanza), dónde lo hace, cómo lo hace (naturaleza de la enseñanza, estructura (organigrama), etc.</p> <p>2. Políticas y procedimientos: Horarios de trabajo, vacaciones, quejas, gafetes de identificación, permisos de ausencia (enfermedad, educativos, maternidad,</p>	<p>Los siguientes elementos normalmente se cubren en esta fase:</p> <p>1. Funciones del Departamento : Explicación de los objetivos, actividades y estructura departamental, junto con la descripción de la forma en que las actividades del departamento se relacionan con las de otros departamentos y la institución en general.</p> <p>2. Responsabilidades del puesto: Explicación detallada de las responsabilidades del puesto del nuevo docente (proporcionarle una copia de la descripción del mismo) y la manera en que el puesto se</p>

Personal) promoción, capacitación, etc.	relaciona con las actividades del departamento.
3. Compensación: Nivel de pago, tiempo extra, lista para firmar asistencia, cómo y cuando se paga, reloj checador, etc.	3. Políticas y procedimientos: Las que corresponden únicamente al departamento como recesos, periodo de descanso, hora de comida.
4. Prestaciones: Seguro de vida, bono de productividad.	4. Recorrido por el plantel; familiarización completa con las instalaciones incluyendo equipo, salidas de emergencia, lugar de suministros, etc.
5. Instalaciones físicas: laboratorios de inglés, gastronomía, etc., sala de audiovisual.	5. Prestación a los empleados del departamento.

Como se ha señalado a lo largo de este trabajo, la primera imagen que obtenga el nuevo docente de la institución educativa es determinante para el futuro exitoso de ambos.

Por todo lo anterior nos damos cuenta que el Programa de Inducción constituye una herramienta vital para la Organización en la integración de sus Recursos Humanos.

## CONCLUSIONES

La Organización para obtener resultados más productivos debe hacer a un lado la idea de ver como un gasto el implementar un Programa de Inducción, porque en realidad representa una inversión recuperable a corto plazo debido a los beneficios que se obtienen de ello.

Cuando la empresa por lo contrario integra al nuevo trabajador a través de un eficaz Programa de Inducción, los sentimientos de ansiedad y temor que trae consigo disminuyen, haciendo entonces que se le facilite el aprendizaje de las tareas a desempeñar en su sección, permitiendo así su rápida orientación.

Pareciera difícil el utilizar un Programa y no es así, ya que el diseño del mismo puede ir de lo más sencillo a lo más complejo, y así por ejemplo, se podrá incluir para lograr sus objetivos desde un folleto hasta un videotape.

Así, el buen éxito del programa dependerá de su diseño correcto y de la creatividad que le ponga el departamento de

personal y no tanto del aspecto económico como pudiera pensarse.

Lo anterior representa una gran ventaja, ya que el programa puede y debe aplicarse a empresas de cualquier tamaño, sin importar su giro comercial.

Las empresas públicas o privadas cuando observan un alto grado de renunciadas o abandonos de trabajo (máximo si son de nuevo ingreso), no deben esperar más, y si son listas, sabrán elegir el momento oportuno para utilizar ésta gran herramienta que nos proporciona la Administración de Recursos Humanos.

En materia de Administración de Recursos Humanos, si las organizaciones pretenden alcanzar máxima eficiencia, al primer factor que deben de dar importancia es precisamente a su elemento humano, porque de ellos emana toda la riqueza y habrá de consentírsele (sin caer en un paternalismo) y no suponer que puede orientarse a sí mismo, ya que la potencialidad que tiene, la misma empresa se la extermina no física sino moralmente.

Por último debe recordarse que los beneficios de un Programa de Inducción son para trabajador, institución educativa, empresa y porque no decirlo, para el país en general.

# **ANEXOS**

**PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL**

**PROPÓSITO: INTEGRAR EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE  
AL TRABAJADOR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.**

**ANEXO 1**

No.	ACTIVIDAD	Descripciones de la Actividad	Propósito	Asignado	Tiempo Ejecución	TR. MIN.	TRV. MIN.
1	Reunión con el personal docente de nuevo ingreso.	Convocar junta en la que participen los nuevos docentes y departamentos	Realizar presentación formal de ambas partes	Jefe de Personal	10 min.		

2	Palabras de bienvenida.	personal. Utilizar videotape y comentario breve y ameno.	Iniciar en forma emotiva al nuevo empleado en la institución educativa.	Jefe de Personal	5 min.			
3	Historia de la Institución Educativa	A través de diapositivas realizar remembranzas sobre la historia	Dar a conocer el prestigio de la institución para que el	Jefe de Personal Jefe de Personal	10 minutos 10 minutos			



4	Motivación a la	<p>organizacional de la institución señalando el departamento donde el profesor se encuentra ubicado.</p> <p>Explicación de las políticas de personal</p>	Establecer	Jefe de	10 minutos		
---	-----------------	---	------------	---------	------------	--	--

	comunicación	dinámica de grupo resaltar la importancia de la comunicación entre jefe, compañeros y Departamento de Recursos Humanos.	óptimas y cordiales relaciones laborales.	Personal		
5	Información sobre las condiciones de trabajo y	Utilizar láminas para enterar al docente: del	Mantener al docente actualizado	Jefe de Personal	15 minutos	



6	Ubicación de servicios y plano de las instalaciones.	Mostrar con diapositivas el lugar donde se encuentran:	<ul style="list-style-type: none"> <li>cafetería,</li> <li>enfermería,</li> <li>sanitarios,</li> <li>copiadora, así como las instalaciones generales del</li> </ul>	Dar a conocer los servicios primordiales del plantel.	Jefe de Personal	10 minutos		
---	--	--	---	---	------------------	------------	--	--

		plantel.						
7	Cumplimiento de responsabilidades	Enterar al profesor de fechas de entrega de avances programáticos, plan clases, actas de calificaciones.	Propiciar la puntualidad en la entrega de documentos principales.	Jefe de Personal	5 minutos			
8	Informar sobre asistencia y puntualidad	Proporcionar las políticas referentes a	Motivar al personal docente a	Jefe de Personal	10 minutos.			

		asistencia así como a las inasistencias.	cumplir con sus días laborables.				
9	Explicar los criterios sobre la conducta y apariencia general.	Proporcionar la información referente a conducta y presentación adecuada en el vestir.	Mantener las normas de disciplina y respeto para propiciar un ambiente agradable	Jefe de personal	10 minutos.		
10	Coffee Break	Descanso para ingerir alimentos.	Reanudar con energía las	Jefe de Personal	20 minutos		

11	Realizar una visita a las instalaciones del plantel	Efectuar un recorrido a todas las áreas de la institución educativa.	Que conozca y sepa el docente de todas las instalaciones que hay en el plantel.	Jefe de Personal	20 minutos				
12	Presentación del nuevo miembro	Presentar al recién llegado con su jefe inmediato.	Presentar al nuevo docente con su superior	Jefe inmediato	5 minutos				

13	Iniciar la capacitación en el trabajo	Presentar al nuevo docente con sus compañeros de trabajo.	inmediato. Intercalarlo al grupo de trabajo donde se desarrollará.	Jefe Inmediato	50 minutos		
		Explicar la contribución individual del docente a los objetivos de la institución. Conectar el	Colocar y ubicar al profesor a su puesto, así como mantenerle actualizado				



14	Realizar entrevista de ajuste	Programar sesión a un cierto plazo para evaluar el grado de integración del nuevo empleado	Saber si el proceso de selección e inducción han sido adecuados o de lo contrario localizar desviaciones y corregirlas				
----	-------------------------------	--	--	--	--	--	--

❖ TR MIN = Tiempo en Minutos.

❖ TRV MIN = Tiempo real de variación en minutos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, Trillas, 1990.
- ❖ Byars Lloyd L., Rue Leslie W. Administración de Recursos Humanos. México, Interamericana, 1984.
- ❖ Cunninghams, William H. Introducción a la Administración. México, McGraw-Hill, 1998.
- ❖ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, McGraw-Hill, 1988.
- ❖ Fulmer Robert, M. Administración y Organización. México, Compañía Editorial Continental, 1983.
- ❖ González López, Sandra Luz. Lic. Apuntes Módulo Recursos Humanos. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.
- ❖ Hernández Samperi, Roberto. Metodología de la Investigación. México, McGraw-Hill, 1996.

- ❖ Mercado H. Salvador. Administración Aplicada. Primera Parte. México, Limusa, 1990.
- ❖ Orozco, Jorge Enrique. Proceso Práctico de Reclutación y Selección de Personal. México, Confederación Patronal de la República Mexicana, 1980.
- ❖ Robbins, Stephen P., Coulter Mary. Administración. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.
- ❖ Robbins, Stephen P., De Cenzo David A. Fundamentos de Administración. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.
- ❖ Rodríguez Valencia J. Administración Moderna de Personal. México, ECAFSA, 1997.
- ❖ Sherman, Arthur W. Jr., Bohlander George W. Administración de los Recursos Humanos. México, Iberoamérica, 1994.
- ❖ Sikula, Andrew F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. México, Limusa, 1982.

- ❖ Stoner, James A.F., Wankel, Charles. Administración. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1989.
- ❖ Terry, George R. Principios de Administración. México, CECSA, 1980.
- ❖ Valadez, José Manuel. Cédula Introducción a la Carrera. México, Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, 1998.
- ❖ Wendell, L. French. Administración de Personal. México, Limusa, 1991.
- ❖ Werther William B., Jr. Ph D. y Davis Keith, Ph. D. Dirección de Personal y Recursos Humanos. México, McGraw-Hill, 1982.
- ❖ Werther William B., Jr. Davis Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. McGraw-Hill, 1991.
- ❖ Zorrilla Arenas, Santiago. Guía para Elaborar Tesis. México, McGraw-Hill, 1996.