



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**Implementación del Proceso de In
una empresa familiar como parte
del Departamento de Recursos**

R E P O R T E L A B O R A L

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :**

Claudia Gallegos Sánchez.

DIRECTOR: Mtra. María del Carmen Gerardo Pérez

México, D.F., 2006.



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.

*Por que todo llega en el momento
que tiene que llegar,
ni antes ni después.*

MIS AGRADECIMIENTOS.

A DIOS por que de El, y por El, y para El, son todas las cosas.

A El sea la gloria por los siglos. Amén. (Rom. 11:36)

El es mi soporte fiel para seguir en este camino de la vida.

**Dedico este trabajo a las personas esenciales de mi vida,
por sus incuantificables horas de paciencia, amor y
enorme apoyo que siempre me han brindado en ésta y en
todas las demás tareas que he emprendido:**

**A ti David, por ser el anhelo de mi corazón,
por todo tu Amor. Gracias Esposo.**

A mis Padres, por que por ellos concluyó esta etapa.

Gracias por todo lo que hicieron y hacen por mi.

Los tengo siempre en mi corazón.

Todo mi agradecimiento.

**A Monce mi pequeña hermana. Por tu animo y
por todo tu apoyo. Gracias por tu compañía.**

Tu sabes que Te Quiero Mucho.

**A mis hermanos Alejandra y Noel, porque
juntos hemos compartido la alegría de ser y
tener una Familia. Los Quiero Mucho.**

**Mi agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México,
en especial a la Facultad de Psicología por ser mi orgullo y soporte
profesional, por permitirme un espacio de crecimiento.**

**A la Maestra Carmen por haberme sabido guiar y animar
en esta etapa, por su experiencia y capacidad.**

**A la División de Educación Continua
por su apoyo y dedicación en este proceso de Titulación.**

ÍNDICE

	Pag
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.	
1.1 Psicología.....	5
1.1.1 Concepto de Psicología.....	5
1.1.2 Perspectivas teóricas y especialidades de Psicología.....	6
1.2 Organización.....	8
1.2.1 Concepto de Organización.....	8
1.2.2 Interacción Organización – Persona.....	9
1.3 Psicología Organizacional.....	10
1.3.1 Concepto de Psicología Organizacional.....	11
1.3.2 Breve reseña histórica de la Psicología Organizacional.....	11
1.3.3 Objetivos de la Psicología Organizacional.....	12
1.3.4 Beneficios de la Psicología Organizacional.....	13
1.3.5 Profesional de la Psicología Organizacional.....	14
1.3.5.1 Campo de acción del Psicólogo Organizacional.....	15
1.4 Organización Familiar.....	18
1.4.1 Concepto de Organización Familiar.....	18
1.4.2 Características de la Organización Familiar.....	19
1.4.3 Etapas de la Organización Familiar.....	20
1.4.4 Cambio generacional.....	21
CAPÍTULO 2. RECURSOS HUMANOS.	
2.1 Recursos organizacionales.....	23
2.1.1 Recursos Humanos.....	23
2.1.2 Características de los Recursos Humanos.....	24
2.2 Gestión de Recursos Humanos.....	24
2.2.1 Denominaciones previas de la Gestión de Recursos Humanos.....	25
2.2.2 Concepto de Gestión de Recursos Humanos.....	26
2.2.3 Breve reseña histórica de la Gestión de Recursos Humanos.....	26
2.2.4 Importancia y necesidad de la Gestión de Recursos Humanos.....	29
2.3 Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos.....	30
2.4 Modelo para la Gestión de Recursos Humanos.....	32
2.5 Estructura para la Gestión de Recursos Humanos.....	34
2.5.1 Naturaleza de autoridad en la Gestión de Recursos Humanos.....	35
2.5.2 Actividades clave en la Gestión de Recursos Humanos.....	35
2.5.3 Tamaño de un Departamento de Gestión de Recursos Humanos.....	37
2.6 Roles del profesional de Recursos Humanos.....	38
2.7 Desafío en la Gestión de Recursos Humanos.....	39
CAPÍTULO 3. INDUCCIÓN DE PERSONAL.	

3.1 Cultura Organizacional.....	41
3.2 Socialización Organizacional.....	43
3.2.1 Grupo.....	45
3.2.1.1 Grupo Formal e Informal.....	46
3.3 Concepto de Inducción de personal.....	49
3.3.1 Problemas a enfrentar por la Inducción.....	50
3.4 Objetivos de la Inducción.....	51
3.5 Beneficios de la Inducción.....	53
3.6 Tipos de Inducción.....	55
3.6.1 Inducción a la organización.....	55
3.6.2 Inducción al puesto.....	57
3.7 Medios de apoyo en la Inducción.....	59
3.8 Seguimiento de la Inducción.....	60
CAPÍTULO 4. CONTEXTO LABORAL	
4.1 Ubicación de La Empresa.....	62
4.1.1 Antecedentes de La Empresa.....	62
4.1.2 Visión.....	63
4.1.3 Misión.....	63
4.1.4 Valores.....	63
4.1.5 Productos.....	64
4.1.6 Infraestructura.....	64
4.1.7 Estructura organizacional.....	64
4.2 Problemática Inicial.....	65
4.3 Ubicación de la labor del Psicólogo.....	66
4.3.1 Creación del Departamento de Recursos Humanos.....	66
4.3.2 Misión del Departamento de Recursos Humanos.....	67
4.3.3 Actividades desarrolladas por el Psicólogo.....	67
4.4 Motivo del Reporte Laboral.....	68
CAPÍTULO 5. MÉTODO	
5.1 Objetivo general.....	70
5.2 Objetivos específicos.....	70
5.3 Procedimiento.....	70
5.3.1 Fase 1 Recopilación de información.....	71
5.3.2 Fase 2 Diseño del Proceso de Inducción y material de apoyo.....	72
5.3.3 Fase 3 Implementación del Proceso de Inducción.....	75
5.3.4 Fase 4 Evaluación, seguimiento y corrección del Proceso de Inducción.....	80
RESULTADOS.....	82
CONCLUSIONES.....	92
ANEXOS.....	95
BIBLIOGRAFÍA.	

RESUMEN

RESUMEN

La empresa en donde se realizó el presente trabajo es de tipo familiar; cumplía con todo lo que la ley establecía; sin embargo, en materia de Recursos Humanos no existía un profesional dedicado al desarrollo de todos los procesos involucrados, es decir, las decisiones en torno al Recurso Humano se llevaban a cabo basándose en la experiencia y sentido común. Por tal motivo, fue necesario contratar un profesional que desarrollará los procesos de Recursos Humanos.

Como parte de la labor desarrollada por el Psicólogo, responsable de este trabajo, y a través de la observación directa, la información proporcionada por los empleados y los comentarios de los responsables de cada departamento, se detectaron las siguientes situaciones: desvinculación del personal de nuevo ingreso, desintegración de los departamentos o áreas de la empresa e inexistencia de un Proceso de Inducción.

Por lo anterior, fue necesario llevar a cabo, como parte integrante del Departamento de Recursos Humanos, la Implementación del Proceso de Inducción para subsanar todas estas carencias y dificultades a través de un programa que proporcione al personal de nuevo ingreso todos los elementos necesarios, tanto de información como de cultura laboral, promoviendo así su integración y adaptación a la empresa en general, y al puesto en particular.

La Implementación del Proceso de Inducción, tiene como marco de referencia a la Psicología Organizacional, la cual concibe a la Inducción como el proceso mediante el cual se proporciona orientación a un nuevo integrante respecto a la organización y a su ambiente de trabajo.

La implementación del Proceso de Inducción comprendió cuatro fases: a) recopilación de información, b) diseño, c) implementación, y d) evaluación, seguimiento y corrección.

Los resultados que se obtuvieron de la implementación de proceso de inducción fueron: fortalecimiento de los procesos de Recursos Humanos, definición del Proceso de Inducción, creación de un programa de Inducción, personal Inducido, vinculación del personal.

Palabras clave: Psicología Organizacional, Recursos Humanos, Inducción de personal.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La época en que vivimos se caracteriza por el cambio, la rapidez y la modernización que nos lleva a una evolución y desarrollo en el que se ven inmersos tanto las empresas como los empleados. Debido a esta modernidad y avance tecnológico, las organizaciones laborales exigen ciertas habilidades y conocimientos del personal que contratan para poder elevar la productividad y eficiencia, creando así empresas rentables y competitivas.

La Psicología Organizacional como disciplina científica, interviene en los problemas que tienen relación con el comportamiento humano, tanto en el ámbito privado como en el institucional. Se encarga del desarrollo de los Recursos Humanos y establece las causas de su comportamiento, mide las habilidades y actitudes, encontrando causas de motivación, conflicto y frustración, elementos que pueden ayudar al crecimiento de una empresa y a la integración, formación y satisfacción de su personal.

Debido al desarrollo de las organizaciones, la presencia de la Psicología Organizacional se ha vuelto cada vez más importante en el campo laboral, exigiendo a los profesionales de ésta, habilidades para elevar la productividad y establecer relaciones estrechas entre organización-empleado.

Al incorporar la actividad del profesional de la Psicología Organizacional en la empresa, trae consigo beneficios a ésta, ya que ofrece respuestas y soluciones a las problemáticas institucionales. Una de las formas en que demuestra el valor de sus contribuciones, es a través intervenciones que proporcionen resultados tangibles sobre la base de conocimientos sólidos, mostrando responsabilidad y compromiso con la empresa.

En una organización-empresa de tipo familiar, la presencia del profesional de la Psicología Organizacional, debe fungir como agente de cambio, ya que éste ayuda a mejorar o estructurar las situaciones o condiciones para una mejor toma de decisiones.

El Recurso Humano con que cuenta una empresa es el elemento más valioso para el logro de los objetivos organizacionales, dando sentido y significado a los otros recursos. Por lo tanto, la Gestión de Recursos Humanos tiene gran importancia dentro de las organizaciones, ya que es el personal el factor que da vida y movimiento a los recursos financieros, materiales y tecnológicos.

La función que debe desempeñar el Departamento de Recursos Humanos en una empresa es la de optimizar, armonizar y encausar las interrelaciones laborales de los individuos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, lo cual se logra a través de la aplicación de procesos tales como: reclutamiento y selección de personal, contratación, Inducción, análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño, ambiente laboral, comunicación interna, entre otros.

Al incorporar a un nuevo empleado, es necesario que además de cumplir con los requisitos

indispensables en términos de habilidades y conocimientos, cuenta con la capacidad de adaptación a la organización. La organización debe contribuir a la integración del nuevo empleado. Es a través del Proceso de Inducción que se le proporciona toda la información necesaria para que conozca a la empresa de la cual ahora forma parte. Además, lo involucra en la cultura organizacional y le brinda los elementos para que pueda iniciar de manera óptima el desarrollo de sus actividades.

La Inducción establece, en primera instancia, el mecanismo de comunicación entre la empresa y el nuevo trabajador; es a través de ésta, que se favorece la adquisición y asimilación de las políticas de la compañía, además de proporcionar todos los elementos, en términos de información y herramientas de trabajo, para involucrarlo en el conocimiento pleno de su entorno laboral.

Dada la importancia que implica la Inducción como parte integrante de la Gestión de Recursos Humanos, surge el interés de reportar la implementación del Proceso de Inducción, objeto del presente trabajo, es decir, se pretende mostrar la manera en que se implementó el Proceso de Inducción en una empresa familiar como parte integrante del Departamento de Recursos Humanos, ya que a través del desarrollo de éste proceso se favorece de manera óptima la adaptación y se propicia un ambiente adecuado para el desempeño de las funciones del nuevo colaborador.

La implementación del Proceso de Inducción se llevó a cabo a través de cuatro fases: la primera, que consistió en la recopilación de información; la segunda, en la que se diseñó el proceso y el material de apoyo; la tercera, en la que se describe la implementación del proceso de Inducción, y finalmente, la cuarta, en la que se realiza la evaluación, el seguimiento y la corrección de este proceso.

En la Implementación del Proceso de Inducción participaron 476 empleados, de los cuales 368 fueron personal activo y 108 fueron de recién ingreso. La implementación del proceso se llevó a cabo tanto en el Distrito Federal como en el interior de la Republica Mexicana, abarcando los puestos de: personal administrativo de corporativo, de bodegas, de plantas, personal de ventas y personal sindicalizado.

De la Implementación del Proceso de Inducción, se pueden mencionar entre otros los siguientes resultados: definición del Proceso de Inducción, creación de un programa de Inducción, personal inducido, vinculación del personal de nuevo ingreso.

Cabe resaltar que la Implementación del Proceso de Inducción tuvo sus fortalezas gracias al cumplimiento de los compromisos generados por los involucrados en el proceso, a mencionar: Recursos Humanos, el inmediato superior y el nuevo colaborador, sin esta relación de estrecha coordinación no hubiera sido posible el éxito del Programa de Inducción.

A continuación se presenta la manera en que está conformado el contenido del presente Reporte Laboral:

A fin de fundamentar las bases teóricas, se presenta en el Capítulo 1 de este trabajo una descripción de la Psicología Organizacional, iniciando con un panorama breve de la

Psicología, continuando con la presentación de aspectos básicos de la Organización y finalmente identificando algunos puntos de la Organización familiar.

En el Capítulo 2, se trata todo lo relacionado con la Gestión de Recursos Humanos, desde las características de los Recursos Humanos, hasta el desafío que presenta la Gestión de éstos.

Posteriormente, en el Capítulo 3, como parte medular del Reporte Laboral se describe la Inducción de personal, incluyendo la Cultura Organizacional como agente principal y a la Socialización como medio dentro del proceso de Inducción; se concluye el capítulo con el seguimiento que debe tener la Inducción de personal.

En el Capítulo 4, se describe todo lo relacionado al Contexto Laboral en donde se llevó a cabo la Implementación del Proceso de Inducción. Se encuentra organizado en cuatro secciones: la ubicación de la empresa, la problemática inicial, la ubicación de la labor del Psicólogo y finalmente el motivo del presente Reporte Laboral.

En el Capítulo 5 se presenta el Método, se describe la manera cómo se desarrolló e implementó el Proceso de Inducción en la empresa.

Posteriormente en el apartado de Resultados, se plantean los logros de la Implementación del Proceso de Inducción y en la parte final se encuentran las Conclusiones, en las que se hace una reflexión sobre los beneficios que se obtuvieron con dicha Implementación.

Es de mi interés que este Reporte Laboral muestre de manera clara el trabajo desarrollado por el psicólogo, plasmado en aportaciones en el ámbito laboral que contrata sus servicios.

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 1.

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

1.1 Psicología.

El propósito del estudio de la Psicología es la persona. Ésta es el centro y el punto de partida y llegada de cualquier sistema creado por ella misma. A lo largo de la historia, la Psicología ha pasado de ser y de concebirse más que como un cuestionamiento existencialista, una disciplina científica fundamental para el análisis y solución de problemas que atañen al ser humano.

La Psicología nos permite entender de forma aproximada los motivos que llevan al hombre a actuar, opinar, sentir, etc., en determinada manera. Integra en un solo concepto los conocimientos que podemos adquirir por separado de aquellas que podríamos considerar facetas de la persona, como son la percepción, la motivación, el aprendizaje y otras. Aumenta la probabilidad de poder predecir con mayor exactitud la conducta del individuo. Nos ayuda a conocer cómo se interrelacionan los diferentes factores que integran la personalidad del ser humano (Cueli, 1995).

1.1.1 Concepto de Psicología.

Para entender la singularidad y la unidad de la Psicología debemos considerar el modo en que los Psicólogos definen este campo de estudio.

Para Zimbardo (2005), la Psicología es el estudio científico del comportamiento de los individuos y de sus procesos mentales. El aspecto científico de la Psicología exige que las conclusiones psicológicas se basen en evidencias reunidas de acuerdo con los principios del método científico. Comportamiento, es el medio por el que los organismos se adaptan a su entorno. El objeto de estudio de la Psicología es en buena medida el comportamiento observable de los seres humanos y de otras especies animales. El sujeto de análisis es usualmente un individuo (ser humano o animal), el cual podría ser estudiado en su hábitat natural o en condiciones controladas de un laboratorio de investigación. Buena parte de la actividad de los seres humanos tiene lugar en la forma de acontecimientos internos privados: pensar, planear, razonar, etc.

Dorsch (1976), define a la Psicología como la ciencia encargada del estudio de la conducta y los procesos mentales. Según Baron (1996), la Psicología es la ciencia de la conducta y los procesos cognoscitivos. En otras palabras, la Psicología esta interesada en obtener información científica acerca de todas las cosas que tanto los seres humanos como otros organismos vivos piensan, sienten y hacen. Estudia la conducta observable, los procesos cognoscitivos, los procesos fisiológicos, las influencias sociales y culturales, así como los procesos encubiertos en gran medida inconscientes.

Según Coon (1986), la Psicología es el estudio científico del comportamiento de los organismos. Sus objetivos son describir, entender, predecir y controlar el comportamiento.

1.1.2 Perspectivas teóricas y especialidades de Psicología.

La Psicología incluye dentro de sus terrenos muchas perspectivas o aproximaciones teóricas diferentes. A continuación se presenta un cuadro con las perspectivas que según Baron (1996) tiene la Psicología.

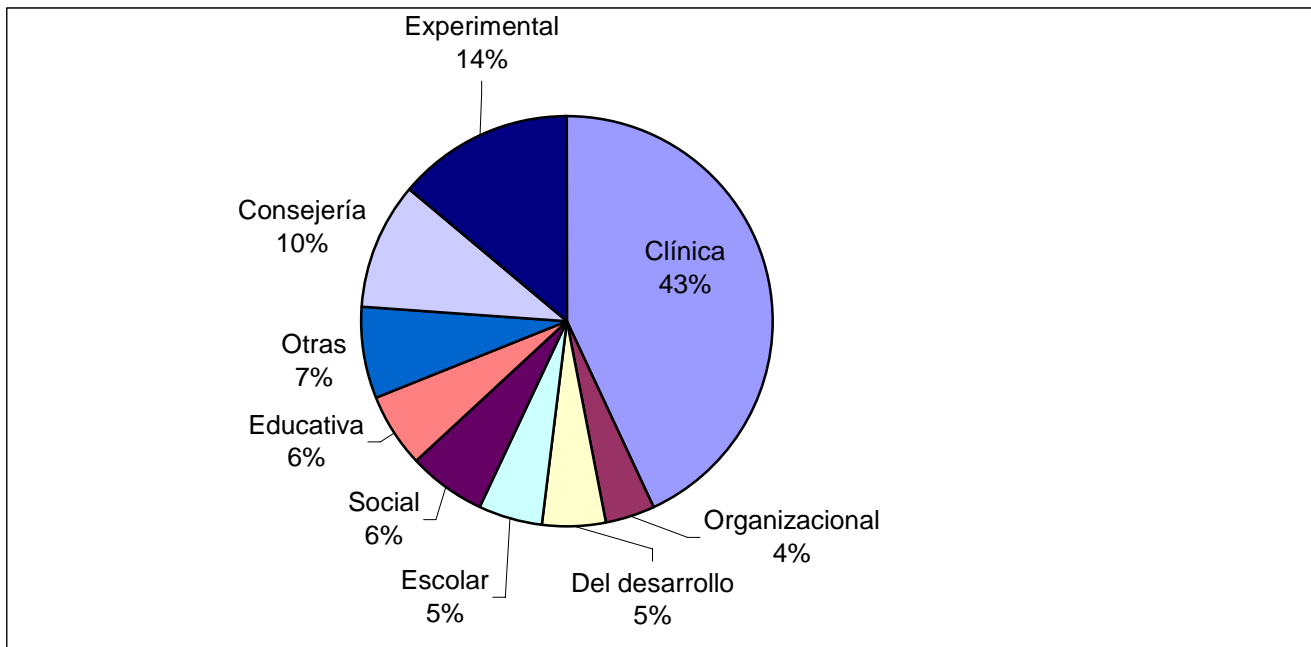
Perspectiva	Foco de interés principal
Conductual	Se centra en la conducta abierta y observable; los conceptos se consideran útiles sólo si pueden relacionarse con la conducta abierta.
Cognoscitiva	Se centra en procesos cognoscitivos como la memoria, el pensamiento, la toma de decisiones. A menudo adopta la aproximación del procesamiento de la información.
Psicodinámica	Enfatiza el papel de las fuerzas y conflictos internos en la conducta. Considera que muchas acciones y muchas formas de desorden psicológico surgen de impulsos o fuerzas inconscientes.
Humanista	Enfatiza la importancia de las tendencias al crecimiento personal. Asume que los individuos tienen libre voluntad con respecto a su propia conducta.
Biopsicológica	Relaciona la conducta con los sucesos y procesos biológicos o fisiológicos, especialmente los que ocurren en el sistema nervioso.
Evolutiva	Sugiere que la conducta es moldeada en cierto grado por las tendencias y disposiciones heredadas. A menudo se centra en la tarea de determinar la importancia relativa de los factores genéticos y la experiencia en relación con aspectos específicos de la conducta.
Sociocultural	Se centra en el impacto de los factores culturales sobre varios aspectos de la conducta. Reconoce que la conducta está fuertemente determinada por dichos factores.

A continuación se presenta una breve descripción de varias de las principales especialidades o subcampos de la Psicología según Zimbardo (2005):

Psicología clínica:	Estudia el diagnóstico, las causas y el tratamiento de los desordenes mentales.
Consejería psicológica:	Ayuda a los individuos a tratar muchos problemas personales que no implican desordenes psicológicos.
Psicología del desarrollo:	Estudia la forma en que la gente cambia física, cognoscitiva y socialmente a lo largo de su vida.
Psicología educativa:	Estudia todos los aspectos involucrados en el proceso educativo, las técnicas de instrucción, los problemas de aprendizaje, entre otros.
Psicología cognoscitiva:	Investiga todos los aspectos de la cognición, la memoria, el pensamiento, el razonamiento, el lenguaje, la toma de decisiones, etc.
Psicología fisiológica:	Investiga las bases biológicas de la conducta, el papel de los procesos bioquímicos que suceden en nuestro cuerpo y sistema nervioso en todo lo que hacemos, percibimos,

	sentimos, o pensamos.
Psicología social:	Estudia todos los aspectos de la conducta y el pensamiento social, la forma en que pensamos e interactuamos con otros.
Psicología experimental:	Estudia todos los aspectos de los procesos psicológicos básicos, como la percepción, el aprendizaje, y la motivación, etc.
Psicología organizacional:	Estudia todos los aspectos de la conducta en los ambientes laborales, la selección del personal, la evaluación del desempeño, la motivación para el trabajo, el liderazgo etc.

A continuación se presentan de manera resumida en la siguiente figura los porcentajes aproximados de Psicólogos que trabajan en las diferentes especialidades de la Psicología según Baron (1996).



Fuente: Baron (1996). Basado en la membresía de las divisiones de la APA presentadas en el registro de membresía de 1993.

El marco de referencia del presente trabajo se concentra en la especialidad de la Psicología Organizacional, la cual atiende todos los aspectos de la conducta en los ambientes laborales. Antes de enfocarnos en la Psicología Organizacional, se presentará el ámbito en que se desenvuelve y desarrolla ésta, la cual es la Organización. A continuación se describe más sobre ésta.

1.2 Organización.

El ser humano en el curso de su vida debe satisfacer diversas necesidades a través del esfuerzo encaminado a sostener y mejorar su entorno, lo cual es el punto de partida de toda

actividad humana. Cubrir sus necesidades sólo se puede lograr a través de la utilización de su fuerza de trabajo, si, ese fenómeno esencialmente humano.

Para lograr satisfacer de manera efectiva todas las necesidades del ser humano, éste ha tenido que trabajar y organizarse. La organización se originó desde que el hombre apareció en la tierra y se asoció a otros para poder sobrevivir. A lo largo de la historia del hombre se observan evidencias que aprueban la existencia de actividades organizadas de diversa índole. La organización es el medio que el hombre siempre ha utilizado, desde épocas primitivas, para aumentar su bienestar, manteniendo una cooperación con sus semejantes para conseguir sus fines.

Es importante reconocer que la sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre sólo, es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos; particularmente en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesarios para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solos. La mayor organización, la sociedad, hace posible que a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros se puedan satisfacer también sus necesidades individuales.

Entonces se puede decir, que a través del trabajo organizado, el ser humano produce los bienes y servicios requeridos para que los miembros de la sociedad puedan satisfacer sus necesidades en forma directa o a través de ingresos para adquirir esos bienes. El trabajo organizado, satisface las múltiples necesidades psicológicas, porque ofrece a los individuos un medio para lograr metas personales, económicas, sociales, etc.

Dado que la Organización es el medio por excelencia que el ser humano utiliza para satisfacer sus múltiples necesidades, a continuación se menciona lo que se entiende por ésta.

1.2.1 Concepto de Organización.

Según Korman (1978), una organización puede considerarse como una estructura formalmente definida que especifica cuáles son las actividades que deben relacionarse entre sí y que éstas se orienten hacia un mismo fin.

Una organización es la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Zepeda, 1999).

Según Zepeda (1999) las ideas básicas que subyacen al concepto de organización son:

- El esfuerzo coordinado para la ayuda mutua.
- Objetivos comunes entre miembros coordinados de la organización.

-
-
- División del trabajo; se sustenta en que los objetivos se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada, es decir, si lo que hay que hacer se reparte entre todos sus miembros. Esta idea está ligada claramente a la diferenciación de funciones. La organización puede lograr sus objetivos más fácilmente si establece diferencias con base en los tipos de tareas, localización geográfica, objetivos generales y específicos, recurso humano disponible dentro de la organización, etc.
 - Función integradora; si diferentes partes están haciendo cosas diferentes, es necesario asegurarse que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes. La forma más típica de integración es la jerarquía de autoridad (sistema selecto de subgrupos o individuos que aseguran que hay coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando y en general dirigiendo las actividades de cada una de las partes. La coordinación se acaba cuando cada unidad decide actuar en interés propio e ignora las actividades de las demás unidades. La coordinación entonces se puede implementar si se diseña un “manual” en el que se asignen responsabilidades. Esta asignación la hacen por lo general, los miembros en los niveles más altos en el escalafón, basados en criterios de división del trabajo y coordinación debidamente racionalizados para lograr el objetivo común.

Las organizaciones han sido creadas con fines económicos y sociales. Los económicos se orientan a procurar el bienestar de las personas mediante la generación de riqueza y de bienes y servicios que deben ser distribuidos entre accionistas, empleados, clientes y proveedores. Los fines sociales, por su parte, están relacionados directamente con la creación de fuentes de empleo, de oportunidades de desarrollo personal y de medios que les permitan a las personas construir una sociedad que crea condiciones adecuadas para vivir.

1.2.2 Interacción Organización - Persona.

Las organizaciones están conformadas por personas y constituye para éstas, un medio por el cual pueden alcanzar diversos objetivos individuales con un mínimo de costo, tiempo de esfuerzo y de conflicto; objetivos que no podría ser alcanzados a través del esfuerzo individual.

No existen organizaciones sin personal; como dice Chiavenato (1999), las organizaciones no existen simplemente para tener personas. Es decir, tener personal no constituye un objetivo de las organizaciones; las personas son el medio para que la organización alcance sus objetivos. La producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas; mientras más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones. Éstas logran obtener un gran y duradero impacto sobre la vida y sobre la calidad de los individuos. En la medida en que las organizaciones crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos para su supervivencia y crecimiento.

Las personas que están dentro de una organización pueden cambiar en términos de sus actitudes y valores, sus conocimientos, su edad y su experiencia. Tales cambios crean problemas para las organizaciones. Asimismo, éstas últimas pueden también encontrar problemas generados fuera del sistema pero dentro de su medio, por ejemplo los cambios

de políticas dentro de una empresa, el entorno económico, etc. Las organizaciones de hoy difieren de las de antaño y posiblemente mañana en el futuro, presentaran diferencias mayores.

Los individuos y las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Según Chiavenato (1999), se mencionan algunos de estos objetivos:

Organizacionales	Individuales
Lo que la organización pretende alcanzar: <ul style="list-style-type: none">• Utilidades• Productividad• Calidad• Reducción de costos• Participación en el mercado• Satisfacción del cliente, etc.	Lo que las personas pretenden alcanzar: <ul style="list-style-type: none">• Salario• Beneficios sociales• Seguridad y estabilidad en el empleo• Desarrollo profesional• Condiciones adecuadas de trabajo, etc.

Estos objetivos pueden ser logrados a través de la relación que existe entre organización – persona. La relación entre personas y organización es compleja y dinámica. Esta relación debe darse en un esquema de reciprocidad, es decir, la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia.

Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es, es decir, establecen “contratos psicológicos” (Chiavenato, 1999). Éstos son las expectativas que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación.

Para poder entender la relación compleja que se establece entre la organización y la persona y todo lo que se desarrolla entorno a estas entidades, es necesario ahora enfocarse en la especialidad de la Psicología Organizacional, a la que le interesa el factor humano en el ambiente organizacional: qué tan satisfechos están los trabajadores con su empleo, cómo incrementar el espíritu de equipo y la productividad, cómo incrementar la calidad de los servicios de las organizaciones, cómo desarrollar mejores procedimientos de capacitación, etc.

1.3 Psicología Organizacional.

La Psicología Organizacional, lejos de centrarse en el estudio de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. La importancia de la Psicología Organizacional consiste en que nos ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional.

1.3.1 Concepto de Psicología Organizacional.

La Psicología Organizacional se define como: la rama de la Psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas (Zepeda, 1999).

En la definición anterior se entiende por fenómenos psicológicos aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de las personas, sus procesos de desarrollo, bien sea su relación con un grupo, con otro individuo, o consigo mismo, pero siempre en el contexto de una organización. En cuanto a procesos de las organizaciones consideramos, entre otros, la contratación, la comunicación, la capacitación, el desarrollo, la satisfacción laboral, etc.

La Psicología de las organizaciones desempeña cuatro papeles fundamentales según Zepeda (1999):

1. De investigación, a fin de lograr una mayor comprensión de los fenómenos a partir de la investigación básica y aplicada.
2. De orientación, declaración de lineamientos, la conducción de proyectos y la dirección de funciones que animan a las organizaciones.
3. Como parámetro que facilita el diagnóstico, el monitoreo y la evaluación de proyectos, roles y funciones de una organización.
4. Agente que compendia y describe los conocimientos, las habilidades y las herramientas que optimizan la vida organizacional.

1.3.2 Breve reseña histórica de la Psicología Organizacional.

Aunque la Psicología constituye una ciencia relativamente joven, su cúmulo de conocimientos y expansión de sus áreas de aplicación han aumentado de manera vertiginosa. A lo largo del desarrollo de la Psicología, sus aplicaciones han logrado incursionar en diferentes ámbitos como: salud, educación e industria.

A principios del siglo XX se consideran los inicios de la Psicología Organizacional, la cual tomó gran auge en la Primera Guerra Mundial. Se considera que la Psicología Organizacional surge como una respuesta a la demanda de ayuda de unos cuantos hombres de negocios que desafiaron los problemas que se les presentaban, pero requerían de las técnicas y organizaciones apropiadas para abordarlos. Es en 1901 cuando el Psicólogo Walter Dill Scott, profesor adjunto de la Universidad de Northwestern, conoció a Thomas K. Balmer, jefe de publicidad de una cadena de revistas, quien le solicitó una plática sobre el empleo de la Psicología en la publicidad, iniciándose de este modo la Psicología comercial. Scott dijo: "la Psicología es la ciencia de la mente. Arte es hacer y ciencia es saber cómo hacer o la explicación de lo hecho. Si somos capaces de hallar y explicar las leyes psicológicas en las que se basa el arte de la publicidad habremos dado un paso distinto, habremos añadido la ciencia al arte de la publicidad" (Haller, 1963).

Después de estos trabajos se unen a él varios Psicólogos para organizar publicaciones sobre vendedores. Edward Woods, proponía estimular una mejor selección profesional para

las personas que iban a involucrarse como vendedores. Woods junto con Thomas L. Peters crearon items que poseían valor predictivo en las diferencias de grupos que fracasaban y los que si alcanzaban el éxito. Por lo tanto, puede situarse a Woods como el primer Psicólogo que apreció la importancia de comparar los resultados del test con un criterio (Haller, 1963).

Fue precisamente cuando Scott y sus colaboradores piensan publicar sus descubrimientos del departamento de vendedores cuando estalla la Primera Guerra Mundial. El estallamiento de ésta guerra hace que el ejército estadounidense comisione a un grupo de Psicólogos para seleccionar y clasificar a millones de reclutas. Con esto, Scott pudo poner en práctica sus ideas para la selección de oficiales. Se desarrollaron los test Army Alfa para evaluar personas que sabían leer y el Army Beta para analfabetos.

De esta forma en febrero de 1919 se creo la Scott Company, primera organización dedicada a consultas sobre personal. Así, se adaptó al uso civil la idea de fichas de calificación de los soldados y oficiales. Basándose en los resultados obtenidos aconsejaba a los clientes para que organizaran distintos programas de adiestramiento para sus empleados. Se instauraron un gran número de test profesionales o de oficios(Schultz, 1985).

Tras la guerra, la Psicología tuvo gran desarrollo al ser aplicada en otros ámbitos como los negocios, empleando métodos de selección y clasificación de personal. La psicometría y las teorías de administración moderna sentaron los precedentes del desarrollo de la Psicología Organizacional, al demostrar la mejora de productividad en la organización, al hacer uso de técnicas especializadas aplicadas al recurso humano.

El periodo de la Postguerra fue testigo del desarrollo continuo de la Psicología aplicada a la industria en los campos de la selección y clasificación del personal, evaluación del desempeño, condiciones de trabajo, entrenamiento, etc.

Paulatinamente prosiguió la investigación dirigiéndose a otros aspectos más específicos como la relación entre el ambiente de trabajo y la eficiencia del personal, las técnicas psicológicas y su influencia en la motivación, el liderazgo y otros temas de interés de la Psicología en el ámbito laboral.

El interés por la Psicología de la Organización ha aumentado a medida que las teorías y los métodos permiten al Psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones (Shein, 1982).

1.3.3 Objetivos de la Psicología Organizacional.

Los problemas a los que trata de dar respuesta la Psicología Organizacional existen desde que el ser humano se organiza en grupos para alcanzar objetivos.

Las tareas que implican estos objetivos son llevadas a cabo por organizaciones que, tal como señala Schein (1982), han tenido que resolver, o tratar de resolver, el problema de la utilización eficiente de la gente dentro de una organización.

Este mismo autor señala, acertadamente, que los responsables de las organizaciones se han

enfrentado siempre a lo largo de la historia a una serie de cuestiones básicas. Estas cuestiones, que van a definir el campo de actuación de la Psicología Organizacional, son las siguientes:

- Definir el objetivo a lograr por la organización.
- Definir la organización del trabajo para lograr ese objetivo.
- Seleccionar, formar, situar y conducir los recursos humanos disponibles (dirigentes y trabajadores) para realizar la tarea.
- Creación de las condiciones para que el trabajo se cumpla con el máximo rendimiento y para que ese rendimiento dure largo plazo.
- Propiciar el cambio en la organización para dar respuesta a los cambios tecnológicos y sociales.
- Propiciar las condiciones que permitan examinar, verificar y modificar las consecuencias que se deriven de su propio malestar organizacional.

1.3.4 Beneficios de la Psicología Organizacional.

Según Landy (2005), se pueden mencionar entre los beneficios de la Psicología Organizacional los siguientes:

- Incrementa la motivación y la satisfacción de quienes colaboran con las organizaciones, para contribuir al logro de sus metas y objetivos.
- Mejora la eficiencia de las personas en las organizaciones con el propósito de que realmente logren los resultados que se esperan de ellas. En este caso, suele considerarse cualquier modificación en beneficio de la productividad.
- Favorece el crecimiento de las personas, de sus grupos y la organización misma.
- Fortalece el liderazgo de quienes tiene la responsabilidad de la conducción de las personas, los procesos y las políticas.
- Promueve la formación de verdaderos equipos de trabajo como una alternativa al hecho de contar con personas que trabajan aisladas aunque comparten un mismo departamento o espacio físico.
- Derriba las barreras psicológicas que impiden el desarrollo de la creatividad.
- Facilita la comprensión de los factores que inciden en la generación de conflictos al interior de los grupos y proporcionar herramientas que permitan enfrentarlos de manera constructiva.
- Enriquece la toma de decisiones proporcionando una visión clara de los mecanismos psicológicos que la rigen, además de proponer los mecanismos más productivos de participación de los empleados.

Al interior de las organizaciones, la Psicología Organizacional puede proporcionar aportaciones valiosas a todas las áreas que la componen. De manera especial, las siguientes son algunas funciones que particularmente se enriquecen con sus hallazgos (Zepeda, 1999):

- Las áreas que cumplen con tareas de mercadotecnia: el servicio al cliente, las relaciones públicas o la investigación de mercados.
- El departamento de control, aseguramiento de la calidad total, o reingeniería.

-
-
- ❑ Las áreas de planeación, organización, métodos y procedimientos o ingeniería industrial.
 - ❑ El departamento encargado del desarrollo organizacional.
 - ❑ Las áreas enfocadas a la gestión de las personas, a veces llamadas de recursos humanos o de relaciones industriales o de personal.

Los hallazgos de la Psicología organizacional, nos han conducido a la certeza de que las personas somos verdaderamente más productivas cuando logramos establecer relaciones igualitarias y ampliamente participativas en nuestros ambientes de trabajo, que a la vez favorezcan una mayor autocomprensión y autodesarrollo como individuos.

1.3.5 Profesional de la Psicología Organizacional.

La incursión en un mercado cada vez más competido, exige de las empresas más profesionalismo y cuidado en las relaciones con su personal, lo que representa una necesidad de la intervención del Psicólogo en el área laboral.

La tarea fundamental de un Psicólogo es la aplicación de conocimientos desarrollados, a través de la investigación, a problemas de conducta individuales y de grupo; colaboran estrechamente con miembros de otras áreas de actividad profesional.

Según Ribes (1980), la labor del Psicólogo dentro de la empresa muestra que el campo de la Psicología Organizacional cada día se amplía más y por ende se requiere del Psicólogo disposición y actitud de cambio para poder trabajar conjuntamente con otros profesionales y en otras áreas en las que antes no se tenía acceso. Esto tiene que ver con la modificación de las prácticas sociales que se viven en cierto sistema productivo. Por un lado, clasificando la fuerza de trabajo a las normas establecidas por las empresas (clase dominante) y por otro lado, optimizando las condiciones laborales para que se ajusten a dichas normas. Por ello el Psicólogo debe dedicarse a los intereses de la empresa y del trabajador: optimizar las condiciones laborales y con ello el mayor rendimiento de productividad.

La intervención del Psicólogo en una organización es importante, pues mediante la elaboración y aplicación de programas, la empresa promueve los propios valores como grupo, forma criterios comunes en la práctica laboral que motivan a obtener un alto nivel en la calidad de los servicios, asegura el bienestar del empleado, reduce el mal entendimiento interno, promueve relaciones sanas y fomenta la identidad grupal. Todo lo anterior influye positivamente para fortalecer el sistema empresarial.

Según Martínez (2001), la incursión del Psicólogo dentro de las empresas es vital, ya que éste busca ajustar las necesidades de la empresa, con las necesidades del personal en cuanto a crecimiento, desarrollo y deseos de progresar dentro de la misma.

Actualmente se dice que no hay empresa por pequeña que sea en la que no se requiera de alguna persona que se encargue del personal (Reyes, 1981). Según sea el tamaño de la empresa, convendrá utilizar los servicios de una o más personas para la atención del personal. No parece conveniente que sea el mismo gerente el que este encargado de esta función, por que las múltiples ocupaciones que tiene lo absorberían y no le permitirían estar a

tanto de lo que pasa con el personal.

Cabe mencionar que la finalidad fundamental del Psicólogo Organizacional debe ser contribuir a mejorar las condiciones de vida, a la transformación social y al desarrollo humano. Si perdemos de vista esta concepción, nos estaremos perdiendo del espíritu humanista que debería sustentar todo conocimiento científico y cualquier práctica profesional (Urbina, 1992).

1.3.5.1 Campo de acción del Psicólogo en la Organización.

El Psicólogo organizacional aparece ante la necesidad que tiene la sociedad de contar con un experto en conducta humana especializado en el ámbito laboral, que busque una mejor adaptación del hombre a la tarea y a sus diversas exigencias.

El Psicólogo Organizacional puede laborar en cualquier institución u organización en la cual existan relaciones obrero-patronales, industrias, fábricas, instituciones de crédito, escuelas, hospitales, empresas comerciales, oficinas de servicio público, instituciones de investigación, despachos de asesorías, etc., es decir, tanto en el ejercicio profesional privado o público desempeñándose como empleado o consultor.

La aplicación de la Psicología en las empresas es un campo de oportunidad para que el Psicólogo pueda realizar diagnósticos e intervenciones con el objetivo de brindar aportaciones para mejorar la relación mutua entre las personas, su ámbito laboral y lograr así las metas corporativas (Urbina, 1992).

Directa o indirectamente el Psicólogo tiene un papel dentro de las cuatro áreas básicas que conforman una empresa: Producción, Ventas, Administración y Recursos Humanos.

El área de Recursos Humanos provee de la gente que necesita la empresa y la capacita para que ésta siga funcionando. La administración de personal trae consigo ciertas obligaciones tanto con los trabajadores como con el gobierno, lo que involucra al Psicólogo en el pago de nóminas y de ciertas obligaciones fiscales. Así como también, tiene que ver con el comportamiento humano que serían: los cambios que haya dentro de la empresa, lo que se hace o no se hace para motivar a la gente, el perfil que tiene cada uno de ellos, el liderazgo y las limitaciones del personal.

Los Psicólogos que trabajan en las empresas generalmente son contratados por tiempo completo en funciones que se ubican en el área de reclutamiento y selección de personal, para poder así buscar y escoger a los mejores candidatos para los puestos más acordes con sus cualidades y elevar a la productividad de la empresa; capacitación y coordinación de recursos humanos principalmente (Schultz, 1985). A su vez, también realizan funciones que se encuentran fuera de su formación profesional pero que forman parte integral del trabajo que les requiere la empresa que los contrata, como son la organización de eventos sociales, altas del seguro social y nóminas.

Lo anterior muestra que las funciones que el Psicólogo desempeña, así como sus campos de acción no se encuentran encasillados en actividades tradicionales sino que se observa

una apertura hacia campos multidisciplinarios, quizás por que se dice que “la Psicología y la sociología se hermanaron con la administración, la economía y la ingeniería para dar un impulso al desarrollo empresarial” (Castaño, 1984 en Martínez 2001).

Siegel (1992), acentúa las actividades del Psicólogo Organizacional de manera nada limitada, puede verse llamado, en el curso de un mismo día, a administrar pruebas, conferenciar con inspectores, asistir a conferencias sobre instrucción, verificar la eficacia de una campaña publicitaria, aconsejar a un empleado que tiene algún problema personal.

El Psicólogo Organizacional, según Urbina (1992) tiene por objeto principal diagnosticar, intervenir y evaluar para resolver eficientemente las demandas de las empresas e instituciones así como su impacto en la sociedad, innovando procesos dentro del marco académico, profesional y ético. Tiene como objetivos:

- ❑ Identificar, aplicar métodos y técnicas psicológicas a la solución de problemas laborales.
- ❑ Mejorar condiciones y sistemas de trabajo en las organizaciones.
- ❑ Diseñar, coordinar, impartir y evaluar cursos de capacitación y desarrollo.
- ❑ Ubicar a las personas en el puesto adecuado según habilidades, conocimientos e intereses.
- ❑ Resolver problemas de relaciones humanas, motivación e insatisfacción laboral.
- ❑ Desarrollar un clima organizacional favorable para el trabajador y la empresa.
- ❑ Disminuir problemas de ausentismo y rotación de personal.
- ❑ Diseñar y aplicar modelos administrativos.
- ❑ Elaborar de planes carrera-vida dentro de la empresa, entre otras.

Por sus conocimientos sobre la conducta humana, al Psicólogo le permite facilitar y manejar la comunicación dentro de la organización y resolver problemas que se presentan en este rubro, así como optimizar las relaciones interpersonales. Con estas acciones, influye positivamente dentro del ambiente de trabajo propiciando un mejor desempeño de los empleados y, por ende, una mayor productividad de las empresas.

Por sus nociones sobre el aprendizaje puede planear correctamente la capacitación de los empleados y evaluar su impacto en el desempeño laboral y el desarrollo humano.

Con el apoyo de entrevistas y cuestionarios, logra obtener la información relevante para la prevención y disminución de accidentes, para la reducción de la rotación de personal y la evaluación del desempeño de cada empleado con procedimientos objetivos.

Además de los conocimientos sobre la Psicología en el área laboral, el Psicólogo puede manejar otros puntos relacionados directamente con la Gestión de Recursos Humanos como la administración técnica de los requerimientos legales (contratación, salarios, comisiones de capacitación y de seguridad de higiene), la elaboración de nóminas y otros administrativos. En si, el Psicólogo en el área de Recursos Humanos posee muchos otros conocimientos requeridos por la empresa para conocer su fuerza laboral, con el objeto de trabajar con calidad y en un proceso de mejora continua.

Las actividades más sobresalientes que realiza el Psicólogo Organizacional, en las cuales se

contrata principalmente según Urbina (1992) son:

- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación y desarrollo
- Psicología del consumidor
- Administración de personal
- Desarrollo organizacional
- Relaciones laborales
- Cultura organizacional y procesos humanos

También existen actividades emergentes que son nuevos nichos de oportunidades que se van abriendo para el Psicólogo organizacional:

- Seguridad, higiene y ambiente
- Impacto psicosocial de las organizaciones
- Aplicación psicológica de la calidad, productividad y competitividad
- Administración de competencias laborales en las organizaciones
- Psicología transcultural organizacional

Landy (2005) menciona cuales son las actividades de mayor concentración por parte de los Psicólogos Organizacionales:

Selección y Ubicación	Desarrollo de pruebas Validación de pruebas Análisis de puestos Identificación del potencial gerencial
Capacitación y Desarrollo	Determinación de necesidades de capacitación y desarrollo Diseño e implantación de programas técnicos y administrativos de capacitación Evaluación de capacitación Planeación de carrera
Desarrollo Organizacional	Análisis de la estructura organizacional Maximizar la satisfacción y efectividad de los empleados Facilitación del cambio organizacional
Evaluación del desempeño	Desarrollo de medidas de desempeño Medición de los beneficios económicos de desempeño Introducción y aplicación de sistemas de evaluación de desempeño
Calidad de vida en el trabajo	Identificación de factores asociados a la satisfacción laboral Reducción de estrés en el ambiente laboral Rediseño de puestos para hacerlos más significativos
Ingeniería psicológica	Diseño de ambientes laborales Optimización de la efectividad persona-máquina Diseño de ambientes seguros

Es importante resaltar el panorama de las múltiples variables y necesidades específicas que se generan en los centros de trabajo, a las cuales el Psicólogo debe dar atención al generar intervenciones efectivas, inmediatas y adaptables.

La Psicología Organizacional, nos permite tener una visión más clara de la dinámica y vida de una organización, nos permite conocer las complejidades y los afectos que se juegan dentro de ella, involucrándose cada día más en esa dinámica.

Dado que el presente trabajo se desarrolló en una organización- empresa de tipo familiar se considera importante resaltar puntos clave de ésta. A continuación se detallará un poco más sobre la Organización- Empresa Familiar.

1.4 Organización Familiar.

Según Gravinsky (1994), alrededor del 80% de las empresas en nuestro país son de tipo familiar, siendo la gran mayoría micros y pequeñas empresas. Los factores considerados como críticos en cualquier negocio familiar son los de la organización y control de la empresa para que ésta sea rentable, así como los proyectos patrimoniales y de sucesión de la familia.

Según estimaciones de la revista Alto Nivel, entre el 95 y 98% de todas las empresas existentes en el México son familiares (Alto Nivel No.211). Un dato adicional; según la revista Fortune (citado en Alto Nivel No.211), de las 500 empresas más grandes del mundo la tercera parte son propiedad familiar o controladas familiarmente.

1.4.1 Concepto de Organización Familiar.

Las organizaciones de tipo familiar, son aquellas empresas en las que las decisiones están a cargo de una familia nuclear o extensa. En general su administración no está basada en manuales de organización ni de procedimientos, sino que está sustentada en la experiencia adquirida por los dueños dentro de los negocios (Rodríguez, 2000).

Una empresa familiar es aquella cuyos dueños o accionistas son dos o más miembros de una o de varias familias. De la correcta dirección del negocio y de la toma de decisiones clave por parte de estos miembros de la familia depende tanto el crecimiento de la empresa como del patrimonio familiar (Gravinsky, 1994).

Alfonso Bolio, director general del IPADE (Alto Nivel No.211), explica que como cualquier otro proyecto, es muy frecuente que el inicio de una empresa familiar se derive de un gran sueño, de grandes carencias y de grandes virtudes humanas. Por lo general, el padre (primera generación) piensa en el futuro de sus hijos y comienza el negocio con ahínco, dedicación, sacrificio y el firme propósito de hacerlo prosperar. Piensa que éste se convertirá en una nueva vía de comunicación con sus familiares y que, a la larga, le dará la oportunidad de unir a su familia en una especie de pasión compartida.

Sin embargo, no todo siempre es “color de rosa” comenta Bolio (en Alto Nivel No.211). La empresa familiar puede llegar a ser una fuente de grandes satisfacciones, pero también un lugar donde las pasiones se desborden (conflictos, celos, envidias, etc.). En este caso, la soñada comunicación de generación a generación se hunde en un pozo de estancamiento, la confianza se desvanece y la relación entre los descendientes termina por volverse difícil,

complicada y origen de problemas constantes que pueden poner en peligro la estabilidad de la familia, de la empresa y la pérdida del patrimonio.

En la empresa familiar se da la conjunción de tres sistemas relacionados entre sí: familia, empresa y propiedad, de los cuales invariablemente surgen los diferentes modelos que explican las características y tipos de relación que existen en las organizaciones de esta índole. Además hay otro enfoque tridimensional que incluye el ámbito legal, el ámbito de las normas y los compromisos, y el ámbito psicológico; es decir, la familia, la propiedad y la dirección deben considerarse desde un punto de vista legal, de reglas de funcionamiento y de personas (Alto Nivel No. 211).

Los acuerdos y reglas de funcionamiento bajo los cuales opera una empresa familiar deben partir de la definición de cómo quieren funcionar sus integrantes como propietarios, como directivos y como parientes. También hay que considerar lo que lleva dentro cada uno de los seres humanos: sus objetivos, motivaciones, celos, resentimientos, etc. Entonces hay que agregar otro ingrediente: el manejo inadecuado de los conflictos. Esto explica por qué, estadísticamente, de cada seis empresas familiares, dos logran pasar a la segunda generación y sólo una vive a la tercera generación.

1.4.2 Características de la Organización Familiar.

Según Martínez (2001), las características más comunes de una empresa familiar al iniciar sus actividades son:

- Poco personal al inicio de sus actividades.
- El fundador se convierte en un “todólogo”.
- La familia directa participa ampliamente.
- Su inversión inicial es muy baja.
- Utilizan mobiliario y equipo de la casa.

Debido a los gastos que genera el inicio de actividades empresariales, el fundador no cuenta con los recursos para tener un equipo de trabajo por lo que su familia y algún colaborador cercano son quienes lo inician. Y debido precisamente a esa falta de personal es que el fundador debe y tiene que abarcar muchas actividades convirtiéndose en un “todólogo”, así, él compra, vende, cobra, deposita, hace cotizaciones, cartas, nominas, lleva pedidos, hace publicidad, abre y cierra el negocio, etc. Y como el negocio es de y para la familia, por lo tanto, el corazón y la razón de ser de esta empresa, en muchas ocasiones la esposa y los hijos se involucran desde el inicio para poder salir adelante con este sueño familiar. Por ello, es muy importante que exista apoyo y comprensión de la familia para consolidar la empresa en su primera etapa, es decir, el éxito de la empresa radica en la familia (Martínez, 2001).

Ginebra (1997), menciona algunos puntos sobresalientes sobre las empresas familiares:

La familia es el soporte del impulso empresarial. La familia es respecto de la empresa un bien superior, no pudiéndose nunca en nombre de la empresa romper la familia, por que se acaban rompiendo ambas cosas. Así es, que cuando la empresa familiar esta en crisis es por que antes entro en crisis el espíritu familiar. En las familias sus miembros se quieren, aunque pasen momentos difíciles, saben perdonarse aunque se enfaden. Y son estos lazos

que perdonan, que toleran, los que constituyen una fortaleza, por ello no es el padre quien elige el futuro de los hijos sino solamente es el “impulsor”. Por todo esto, la empresa familiar es ese sueño común en donde el convivir familiar se va incorporando al hecho empresarial.

El padre o madre fundador suele poseer un perfil humano muy concreto. De persona luchadora, resuelta con capacidad para el análisis directo y hasta para encontrar el atajo intelectual que dibuja en forma clara una situación, además de tener la capacidad de compromiso. Ya que hacer una empresa no es principalmente la manera de hacerse ricos; hacer empresa también es una vocación social, ser empresario es para esa persona, su peculiar manera de estar en el mundo, un modo exigente de estar comprometido con el desarrollo del país, con la creación de puestos de trabajo. Y esto supone generosidad, virtud extremadamente relacionada con el compromiso.

Las empresas familiares crecen de acuerdo con la fortaleza y unión que existe en la familia. Una empresa familiar donde se fomenten los valores como la honestidad, el compañerismo, el respeto, la responsabilidad, la lealtad, así como los hábitos positivos para el trabajo, el orden, la disciplina, la constancia y el estudio, tendrán mayores posibilidades de poder crecer. Una empresa familiar como su nombre lo indica, debe basar su mayor fortaleza en sus integrantes, por lo que es importante que su fundador junto con sus sucesores estén conscientes de que deberán aprender a trabajar en equipo y establecer normas que se deberán respetar y cumplir en bien de la empresa.

Una empresa familiar es fruto de una entrega sin regateos. Y no sólo de los familiares, también de muchos otros ejecutivos, por arrastre, se entregan a la tarea sin consideración de horas ni horarios. Y no sólo por que los familiares no se van, sino por que también aceptan trabajar en una empresa familiar y suelen integrarse muy bien a ésta.

1.4.3 Etapas de la Organización Familiar.

En forma general, y en la mayoría de los casos, se puede decir que durante los 15 o 20 años de la empresa el fundador se pasa la mayor parte del tiempo en el negocio, en los siguientes 10 años debido al crecimiento y a la carga de trabajo, se tiene necesidad de buscar apoyo de personas de confianza, por lo que el fundador comienza a incorporar a la empresa a los hijos, dejándoles tareas específicas con la que puedan cumplir hasta que tenga la experiencia y capacidad para hacerse responsables de áreas o departamentos de la misma dirección de la empresa (Ginebra, 1997).

Según Martínez (2001), las empresas al igual que los seres humanos tienen ciclos de vida que están conformados por diferentes etapas, a continuación se presentan dichas etapas:

Etapas de introducción: Es cuando el fundador inicia sus actividades comerciales enfrenándose a todos los problemas que involucra todo esto. Es en esta etapa donde debe darse a conocer con los clientes, y crear una imagen positiva.

Etapas de desarrollo: En esta etapa la empresa alcanza una imagen positiva, brinda confianza, credibilidad, cuenta con una cartera de clientes que le permite tener los ingresos suficientes para cubrir sus necesidades y generar un fondo económico que le permita llevar

a cabo nuevas ideas y proyectos. En esta etapa se logra la estabilidad económica y se tiene un crecimiento constante.

Etapas de madurez: Los equipos de trabajo actúan con eficiencia y productividad, todos están comprometidos con la empresa, aportando soluciones y alternativas a los problemas. Esta etapa es considerada como peligrosa ya que muchas empresas se olvidan de actualizar, de redefinir, analizar a la competencia y ajustar las nuevas metas.

Etapas de decadencia: En esta etapa el fundador debe estar constantemente evaluando su empresa para estar consiente de la etapa en la que se encuentra, para así realizar los cambios y proyectos acordes a las necesidades de la empresa y sobre todo, estar preparado para evitar de esta manera que la empresa llegue a su última fase.

El fundador en muchas ocasiones no llega a reconocer que con el paso del tiempo los cambios comerciales, sociales, culturales, económicos y/o políticos lo han superado, desea seguir utilizando los procedimientos que en un inicio le dieron resultados y en muchas ocasiones es aquí donde existen los conflictos entre el fundador y sus sucesores, ya que los herederos llegan con nuevas ideas y proyectos que son rechazadas o mal vistas en no pocas ocasiones por el fundador, por considerarlas innecesarias o complejas (Martínez, 2001).

En un inicio el fundador se convierte en un pulpo acaparando todas las funciones y tratando de resolver todos los problemas, acostumbra a tener todo el control sin delegar funciones, dificultando así el ingreso y desarrollo de familiares o sucesores lo que en muchas ocasiones causa apatía, desesperación y desmotivación hacia la empresa. Con esto el personal no tendrá responsabilidades, por lo que la solución de un simple problema, podrá tomar mucho tiempo hasta que el fundador se entere y decida (Martínez, 2001).

1.4.4. Cambio generacional.

Según Ginebra (1997), las empresas familiares han sido divididas en cuatro generaciones. La primera generación es el lapso que comprende la gestión del fundador solo, o de éste con sus hijos. El paso a la segunda generación tiene lugar en sentido estricto cuando el fundador fallece, si sólo está incapacitado para seguir gobernando no se puede hablar de un cambio generacional. El paso de la tercera a la cuarta generación es un cambio más difuso. Es difícil que algún primo de primer grado sea protagonista de la tercera estructura, las empresas de tercera y cuarta generación diluyen tanto los factores que permitan llamar "familiar" a una organización, que ya no puede ser llamada de esta forma en sentido estricto, aunque el mantenimiento de varios de los elementos que determinan el calificativo de lo familiar, aconsejan todavía catalogar estas empresas como familiares.

Existen muchas empresas que no logran pasar a la segunda o tercera generación por problemas familiares, financieros o de control, por ello debe haber una preparación adecuada por parte de los dueños y ejecutivos para asegurar que se cumplan los sueños del fundador y de la propia familia (Gravinsky, 1994).

Se puede decir, que las empresas familiares son grandes pilares de nuestra sociedad, en las que generan problemas y situaciones diferentes a cualquier otra empresa, por estar incluidas

las emociones y afectos familiares, en donde los cambios generacionales traen cambios para toda la empresa.

Por todo lo anterior, en una empresa familiar suele ser más necesaria una figura externa, como lo es la presencia del Psicólogo, por que la emoción que impregna todas las relaciones personales es, en ciertas situaciones, una mala aliada de la objetividad. Y porque la intervención de los profesionales en la vida e historia de toda empresa familiar es importante. Además la relación con los familiares tiene problemas distintos en primera, en segunda o en las siguientes generaciones (Ginebra, 1997).

Actualmente en una sociedad tan competitiva y exigente como en la que vivimos, caracterizada por la demanda de información y la velocidad a la que se produce ésta, es creciente el interés por la Psicología, la cual aspira a aplicar una serie de conocimientos bien establecidos para mejorar el funcionamiento psicológico del ser humano en relación al medio ambiente en que vive y se desarrolla, promover conductas inteligentes y más efectivas y generar beneficios para la organización que forma parte.

En virtud de la difusión y expansión que ha tenido la aproximación interdisciplinaria de las ciencias sociales aplicadas al mejoramiento planificado de las organizaciones, así como la inminente necesidad de contar con suficientes y eficientes recursos humanos, capaces de alcanzar metas planeadas es de esperarse que la incidencia del Psicólogo en las organizaciones tenga mayor demanda en los años por venir. Por lo anterior, en el siguiente capítulo se tratará de manera amplia la Gestión de Recursos Humanos.

RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 2. RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones para lograr sus objetivos requieren una variedad de recursos, éstos son elementos o medios, que administrados correctamente le permitirán un rendimiento eficaz y eficiente.

2.1 Recursos Organizacionales.

La organización es un proyecto social que reúne varios recursos para poder alcanzar determinados objetivos. Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales.

Los recursos organizacionales se clasifican en: recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales y recursos técnicos (Rodríguez, 2002).

- a) Recursos Humanos. Comprenden no solo el esfuerzo o la actividad humana sino que también otros factores como conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades etc.
- b) Recursos Financieros. Comprende todos los elementos monetarios con que cuenta una empresa, entre los cuales se encuentran, dinero en efectivo, acciones, utilidades, ingresos por ventas.
- c) Recursos Materiales. Son todos los bienes físicos necesarios para la operación de la organización. Quedan incluidos dentro de este tipo de recursos: edificios, terrenos, máquinas, herramientas, materias primas, instalaciones etc.
- d) Recursos Técnicos. Son todos aquellos medios informativos que proporcionan orientación para desarrollar resoluciones, quedan comprendidos dentro de estos: sistema de producción, procesos de producción, desarrollo técnico, sistemas de ventas, formulas de patentes, etc.

El presente reporte se enfocará únicamente en el Recurso Humano, que es el que emplea los materiales, los financieros y técnicos.

2.1.1 Recursos Humanos.

Los Recursos Humanos son los más importantes por que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa; son los únicos recursos vivientes capaces de procesar los otros recursos inertes (Rodríguez, 2002).

Los Recursos Humanos de una organización constan de los empleados de todos los niveles,

sin importar sus funciones y puestos ocupados en cualquiera de las actividades del organismo social.

2.1.2 Características de los Recursos Humanos.

En realidad, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. No existen fronteras muy definidas entre lo que es y lo que no es una organización, así como no se pueden trazar exactamente los límites de influencia de cada persona en una organización; sin embargo, lo que sí se puede diferenciar son ciertas características de los Recursos Humanos, y de acuerdo con Arias (2000) son las siguientes:

- No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros tipos de recursos: los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son patrimonio personal.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiesta sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. No por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de su personal; por el contrario, solo contará con el trabajador cuando perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerdan con los particulares.
- Los Recursos Humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los recursos ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.
- Los Recursos Humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido hay personas y organizaciones dispuesta a cambiar dinero y otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así el mercado de trabajo.

Es de suma importancia el valor que tiene el Recurso Humano y la necesidad de propiciar su desarrollo, porque además de ser un requerimiento indispensable para el éxito de cualquier organización, es una gran responsabilidad social el encausar sus potencialidades naturales en forma positiva para hacerlo más capaz y eficiente, evitando el desperdicio de Recursos Humanos mal utilizados o deficientemente preparados con todas las consecuencias que se manifiestan a nivel personal, organizacional y social.

Para poder llevar a cabo de manera eficiente el Recurso Humano de las organizaciones, es necesaria la Gestión de los mismos. En seguida se presentan aspectos clave de ésta gestión.

2.2 Gestión de Recursos Humanos.

La Gestión de Recursos Humanos es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos

internos (Chiavenato, 2002).

2.2.1 Denominaciones previas.

La Gestión de Recursos Humanos presenta diversas modalidades en cuanto a su denominación. Para muchos autores tales denominaciones son sinónimas, sin embargo, si son analizadas se advertirá que muchas de esas denominaciones difieren entre sí no sólo en la forma, sino también en el contenido y alcance que ellas denotan.

Según Arias (2000), a continuación se presentan estas denominaciones:

Relaciones Humanas: Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes. Este término se convierte en sinónimo de lo que Strauss (1967, citado en Arias, 2000) denomina “cortesía industrial”; tratar bien a los subordinados, jefes y compañeros.

Relaciones Industriales: El término queda reducido a la industria y, evidentemente en las organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, etc., también se requieren los Recursos Humanos. Además, entre los proveedores y la fábrica y entre éstas y sus clientes, también se establecen relaciones.

Relaciones laborales: A inicios del siglo XX, tras la Revolución Industrial, tuvo gran impacto bajo el nombre de Relaciones Laborales. Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

Manejo de personal: En el decenio de 1930 pasó a denominarse Administración de Personal o Manejo de Personal. El término manejo o utilización implica una idea de explotación. La palabra manejo da la idea de que se está tratando con maniqués y no con seres humanos.

Recursos Humanos: Alrededor de 1960 se llegó al concepto más apropiado, el de Recursos Humanos. Posteriormente fue hasta mediados de la década de 1980 cuando se creó el concepto actual de Gestión de Recursos Humanos (Chiavenato, 2002).

Tanto a cambiado en los últimos tiempos que muchos preconizan un cambio de nombre, llamando a esta disciplina Capital Humano (Alles, 2005). Esta idea se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización. Además de reconocer el verdadero valor de las personas, y no considerar que son un mero recurso del cual se dispone.

Más allá de las denominaciones, este trabajo se desarrolló sobre el contenido y se continua con la tradicional denominación de Recursos Humanos; pero no porque no se adhiera al concepto de Capital Humano.

El término Gestión de Recursos Humanos representa la denominación mas adecuada, ya que abarca todas las acciones, procesos y técnicas propias de la función de personal.

2.2.2. Concepto de Gestión de Recursos Humanos.

Según Ivancevich (20025), la Gestión de Recursos Humanos, es la función de las organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de las personas para alcanzar las metas de la compañía e individuos. Se ocupa de los programas que interesan a las personas.

Maristany (2000), menciona que la Gestión de Recursos Humanos es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relaciones entre personas y organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad.

Dessler (2004), describe que la Gestión de Recursos Humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas en el trabajo; en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Finalmente para Rodríguez (2002) la Gestión de Recursos Humanos es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal.

2.2.3 Breve reseña histórica de la Gestión de Recursos Humanos.

La historia debe entenderse como una ayuda para explicar el presente y el futuro; así pues, a fin de comprender muchos de los sistemas y doctrinas actuales de la Gestión de Recursos Humanos, a continuación se presenta un cuadro, según Rodríguez (2002), con fechas históricas de las acciones emprendidas entorno a los Recursos Humanos.

Año aproximado	Individuo o grupo	Contribuciones
1550 – 1566 A.C.	Egipto	Establece un régimen “perfeccionado” de servicio civil, a pesar de haber sido concebido como un sistema de castas.
462 – 430 A.C.	Grecia (Pericles)	Establece la compensación para ciertos servidores públicos, en busca de la estabilidad y continuidad de los servicios estatales.
202 –219 A.C.	China (Confucio)	Perfeccionamiento de exámenes para la selección de funcionarios honrados, desinteresados y capaces.
1525	Nicolas Maquiavelo	Enuncia las cualidades del jefe.

1776	Francia (R. Huberty)	Se aplica el método de reclutamiento por concurso para los cargos de médico y éste se generalizó para otros nombramientos.
1310	Robert Owen	Necesidad de prácticas (relaciones) de personal reconocidas y aplicadas, se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; construcciones de conjuntos de casas para los trabajadores.
1853	Inglaterra	Desarrolla un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos del personal.
1883	Norteamérica	Reglamenta el servicio civil. Su finalidad principal era erradicar la influencia política, en el nombramiento de personal público, previo a adecuados procesos de reclutamiento y selección de personal.
1891	Frederick Halsey	Establece un plan de premios sobre los salarios pagados.
1910 - 1915	Norteamérica	Se instituye el primer departamento de personal, en su concepción moderna. Posteriormente se inicia un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados.
1913	Hugo MünsterBerg	Describe técnicas para seleccionar personal apto, obtención de productividad, influir en la gente. Publica su libro Psicología y Eficiencia Industrial.
1915	W. Dill Scott	Realiza trabajos sobre selección del personal de ventas y publica su libro Administración de Personal.
1917	E. D. Woods	Desarrolló el concepto de la validez estadística relativa al uso de las pruebas.
1917	Meyer Bloomfield	Se le considera como fundador del movimiento de la administración de personal.
1921	J. MC. Keen C.	Famoso por sus actividades de desarrollo de

		pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación.
1922	W. Van Dyke B.	Ganó prestigio sobre la manera de entrevistar y hacer pruebas de aptitud, fomentó las pruebas Alfa y Beta en el ejército.
1924	Merrill R. Lott	Desarrolla un programa de clasificación y evaluación de puestos
1927	E. Mayo, Roethlisberger, Dickson	Iniciaron los estudios de Hawthorne a fin de determinar el efecto que podían tener la fatiga, las horas de trabajo y los periodos de descanso en la productividad del trabajador.
1930	Varios autores	Se considera el verdadero avance de la Gestión de Recursos Humanos. Surge la moderna concepción de relaciones humanas y el desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la Gestión de Recursos Humanos.

Además, Rodríguez (2002) identifica que la función de Recursos Humanos tiene un fondo histórico, identificado por etapas. A continuación se describen esas etapas:

Paternalismo. Una de las primeras manifestaciones organizadas de preocupación por la función de personal, fue el movimiento de bienes industriales anterior a la primera guerra mundial. Como la Revolución Industrial había traído consigo muchas privaciones, la vida era dura para la clase trabajadora. A fin de aliviar tales condiciones, algunos patrones iniciaron diversos programas como préstamos, fondos de ahorro, cuidado del hogar.

Empleo y expedientes. En realidad muchos departamentos de personal se crearon como secciones para manejar expedientes. Procesaban estadísticas de empleo (fecha de ingreso, antecedentes, oficio desempeñado, medidas disciplinarias impuestas) y llevaban también relaciones de tiempo y producción para elaborar nóminas.

Aprovechamiento de nuevos conocimientos. Las décadas de 1910 y 1920, se identificaron como el movimiento de la administración científica, demostraba que la productividad podía mejorarse con el estudio de tiempos y movimientos, la planeación de tareas, diseño de herramientas y la aplicación de incentivos.

Legislación laboral. El gobierno marcó la pauta en algunas reformas sobre el personal, creando y promulgando leyes protectoras del trabajador que imponían normas de contratación, regulación de salarios, honorarios, seguridad e higiene y prestación de seguridad social.

Sindicalismo. La oposición de los patrones a los sindicatos de trabajadores ayudó a aumentar el prestigio de los departamentos de personal, ya que muchos de los programas

iniciales eran de prestaciones laborales y se consideraban como medios para alejar a los sindicatos.

Época presente. En la actualidad, la influencia y el prestigio de la función de Gestión de Recursos Humanos se ha extendido por muchas razones. La dirección superior ya no concibe el trabajo del Departamento de Recursos Humanos como una simple diversidad de técnicas, para mantener satisfechos a los trabajadores o cumplir las obligaciones que impone el gobierno. Existe también, dentro de la organización un grupo de profesionales especialistas cada vez mayor, para planear los Recursos Humanos a corto y a largo plazo, colocar de manera eficiente al personal requerido, llevar a cabo el proceso de capacitación y desarrollo, crear justos sistemas de remuneración, así como evaluar el desempeño del personal a todos los niveles.

2.2.4 Importancia y Necesidad de la Gestión de Recursos Humanos.

Los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener remanentes para estos logros, y satisfacer las necesidades de todo su personal. El éxito de estos esfuerzos está condicionado por los esfuerzos de su personal, los Recursos Humanos. Este punto de vista, hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento a la Gestión de Recursos Humanos (Rodríguez, 2002).

Una organización necesita personal para diversos niveles: operativo, personal administrativo y directivo, para completar toda una gama de objetivos y actividades. El dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta; por tanto el trabajo que desempeña la Gestión de Recursos Humanos reviste una gran importancia.

La necesidad de contar con la Gestión de Recursos Humanos está siendo muy importante en las organizaciones, a continuación se enlistan algunas razones según Rodríguez (2002):

Complejidad de puestos de gerentes de área: Éstos con frecuencia se vuelven más complejos. Enfrentarse a responsabilidades adicionales, requieren que busquen ayuda para sus problemas más sustantivos, como reclutar, seleccionar, capacitar, etc, ya que estos problemas son de naturaleza de los Recursos Humanos, los gerentes de área recurren a especialistas en la materia, contribuyendo de este modo al establecimiento y desarrollo de un Departamento de Recursos Humanos.

Influencias externas: Estas han contribuido más al desarrollo de la función de personal. La aprobación de leyes y reglamentos, crea la necesidad de gente que pueda interpretarlos y elaborar programas que aseguren su cumplimiento. Además de los sindicatos, la influencia del mercado de trabajo, también ha representado un papel de importancia en las contribuciones para el desarrollo de la función de personal.

Necesidad de congruencia: Confiar exclusivamente en el criterio del gerente de área en las decisiones sobre personal, conduce invariablemente a un incongruente tratamiento de los empleados. Por lo cual, es necesario un esquema uniforme de tratar a todos los trabajadores.

Necesidad de pericia: Todos los factores anteriores han creado complejidad en las funciones de personal. Esta complejidad requiere pericia para tratar con ellas y, en consecuencia, casi todas las actividades requieren personas experimentadas para administrarlas.

Importancia de los Recursos Humanos: Las organizaciones están reconociendo cada vez más el insumo laboral más importante y vital para el éxito de éstas.

Según Dessler (2004), la Gestión de Recursos Humanos es importante por que no se quisiera cometer errores como:

- ❖ Contratar a la persona equivocada para el puesto (que no respondan al perfil requerido).
- ❖ Experimentar alta rotación de personal.
- ❖ Encontrar empleados que no den lo mejor de sí.
- ❖ Tener personal insatisfecho.
- ❖ Tener personas no comprometidas con la organización.
- ❖ Tener personas no capacitadas en las distintas posiciones.
- ❖ Que las personas crean que su salario no es justo.
- ❖ Tener a la compañía en un juicio por violaciones a la Ley laboral.

2.3 Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos.

En términos generales, existen cuatro objetivos fundamentales de la Gestión de Recursos Humanos según Werther (1991):

- ❑ Objetivos sociales: Contribuir con las necesidades y demandas de carácter social, cumpliendo con las legislaciones correspondientes.
- ❑ Objetivos de la organización: Dar en cumplimiento las metas de la organización.
- ❑ Objetivos funcionales: Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía. Cuando las necesidades de la compañía se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en desperdicio de recursos.
- ❑ Objetivos individuales: Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece y puede disminuir el nivel de desempeño.

El Departamento de Recursos Humanos alcanza su éxito por medio del logro de sus objetivos y éstos se derivan de los objetivos organizacionales. La Gestión de Recursos Humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes (Rodríguez, 2002):

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Planear los Recursos Humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.

-
-
- Lograr que el personal al servicio de la organización trabaje para lograr los objetivos organizacionales.
 - Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
 - Elevar la productividad y calidad de los Recursos Humanos, para promover la eficacia y eficiencia de éstos, en todos los niveles de la organización.
 - Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
 - Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
 - Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
 - Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los Recursos Humanos disponibles.
 - Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
 - Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y al término de dicha relación laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

Para Maristany (2000), el objetivo principal de la Gestión de Recursos Humanos es garantizar el empleo, desarrollo y retención de los Recursos Humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la empresa y de acuerdo con esas necesidades, manteniendo el conflicto a nivel más bajo posible.

Entonces podemos decir que el objetivo fundamental de la Gestión de Recursos Humanos es lograr integrar a la organización a personas cuyas características sean afines a los requerimientos de la misma, así como impulsar su desarrollo integral, mediante el establecimiento, desarrollo e implementación de políticas, programas y procedimientos que contribuyan a su realización y guíen apropiadamente el esfuerzo humano para actuar eficientemente.

Los objetivos del Departamento de Recursos Humanos sirven como guía para establecer las funciones principales de éste. Según Rodríguez (2002) dentro de las funciones de la Gestión de Recursos Humanos se encuentran:

- Planear los Recursos Humanos asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.
- Observar y suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del personal de nuevo ingreso a fin de llevar un comienzo productivo.
- Fijar un sistema de remuneración justa para lograr niveles de desempeño adecuados.
- Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.
- Ejercer una adecuada administración del contrato colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- Promover junto con el sindicato programas de higiene y seguridad.

- Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.
- Prestar servicios a todo el personal.

2.4 Modelo para la Gestión de Recursos Humanos.

La Gestión de Recursos Humanos produce impactos profundos en las personas y en las organizaciones. La manera de tratar, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional y denota el modelo de aplicación para la Gestión de Recursos Humanos.

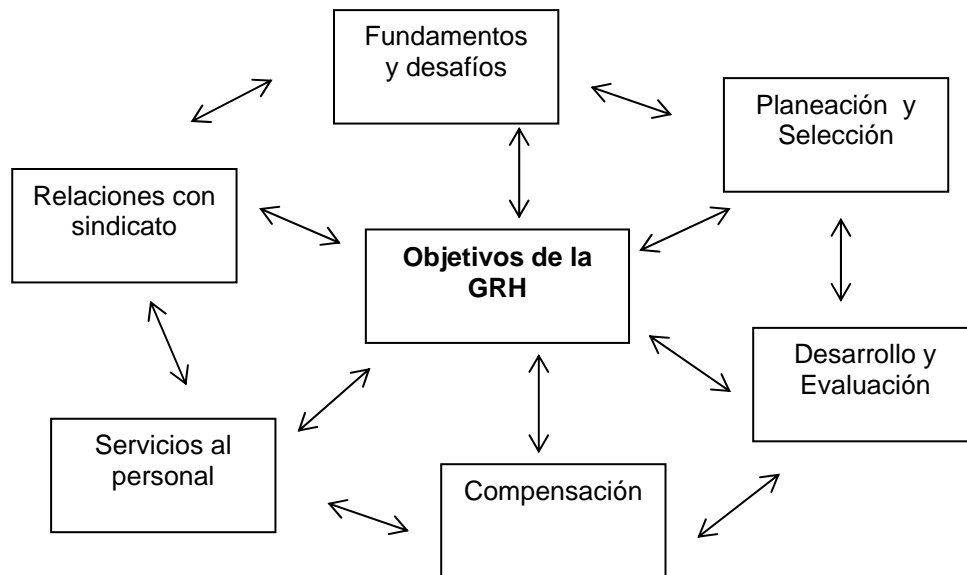
Los procesos básicos en la Gestión de Recursos Humanos según Chiavenato (2002) son cinco: Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo, Seguimiento y Control del personal. Estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas.

Proceso	Objetivo	Programas comprendidos
Provisión	Quién trabajará en la organización,	Investigación de mercado. Reclutamiento y Selección de personal. Inducción de personal.
Aplicación	Qué harán las personas en la organización.	Análisis y Descripción de puestos. Evaluación del desempeño.
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización.	Remuneración y compensación. Beneficios y servicios sociales. Higiene y seguridad en el trabajo. Relaciones sindicales.
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas en la organización.	Capacitación Desarrollo Organizacional.
Seguimiento y Control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas en la organización.	Base de datos o sistemas de información.

La Gestión de Recursos Humanos constituye un sistema de múltiples actividades interdependientes. Prácticamente toda la actividad influye en otra o en otras más. Una decisión inadecuada puede conducir a problemas múltiples en todo el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos y de la organización. Dicho en otras palabras, las decisiones afectan todo un complejo de interrelaciones que podemos denominar el sistema de Gestión de Recursos Humanos de la organización (Werther, 1991).

Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un sistema consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos. Las actividades de Recursos Humanos, según Werther (1991), constituyen un

sistema compuesto de elementos claramente definidos, lo cual indica que cada actividad se relaciona directamente con las demás. A continuación se muestra en la figura siguiente dicha relación.



Por ejemplo, los desafíos que enfrenta la Gestión de Recursos Humanos afecta la selección de personal. El subsistema de selección influyen en el desarrollo del departamento y en evaluación de los Recursos Humanos. Además, cada subsistema se ve afectado con los objetivos del departamento de Recursos Humanos, por sus políticas y por el medio externo.

La concepción de la actividad de la Gestión Recursos Humanos en términos de sistemas implica en primer lugar la limitación de actividades. Estos limites señalan el entorno externo. El entorno constituye un elemento importante por que la mayor parte de los sistemas son sistemas abiertos. Un sistema abierto es aquel que es afectado por el entorno. Así mismo, las actividades de un Departamento de Recursos Humanos constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.

A continuación se describe el contenido de la Gestión de Recursos Humanos desde un enfoque de sistemas (Werther, 1991):

1. Fundamentos y desafíos.- La Gestión de Recursos Humanos enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Lograr estos objetivos requiere una organización adecuada. Otros desafíos se originan en el entorno en el que operan las organizaciones: la economía, las alternativas del mercado, y las disposiciones oficiales, etc. Los desafíos surgen también del interior de la organización. Competir con otros departamentos para obtener presupuestos adecuados. El éxito del departamento en su labor de asesora y ayuda depende de su capacidad de mantenerse siempre consiente de sus objetivos específicos y de los objetivos de toda la organización.
2. Planeación y selección.- Es necesario que la Gestión de Recursos Humanos disponga de bases de datos adecuadas. Sin información precisa y oportuna se verá seriamente

limitada su capacidad para enfrentar desafíos. Para constituir esta base de datos se obtiene información respecto a cada puesto y respecto a las necesidades de Recursos Humanos a futuro. Los cálculos sobre las futuras necesidades de Recursos Humanos permiten al departamento del mismo, participar de manera activa en el reclutamiento y selección de los nuevos empleados.

3. Desarrollo y evaluación.- Una vez contratados, los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la compañía. Se les asignan los puestos que les correspondan y reciben la capacitación necesaria para ser productivos. La capacitación desarrolla a los empleados para puestos futuros y ello conduce también a contar con una fuerza de trabajo más efectiva. A fin de evaluar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones formales de manera periódica. Estas evaluaciones proporcionan retroalimentación sobre el desempeño de cada trabajador y sirve como guía tanto para el empleado, que desea saber como se juzga su trabajo, como para el departamento responsable de identificar así puntos de desempeño que conviene mejorar.
4. Compensaciones.- Un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo, es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva. Cuando las compensaciones son demasiado bajas es probable que surja una alta tasa de rotación de personal. Si el pago que reciben los trabajadores excesivamente alto, la compañía podría ver debilitada su capacidad de competir. Las prestaciones constituyen un elemento muy importante en cualquier paquete de compensaciones y deben corresponder a la productividad del empleado. Por otra parte, la organización debe proteger a sus trabajadores de los riesgos de otro tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y la observancia de las normas adecuadas de medicina preventiva para evitar la aparición de enfermedades profesionales, mediante programas de seguridad e higiene.
5. Servicios al personal.- Mantener una fuerza efectiva de trabajo requiere más que un pago justo, prestaciones y condiciones laborales adecuadas. Los empleados necesitan ser motivados. Los problemas de personal y los relacionados con los puestos pueden llevar atenciones de los empleados y a la necesidad de que reciban asesoría o normas disciplinarias. Con el objetivo de mantener informado al personal, se establecen sistemas de comunicación adecuados.
6. Relaciones con el sindicato.- Mantener adecuadas relaciones laborales obrero-patronales, así como atender los asuntos relacionados con las relaciones sindicales.

2.5 Estructura de la Gestión de Recursos Humanos.

La estructura organizacional formal define la autoridad, las funciones y actividades a realizar en cada puesto de la organización.

La estructuración orgánica de la Gestión de Recursos Humanos refleja no sólo las funciones asignadas, sino también el tamaño de la organización. Cuando la organización es pequeña, la Gestión de Recursos Humanos puede consistir en un responsable un auxiliar y una secretaria; en organismos medianos, se creará un Departamento de Recursos Humanos con dos secciones, la sección de empleo y la sección de nómina; en organizaciones grandes, existirán especialistas quienes reportarán al gerente de área (Rodríguez, 2002).

2.5.1 Naturaleza de autoridad del Departamento de Recursos Humanos.

Según Dessler (2004), la autoridad es el derecho para tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y girar órdenes. Generalmente se distingue entre la autoridad de línea y la autoridad de staff.

Los gerentes de línea están autorizados para dirigir el trabajo de los subalternos; están a cargo del logro de los objetivos fundamentales de la organización. Por otro lado, los gerentes de staff están autorizados para apoyar y asesorar a los gerentes de línea para que logren tales objetivos.

Rodríguez (2002), señala que la Gestión de Recursos Humanos tiene autoridad de línea y asesoría, ya que es responsable en todos los niveles y de toda la organización, de la planeación de Recursos Humanos, del proceso de dotación de personal, de la administración de sueldos, de la capacitación y desarrollo, de las relaciones laborales, entre otros. En algunos casos puede ejecutar ciertas funciones de personal para otros departamentos como un servicio; en la mayoría de los casos, sin embargo, su papel es el de administrar, capacitar, controlar, evaluar personal y ayudar a los gerentes y jefes de área para que ejecuten sus funciones con mayor eficiencia.

El éxito de un Departamento de Recursos Humanos depende, en gran parte, de ser considerado por los gerentes de cada área como una función de ayuda. Así la asesoría de personal debe ser buscada, nunca impuesta. El responsable del Departamento de Recursos Humanos, no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto cuando es dentro de su propio departamento.

2.5.2 Actividades clave del Departamento de Recursos Humanos.

Las actividades de Recursos Humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización (Werther, 1991).

Cada Departamento de Recursos Humanos lleva a cabo actividades muy específicas; los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de directivos. Sencillamente se concentran en las actividades más importantes para su organización. Los departamentos de mayores dimensiones, por lo general abarcan toda la gama de la Gestión de Recursos Humanos; llevan a cabo todas las actividades descritas a continuación.

Cuando la organización crece hasta extender un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal. A esa acción se le denomina planeación de Recursos Humanos. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes. Ese grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que han de ser contratadas. En ese proceso se seleccionan mediante la planeación de Recursos Humanos a las personas que reúnen las características expuestas.

Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por esto que requerimos del entrenamiento y la capacitación. Así mismo, las necesidades de Recursos Humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales. Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimiento a los empleados para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso. A medida que cambian las necesidades de la organización también se llevan a cabo actividades de cambio, ubicación, transferencia y promoción.

Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su evaluación. La evaluación indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de Recursos Humanos. Probablemente, un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del Departamento de Recursos Humanos; por ejemplo, la selección o la capacitación. También puede indicar que hay diferencias en la motivación.

La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y prestaciones extralegales, que la empresa puede decidir otorgar. Además de compensaciones justas, la empresa puede también emplear técnicas de comunicación y asesoría para mantener alto nivel de desempeño y satisfacción.

Cuando en una empresa los trabajadores se encuentran organizados en una institución gremial de carácter legal, el Departamento de Recursos Humanos, también debe atender las relaciones obrero-patronales; en otras palabras, participa en el proceso que se da entre sindicato y la empresa, llegando incluso a participar en las negociaciones de contratos colectivos de trabajo.

Aún en las situaciones en que las actividades de Recursos Humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los Departamentos de Recursos Humanos, aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito. Las limitaciones en el presupuesto constituyen una forma tradicional de control. Otra forma de ejercer control podría ser, por ejemplo, llevar a cabo una evaluación del grado de efectividad que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización.

Según Dessler (2004), las prácticas principales de la Gestión de Recursos Humanos son:

- ❖ Realizar análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada trabajador).
- ❖ Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos adecuados para cada puesto.
- ❖ Seleccionar entre los candidatos a los más adecuados para el puesto.
- ❖ Desarrollar y aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos empleados.
- ❖ Llevar a cabo programas de desarrollo de los recursos humanos.
- ❖ Administrar los sueldos y salarios (remunerar a los empleados).

- ❖ Evaluar el desempeño del personal.
- ❖ Comunicar (entrevistar, dar asesoría, establecer la disciplina).
- ❖ Estimular la motivación de los empleados.
- ❖ Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud, y de la legislación en materia laboral.
- ❖ Administrar las relaciones laborales.

2.5.3 Tamaño del Departamento de Recursos Humanos.

Para poder cumplir los diversos objetivos y funciones que le corresponden al Departamento de Recursos Humanos, éste deberá disponer de una estructura que le permita alcanzarlos de manera óptima.

En primer lugar, deberá expresar el cambio de enfoque en la imagen del colaborador y tener como propósito el despliegue de la disposición y capacidad de rendimiento de éste en todas las áreas funcionales. No será suficiente con emprender el cambio de funciones de la administración moderna de personal y adaptarse a él, sino que también será necesario comprender las consecuencias que de él se desprende.

En segundo lugar, será necesario equipar el Departamento de personal con la plantilla de personal correspondiente, darle la importancia necesaria dentro de la organización de la empresa y, sobre todo, diseñar adecuadamente la organización del departamento.

Las funciones específicas asignadas al Departamento de Recursos Humanos ejercen influencia sobre su tamaño y el porcentaje o relación entre el número de personas empleadas para éste. La magnitud de las organizaciones, la estructura interna de las empresas, la organización interna del departamento de Recursos Humanos varían mucho de un organismo social a otro, sin embargo, se han generado ciertos modelos comunes que permitan un análisis y una descripción adecuada.

El número de empleados en un Departamento de Recursos Humanos en relación con el total de fuerza de trabajo empleada en una organización, dependerá del tamaño de ésta, de la disponibilidad de recursos financieros y del alcance de sus planes y objetivos.

Cuadro. Rodríguez (2002).

Autores	Tamaño de la empresa	Cantidad de personal	% de la plantilla de personal	No. de personas encargadas de RH.
H. Friedrichs (Alemania)	Pequeña	200 a 300	0.5 a 1.0 %	De 2 a 3
	Mediana	300 a 600	1.0 a 1.3 %	De 3 a 8
	Grande	600 a 3000	1.3 a 2.0 %	De 8 a 45
	Grand Trust	Más de 3000	1.5 a 2.0 %	De 45 a 60
A Reyes Ponce (México)	Pequeña			De 2 a 3
	Mediana			De 4 a 7
	Grande			8 o más
J. Rodríguez Valencia	Pequeña	50 a 100	4.0 a 3.5 %	De 2 a 3
	Mediana	100 a 250	2.0 a 2.5 %	De 3 a 6

(México)	Grande	250 a 1000	2.5 a 1.5 %	De 6 a 15
	Muy grande	Más de 1000	1.5 a 1.0 %	De 15 a ...

2.6 Roles del Profesional de Recursos Humanos.

Los responsables de Recursos Humanos deben asociarse y operar en conjunto con otras gerencias de la empresa para lograr los resultados generales de ésta.

Según Ulrich (2004), los profesionales de Recursos Humanos deberán lograr:

- Considerar los temas de Recursos Humanos dentro de una estrategia empresarial,
- Ver la importancia de los Recursos Humanos en términos de negocio.
- Hablar de los desafíos competitivos en relación con las distintas actividades de Recursos Humanos.

A partir de aquí, nos referiremos a los roles de los profesionales de Recursos Humanos tomando como referencia a Ulrich (2004), quien ha marcado un antes y un después con este aspecto.

El profesional de Recursos Humanos como socio estratégico: El rol de Recursos Humanos como socio estratégico, se centra en alinear las estrategias y prácticas de Recursos Humanos con la estrategia del negocio. Cuando el profesional de Recursos Humanos cumple con este rol, aumenta la capacidad de la empresa para llevar adelante esa estrategia.

Alinear los planes de Recursos Humanos, con los planes empresariales. Para ello habrá que plantear interrogantes tales como: qué estructura, que capacidades o competencias, qué responsabilidades, qué organización y qué management serán requeridos para hacer que funcione la estrategia empresarial. Si una empresa desea cumplir un objetivo “x” el año próximo, la pregunta es: ¿qué recursos en materia de personal, necesitará para lograrlo?

El profesional de Recursos Humanos como experto administrativo: Se asocia al rol más tradicional del área. Hace referencia a los procesos de Recursos Humanos para mejorar la eficiencia: entrenamiento, evaluación, promociones, etc.

En las organizaciones todos deben encontrar una manera más eficiente de trabajar. El rol administrativo no sólo se relaciona con los aspectos administrativos del área, tales como la liquidación de salarios. El rol de experto administrativo, también tiene que ver con la administración de procesos estratégicos, como las evaluaciones del desempeño y los planes de carrera.

El profesional de Recursos Humanos como aliado de los empleados: Este rol implica el involucramiento en los problemas, preocupaciones y necesidades de los empleados. Implica esforzarse por entender y responder a las necesidades del personal. Cuando se escucha y atiende las necesidades de los empleados, indirectamente se incrementa el valor de éstos. Este rol del profesional de Recursos Humanos como aliado de los empleados debe desempeñarse en equilibrio con los otros roles.

El éxito de un profesional de Recursos Humanos en este rol, se obtiene al tener el justo equilibrio entre las demandas y los recursos. Se debe generar y demostrar confianza, sensibilidad, creatividad y disciplina. Además de escuchar, respetar las confesiones y ser digno de la confianza de los empleados.

Algunas tareas a tener en cuenta en relación con los empleados: resolver pedidos sobre mayores recursos, crear una cultura de alegría en el trabajo; diseñar políticas de compensación que impliquen algún tipo de participación en las ganancias; mejorar la comunicación; preocuparse por los individuos y brindar un trato correcto; entrenar y capacitar para la competitividad; realizar entrevistas de salida; analizar el impacto en los trabajadores de las políticas de la empresa en relación con el personal; incentivar el involucramiento de los empleados en las decisiones clave.

El profesional de Recursos Humanos como agente de cambio: Implica la capacidad para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas para reducir los tiempos de los ciclos de las actividades. Los profesionales de Recursos Humanos cumplen un rol crítico como agentes de cambio cuando realizan las siguientes funciones:

- Conducir la transformación llevándola a cabo ante todo en la función misma de Recursos Humanos.
- Ser facilitadores y diseñadores del cambio.
- Ayudar a los gerentes operativos en los procesos del cambio.
- En síntesis se debe comenzar a ver el cambio como un amigo; como una oportunidad, como una ventaja competitiva, como una fuente de valor.

2.7 Desafío en la Gestión de Recursos Humanos.

El gran desafío que enfrenta el responsable de Recursos Humanos es la implementación de programas o subsistemas que sean positivos tanto para la gente como para las organizaciones.

En la actualidad la Gestión de Recursos Humanos es mucho más que archivar, limpiar y llevar registros. Cuando sus estrategias se integran a la organización, se cumple el papel importante de aclarar los problemas de Recursos Humanos y de concebir las soluciones.

Las estrategias de Gestión de Recursos Humanos deben reflejar de manera clara la estrategia de la organización respecto de las personas, utilidades y eficacia general.

La importancia estratégica de la Gestión de Recursos Humanos se deriva de la aplicación de varios conceptos (Chiavenato, 2002):

- ✓ Analizar y resolver problemas desde el punto de vista de las utilidades, no solo del servicio.
- ✓ Evaluar e interpretar costos y beneficios de los temas de Gestión de Recursos Humanos, como productividad, salarios y prestaciones, reclutamiento, capacitación,

-
-
- ausentismo, despidos y encuestas de opinión.
 - ✓ Trazar modelos de planeación con metas realistas, estimulantes, específicas y significativas.
 - ✓ Preparar informes sobre las soluciones de la Gestión de Recursos Humanos a los problemas de la organización.
 - ✓ Capacitar al personal de Recursos Humanos y enfatizar la relevancia estratégica de la Gestión de Recursos Humanos y el hecho significativo de colaborar con las utilidades de la empresa.

La creciente importancia estratégica de la Gestión de Recursos Humanos implica que los especialistas en Recursos Humanos deben mostrar que colaboran para las metas y misión de la organización. Las acciones, lenguaje y desempeño de las funciones de la Gestión de Recursos Humanos deben medirse, comunicarse fielmente y evaluarse.

La era de la responsabilidad de la Gestión de Recursos Humanos es resultado de las preocupaciones por la productividad y la calidad, de la reducción y el rediseño de las organizaciones, y de la necesidad de saber manejar una fuerza laboral cada vez más diversa, así como de aprovechar bien todos los recursos de la organización para competir en un mundo en el que aumenta la complejidad y la competencia.

No obstante, la Gestión de Recursos Humanos experimenta grandes cambios e innovaciones, sobre todo ahora que llegamos a las puertas del tercer milenio, con la creciente globalización de los negocios y la exposición gradual a la fuerte competencia mundial, y cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad. En este nuevo contexto, las personas ya no son el problema de las organizaciones, sino la solución de sus problemas. Las personas dejan de ser el desafío para convertirse en la ventaja competitiva de las organizaciones que saben cómo tratarlas; las personas dejan de ser el recurso organizacional más importante para transformarse en el socio principal del negocio.

INDUCCIÓN DE PERSONAL

CAPÍTULO 3. INDUCCIÓN DE PERSONAL.

Dado que el centro de la Gestión de Recursos Humanos es la persona, es necesario resaltar que se tiene que poner singular atención a ésta, desde el primer momento en que forma parte de la organización. Por lo tanto, el Proceso de Inducción es imperiosamente importante para transformar las primeras experiencias del nuevo empleado en aprendizajes positivos.

Una buena Gestión de Recursos Humanos que establezca un sistema técnico de selección y contratación de personal, quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso.

Después de haber seleccionado a la persona que ha de ocupar un puesto dentro de la empresa es importante considerar que una nueva personalidad va agregarse a ella, de ahí surge la necesidad de establecer un Proceso de Inducción.

La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores y clarificarles su papel y objetivo dentro de ésta (Chiavenato, 2002).

Cuando las personas ingresan a una organización o cuando la organización realiza cambios, las personas deben sentir en qué situación se encuentran y hacia dónde deben conducir sus actividades y esfuerzos. Imprimir rumbo y dirección, definir comportamiento y acción, establecer metas y resultados que se deben cumplir son algunas de las medidas orientadoras que la organización debe ofrecer a sus empleados.

Sin embargo, de nada vale orientar a las personas en la organización, si ésta no sabe hacia dónde pretende ir. En este caso, lo importante es saber hacia donde va la organización, para que las personas se involucren y ayuden en su trayectoria. Conocer la visión y la misión de la organización es fundamental, y sobre todo, ajustarse a la cultura organizacional.

3.1 Cultura Organizacional.

La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados, refleja la mentalidad predominante en la organización; por esta razón, la cultura condiciona la Gestión de Recursos Humanos y con esto los procesos implicados como la Inducción. La cultura organizacional enmarca de manera cabal el desarrollo y aplicación de cualquier proceso de inducción.

Existen aspectos formales de la cultura organizacional, los cuales se pueden percibir con facilidad, como las políticas y directrices, los métodos y procedimientos, la estructura organizacional, etc. También existen los factores informales, como las percepciones, sentimientos, actitudes, normas grupales, etc., los cuales son ocultos o encubiertos. Los

factores visibles observables públicamente están orientados hacia aspectos operacionales y de tareas, mientras que los factores invisibles y encubiertos, afectivos y emocionales están orientados hacia aspectos sociales y psicológicos (Chiavenato, 2002).

La cultura representa el universo simbólico de la organización y proporciona un referente de estándares de desempeño entre los empleados; la cultura influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad y el servicio al cliente.

La cultura organizacional, equivale al modo de vida de una organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. Según Chiavenato (2002), la cultura, que expresa la identidad de la organización, se construye en el curso del tiempo e impregna todas las prácticas, construye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros entorno de los mismos objetivos y modos de actuar; la cultura sirve de enlace entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y cohesión de la organización. En consecuencia, los miembros de la organización aprenden, transmiten y comparten la cultura. En otros términos, la cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento y las acciones diarias de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales.

Siguiendo con Chiavenato (2002), la cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización.

Según Dessler (1991), la cultura de una organización se puede definir como las actitudes y percepciones prevalecientes que tienen los empleados de la organización en la que están trabajando.

Según Chiavenato (2002), toda cultura organizacional se presenta en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos:

- a) Artefactos: constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra en una organización. Son elementos que nos pueden indicar visual o auditivamente, cómo es la cultura de la organización. Incluye los productos, servicios, y estándares de comportamiento de los miembros de la organización.
- b) Valores compartidos: constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En principio pueden ser creados por los fundadores de la organización y después, seguidos por todos los miembros.
- c) Presupuestos básicos: constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas.

La cultura organizacional representa la manera en que una empresa ve el ambiente y se ve a sí misma. Los elementos principales de la cultura organizacional según Chiavenato (2002) son:

-
-
1. Lo cotidiano del comportamiento observable: cómo interactúan las personas, el lenguaje y los gestos utilizados, las rutinas y procedimientos comunes y cotidianos.
 2. Las normas o reglas: que influyen en los grupos y sus comportamientos, por ejemplo, en los momentos libres, en los comedores y en las actividades informales.
 3. Los valores dominantes: defendidos por la organización, como la ética, el respeto por las personas, la calidad de sus productos, etc.
 4. La filosofía administrativa: que guía y orienta las políticas de la organización respecto de empleados, clientes y accionistas.
 5. Las reglas del juego: cómo funcionan las cosas, qué debe aprender un nuevo empleado para tener éxito y ser aceptado como miembro de un grupo.
 6. El clima organizacional: los sentimientos de las personas y la manera cómo interactúan entre sí, con los clientes y los elementos externos.

La misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura organizacional constituyen el contexto complejo en que trabajan y se relacionan las personas en la organización. Es normal que la organización trate de adaptar a las personas a ese contexto, en especial las que apenas ingresan a la organización: los nuevos empleados. Es aquí en donde se entra en el campo de la socialización organizacional.

3.2 Socialización Organizacional.

Después de haber pasado por los procesos de selección, los candidatos más adecuados son admitidos en la organización y se convierten en nuevos miembros y ocupantes de cargos. Sin embargo, antes de que inicien sus actividades, la organización debe integrarlos en su contexto, condicionándolos a las prácticas y a la filosofía predominante, o sea a la cultura organizacional. Se da el nombre de socialización organizacional a la manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura.

La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. El proceso de socialización ayuda a provocar la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo (Kolb, 1987).

Chiavenato (1999) considera que el concepto de socialización organizacional enfoca la interacción entre un sistema social estable y los nuevos miembros que ingresan en ella.

La socialización organizacional según Chiavenato (2002), es la manera como la organización trata de inculcar en el nuevo miembro el modo de pensar y actuar, según los dictámenes de la organización. Su función principal es la de cimentar un compromiso con la organización y lealtad para con ella.

Según Ivancevich (2005), la socialización organizacional consiste en llevar a cabo procesos sociales a través de los cuales las organizaciones transmiten a sus integrantes lo que se

espera de sus funciones. Los miembros del grupo establecido comunican a los recién llegados expectativas sistemáticas sobre la manera en que deben conducirse.

Según Koonts y Wehrich (1994, citado en Nava 1995) definen a la socialización organizacional como la adopción de roles apropiados y la adaptación a las normas y valores del grupo de trabajo.

Según Kolb (1987) en la socialización organizacional se incluyen por lo general:

1. Las metas fundamentales de la organización.
2. Los medios preferidos para alcanzar tales metas.
3. Las responsabilidades fundamentales del miembro en el rol que le adjudica la organización.
4. Las pautas de conducta necesarias para el desempeño eficaz del rol.
5. El conjunto de reglas o principios concernientes a la conservación de la identidad y la integridad de la organización.

Según Chiavenato (2002) los métodos más utilizados de socialización organizacional son:

- a) Proceso selectivo: la socialización se inicia en las entrevistas de selección mediante las cuales el candidato conoce su futuro ambiente de trabajo, la cultura de la organización. Antes de que el candidato sea aceptado, se le permite obtener información y observar cómo funciona la organización.
- b) Contenido del cargo: el nuevo empleado debe recibir tareas suficientemente exigentes y capaces de proporcionarle éxito al comienzo de su carrera en la organización, para recibir después tareas gradualmente más complicadas y desafiantes. Con esto los nuevos empleados tienden a interiorizar altos estándares de desempeño y expectativas positivas respecto a recompensas resultantes del desempeño excelente.
- c) Supervisor como tutor: el nuevo empleado puede acogerse a un tutor capaz de cuidar y fomentar su integración en la organización, éste lo acompañará y orientará durante el periodo inicial. El tutor debe realizar cuatro funciones básicas junto al nuevo empleado: 1) transmitir al nuevo empleado una descripción clara de la tarea que debe realizar; 2) proporcionar toda la información técnica para ejecutar la tarea; 3) informar sobre las metas y los resultados que se deben alcanzar; 4) dar retroalimentación adecuada al desempeño del nuevo empleado.
- d) Grupos de trabajo: la integración del nuevo empleado debe ser atribuida a un grupo de trabajo que pueda generarle un efecto positivo. La aceptación grupal es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales; los grupos de trabajo tienen influencia sobre las creencias y actitudes de los individuos respecto de la organización y de cómo deben comportarse.
- e) Programas de integración: consiste en un entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización para familiarizarlos con el lenguaje usual, los usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización, principales productos y servicios, etc. Constituye el principal método de aculturación de los nuevos participantes en las prácticas de la organización.

La socialización organizacional constituye el esquema de recepción y bienvenida de los nuevos miembros. La socialización representa una etapa de iniciación particularmente importante para lograr una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización; aún más funciona como un elemento de fijación y mantenimiento de la cultura organizacional.

Werther y Davis (1991) consideran al proceso de socialización como la coincidencia de los valores de la compañía y los del individuo, el cual ilustran de la siguiente manera:



Según Davis y Newstrom (1973, citados en Nava, 1995) desde la perspectiva de la organización, la socialización es como imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de “aprender las reglas del juego” que les permite sobrevivir y prosperar en la empresa. Sin embargo, ellos exponen que también los empleados pueden influir activamente en la naturaleza de actividades de la organización, denominan a este proceso individualización.

Según Chiavenato (2002), el nuevo empleado debe renunciar a cierto grado de libertad de acción para ingresar a la organización y seguir sus preceptos internos, pues debe obedecer a un horario de trabajo, desempeñar determinadas actividades, atender normas y reglamentos, etc. La organización trata de inducir la adaptación del comportamiento del individuo a sus expectativas y necesidades. Así mismo, el nuevo miembro trata de influir en la organización para crear la situación de trabajo que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar los objetivos personales. Se trata de un proceso en que cada una de las partes intenta influir y adaptar a la otra a sus propósitos y conveniencias: por un lado la socialización, y por el otro la individualización o personalización.

En este proceso bidireccional, la adaptación debe ser mutua para lograr la verdadera integración de las partes. Además de bidireccional, es recíproca, pues cada parte actúa sobre la otra. El periodo inicial del empleo constituye una fase crucial de esta adaptación y del desarrollo de una relación saludable entre el nuevo miembro y la organización.

Morel (1993, citado en Nava, 1995) menciona que la adaptación en sentido formal, es el proceso mediante el cual el individuo trata de establecer el equilibrio entre sus necesidades y los estímulos y oportunidades ofrecidos por el ambiente. La adaptación puede ser entendida como el proceso mediante el cual un individuo reacciona a las circunstancias, implicando su disposición a acomodarse a las presiones que aparecen, al hacer frente a un problema, así como al esfuerzo que realiza para modificar el ambiente de forma que responda a sus exigencias.

3.2.1 Grupo.

La adaptación, que se lleva a cabo por parte del individuo, tiene como fin el integrarse a un grupo determinado, de manera general al macro grupo que es la organización, y de manera particular al grupo estrecho de trabajo. Por lo tanto, el grupo torna importancia, pues es el

agente que dará acogida al nuevo miembro de la organización.

Los grupos son un modo de enfocar el comportamiento organizacional, debido a que son los que forman a la organización. Según Robbins (1987), un grupo se define como dos o más individuos, que interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares.

Durante los primeros días de trabajo, el nuevo empleado tendrá que adaptarse a su grupo de trabajo. De la Torre y Maciel (1993, citado en Nava, 1995) dicen que un grupo es toda reunión de personas en torno a un objetivo común, y consideran que para que un conjunto de individuos pueda ser considerado como grupo deberá reunir las siguientes características:

- Participar en interacciones frecuentes.
- Definirse entre sí como integrantes de un todo común.
- Compartir normas comunes.
- Poseer una misma cultura o subcultura.
- Tener la certeza de que formar parte del grupo es conveniente.
- Tener una percepción colectiva de su unidad.

Estos mismos autores definen al grupo de trabajo como el conjunto formado por dos o más personas que establecen una interacción y una relación laboral. Mencionan que los resultados que produce un grupo de trabajo son los siguientes:

- Lograr colaboradores consientes del objetivo del trabajo común, lo que se manifiesta en una libre disciplina de trabajo (principio de libertad).
- Hay una división real de tareas (principio de racionalización).
- Se crea una obligación recíproca de información constante (principio de comunicación).
- Los protagonistas tienen que ayudarse entre sí (principio de perfeccionamiento recíproco).

En la etapa de iniciación el nuevo empleado se tendrá que integrar a dos tipos de grupos dentro de la organización: un grupo formal y un grupo informal de trabajo.

3.2.1.1 Grupo Formal e Informal.

El grupo formal, está definido por la estructura de la organización con asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo. En los grupos formales, el comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y depende de ellas. En cambio, los grupos informales son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por la empresa.

La Inducción al grupo formal de trabajo puede ser planeada y realizada más fácilmente, ya que sus postulados están determinados y escritos y de alguna manera han sido transmitidos a todos los miembros de la organización.

La Inducción al grupo informal de trabajo es más difícil de planear y realizar, ya que la mayoría de las veces la organización desconoce la estructura, funcionamiento y valores de estos grupos.

A continuación se describen las diferencias entre los grupos formales e informales según Feldman (2002):

Base de comparación	Grupo Formal	Grupo Informal
Naturaleza general	Oficial	No oficial
Conceptos básicos	Autoridad y responsabilidad	Poder y política
Enfoque fundamental	Posición	Persona
Fuente de poder del líder	Delegado por la dirección	Dado por el grupo
Directrices del comportamiento	Reglas	Normas
Fuentes de control	Premios y castigos	Sanciones

Tannenbaum (1993, citado en Nava,1995) define a la organización formal como aquella que ha sido planificada y deseada por sus creadores; una vez prescrita y reglamentada, es el reflejo oficial de sus postulados sociales, psicológicos y administrativos. A partir de este universo de la prescripción, los individuos y los grupos desarrollaran una organización informal, es decir, un conjunto de comportamientos no previstos por la organización formal.

La asociación al grupo formal ayuda a fomentar la lealtad y la identificación con la compañía, mientras que la incorporación al grupo informal genera satisfacción y permanencia (Dessler, 1991).

Strauss y Sayles (1994, citados en Nava, 1995), consideran que los grupos informales pueden tener las siguientes normas:

- Normas cuya finalidad es hacer más grata la vida para sus miembros, por ejemplo: salir a comer juntos, reunirse una vez a la semana a jugar juegos de mesa, manera de celebrar los cumpleaños, etc.
- Normas para facilitar el trabajo o incrementar la calidad, por ejemplo: ayudarse en las tareas, suplirse en sus ausencias, establecer normas de disciplina del grupo, etc.
- Normas que protegen a los miembros contra las amenazas externas, reales o imaginarias, por ejemplo: si los miembros se sienten amenazados por la administración pueden ponerse de acuerdo para fijar un determinado nivel de rendimiento y productividad, ejerciendo presión sobre los que no se ajustan a este nivel.
- Normas de actitudes y valores, muchas veces estas normas no tienen ningún fundamento, son simplemente mitos que resultan de los temores o deseos del grupo, sin embargo, son aceptados por todos los miembros, por ejemplo: el que los gerentes no puedan salir a comer con personal de nivel inferior, uso del lenguaje, manera de vestir, identificar a alguna persona o grupo que está en su contra y que obstaculiza su trabajo, etc.

Los grupos informales en las organizaciones satisfacen múltiples necesidades de los empleados, que no pueden ser satisfechas por la organización formal ni por los jefes inmediatos según Strauss y Sayles (1994, citado en Nava, 1995); las investigaciones indican

que los trabajadores que no tienen oportunidad de estrechar contactos sociales encuentran el trabajo insatisfactorio, lo que se refleja frecuentemente en baja productividad, alta rotación y ausentismo.

En base a lo expuesto por estos autores, a continuación se mencionan algunas de las necesidades que los nuevos empleados pueden satisfacer al integrarse a su grupo informal de trabajo:

- Identificación: Los nuevos empleados buscan algo más que amigos, quieren pertenecer; este sentido de pertenencia se dificulta en las grandes organizaciones donde este sentimiento se da sólo de manera indirecta, en cambio en los grupos informales, donde los contactos son más estrechos, este sentido se desarrolla de manera muy importante.
- Comprensión de los amigos: La rutina del trabajo diario proporciona un gran número de situaciones frustrantes y tensionantes, por lo que el nuevo empleado necesita confiar en alguien para poder compartir estas situaciones, y que mejor que ese alguien ha vivido situaciones análogas que le faciliten la comprensión de estas experiencias.
- Guía de la conducta aceptable: El grupo informal le proporciona una guía de comportamiento no en términos de políticas escritas sino en lo que realmente es aceptable dentro de la organización.
- Ayuda para la solución de problemas del trabajo: Aunque el jefe inmediato le haya proporcionado al nuevo empleado instrucciones respecto a la realización de una tarea, tal vez las haya olvidado y vacile en acudir con su jefe inmediato para pedirle que se las repita, por lo que es probable que prefiera acudir a sus compañeros de trabajo para que lo ayuden a resolver la situación.
- Protección para los miembros: El grupo protege a sus miembros de la autoridad y presiones externas. El sentido de alianza que existe en el grupo disciplina a los miembros que tratan de ganar el favor de los jefes inmediatos a costa de delatar a sus compañeros o de producir demasiado trabajo, a los que no ayudan a sus compañeros de trabajo. El blanco más común del poder del grupo es el jefe inmediato, si éstos toman decisiones que provoquen la insatisfacción de los miembros del grupo, puede expresar su insatisfacción disminuyendo su ritmo de trabajo, sabotajeando el trabajo, observando el reglamento al pie de la letra o haciendo que el jefe parezca como inepto ante sus superiores.

Davis y Newstrom (1993, citado en Nava, 1995) mencionan los beneficios y problemas que pueden generar un grupo informal de trabajo. A continuación se describen éstos:

Beneficios	Problemas
<p>Hace un sistema total más eficiente. Aligera la generación de la carga de trabajo. Ayuda a que se haga el trabajo. Suele alentar la colaboración. Suple las deficiencias del gerente. Ofrece satisfacción y estabilidad a los grupos de trabajo. Mejora la comunicación. Proporciona una válvula de escape a las emociones de los empleados. Estimula a los gerentes a planear y actuar con más cuidado.</p>	<p>Desarrolla rumores indeseables. Alienta actitudes negativas. Resistentes al cambio. Provoca conflictos interpersonales e intergrupales. Rechaza y obstaculiza a algunos empleados. Debilita la motivación y la satisfacción en el empleo. Funciona fuera del control de la gerencia. Apoya al conformismo. Desarrolla el conflicto de roles.</p>

El que un grupo informal sea positivo o negativo para la organización depende de la convergencia o divergencia de sus objetivos con los de la organización; de ahí que la organización deba buscar establecer la congruencia entre los objetivos organizacionales y los de los grupos informales (que incluyen los de los individuos que la integran) para verse beneficiada.

Aunque muchas organizaciones no consideran la organización de los nuevos empleados a los grupos informales como un proceso que debe ser planeado y programado, considerado que éste se da solo, es importante señalar que muchas veces un Proceso de Inducción, depende en alto grado de que se hayan tomado en cuenta todas las características del grupo informal de trabajo al que se incorporará el nuevo empleado, de que también se le proporcione información al respecto y de que la organización haya tomado las medidas necesarias para hacer que los objetivos de este grupo informal coincidan en la medida de lo posible con los objetivos de la organización.

3.3 Concepto de Inducción de personal.

De manera breve la Inducción se define como el proceso en la Gestión de los Recursos Humanos, que tiene como función principal, el lograr que el personal de nuevo ingreso, se adapte de manera más rápida a su entorno laboral.

Según Chiavenato (2002), los programas de integración o inducción son un método para llevar a cabo la socialización de los nuevos empleados. A través de éstos se transfieren al recién empleado la cultura organizacional. A medida que una persona se expone a la Inducción e influencia de un grupo dentro de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina.

Cabe señalar que algunos autores dan diferente denominación al hecho de inducir, utilizan el termino orientación, y en otro caso, introducción. De una u otra forma, la Inducción, orientación o introducción tienen el mismo objetivo.

Orientar significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales; encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se halla para guiarlo en el camino (Chiavenato, 2002).

Werther y Davis (1982) señalan que la Inducción es un programa de orientación que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, sus políticas y otros empleados.

Según Dessler (1991) la Inducción es el procedimiento para presentar a los nuevos empleados y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa.

Para Bayers (1996) la Inducción se ocupa de dar información a los nuevos empleados sobre la empresa, sobre su unidad de trabajo y sobre su puesto.

Para Sikula (1993) la Inducción se refiere a la orientación de un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo. Incluye el proceso de reconocer la posición de uno en relación de las otras personas, puestos, departamentos y factores dentro del ambiente externo.

La Inducción es el establecimiento de una serie de planes y programas para acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Todas estas definiciones tienen como factor común el satisfacer la necesidad de adaptación que presenta el empleado de nuevo ingreso para integrarse a la organización.

3.3.1 Problemas a enfrentar por el Proceso de Inducción.

La Inducción al personal reviste gran importancia desde distintos enfoques, uno de ellos especifica que las primeras experiencias que vive un empleado en la organización van a matizar su rendimiento y su adaptación (Grados, 1993).

Una vez que se ha contratado a la persona adecuada, el Departamento de Recursos Humanos debe contribuir a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho.

La Inducción es necesaria por que el nuevo colaborador de la empresa necesita adaptarse lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio. Las primeras impresiones que tenga de su nueva actividad afectaran su estabilidad, permanencia y lealtad a la misma.

Según Dessler (1991), un programa de Inducción debe estar dirigido a minimizar problemas tales como:

- Ansiedad: Cuando el trabajador se presenta a trabajar por primera vez, desconoce a la empresa, lo que dificulta la realización de su trabajo en forma eficiente, lo cual genera en él inquietud durante los primeros días de labores.
- Incertidumbre: Ante situaciones nuevas que implican un cambio para el nuevo

empleado se propicia la incertidumbre en cuanto a cómo desenvolverse. Cuanto más diferentes sean las cosas, más cambio e incertidumbre tendrá que enfrentar la persona.

- Expectativas poco realistas: Los nuevos empleados con frecuencia tienen expectativas poco realistas sobre las ventajas de sus nuevos empleos y normalmente quedan impactados por la realidad de obtener menos de lo que esperaban. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de disonancia sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que pueden llevar a cabo es la de retirarse o renunciar.

Cuando no se atienden los problemas antes mencionados, los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor, lo cual genera una alta rotación de personal y con esto altos costos para la organización, ya que se incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el Departamento de Recursos Humanos, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y el suministro de equipos especiales (uniformes y herramientas especialmente calibrados).

El recurso económico que establece una organización al dirigir sus esfuerzos para seleccionar personal, es directamente proporcional con lo que gastará en la tarea de reclutamiento. De ésta forma, en las organizaciones en donde no existe gran movimiento de personal o ensanchamiento en su plantilla, el recurso económico destinado al proceso de selección se encuentra íntimamente relacionado con la rotación de personal.

Por lo general, en las empresas no se establece los mecanismos de control pertinentes para poder clarificar estadísticamente las variables que intervienen para que el personal se retire de la empresa. Este es el caso de la Inducción, en donde la medición de su impacto es importante para poder deslindar este factor de rotación de personal, ya que puede presentarse que el personal decida dejar la empresa por encontrarse mal informada, con expectativas iniciales mal cubiertas, etc.

Los Departamentos de Recursos Humanos deben contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de Inducción que sirva para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados.

3.4 Objetivos del Proceso de Inducción.

El Proceso de Inducción tiene diversos objetivos entre los más sobresalientes se encuentran los siguientes (Rodríguez, 2002):

- ✓ Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y un alta moral.

-
-
- ✓ Proporcionar toda la información necesaria al nuevo empleado con respecto a la empresa y a su puesto.
 - ✓ Fomentar actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
 - ✓ Auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.

Un programa de Inducción tiene por objetivo enviar mensajes claros y ofrecer información fidedigna sobre la cultura de la organización, el puesto y las expectativas. Según Ivancevich (2005), la Inducción persigue varios objetivos entre los cuales están:

Reducir la ansiedad: Significa reducir el sentimiento a fallar en el puesto. Un buen curso de inducción ayuda a las personas de nuevo ingreso a disminuir su ansiedad.

Reducir la rotación: Cuando los empleados se sienten ineficaces, innecesarios o indeseables, su reacción más frecuente es renunciar. La rotación es alta durante el periodo de introducción, de ahí la importancia de una orientación acertada, ya que reduce esta reacción tan costosa.

Ahorrar tiempo: Los empleados mal inducidos de todos modos deben hacer su trabajo, y para ello necesitan ayuda. Los colegas y supervisores son quienes mejor pueden ayudarlos, y tendrán que dedicar tiempo a introducir a los nuevos empleados en sus actividades. Los buenos programas de inducción ahorran tiempo a todos en este proceso de adaptación.

Proporcionar expectativas realistas: Los empleados nuevos deben aprender en términos realistas lo que espera la organización de ellos, además de que sus propias expectativas sobre el trabajo no deben ser exageradas ni muy pobres. Cada trabajador debe incorporar a su imagen personal el trabajo y los valores laborales de éste. La Inducción ayuda en este proceso.

En general, puede decirse que un programa de Inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados.

Según Dessler (2004), un programa de inducción exitoso debe cumplir cuatro objetivos principales:

1. Lograr que el nuevo miembro se sienta bienvenido.
2. Hacer que el nuevo empleado comprenda la organización en un sentido amplio (pasado, presente, cultura y visión de futuro), así como aspectos clave como políticas y procedimientos.
3. Especificar claramente al nuevo empleado lo que se espera de él en términos de trabajo y comportamiento, y
4. Fomentar la socialización en las formas tradicionales respecto a cómo comportarse y qué hacer.

Nava (1995), expone que el éxito de cualquier programa o proceso que se aplique en la organización depende de su efectividad para cubrir determinadas necesidades; el hacer que los miembros de la organización se involucren y se esfuercen en que el programa se lleve a cabo de la mejor manera posible, requiere que todos los miembros, conozca los beneficios que se pueden obtener con su aplicación, y el Proceso de Inducción del personal de nuevo ingreso no es la excepción.

3.5 Beneficios del Proceso de Inducción.

La Inducción, en cualquiera de sus formas, proporciona un beneficio al trabajador y, por tanto, a la organización. Entre los beneficios más sobresalientes al realizar un Programa de Inducción se encuentra que:

- Influye en la actividad del nuevo integrante,
- Motiva su rendimiento,
- Favorece la adaptación positiva,
- Logra estabilidad y lealtad.

Saigar (1999), menciona cinco beneficios de la aplicación de un programa de Inducción para la organización y siete para el nuevo empleado como a continuación se describen:

Para la organización:

- Reducir costos de selección.
- Puede ser un factor de motivación para el personal nuevo.
- Se puede utilizar como una introducción a los beneficios de capacitación y desarrollo.
- La organización puede aprender del personal nuevo. Puede tener un efecto benéfico sobre el personal antiguo.
- Da una impresión favorable de la organización a los nuevos empleados.

Para el nuevo empleado:

- Reduce los sentimientos de aislamiento, temor y ansiedad de los nuevos empleados.
- Pueden entrar a formar parte de la organización con mayor rapidez.
- Genera seguridad y convencimiento del ambiente laboral.
- Disminuye la ansiedad para el desarrollo de sus nuevos deberes.
- Propicia las expectativas del puesto de manera realista.
- Disminuye la atención por parte de su inmediato superior y compañeros de trabajo.
- Tiene un mejor rendimiento y menos posibilidades de abandonar su empleo.

Según Sikula (1993), un programa de Inducción bien planeado reduce la ansiedad y tensión de los nuevos empleados, lo que permite reducir el tiempo de aprendizaje del trabajo, incrementar los niveles de productividad, mejorar la asistencia, disminuir el desperdicio y mejorar la calidad de los productos.

Según Reyes (citado en Nava, 1995) considera que los primeros recuerdos del trabajador “son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y, si son desagradables, -por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, etc. –aún inconscientemente afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa”. Además estas impresiones pueden afectar la imagen de la organización, ya que el nuevo empleado las comunicará a su familia, amigos, colegas de trabajos anteriores, etc., se sabrá lo bueno y lo malo. Por lo tanto, la calidad de la Inducción es el reflejo de la empresa, así como de los productos y servicios que ofrece.

De acuerdo con lo que menciona Grados (2001), una buena Inducción puede conseguir los siguientes beneficios:

- El nuevo empleado se identifica con la organización y los procedimientos.
- Crea en él una actitud favorable hacia la empresa.
- Hace que los nuevos empleados sientan que pertenecen al grupo.
- Acelera la integración al grupo y ambiente laboral.
- Hace que se valore la función o tarea específica del puesto.
- Promueve que el empleado labore con más seguridad en sus tareas.
- Evita fricciones sobre la manera de desarrollar el trabajo y sobre el exacto cumplimiento de las obligaciones.

Según Chiavenato (2002), los principales elementos de un programa de inducción o integración son:

Asuntos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión y objetivos globales de la organización. ▪ Políticas y directrices de la organización. ▪ Estructura de la organización y sus unidades organizacionales. ▪ Productos y servicios ofrecidos por la organización. ▪ Reglas y procedimientos internos. ▪ Procedimientos de seguridad en el trabajo. ▪ Distribución física e instalaciones que utilizará el nuevo miembro.
Beneficios ofrecidos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horario de trabajo, de descanso y de comedor. ▪ Días de pago. ▪ Programa de beneficios sociales ofrecidos por la organización.
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación a los superiores y a los colegas de trabajo.
Deberes del nuevo miembro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado. ▪ Visión general del cargo. ▪ Tareas a realizar. ▪ Objetivos del cargo. ▪ Metas y resultados que deben alcanzarse.

Ivancevich (2005), propone pautas y normas para que un programa de inducción sea sistemático y guiado. A continuación se presentan dichas pautas:

1. La inducción debe comenzar con la información más pertinente e inmediata y enseguida detallar políticas más generales de la organización. Debe seguir un ritmo

-
-
- cómo para el nuevo empleado.
 2. La parte más importante de la inducción es el lado humano: dar información sobre quién será su supervisor y compañeros, decirle cuánto tiempo tardará en alcanzar las normas del trabajo eficaz y alentarle a pedir ayuda y consejo cuando lo necesite.
 3. Los nuevos empleados deben ser “patrocinados” o dirigidos en el nuevo ambiente por un trabajador o supervisor experimentado que sepa responder preguntas y se mantenga cerca durante el periodo inicial de la inducción.
 4. Los nuevos empleados deben ser presentados paulatinamente a las personas con las que van a trabajar, en lugar de hacerlo de manera superficial frente a todos el primer día.
 5. Se debe conceder a los nuevos empleados tiempo suficiente para aclimatarse antes de que se incrementen las exigencias de su trabajo.

3.6 Tipos de Inducción.

Los programas formales de Inducción suelen ser responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos y del inmediato superior del nuevo integrante. Este enfoque dual es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías (Dessler, 1991):

Inducción a la Organización: las de interés general, relevantes para todos los empleados, y Inducción al puesto: las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

3.6.1 Inducción a la Organización.

La Inducción a la organización hace referencia al proceso de introducción y orientación en donde se le proporciona información básica al trabajador sobre las características y objetivos de la empresa. Busca integrar al trabajador a su nuevo entorno, dándole a todos aquellos aspectos sobresalientes de la empresa para que en poco tiempo logre sentirse parte importante de la misma. Por lo regular este tipo de Inducción la lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos.

En esta etapa corresponde proporcionarle al nuevo trabajador información sobre aspectos generales tales como:

- Historia de la organización
- Políticas generales del personal.
- Indicaciones sobre disciplina.
- Prestaciones a las que tiene derecho.

La Inducción a la organización es la fase del proceso en donde se proporciona al empleado de nuevo ingreso una visión rápida y marco de la organización a la que se va a integrar, específicamente se proporcionan las características e identidad de la misma, así como la descripción del entorno.

Con base a lo expuesto por Grados (1999, citado por Nava, 1995) se puede resumir que normalmente las actividades en esta fase son las siguientes:

Reunión con el personal de nuevo ingreso el primer día de trabajo, en donde se llevan a cabo las siguientes actividades:

- a) Breve bienvenida a la organización, que además puede incluir un mensaje informal de la dirección general, este mensaje puede ser grabado.
- b) Proporcionarle al nuevo empleado una idea de la organización a la que se va a integrar, su historia, productos, misión, filosofía y valores.
- c) Comunicarles las políticas de personal: que espera la organización de él y lo que pueda esperar él de la misma.
- d) Hacerle saber las reglas generales sobre disciplina; lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- e) Informarle acerca de las prestaciones y beneficios que tendrá en la organización, así como la explicación y revisión de los formatos que deberá requisitar y firmar relativos a este rubro; se recomienda no incluir en este día los planes de prestaciones flexibles en las que el empleado tenga la opción de seleccionar lo que más le conviene tomar, ya que requerirá de tiempo para el análisis y tal vez desee consultarlo con su familia.
- f) Proyección de películas, diaporamas o videocasetes en donde se refuerce al nuevo empleado lo que se le comunico en la plática.
- g) Entrega del manual de bienvenida, algunas organizaciones le entregan éste antes de su ingreso para que lo lea y se vaya familiarizando.
- h) Sesión de preguntas y respuestas.
- i) Algunas organizaciones aplican un cuestionario de evaluación de esta sesión para determinar la información que el nuevo empleado puede retener.
- j) Visita a las instalaciones de la empresa, durante lo cual se le indica la ubicación de puntos clave tales como; reloj de registro de asistencia, sanitarios, cafeterias, equipo de seguridad e higiene, botiquines, salidas de emergencia, etc.
- k) Presentación con su inmediato superior. De preferencia, llevar personalmente al empleado a su área de trabajo. En algunas organizaciones, el área de Recursos Humanos, presenta al empleado con sus subordinados, compañeros de trabajo, y con personal de otras áreas con las que por el puesto que va a desempeñar, deberá tener contacto, en otras es el jefe inmediato el que hace esta presentación.

Temáticas sugeridas a revisar en la Inducción a la Organización (Werther, 1991).

Temas de la organización global	
Historia de la compañía Estructura de la compañía Nombre y Funciones de los ejecutivos principales Estructura de instalaciones Especificación de periodo de prueba Normas de seguridad (reglamento)	Línea de productos o servicios Descripción del proceso de producción. (visita guiada). Políticas y normas Manual del empleado
Prestaciones y servicios al personal	
Política salarial y de compensación (escalafón) Vacaciones y feriados (establecimiento de solicitud, permisos), Políticas de capacitación Políticas de desarrollo Asesoría profesional	Especificar todas y cada una de las prestaciones Servicio de comedor (como se aplica)

Hacerle saber al nuevo empleado que es una parte activa de su Proceso de Inducción, y que él debe también llevar a cabo por iniciativa propia, acciones que le permitan la integración a la organización, contando para esto con el apoyo y asesoría del área de Recursos Humanos, informándole a que personas puede recurrir de dicha área es importante para el éxito de cualquier programa de Inducción.

3.6.2 Inducción al puesto.

La Inducción al puesto consiste en particularizar el espacio físico, responsabilidades, así como el sistema de relaciones para su respectiva identificación con el grupo de trabajo al que pertenecerá en nuevo empleado.

La Inducción al puesto, representa la manera en que se determina el puesto para el empleado recién contratado. Permite guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, en esta Inducción se le dan las siguientes recomendaciones (Rodríguez, 2002):

- ✓ Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- ✓ El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- ✓ El jefe explica en que consistirá su trabajo, para ello se auxiliará de la descripción del puesto.

La Inducción al puesto generalmente, la lleva a cabo el supervisor o jefe inmediato, abarca funciones del departamento y responsabilidades específicas del puesto, que le permitan cumplir con los estándares del trabajo establecidos (Dessler, 1999).

Este tipo de Inducción ayuda a que el nuevo elemento se lleve una imagen positiva de su jefe inmediato y de sus compañeros, de tal forma que se identifique con el grupo y se le facilite la ejecución de las tareas. Es conveniente hacer llegar al empleado una copia de la descripción de su puesto para que sepa que espera de manera específica la empresa de él y para definirle sus responsabilidades y funciones a realizar.

Según Nava (1995), en esta etapa, es esencial que el supervisor disponga de tiempo para capacitar y discutir aspectos importantes del proceso, de las normas de trabajo, así como establecer una relación cordial que favorezca la comunicación y el aprendizaje posterior con el nuevo colaborador.

Para Reyes (1979), los aspectos que se deben cubrir mediante la Inducción al puesto son:

1. Funciones del departamento: explicación de los objetivos, actividades y la estructura departamental con la descripción de la forma en que las actividades del área se relacionan con las de otros departamentos y con la organización en general.
2. Responsabilidad del puesto: explicación detallada de las responsabilidades del puesto, proporcionándole una copia de la descripción del mismo y hacerle ver de qué manera el puesto se relaciona con las actividades del departamento.
3. Políticas y procedimientos: las que corresponden únicamente al área de trabajo, como a los recesos, periodos de descanso, seguridad, etc.
4. Recorrido por el departamento: familiarización con las instalaciones departamentales, se incluyen también las salidas de emergencia, herramientas y equipo.
5. Presentación del nuevo empleado: con sus compañeros del departamento al cual pertenece.
6. Ubicación física del lugar de trabajo: identificación de su espacio de trabajo, así como todos los elementos que estarán a cargo de su puesto.
7. Requisitos de seguridad del puesto: conocimiento de las medidas de seguridad a seguir, así como el conocimiento del uso de las herramientas de trabajo.

Temáticas sugeridas para la Inducción al puesto (Werther, 1991).

Presentaciones	
Al supervisor	Establecimiento del guía
A los compañeros	A la empresa
Funciones y deberes específicos	
Ubicación del puesto de trabajo	Descripción de puestos
Labores a cargo del empleado	Objetivo del puesto
Normas específicas de seguridad	Especificar relación con otros puestos

En resumen la Inducción al puesto es importante porque:

- ❖ Permite que el trabajador se ubique en el puesto y en el lugar físico donde llevará a cabo sus actividades.
- ❖ Favorece la comunicación del nuevo empleado con el que será su jefe inmediato y sus compañeros.
- ❖ Ayuda a que el trabajador entienda como es que sus actividades se relacionan con otros puestos y departamentos.
- ❖ El trabajador recibe información acerca de sus funciones, responsabilidades y objetivo del trabajo que tiene a su cargo
- ❖ Da a conocer el equipo, herramientas y materiales que son necesarios para que el trabajador pueda desempeñar sus tareas.

3.7 Medios de apoyo para la Inducción.

Para la obtención de mejores resultados en un Proceso de Inducción, es conveniente utilizar ciertos medios o instrumentos técnicos durante la instrucción de los nuevos empleados. Estos instrumentos apoyan en gran medida el objeto de la Inducción, ya que hacen que ésta sea más objetiva al ser ilustrada por estos medios.

Grados (1993) establece de manera general que la Inducción incluye varios medios que pueden ser complementarios o no, a continuación se mencionan estos medios:

Material didáctico:

Uso de pizarrón, rotafolio, franelografo, etc.

Material proyectable:

Películas, diaporama, diapositivas o videocinta.

Material auditivo:

Audio cassetes.

Técnica didáctica:

Conferencia o plática: Consiste en dar información de una manera general acerca de lo que es la empresa. Entre otros puntos se explica sobre: historia de la empresa, giro de ésta, productos o servicios que proporciona, número de personas que ahí laboran, etc.

Presentación del nuevo empleado: En forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y compañeros de trabajo.

Visita a la empresa, planta o instalaciones: En la cual se le indica la ubicación de puntos clave (reloj de registro de asistencia, sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, salidas de emergencia, etc.).

Tutor temporal: El cual le brinda ayuda en cuanto a resolución de dudas y preguntas.

Técnicas de organización:

Organigramas: se muestra la ubicación de estructural dentro de la organización

Descripción de puestos: Entrega de forma escrita, para que conozca sus funciones y responsabilidades, y lo que la empresa espera de él.

Manuales administrativos:

De procedimientos: instructivos, boletines.

De políticas: reglamento interior de trabajo.

De bienvenida: Consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, como la que se menciona a continuación:

- Bienvenida
- Historia de la compañía: cuando fue fundada, por quien y para qué.
- Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a que tipo de consumidores va dirigido.
- Organización en la empresa: se nombran los departamentos y divisiones de la compañía
- Número de personas que laboran en la compañía: proporciona un organigrama
- Reglas de seguridad
- Políticas de la empresa:
- Remuneración, días y procedimiento de pago, forma en que se efectúa la administración de sueldos y salarios,.

-
-
- Formas y tipos y procedimientos para solicitar prestamos.
 - Promociones y ascensos.
 - Asistencias faltas y retardos.
 - Existencia de permisos especiales y bajo qué condiciones se otorgan.
 - Horario de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor interno.
 - Localización de sanitarios, lavabos, etc.
 - Localización de tableros y boletines.
 - Normas internas de trabajo
 - Adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que tiene derecho.
 - Prestaciones:
 - Seguro de vida
 - Seguro médico
 - Caja de ahorros
 - Plan de jubilación
 - Vacaciones
 - Aguinaldo
 - Becas de estudio
 - Ayuda de matrimonio, nacimiento de hijos, defunción de familiares directos
 - Venta de productos que elabora la empresa a precios especiales
 - Plan de sugerencias
 - Especificar días festivos en los que no se labora
 - Actividades socioculturales

En las pequeñas organizaciones debería existir por lo menos un pequeño manual u hojas de bienvenida, en los que se incluyan los aspectos básicos. Conforme la empresa es más grande, la utilización de estos instrumentos es más importante; de no utilizarse los canales de comunicación entre los directivos de la empresa y el personal, éstos comenzarán a cerrarse o diluirse, lo que afectará la productividad y rendimiento de aquélla. El uso de la Inducción es recomendable en todas las empresas.

3.8 Seguimiento de la Inducción.

Una vez llevado a cabo el Proceso de Inducción, es necesario llevar a cabo un seguimiento de éste; ya que con frecuencia los nuevos empleados dicen no recordar la información que se les dio; sin un seguimiento, las dudas no se aclararan de forma adecuada.

Una manera de llevar a cabo el seguimiento de la Inducción es a través de un cuestionario o una entrevista corta en donde se pide al empleado que mencione los principales puntos tratados en la Inducción. Así como mencionar las mejoras que considera debe tener el programa.

De acuerdo con lo que indica Grados (2001) un programa de Inducción se evalúa de la siguiente forma:

- Evaluación diagnóstica o pretest.-Esta evaluación se aplica al inicio del programa y se toma en cuenta para compararla con los resultados del postest.

-
-
- Evaluación terminal o posttest.- Esta evaluación se aplica al final del programa y su finalidad es medir el aprendizaje obtenido en el programa.
 - Evaluación formativa o interfase.- Esta evaluación se aplica después de cada tema o cuando se considera conveniente. Su fin es ver el grado en que los objetivos de aprendizaje se están logrando.
 - Evaluación de reacción al evento.- Se evalúa la organización del programa, el contenido, el instructor y las instalaciones. Esta evaluación se aplica al final del programa y mide la aceptación que tiene el participante de éste.
 - Seguimiento.- Permite verificar el impacto obtenido a mediano y largo plazo. Se vale de herramientas como la observación directa, entrevista, cuestionarios, o juntas de trabajo.

Para Arias (2000), el seguimiento del Proceso de Inducción, se realiza mediante un cuestionario elaborado específicamente para investigar la información que el personal pudo retener en el programa de Inducción. En cuanto a la Inducción al puesto, se utiliza comúnmente una lista de verificación que sirve para asegurarse de que se ha comentado cada uno de los puntos considerados en la Inducción.

Existen posibles dificultades que tanto el Departamento de Recursos Humanos como el supervisor deben considerar para que el programa de Inducción obtenga éxito:

- El recién llegado no debe ser abrumado con exceso de información.
- Debe evitarse que sea sobrecargado de formas y cuestionarios que llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de la labor.
- Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado y en las que existe posibilidad de fracasar.

Para el desarrollo del Proceso de Inducción, es importante resaltar que el responsable de la ejecución de éste sea un profesional de la Psicología; lo anterior, debido a la complejidad del proceso mental que experimenta la nueva persona en la empresa; ansiedad, motivación, aprendizaje, etc., son sólo algunos elementos que se presentan durante este proceso.

CONTEXTO LABORAL

CAPÍTULO 4. CONTEXTO LABORAL.

4.1 Ubicación de La Empresa.

Con el objetivo de ubicar el contexto laboral en donde se desarrolló la Implementación del Proceso de Inducción, es necesario conocer dicho centro de trabajo.

Es importante mencionar que se hará referencia al lugar de trabajo en donde se desarrolló el presente reporte laboral como “La Empresa”, con el objetivo de cuidar el anonimato y confidencialidad de la misma.

4.1.1 Antecedentes de La Empresa.

La información presentada se obtuvo a través de entrevistas directas, que más bien fueron charlas o pláticas, con el personal Directivo, en donde se compartieron experiencias y eventos que ellos consideran como relevantes para identificar los antecedentes de la empresa. Cabe aclarar que actualmente La Empresa es de tipo familiar, el personal Directivo de La Empresa, son la tercera generación, o en otras palabras, los nietos del fundador, es decir, los Dueños de La Empresa.

En el año de 1911, cuando la Revolución Mexicana conmocionaba al país, Don Pedro Velasco Calle fundó, en la Ciudad de México, una pequeña empresa enfocada a la producción de Vinos y Licores. Este negocio fue incrementando su volumen de operaciones hasta que en el año de 1942 se constituyó como Sociedad Anónima. En el año de 1985 la compañía se transformó en una Sociedad Anónima de Capital Variable. En 1995, esta Empresa comenzó a establecer relaciones comerciales con compañías extranjeras de primer nivel para distribuir y desarrollar en el mercado mexicano sus marcas, esto lleva a la compañía a un crecimiento sinérgico. Estas relaciones comerciales beneficiaron a La Empresa al incrementar su volumen de ventas y, más importante aún, han ampliado sus conocimientos y visión empresarial al compartir experiencias con compañías de primer nivel en el mundo.

En el año de 1997 se vieron los primeros resultados de esfuerzos encaminados a exportar producto embotellado con marcas propias de La Empresa, lo cual representó el haber establecido distribuciones exitosas en varios mercados, entre los cuales se encuentran Estados Unidos, Costa Rica, Guatemala, Perú, El Salvador, Honduras, Chile, Alemania, Japón y España.

Por lo que se refiere a las ventas a otros países, La Empresa ocupa uno de los primeros lugares en volumen de exportación de tequila, con una participación importante del volumen total exportado por la industria. La mayor parte de la exportación de tequila a granel se destina a los Estados Unidos. La Empresa es el segundo exportador de concentrado de café, destinándose más del 90% de sus exportaciones de este producto a Jim Beam Brands,

Co., Empresa que comercializa su Licor de Café en los Estados Unidos con la marca Kamora.

A continuación se presenta a manera de cuadro un breve panorama histórico de La Empresa.

1911	Se establece un negocio para producir y vender vinos y licores en la Cd. de México.	1991	Se trasladan completamente los procesos productivos a Querétaro.
1942	El negocio de vinos y licores a 31 años de su inicio se constituye como una Sociedad Anónima.	1997	Inicia la exportación de productos a países como Alemania, España, Chile, Japón, Guatemala, Perú, El Salvador, Costa Rica.
1969	Se inaugura Planta en Querétaro.	2000	Alcanza primeros lugares en volumen de exportación de tequila y es el segundo exportador de concentrado de café.
1975	Se inaugura Planta en Jalisco.	2002	Se inicia el desarrollo del Departamento de Recursos Humanos.
1985	La Empresa se transforma en una Sociedad Anónima de Capital Variable.	2005	Se reubican las oficinas administrativas y el centro de distribución México.

4.1.2 Visión.

Ser líder en los principales segmentos de negocio en los que compete.

4.1.3 Misión.

Adelantarnos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores para exceder sus expectativas de valor al comercializar productos de calidad; expandir nuestros mercados creando otros nuevos y relevantes; consolidar nuestra eficiencia y tecnología productiva, así como reconocer el valor de nuestra gente para lograr tanto la rentabilidad como la competitividad de la empresa

4.1.4 Valores.

Para poder lograr la misión en La Empresa se profesan los siguientes valores en la compañía:

- Honestidad
- Calidad
- Trabajo en equipo
- Mejora Continua

4.1.5 Productos.

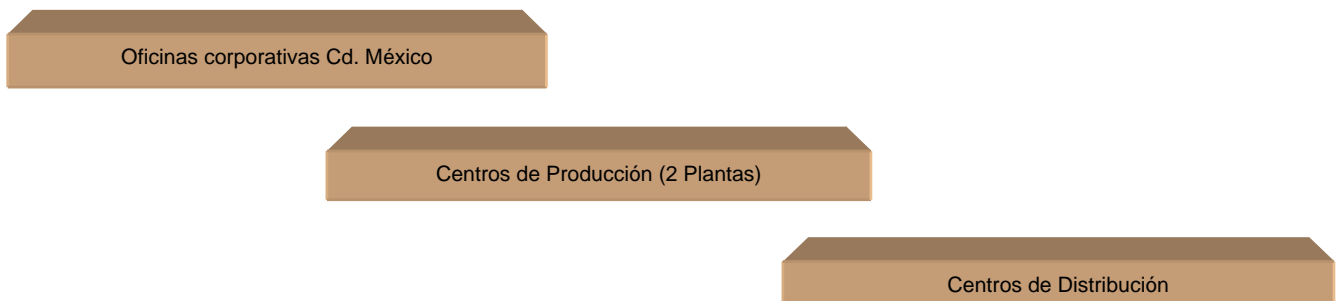
Dentro de la clasificación de bebidas alcohólicas La Empresa produce:

- Destilados
- Licores y
- Cócteles

Las marcas de sus productos están bien ubicadas en el mercado.

4.1.6 Infraestructura.

La Empresa cuenta con la infraestructura necesaria para satisfacer los requerimientos del mercado en el que compete.

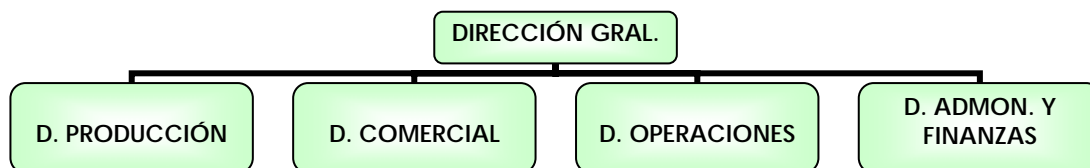


Cuenta con: Oficinas Corporativas ubicadas en la Ciudad de México; dos Centros de Producción: Planta de Producción en Querétaro y Planta de Producción en Jalisco; cinco Centros de Distribución: Distrito Federal, Querétaro, Guadalajara, Monterrey y Tijuana.

Con la infraestructura que cuenta es capaz de satisfacer las necesidades del cliente a lo largo y ancho de la República Mexicana, así como a nivel internacional.

4.1.7 Estructura Organizacional.

La empresa está conformada principalmente por una dirección general y cuatro direcciones de área, las cuales son dirigidas por los dueños de La Empresa.



A continuación se describe de manera general la labor de cada una de ellas:

Dirección General: Responsable de consolidar las diferentes áreas de la empresa, su

función principal es establecer lineamientos y estrategias para el desarrollo de la misma.

Dirección de Producción: Responsable de la manufactura de los productos comercializados por la empresa, así como de la calidad de los mismos.

Dirección Comercial: Responsable del desarrollo, implementación y control de las estrategias de venta, así como de las campañas publicitarias.

Dirección de Operaciones: Encargada de realizar la planeación de producción y distribución de productos, así como de los servicios otorgados por la empresa.

Dirección de Administración y Finanzas: Responsable de la adecuada administración de los recursos financieros de la empresa, además de la contabilidad de la misma.

Cada Dirección tiene a su cargo diversos departamentos éstos de manera interrelacionado llevan a cabo las múltiples labores y dan cumplimiento a lo establecido por La Empresa.

Actualmente La Empresa cuenta con un total de 337 empleados. La distribución del personal se encuentra en toda la República Mexicana de la siguiente manera:

Personal Administrativo	Personal Ventas	Personal Sindicalizado
130	150	57

Con más de 90 años de operación en México y en los albores del siglo XXI, La Empresa entra al nuevo siglo como una compañía sólida y exitosa, preparada para hacer frente al gran dinamismo que presentan la mayoría de los mercados de la actualidad, mercados donde la competencia es intensa y el consumidor es cada día más exigente, en gran medida por la enorme influencia y tendencias de un mundo global.

4.2 Problemática Inicial.

La Empresa, que es de tipo familiar, con el paso de los años presentó un crecimiento como resultado de la penetración de sus productos en el mercado nacional e internacional. Está situada como una empresa familiar exitosa.

Sin embargo, cabe aclarar que dicho crecimiento no contempló la planeación de un Departamento de Recursos Humanos, más allá de la administración y cumplimiento de las obligaciones legales. Es decir, todo lo referente al personal era atendido por un departamento de Nómina, el cual se encargaba del pago a los empleados, las incapacidades, la relación con instituciones (IMSS, STPS, SHCP, etc.). Es decir, únicamente se cumplía con los requerimientos en materia laboral. En otras palabras, las decisiones en torno al Recurso Humano se tomaban en base a la experiencia y sentido común.

Por lo anterior, se mencionará como se llevaban a cabo las siguientes actividades, antes de la creación de un Departamento de Recursos Humanos, es decir, sin ningún tipo de

estrategia y metodología adecuada.

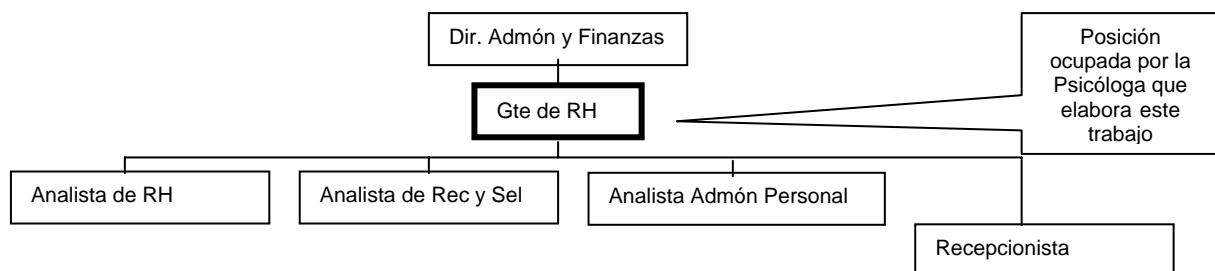
- Reclutamiento y Selección de personal: Se realizaba en base únicamente a una fuente de reclutamiento (Boletín de personal) y sin una definición previa del perfil del puesto.
- Inducción de personal: No se había desarrollado ningún Proceso de Inducción es decir, una vez que el empleado era contratado no se llevaba a cabo ningún tipo de acercamiento para darle a conocer las generalidades de empresa y del puesto a desarrollar de manera particular, lo cual traía como consecuencia, en el mejor de los casos, una inversión mayor de tiempo en la etapa de adaptación, deserción antes de cumplir el primer mes, falta de integración del nuevo empleado con sus compañeros y empresa en general; así mismo, no conocía la estructura organizacional, las políticas de la empresa, las prestaciones a las que tenía derecho, ni las responsabilidades y obligaciones de su puesto.
- Análisis y descripción de puestos: Inexistente.
- Evaluación de desempeño: Inexistente.
- Tabulador de sueldos: Inexistente.
- Capacitación: Únicamente de tipo técnico y se otorgaba según los requerimientos de cada área.
- Comunicación Interna: Inexistente.
- Servicios al personal: Se otorgaban sin un soporte de información sobre los beneficios y la manera de hacer uso de éstos.

Es entonces, cuando surge la necesidad de crear un Departamento de Recursos Humanos que fuera responsable de la implementación de los procesos propios de Recursos Humanos y que se encargue de la administración y desarrollo de los trabajadores, para contribuir al logro de los objetivos de La Empresa. En otras palabras, era necesario dar un paso en la institucionalización de La Empresa, dando realidad a la misión de la misma, “reconocer el valor de nuestra gente”.

De ahí surge la labor, que desde hace cuatro años inició la psicóloga responsable del presente Reporte Laboral.

4.3 Ubicación de la labor del Psicólogo.

El psicólogo desarrolla y pone en práctica sus conocimientos, habilidades y competencias en el Departamento de Recursos Humanos, cuyo organigrama actual se presenta en la siguiente figura.



4.3.1 Creación del Departamento de Recursos Humanos.

A continuación se describirá la labor emprendida por el profesional de la Psicología entorno a la creación del Departamento de Recursos Humanos en La Empresa.

Es el año 2002 cuando se contratan los servicios de la Psicóloga, responsable de este Reporte Laboral, para desarrollar la creación del Departamento de Recursos Humanos y con esto la implementación de todo lo relacionado a la gestión de los mismos.

Para llevar a cabo la creación del Departamento de Recursos Humanos en La Empresa, fue necesario establecer lineamientos de trabajo para concretar dicha creación. Estos lineamientos se identifican como etapas, las cuales se mencionan a continuación:

Primera etapa:	Identificación de necesidades entorno al Recurso Humano.
Segunda etapa:	Establecimiento de objetivos del Departamento de Recursos Humanos.
Tercera etapa:	Creación de Imagen del Departamento de Recursos Humanos.
Cuarta etapa:	Elaboración de programas de intervención.
Quinta etapa:	Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos.

Al inicio de la labor (hasta la cuarta etapa), únicamente se encontraba la Psicóloga, la cual debía concentrar todos sus esfuerzos en dar enfoque y claridad de lo que se pretendía lograr entorno a la creación del Departamento de Recursos Humanos. Fueron tiempos que se requería dar mucho más de lo que se esperaba, con horas de trabajo excesivo, pues la necesidad era visible y requería atención inmediata.

La creación del Departamento de Recursos Humanos implicó verdaderamente un reto, debido a la complejidad de iniciar un proyecto de creación y con esto un proceso de cambio en la empresa. Al principio se presentó la esperada resistencia al cambio con los argumentos “para qué, si antes lo hacíamos de esta forma ...” “ya nos van a poner a trabajar más...”. Sin embargo, gracias al apoyo de la Dirección de Administración y Finanzas, de manera particular al Director, fue posible que estas etapas difíciles se superaran con éxito.

4.3.2 Misión del Departamento de Recursos Humanos.

Cómo psicóloga contratada para esta labor puedo mencionar que en primera instancia fue necesario definir cuál sería la misión del Departamento de Recursos Humanos, la cual fue aceptada por la Dirección y se presenta a continuación:

Dar respuesta a las demandas de nuestros clientes internos reales y potenciales a través de la planificación, organización y gestión de los Recursos Humanos acorde a las necesidades de La Empresa, ofreciéndole personal que exceda las exigencias del mercado, así como fortalecer la satisfacción y desarrollo de nuestra gente, contribuyendo así a la rentabilidad y competitividad deseada por la empresa.

4.3.3 Actividades desarrolladas por el Psicólogo.

Dentro de las actividades que desempeña la Psicóloga en la creación del Departamento de

Recursos Humanos se mencionarán de manera general las siguientes:

- Definición de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos.
- Coordinación de los programas de:
 - ✓ Análisis y descripción de puestos.
 - ✓ Valuación de puestos.
 - ✓ Sueldos y Compensaciones.
 - ✓ Reclutamiento y Selección de personal.
 - ✓ Contratación.
 - ✓ Inducción.
 - ✓ Capacitación.
 - ✓ Evaluación de desempeño laboral.
 - ✓ Comunicación Interna.
- Administración de personal.
- Beneficios al personal.
- Relaciones laborales.
- Servicios Generales.

Derivado de la actividad del Psicólogo y como objeto del presente Reporte Laboral, únicamente se enfocará a la Implementación del Proceso de Inducción.

4.4 Motivo del Reporte Laboral.

Dado que la labor de Recursos Humanos debe ser integral, es decir, cada una de las intervenciones afectan el entorno de una organización; cada programa a desarrollar debe tener perfectamente claro que se interrelaciona con el conjunto del sistema de Recursos Humanos, sólo con esa concepción, es que se puede considerar al Departamento de Recursos Humanos como integrante.

El título del presente Reporte Laboral es: Implementación del Proceso de Inducción en una Empresa Familiar como parte integrante del Departamento de Recursos Humanos. Por lo tanto me enfocaré a detallar cómo se llevó a cabo dicha implementación.

El interés por enfocarme en reportar la implementación del proceso de inducción, surge por la importancia que se le da a:

- la fuerza laboral, el elemento máspreciado para la empresa, su recurso humano
- la incorporación de nuevos empleados
- el ambiente que se debe generar para mantener satisfechos a sus integrantes

La inducción puede iniciarse desde antes que un nuevo empleado ingrese a la organización y no concluye de manera determinante, debido a que cualquier situación que implique algo nuevo para el empleado, éste deberá ser inducido.

Como responsable de la creación del Departamento de Recursos Humanos una de las funciones a ejercer fue la de identificar cualquier situación que afectara el desempeño y desarrollo de los empleados y el logro de los objetivos de La Empresa.

Por lo tanto, se llevó a cabo una labor de diagnóstico, es decir, antes de desarrollar la implementación del proceso de inducción, se realizó una detección de necesidades a través de: a) observación directa, b) información proporcionada por los empleados, c) comentarios de los responsables de cada departamento, d) resultados de entrevistas de salida.

Por medio de lo anterior se puede mencionar que se detectaron las siguientes situaciones:

- Desvinculación del personal de nuevo ingreso.

La falta de un proceso de sensibilización que ayudara al personal de nuevo ingreso en la tarea de incorporarse, no ayudó a que éstos se involucraran de manera óptima a la cultura de la empresa, se sentían ajenos, el sentimiento de ser “los nuevos”, se prolongó por más tiempo y en el peor de los casos prefirieron retirarse de un ambiente que consideraban indiferente.

- Desintegración de los departamentos o áreas de la empresa.

Al no contar un Proceso de Inducción, se presentaba en los empleados y en los departamentos poca identificación con la empresa, debido a la falta del mecanismo para generar la pertenencia. De hecho, el personal no conocía más allá que lo que desarrollaba en su puesto. Existía la visión de ser miembros de diferentes entidades, no existía un sentimiento de colaboración genuino, cada quien veía únicamente la pequeña pieza del rompecabezas. Era común escuchar la guerra entre departamentos.

- Inexistencia de un Proceso de Inducción.

Según los comentarios de los empleados no recibieron ningún tipo de Inducción al ingresar a la empresa, afirman que su ingreso fue abrupto y que les costó mucho tiempo para conocer de manera general a ésta. Se sentían inseguros y poco apreciados por sus compañeros de trabajo. Es decir, una vez que era elegida la persona a contratar y de fijar la fecha de ingreso, inmediatamente iniciaba sus labores, no se daba de manera formal una explicación sobre qué es la empresa, únicamente se confiaba en la buena voluntad de su jefe inmediato para ser presentado con sus compañeros de trabajo. No existía ningún lineamiento de conocimiento general en donde se determinara las responsabilidades que debía tener el jefe inmediato con el personal de nuevo ingreso. Nadie vigilaba la aplicación de una correcta bienvenida a los nuevos colaboradores.

- Poca información de la empresa.

El personal de La Empresa contaba con poca información sobre ésta. No tenían un panorama de la magnitud de su infraestructura, ni del posicionamiento de sus productos, ni de las políticas internas o los lineamientos de comportamiento, no sabían como hacer efectivas ciertas prestaciones o beneficios, no estaba claro con quien dirigirse para aclarar ciertas dudas.

- Falta de material pertinente.

La empresa no contaba con material adecuado para proporcionar a los empleados y contribuir al conocimiento de la empresa. Si es que se contaba con “material de Inducción”, éste era extenso y poco claro, los empleados nunca lo consultaban, ni siquiera se acordaban que contaban con él.

Por lo anterior, fue imprescindible llevar a cabo, como parte integrante del Departamento de Recursos Humanos, la implementación del Proceso de Inducción para subsanar todas estas carencias y dificultades en el personal de nuevo ingreso.

MÉTODO

CAPÍTULO 5. MÉTODO.

Dada la problemática mencionada en el apartado de Contexto Laboral fue imprescindible llevar a cabo, como parte integrante del Departamento de Recursos Humanos, la implementación del Proceso de Inducción. A continuación se presenta la manera en que se llevó a cabo dicha implementación.

5.1 Objetivo General.

Implementar el Proceso de Inducción en una empresa familiar por medio de un programa de integración para favorecer la incorporación del personal de nuevo ingreso a la empresa.

5.2 Objetivos Específicos.

1. Diseñar un programa de Inducción para personal de nuevo ingreso.
2. Elaborar un manual de bienvenida que permita homologar la información proporcionada al personal de nuevo ingreso.
3. Proporcionar información al personal de nuevo ingreso sobre: misión, visión, valores de La Empresa.
4. Dar a conocer la estructura de La Empresa al personal de nuevo ingreso para que ubique la localización de su puesto.
5. Proporcionar al personal de nuevo ingreso información sobre los productos de La Empresa.
6. Dar a conocer las políticas generales de La Empresa al personal de nuevo ingreso.
7. Proporcionar toda la información relacionada con los beneficios y prestaciones al personal de nuevo ingreso.

5.3 Procedimiento.

En primera instancia se realizó una reunión con el Director de Administración y Finanzas en la cual se tocaron los siguientes puntos:

- ❖ Presentación sobre la importancia y necesidad de contar con un Proceso de Inducción de forma estructurada.
- ❖ Establecimiento del Objetivo del Proceso de Inducción: ¿Qué se quiere obtener a través del Proceso de Inducción?.
- ❖ Definición de Contenidos del Proceso de Inducción: ¿Qué se quiere comunicar a través del Proceso de Inducción?.
- ❖ Alcance del Proceso de Inducción: Personal que se incluirá en dicho proceso.
- ❖ Presentación del Plan de Trabajo: Manera en que se desarrollaría la Implementación del Proceso de Inducción.

Una vez obtenido la aprobación y autorización de la Dirección se procedió a continuar con el Plan del Trabajo, el cual se distribuyó en cuatro Fases, las cuales conforman el

procedimiento del presente Reporte Laboral.

	Tiempo en semanas										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Fases de Trabajo											
1. Recopilación de información.	■	■									
2. Diseño del Proceso de Inducción y Material de apoyo.		■	■	■							
3. Implementación del Proceso de Inducción.					■	■	■	■	■		
4. Evaluación, Seguimiento y Corrección del Proceso de Inducción.								■	■	■	■

A continuación se describirán a detalle cada una de las fases mencionadas.

5.3.1 Fase 1. Recopilación de información.

En esta primera fase la meta fue obtener la mayor cantidad posible de información sobre La Empresa, sobre sus antecedentes, productos, estructura organizacional, etc. Los pasos que se llevaron a cabo dentro de esta fase fueron:

Aplicación de Cuestionario Previo: Con el objetivo de sustentar la implementación del Proceso de Inducción, en esta primera fase se elaboró un Cuestionario Previo (ver Anexo 1), el cual fue aplicado al total de la población con que cuenta la empresa. Dicho cuestionario pretendía obtener información sobre la situación inicial de La Empresa con respecto al Proceso de Inducción.

Personal Administrativo Corporativo	81
Personal Administrativo Bodegas	14
Personal Administrativo Plantas	43
Personal Ventas	165
Personal Sindicalizado	65
Total	368

Reuniones con Fuentes Internas: La manera de recopilar la información fue a través de fuentes internas, es decir, reuniones con personal de la compañía como:

<i>Directores</i>	<i>Personal de Ventas</i>	<i>Personal de Mercadotecnia</i>	<i>Personal responsable en Plantas</i>	<i>Personal Administrativo Clave</i>
-------------------	---------------------------	----------------------------------	--	--------------------------------------

Se les explicó la necesidad de obtener su apoyo para la recopilación de información pertinente para la elaboración del Proceso de Inducción. Estas reuniones se llevaron a cabo con la ayuda de una Guía de Entrevista (ver Anexo 2) para saber más a detalle información de la empresa y tener una secuencia lógica de la obtención de dicha información.

Organización de la información: La información obtenida por las fuentes internas fue organizada y clasificada de acuerdo a los contenidos, obteniéndose así rubros de información, por ejemplo: antecedentes, productos, políticas, beneficios, etc. Los rubros de información consisten en tener perfectamente ubicada y estructurada la información obtenida para poder iniciar la siguiente fase.

Con relación a la temporalidad de esta fase, ésta se efectuó en un lapso de dos semanas con una duración aproximada de 2 hrs. de reunión con cada una de las fuentes internas.

Cabe mencionar que el conocimiento que se obtuvo de toda la información proporcionada por las fuentes internas fue de suma importancia para llevar a cabo toda la implementación del Proceso de Inducción, de igual forma el apoyo que se obtuvo de la Dirección de Administración y Finanzas fue más que necesario para el óptimo desarrollo e involucramiento de las fuentes internas de información.

5.3.2 Fase 2. Diseño del Proceso de Inducción y Material de apoyo.

Con relación a los antecedentes que se requirieron para iniciar esta fase, fue necesario contar con la información obtenida en la fase anterior de forma estructurada para proceder al diseño del programa.

El objetivo que persiguió esta fase fue el crear un programa de Inducción que proporcione al personal de nuevo ingreso toda la información necesaria para incorporarse de manera satisfactoria a la empresa.

Los pasos que conformaron esta segunda fase fueron:

Definición de las características del Programa de Inducción: Primeramente fue necesario concebir el programa de Inducción en un esquema que contemplara las características siguientes:

- ❖ Que fuera Integral.- lo cual debería lograrse con la visión general de La Empresa.
- ❖ Que fuera Dinámico.- es decir, que mantuviera motivados e interesados a los participantes.
- ❖ Que fuera Modular.- a través de una exposición clara de los contenidos y rubros a tratar.
- ❖ Que fuera Interactivo.- basado en el conocimiento previo de los participantes, involucrándolos en todo momento.
- ❖ Que fuera Formador.- que permita a cada uno de los participantes asegurar la adquisición de una cultura organizacional, definida por la Dirección. La misión del Proceso de Inducción no propone el ser un proceso de instrucción, sino más bien un proceso formador.

Diseño de Contenido: En este paso se diseñó el contenido del Programa a desarrollar, así como el orden o secuencia a impartir. A partir de la definición de Módulos, se procedió a agrupar y organizar en éstos la información obtenida.

- Módulo 1.- Conociendo a Nuestra Empresa
- Módulo 2.- Conocimiento de Nuestros Productos
- Módulo 3.- Nuestras Relaciones Comerciales
- Módulo 4.- Estructura Organizacional.
- Módulo 5.- Infraestructura
- Módulo 6.- Políticas Internas

Módulo 7.- Prestaciones

Módulo 8.- Beneficios.

Módulo 9.- Conociendo nuestras instalaciones y a nuestro Equipo de Trabajo.

Módulo 10.- Verificación de información.

Elaboración de Carta Descriptiva: Una vez definidos los módulos, se prosiguió a la elaboración de la Carta Descriptiva (ver Anexo 3), en la cual se describen a detalle todos los elementos que debía cubrir el programa.

En la Carta Descriptiva se plantean cada uno de los Módulos que conforman el programa, así como: el objetivo de cada uno, actividad a realizar, técnica didáctica utilizada, los apoyos requeridos y el tiempo estimado para cada actividad. Esta carta juega un papel muy importante debido a que se concentra toda la dinámica del programa.

Programación Logística: Una vez definidos a detalle los contenidos del programa a través de los Módulos, se continuó con la definición de la manera en que se impartiría el programa, refiriéndome a los tiempos, las fechas y los lugares de impartición, etc. Como resultado de este paso se obtuvo el formato de Programación Logística (ver Anexo 4) y el Calendario de Implementación (ver Anexo 5).

Definición de la Aplicación informática: Se definió la utilización del software Power Point de Microsoft para la realización del programa, a través del establecimiento de una Diapositiva Institucional (ver Anexo 6), con colores y tipografía definida. Esta aplicación fue la base para incorporar la información pertinente para elaborar la presentación del programa, la cual fungió como apoyo para toda la realización del mismo.

Diseño del Material de Apoyo: Con base en la Carta Descriptiva del Proceso de Inducción se identificaron los materiales de apoyo necesarios, por lo que se diseñaron los siguientes:

Material	Definición	Objetivo	Características
Carta de Bienvenida.	Carta emitida por el Director de Administración y Finanzas	Dar la bienvenida de manera personalizada	Una hoja tamaño carta en sobre cerrado y personalizado.
Guía de Bienvenida.	Compendio de información que contiene de forma ordenada y sistemática todo lo referente La Empresa que se considera necesarios para la mejor adaptación del nuevo colaborador.	Presentar una visión de La Empresa , en forma consistente a todos los empleados de nuevo ingreso. Precisar la información proporcionada, evitando omisiones o alteraciones de información. Proporcionar un	Redacción basada en un lenguaje cordial. Redacción breve y concisa. Imágenes alusivas a la relación. Tamaño practico para su manejo. La guía de bienvenida justifica su elaboración e implementación por el simple hecho de servir como medio eficaz de comunicación. Este documento nos proporciona una visión lógica de La Empresa. Este documento sirve también como medio de consulta para todos los empleados, quienes pueden recurrir a éste para aclarar cualquier duda

		documento de consulta a los empleados.	que pueda surgir.
Texto Histórico para corrección.	Documento que plasma en resumen la Historia de La Empresa, dejando en blanco espacios importantes de información para ser completados o corregidos.	Confirmar que la información adquirida sea la correcta.	Este documento debe ser concreto, resaltando los puntos esenciales de la historia de La Empresa.
Memorama de Productos	Tarjetas que contiene ilustraciones de los productos y con la explicación sintetizada de éstos.	Identificar los productos con la explicación que los define.	Las imágenes de los productos deben ser nítidas, presentando la realidad del producto. Este material se complementa con la presentación real de los productos.
Rompecabezas de Organigramas	Organigramas con las imágenes de los ocupantes del puesto.	Reconocer a los ocupantes de puestos clave.	Los organigramas deben ser desprendibles para servir como piezas de rompecabezas.
Mapa de Centros de Distribución	Mapa de la Republica Mexicana identificando los Centros de Distribución.	Identificar la localización de manera geográfica de los centros de distribución.	Mapa tamaño póster con tarjetas desprendibles de los centros de distribución.
Maratón	Juego de preguntas y respuestas en donde se avanza según la puntuación otorgada.	Reforzar la información proporcionada sobre las políticas internas de La Empresa	Tablero llamativo.
Memorama de Prestaciones	Juego de tarjetas con la explicación sintetizada de las prestaciones y los nombres de éstas para asociarlas.	Recordar las prestaciones que se brindan.	Las explicaciones deben presentar la esencia de la prestación.
Tarjetas de Beneficios	Lectura de la explicación sintetizada de los beneficios para que sean asociados con el nombre de éstos.	Identificar de manera rápida los beneficios que otorga La Empresa.	Las explicaciones deben presentar la esencia del beneficio.
Plano de Instalaciones	Plano arquitectónico de las instalaciones de La Empresa.	Poseer una vista a detalle de las instalaciones, así como identificar su ubicación	

Lista de Verificación	Documento con la relación de todos los temas proporcionados en el curso.	Verificar la presentación de cada uno de los temas.	La lista debe contener todos los temas por mínimos que sean para que el nuevo colaborador marque si se proporcionó o no.
-----------------------	--	---	--

Autorización de materiales: Vale la pena aclarar que los contenidos, y materiales utilizados debían ser avalados por la Dirección de Finanzas. Una vez obtenida la autorización se continuó con el siguiente paso, la impresión de éstos.

Impresión de materiales: Para llevar a cabo la impresión o elaboración final de los materiales fue necesario cuidar la estructura y forma, es decir, que los colores institucionales se respetaran, confirmado lo anterior se procedió a la producción de los materiales.

El tiempo que fue necesario para dar cumplimiento a esta fase fue de tres semanas. Una vez que se obtuvo a detalle la Logística de la Implementación del Proceso de Inducción, así como los materiales requeridos y se obtuvieron las autorizaciones necesarias por parte de la Dirección de Administración y Finanzas se procedió a la Implementación, lo que implica el inicio de la siguiente fase.

5.3.3 Fase 3. Implementación del Proceso de Inducción.

Para dar inicio a esta fase, fue necesario contar con la descripción a detalle de toda la Implementación, así como los materiales a utilizar.

El objetivo que persiguió esta fase fue impartir a todo el personal el Programa de Inducción. Los pasos que conformaron esta tercera fase fueron:

Presentación de la Dinámica de Implementación del Proceso de Inducción: Esta fue llevada a cabo a través de una presentación con la Dirección de Administración y Finanzas y los responsables de cada departamento. En esta reunión se hizo entrega de:

- ❖ Proceso de Inducción (ver anexo 7) en donde se plasman los compromisos por parte del inmediato superior y del nuevo colaborador.
- ❖ Calendario con las fechas de Implementación en cada uno de los centros de trabajo.

Impartición del Proceso de Inducción (General): Una vez que todo el personal involucrado fue informado sobre la dinámica a llevar a cabo en la Implementación del Proceso de Inducción se continuó con el desarrollo de ésta.

La Implementación del Proceso de Inducción tiene como finalidad que el personal de nuevo ingreso se adapte y se articule lo más pronto posible a su nueva relación de trabajo, para esto debe alcanzar los siguientes objetivos:

- Hacer sentir al personal recién ingresado en un ambiente de confianza desde el momento que pertenece a la empresa.
- Crear en el nuevo personal una sensación de orgullo de pertenencia hacia la empresa.

- Tratar de que el individuo tenga una responsabilidad personal hacia su propio trabajo y a la compañía, una vez que se le ha dado a conocer las políticas de la compañía.
- Crear conciencia en el empleado de que existe entre el y la empresa una mutua dependencia.
- Crear una actitud constructiva y positiva en todas las relaciones de trabajo del empleado para que reine un ambiente de armonía y confianza dentro de la empresa.
- Proporcionar toda la información necesaria sobre la empresa, las políticas, los beneficios.

Población.

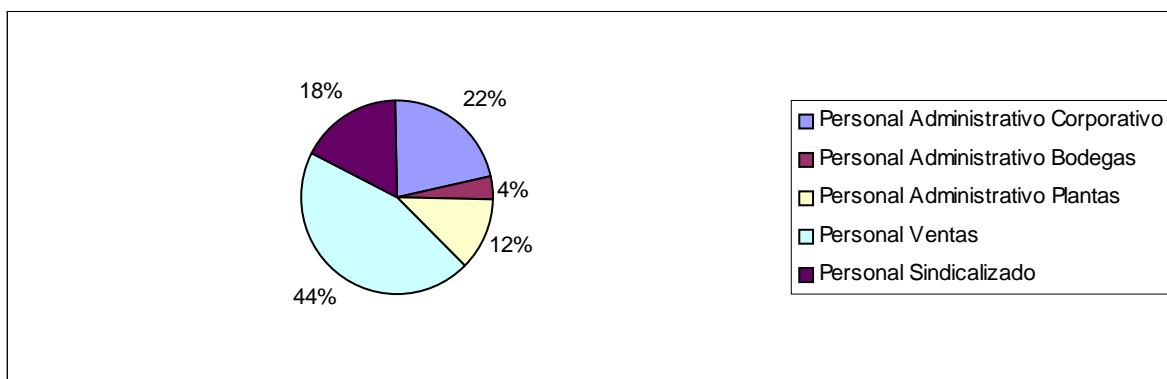
El personal que participó en la Implementación del Proceso de Inducción fue el total de empleados de La Empresa, así como al personal de nuevo ingreso durante un periodo de 2002- 2004.

A continuación se presenta la distribución del personal que participó:

Personal Total de La Empresa (Periodo Mayo 2002).

Personal Administrativo Corporativo	Personal Administrativo Bodegas	Personal Administrativo Plantas	Personal Ventas	Personal Sindicalizado
81	14	43	165	65

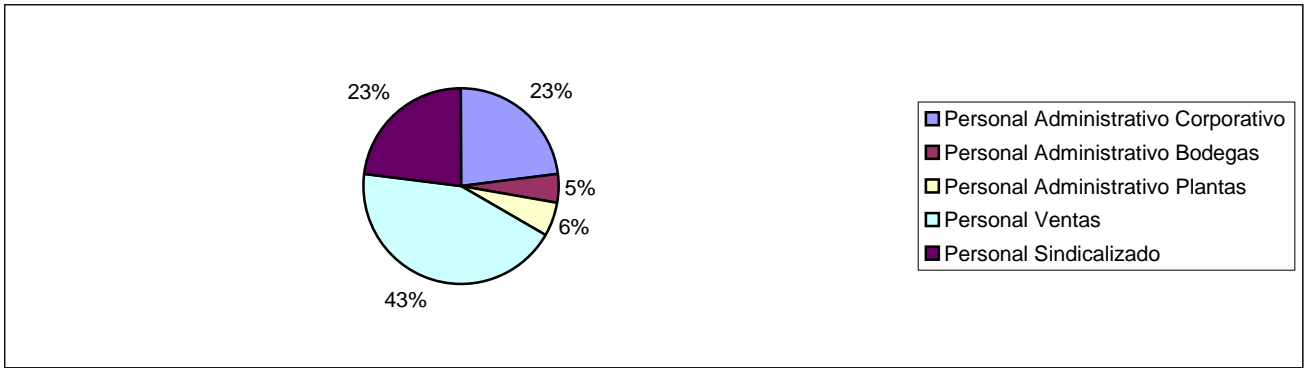
Total de participantes: 368



Personal de Nuevo Ingreso (Periodo Mayo 2002- Mayo 2004)

Personal Administrativo Corporativo	Personal Administrativo Bodegas	Personal Administrativo Plantas	Personal Ventas	Personal Sindicalizado
25	5	6	47	25

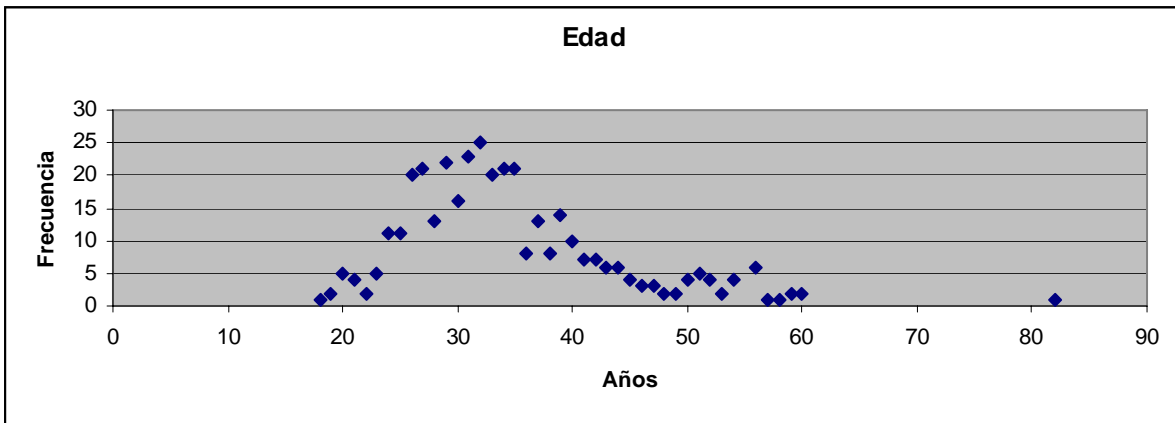
Total de participantes: 108



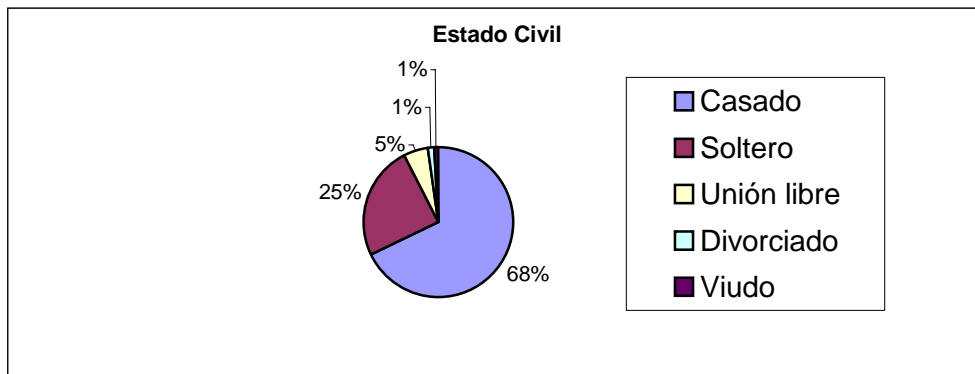
A continuación se describen las características de la población:

Sexo:	Femenino	70	19%	Dentro del personal que participó el 19% fueron mujeres, mientras que el 81 % fueron hombres lo que implica una mayoría representada por el personal de ventas.
	Masculino	298	81%	

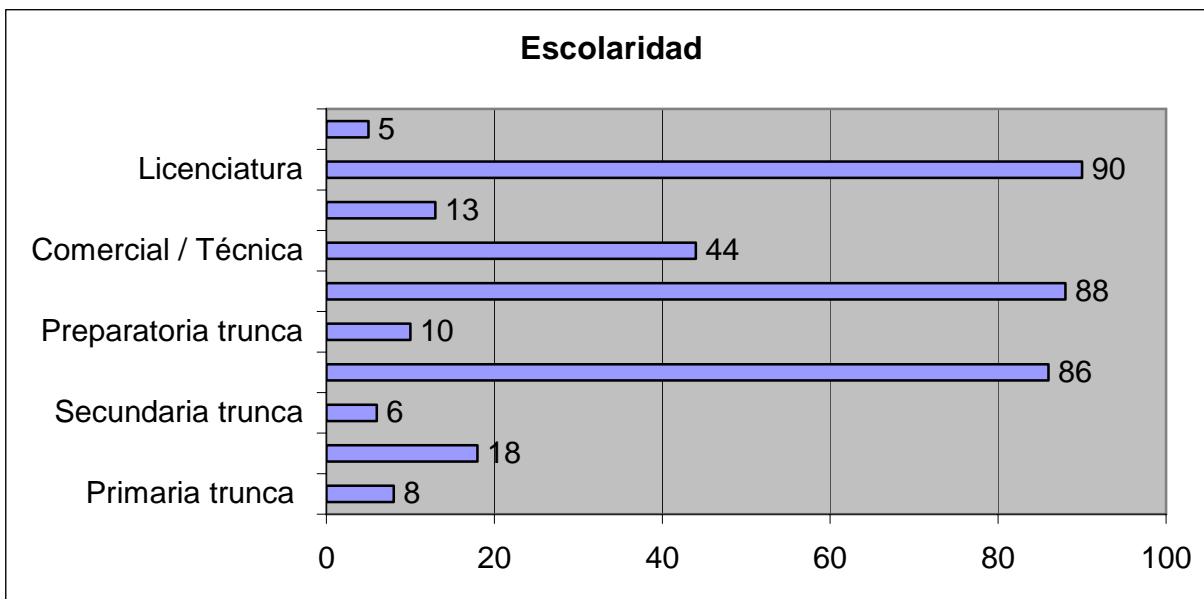
Edad: La Edad promedio fue de 34 años. La gráfica muestra la distribución de edades iniciando con 18 años y concluyendo con una personal de 82 años, quien es el Presidente Ejecutivo.



Estado Civil: La gráfica muestra que el 68% o sea 249 personas están casadas, siendo este el estado civil de la mayoría, siguiéndole con el 25% como solteros.



Escolaridad: La grafica muestra la distribución de la escolaridad del personal participante a destacar Licenciatura, Preparatoria y Secundaria.



Escenario.

Para poder llevar a cabo la realización del Proceso de Inducción fue necesario contar con una sala de juntas con la capacidad adecuada para el número de participantes. Esta sala debía contar con los requerimientos adecuados de: iluminación, ventilación y libre de ruidos o distracciones.

Ubicación de los lugares en donde se impartió el programa de Inducción:

Centro de Trabajo	Tipo de personal	Localidad
Oficinas Centrales: Corporativo	Personal Administrativo	D.F.
Centros de Producción: Plantas	Personal Administrativo de Plantas. Personal Sindicalizado de Plantas	Querétaro, Guadalajara
Centros de Distribución: Bodegas	Personal Administrativo de Bodegas Personal Sindicalizado de Bodegas	D.F., Querétaro, Guadalajara, Monterrey y Tijuana
Interior de la República	Personal de Ventas	D.F., Guadalajara, Monterrey, Tijuana y Villa Hermosa

Fechas en que se impartió el Proceso de Inducción.

Mayo 2002:	Periodo Inicial con el personal activo de La Empresa. Con una duración de cinco semanas.
Junio 2002 – Junio 2004:	Periodo con el personal de nuevo ingreso.

Desarrollo.

La dinámica de impartición fue a través del seguimiento de lo establecido en la Carta Descriptiva (ver Anexo 3).

Material

Para la realización del programa de Inducción fue necesario contar con:

Equipo audiovisual.	Material para el Guía	Material para el participante.
<ul style="list-style-type: none">• Video Corporativo• Proyector.• Laptop.• Rotafolio	<ul style="list-style-type: none">• Carta Descriptiva.• Lista de verificación.• Material de Apoyo	<ul style="list-style-type: none">• Carta de Bienvenida.• Guía de Bienvenida.• Kit de Bienvenida.• Lista de verificación.

Impartición del Proceso de Inducción Especifica (al Puesto): Una vez que finalizó el Proceso de Inducción General. Se informó al área responsable de recibir y proporcionar la Inducción al Puesto con el objetivo de apegarse a lo establecido por el programa diseñado para este fin (ver anexo 8). Cabe aclarar que el personal de ventas y personal de nivel jefatura en adelante, dentro de su Proceso de Inducción estaba contemplado un Programa específico para conocer a detalle los procesos de la operación y la relación que se tienen entre las diferentes áreas administrativas.

Esta fase concluyó con la finalización del Calendario establecido. El tiempo invertido en esta fase fue de 5 semanas.

5.3.4 Fase 4. Evaluación, Seguimiento y Corrección del Proceso de Inducción.

Para poder iniciar con esta fase fue necesario haber concluido de manera total el Calendario establecido de Implementación del Proceso de Inducción, para poder continuar con la Evaluación, Seguimiento y Corrección del mismo.

El objetivo que pretendió esta fase fue el evaluar todo el Proceso de Inducción una vez impartido, así como brindar el seguimiento correspondiente y realizar las mejoras oportunas para su posterior aplicación.

Los pasos que conformaron esta última fase fueron:

Aplicación de Evaluación: Se realizó una evaluación inmediatamente al término de la Implementación del Proceso de Inducción a través de los siguientes formatos (ver Anexos 9,10,11):

- Evaluación del programa.
- Evaluación del instructor o guía.
- Lista de verificación para el participante.

Entrevista de Seguimiento: Esta entrevista se llevó a cabo a la semana y media de haber impartido el programa. El objetivo de llevarla a cabo fue reforzar la cultura organizacional, dado que se centró en la Visión, Misión y Valores de La Empresa. Dicho seguimiento fue a través de un formato establecido para este fin (ver Anexo 12). Además de que se indagó sobre el sentir del nuevo colaborador en su centro de trabajo, identificando cualquier necesidad o duda para satisfacerla de manera inmediata.

La manera de llevar a cabo esta entrevista fue de la siguiente manera:

Tipo de personal	Centro de Trabajo	Forma de Aplicación
Personal Administrativo	Oficinas Centrales: Corporativo	Aplicación Grupal. Directa
Personal Administrativo de Plantas. Personal Sindicalizado de Plantas	Centros de Producción: Plantas	Aplicación Grupal. Remota
Personal Administrativo de Bodegas Personal Sindicalizado de Bodegas	Centros de Distribución: Bodegas	Aplicación Grupal. Remota
Personal de Ventas	Interior de la República	Aplicación Individual. Remota

Entrevista de Ajuste: Este tipo de entrevista se realizó una vez que transcurrió mes y medio de haber concluido la impartición del programa (ver Anexo 13). Lo que pretendió dicha entrevista fue tratar a detalle cualquier situación que pudiera estar obstaculizando la adaptación y por ende el desempeño del nuevo colaborador para proporcionar las ayudas pertinentes.

Realización de Mejoras: Basándome en los comentarios obtenidos por ambas entrevistas, tanto la de seguimiento como la de ajuste y las evaluaciones del programa y del instructor, se realizaron las correcciones al Proceso de Inducción, de manera tal que se visualizara una mejora para las futuras aplicaciones.

Dentro de las modificaciones se realizaron las siguientes:

- Proporcionar mayor información sobre los productos, ubicándolos de acuerdo a su participación en el mercado y el tipo de población a la que va dirigida. Esto con el objetivo de reforzar aún más la identificación con los productos y promover así las marcas.
- Dar un mayor detalle a través de un formato estructurado sobre la Inducción al puesto, en donde el nuevo colaborador pueda marcar los puntos indispensables que debe recibir por parte del área de trabajo responsable de esta parte.

Esta fase finalizó una vez que se realizaron todos los ajustes y acciones de mejora. El tiempo invertido en esta fase fue de 4 semanas.

En el siguiente apartado se presentarán los resultados obtenidos de la implementación del Proceso de Inducción.

RESULTADOS

RESULTADOS.

El presente apartado tiene como objetivo presentar los resultados de la Implementación del Proceso de Inducción en una empresa familiar. Dichos resultados serán presentados de acuerdo a lo obtenido en cada una de las fases descritas en el Método.

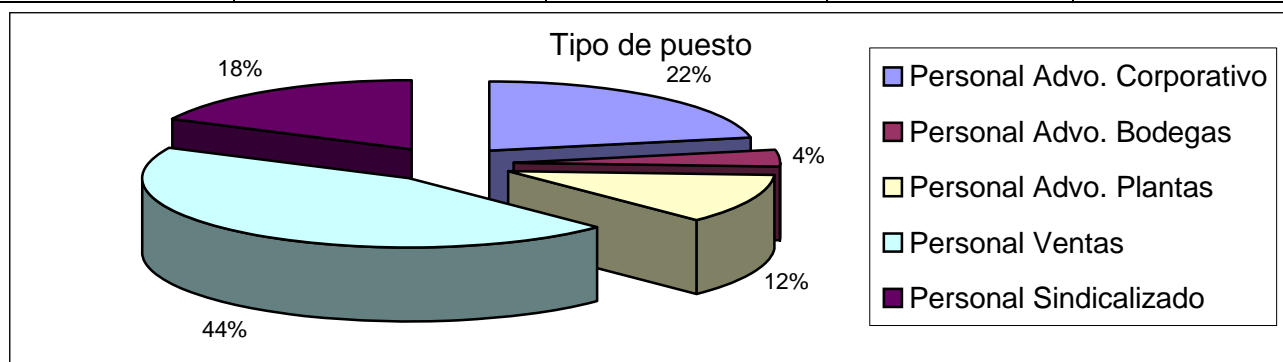
Resultados de la Fase 1. Recopilación de Información. Cuestionario Previo.

En la Implementación del Proceso de Inducción participaron dos grupos de personas:

- El primer grupo de personas fueron 368 que corresponde al total de los empleados de La Empresa que se encontraban activos en ese momento.
- El segundo grupo, con una cantidad de 108, fue personal de nuevo ingreso durante el periodo comprendido entre Junio del 2002 y Junio del 2004.

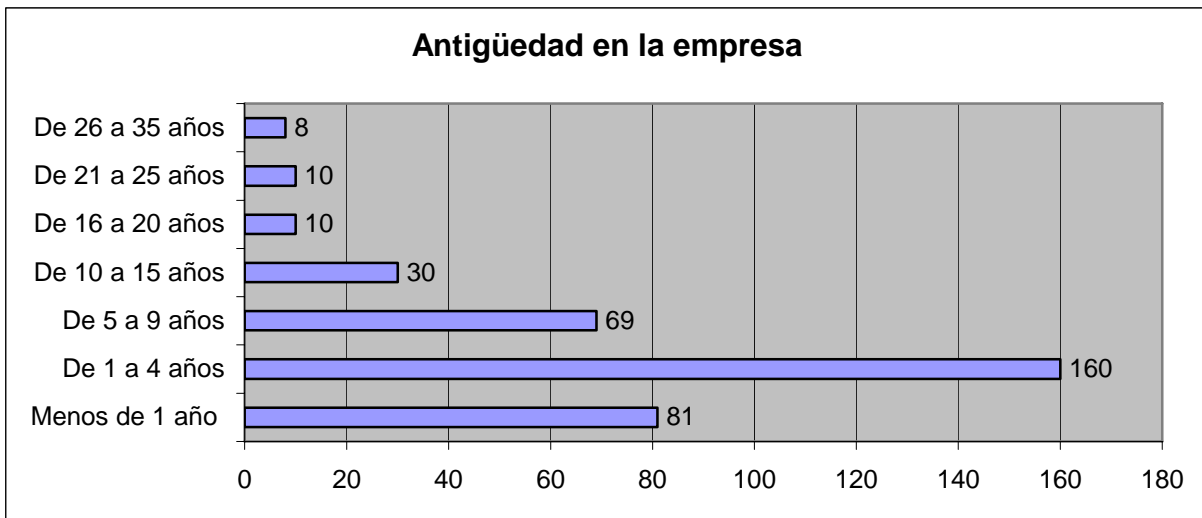
De acuerdo a lo descrito en la Fase 1 Recopilación de Información en la sección de Aplicación de Cuestionario Previo, se obtuvieron los siguientes resultados del personal que participó, el cual corresponde al primer grupo (368 empleados, correspondiente al personal activo de la empresa).

1. ¿Qué tipo de puesto ocupa?				
a) Personal advo.	b) Personal advo. Bodegas	c) Personal advo. plantas	d) Personal ventas	e) Personal sindicalizado
81	14	43	165	65



Con esta pregunta lo que se pretendió fue confirmar la distribución de las funciones que desempeña el personal de La Empresa. Como se puede observar el 44% de la población es personal de ventas, quienes desempeñan su labor al cien por ciento en campo para ubicar los productos en el mercado, le sigue con el 22% el personal administrativo del Corporativo, donde se concentra la mayor parte de la operación de La Empresa; con el 18% se encuentra el personal sindicalizado distribuido en las Plantas y Centros de Distribución, quienes cumplen funciones operativas; con el 12% se tiene identificado al personal de las Plantas, este número es reducido debido al tipo de maquinaria que se maneja requiriendo poco personal para el manejo de ésta y finalmente con el 4% se tiene al personal de las bodegas únicamente contando con 14 personas.

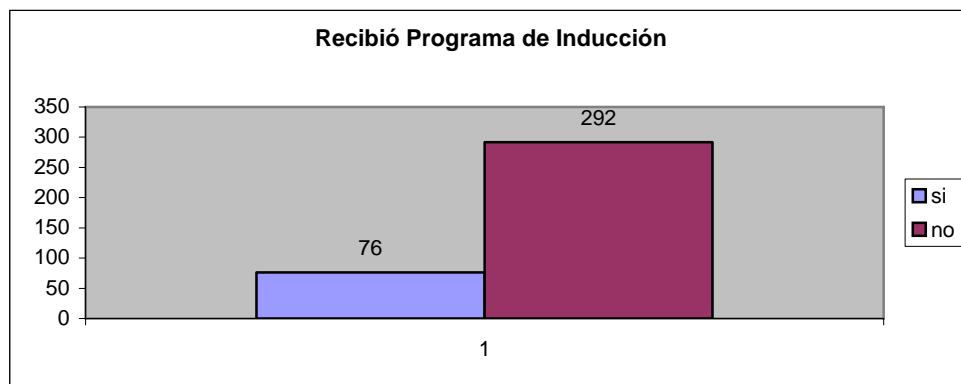
2. ¿Qué antigüedad tiene en la empresa?						
a) menos de 1 año	b) de 1 a 4 años	c) de 5 a 9 años	d) de 10 a 15 años	e) de 16 a 20 años	f) de 21 a 25 años	g) de 26 a 35 años
81	160	69	30	10	10	8



Con esta pregunta lo que se pretendió fue determinar el tiempo que el personal lleva laborando en La Empresa. De acuerdo con los resultados se observa claramente que se puede definir a la empresa como una empresa joven en términos de la antigüedad de sus colaboradores, ya que 160 personas que representa el 43% tienen de 1 a 4 años, más el 22% que representa a las personas que tienen menos de 1 año, suma el total del 65% que no tiene más de 4 años de antigüedad en la empresa. También podemos resaltar que un número importante, 58 personas, tienen más de 10 años en la compañía lo cual determina la experiencia y dominio de los puestos desempeñados. También los datos denotan que existía en esta época una alta rotación de personal.

3. ¿Cuándo ingreso a La Empresa recibió algún Programa de Inducción?

si	76
no	292



Cuando se planteo específicamente al personal si al ingresar a la empresa habían recibido

algún programa de Inducción, la inmensa mayoría que representa el 79% contestó que no, mientras que únicamente el 21% respondió afirmativamente, haciendo referencia a la información proporcionada por su jefe inmediato al momento de ingresar.

4. En caso que haya contestado afirmativamente a la pregunta anterior, podría mencionar si recibió material necesario para una mejor comprensión del programa?

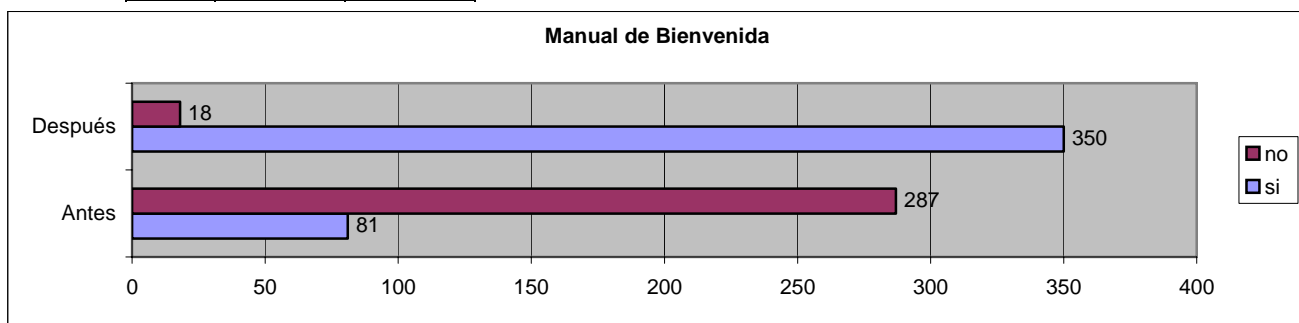
a) si	b) no
18	58

Concentrándonos en las personas que contestaron afirmativamente (76), únicamente 18 afirmaron haber recibido un material de apoyo, mientras que el resto 58 nos informaron que no recibieron ningún tipo de material. Lo anterior confirma la inexistencia de un programa de Inducción estructurado.

A partir de la pregunta 5 los resultados se presentaran en dos rubros el Antes y el Después. Es decir, fueron contestadas por el personal antes de la Implementación del Proceso de Inducción y después de éste. Lo anterior con el objetivo de observar los comentarios de los participantes durante la implementación.

5. ¿Conoce el Manual de Bienvenida de La Empresa?

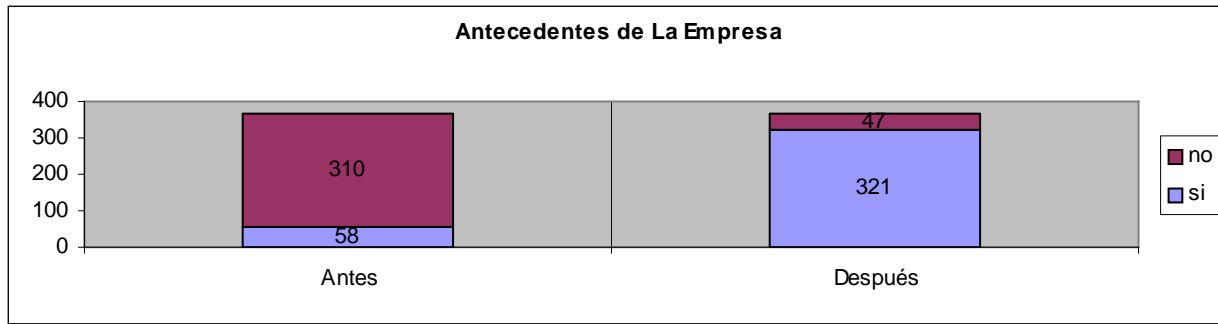
	Antes	Después
si	81	350
no	287	18



Esta pregunta tuvo como objeto identificar el conocimiento de los empleados sobre el Manual de Bienvenida. Antes de la aplicación 287 personas que representan el 78% de la población contestó que no, mientras que el 22% contestó que si, identificando cualquier material de La Empresa entregado al momento del ingreso como un Manual de Bienvenida. Después de la aplicación el 95% contestó que si conoce el Manual de Bienvenida de La Empresa, mientras que únicamente 18 personas de puestos sindicalizados contestaron que no.

6. ¿Conoce los antecedentes de La Empresa

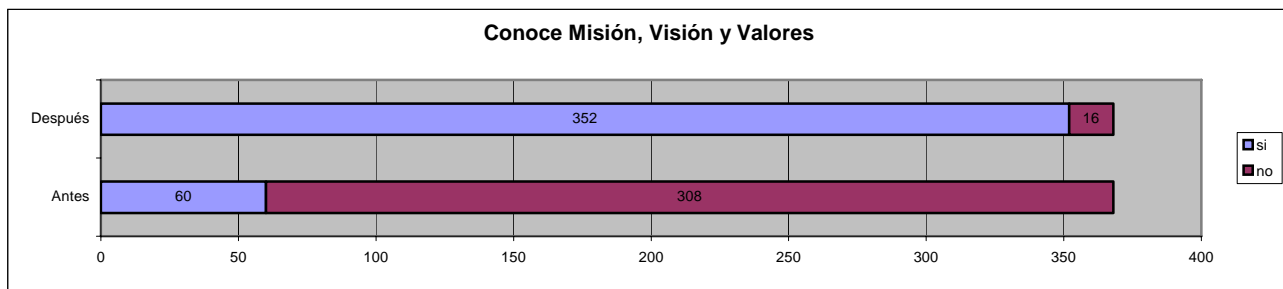
	Antes	Después
si	58	321
no	310	47



Con el objetivo de conocer si el personal de La Empresa posee el conocimiento de los antecedentes históricos de la empresa, se realizó esta pregunta. Se puede observar que antes de la implementación del Proceso de Inducción 310 personas que representan el 84% contestó que no y únicamente 58 personas, identificadas con la mayor antigüedad en la empresa contestó que si atribuimos a esto su conocimiento. Después de la implementación del Proceso de Inducción, en donde se presentan los antecedentes históricos de La Empresa, se observa claramente el incremento de las respuestas afirmativas en donde ahora el 87% del personal ya conoce los antecedentes de la empresa.

7. ¿Conoce la visión, la misión y los valores de La Empresa?

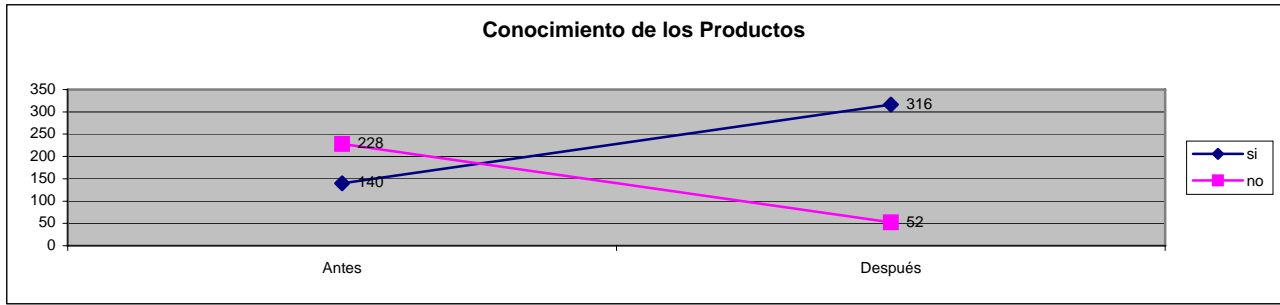
	Antes	Después
si	60	352
no	308	16



Dada la importancia de que el personal identifique cual es la cultura organizacional de la empresa concentrada en su Misión, Visión y Valores, se incluyó el cuestionamiento y los resultados fueron que antes de la implementación del Proceso de Inducción el 84% (308) del personal respondió que no los conoce, se observa el cambio una vez implementado el Proceso de Inducción, ya que ahora el 96% (352) contestó que si los conoce. Resaltamos nuevamente la importancia de contar con un programa de Inducción, en donde un punto central es dar a conocer, a todo el personal que conforma a la empresa, la Visión, Misión y Valores para contribuir así a una filosofía clara y optima para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

8. ¿Conoce a detalle los productos de la compañía?

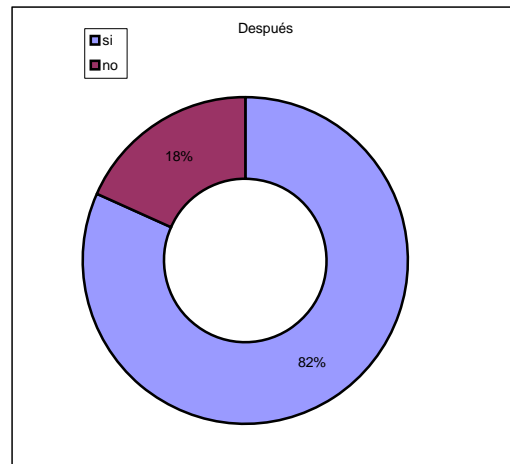
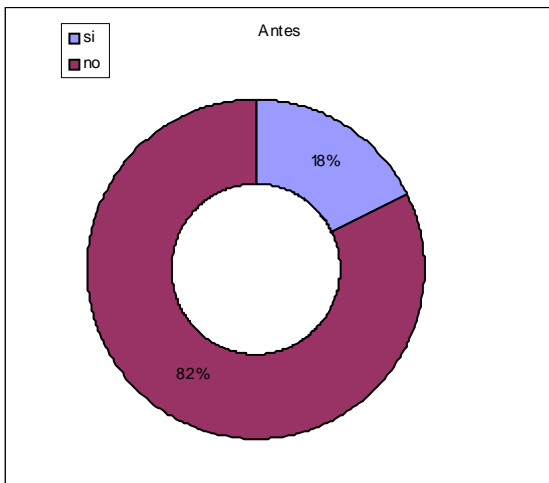
	Antes	Después
si	140	316
no	228	52



Dado que uno de los principales intereses de La Empresa es lograr que todos sus colaboradores sean promotores de sus productos y para lograrlo se tiene que tener un conocimiento claro de éstos. Como resultado a este cuestionamiento se observa que antes de la implementación del Proceso de Inducción 140 personas contestaron afirmativamente, identificándose a algunas personas de ventas y de las plantas quienes tienen relación estrecha con el manejo de los productos; sin embargo, no son todos. Después de la implementación, se observó un incremento llegando a 316 personas que informaron afirmativamente sobre el conocimiento de los productos, abarcando ahora a todo el personal de ventas y de las plantas. Con esto podemos decir que la implementación del Proceso de Inducción contribuyó a que el personal conociera más a detalle los productos de la empresa.

9. ¿Conoce cuáles son las políticas internas de La Empresa?

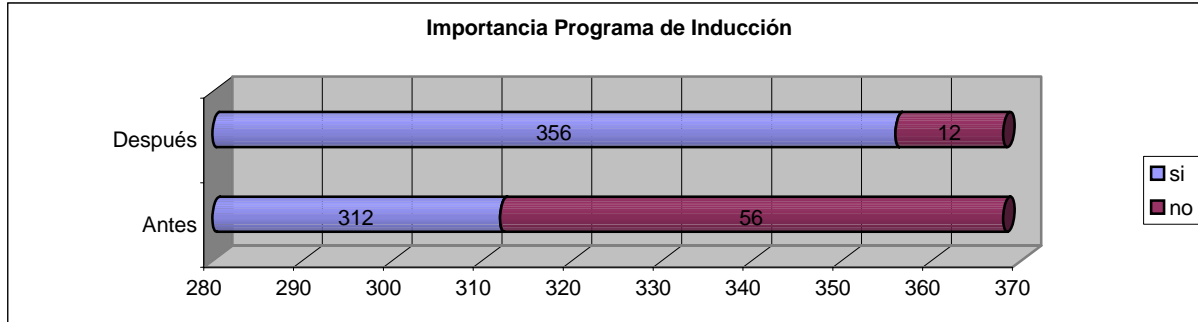
	Antes	Después
si	65	301
no	303	67



Con el objetivo de saber si el personal conoce de forma estructurada las políticas internas de la compañía se realizó el cuestionamiento; los resultados muestran que antes de la implementación únicamente el 18% de la población (65 personas) menciona conocerlas identificando a las personas de mayor antigüedad y mayor rango de puesto. Una vez implementado el Proceso de Inducción el 82% (301 personas) informa conocer las políticas internas.

10. ¿Considera importante contar con un programa de Inducción para el personal de nuevo ingreso?

	Antes	Después
si	312	356
no	56	12



Por último, con respecto a la importancia de contar con un programa de Inducción, antes de la implementación 312 personas comentaron que es importante, después de la implementación 356 personas que representa el 85% de la población confirmó que es importante contar con un programa de Inducción. Es decir, se reconoce por más personas la importancia de contar con un programa de Inducción.

Con la aplicación de este cuestionario pudimos obtener datos iniciales sobre la implementación del Proceso de Inducción, estos datos nos muestran un panorama de lo que la población concibe con respecto a dicho proceso.

Resultados de la Fase 2. Diseño del Proceso de Inducción.

De la fase dos fue posible obtener el siguiente material:

- Carta Descriptiva (ver Anexo 3).
- Programación Logística (ver Anexo 4).
- Calendario de Implementación (ver Anexo 5).
- Diapositiva Institucional (ver Anexo 6)
- Material de apoyo: Carta de bienvenida, texto histórico para corrección, memorama de productos, rompecabezas de organigrama, mapa de centros de distribución, maratón de políticas, memorama de prestaciones, tarjetas de beneficios, plano de instalaciones, lista de verificación.

Resultados de la Fase 3. Implementación del Proceso de Inducción.

En la fase 3 se obtuvo un número total de 476 personas inducidas, es decir, que participaron en la Implementación del Proceso de Inducción:

	Periodo Mayo 2002	Periodo Junio 2002–Junio 2004
Personal Administrativo Corporativo	81	25
Personal Administrativo Bodegas	14	5

Personal Administrativo Plantas	43	6
Personal Ventas	165	47
Personal Sindicalizado	65	25
	368	108

Gran Total

476

El número total cubrió el 100% del personal que laboraba en la empresa. Se alcanzaron todos los niveles y tuvo un alcance a nivel nacional, es decir, se tuvo el mismo impacto en todo lo que representa La Empresa en el interior de la República Mexicana. El beneficio de haber considerado a todo el personal fue unificar los criterios y la filosofía de la compañía para que todos hablaran el mismo idioma, el idioma de la Gestión de Recursos Humanos.

Resultados de la Fase 4. Evaluación, Seguimiento y Corrección del Proceso de Inducción.

En esta fase se obtuvieron los siguientes formatos:

- Evaluación del programa.
- Evaluación del instructor o guía.
- Lista de verificación para el participante.
- Entrevista de Seguimiento.
- Entrevista de Ajuste.

Ver Anexos 9, 10, 11, 12 y 13 respectivamente.

Por otra parte, se ha considerado importante presentar como resultado el comparativo en el índice de rotación, ya que como es sabido, la rotación de personal cuando presenta un nivel alto, es necesario establecer los mecanismos para controlarla y en su caso disminuirla, ya que puede representar un incremento en los costos de la Gestión del Recurso Humano en la empresa.

A continuación se presenta una tabla con el índice de rotación por mes y por año.

2002	Índice
Enero	2,35
Febrero	3,11
Marzo	2,56
Abril	2,43
Mayo	2,59
Junio	1,57
Julio	1,55
Agosto	1,40
Septiembre	1,65
Octubre	0,41
Noviembre	0,41
Diciembre	0,27
	1,69

2003	Índice
Enero	1,27
Febrero	1,02
Marzo	1,02
Abril	1,16
Mayo	0,87
Junio	0,44
Julio	0,73
Agosto	0,73
Septiembre	0,15
Octubre	0,29
Noviembre	0,44
Diciembre	0,00
	0,67

2004	Índice
Enero	1,00
Febrero	1,64
Marzo	0,75
Abril	0,89
Mayo	0,60
Junio	0,15
Julio	0,45
Agosto	0,60
Septiembre	0,15
Octubre	0,15
Noviembre	0,30
Diciembre	0,15
	0,57

Como se muestra en la tabla anterior el índice de rotación disminuyó considerablemente a partir de la implementación del Proceso de Inducción que inició en el mes de mayo de 2002 y se mantuvo bajo durante la aplicación del proceso. Para ver más detalle ver Anexo 14.

Por lo anterior, puedo expresar que uno de los métodos para reducir el índice de rotación de personal es la aplicación de un programa de Inducción, ya que éste ayudó a familiarizar a los nuevos colaboradores con la organización, sus políticas, sus funciones y responsabilidades y disminuyó con esto las desvinculaciones que podían generarse en los primeros meses de estancia de los nuevos colaborados. El Proceso de Inducción ayudó a mantener bajos los índices de rotación. Para garantizar más este nivel bajo debe concebirse a la Gestión de Recursos Humanos como un todo, en donde todas las intervenciones contribuyan a la conservación de su elemento máspreciado el ser humano.

A continuación se mencionan resultados de manera cualitativa que se obtuvieron con la implementación del Proceso de Inducción en la empresa familiar.

- Fortalecimiento de los procesos de Recursos Humanos.

Con la Implementación del Proceso de Inducción se fortalecieron los procesos de reclutamiento, selección y contratación, así como el análisis y descripción de puestos, la comunicación interna y el clima organizacional. Se identificó cada vez más la labor que el Departamento de Recursos Humanos lleva a cabo a través de la incorporación de metodologías y aportaciones óptimas para la mejora del desempeño de los colaboradores. Se reforzó el papel que juega Recursos Humanos en la empresa, siendo el eje y mediador de las necesidades de los colaboradores y de la empresa.

- Definición del Proceso de Inducción.

Se entregó el Proceso de Inducción a todos los jefes de departamento o gerentes, en donde se daban por enterados de la importancia y modo en que se aplicaría dicho proceso. Se resaltó la importancia y necesidad de contar con su participación e involucramiento en dicho proceso, ya que el éxito o fracaso de éste dependería en gran parte de la labor conjunta entre el jefe inmediato, el Departamento de Recursos Humanos y el nuevo colaborador. Con esto se generó compromiso para la implementación del Proceso de Inducción en la empresa.

- Creación de un Programa de Inducción.

Se diseñó y se llevó a cabo la implementación del Proceso de Inducción, básicamente a través del programa de Inducción, el cual se fundamentó en una metodología estructurada y dinámica.

El contar con un programa de Inducción atendió la necesidad de la empresa de resaltar el valor de la gente. Se cumplió de igual forma con la misión del Departamento de Recursos Humanos. Se cuenta ahora con un proceso óptimo para la incorporación de los nuevos colaboradores. A través del programa de Inducción, se unificó la cultura organizacional; se establecieron los mecanismos de comunicación en la organización en donde los criterios en

torno a lo importante para la organización y para los empleados fueron esclarecidos.

- Información pertinente.

Uno de los propósitos del programa de Inducción fue brindar a los nuevos trabajadores información sobre los antecedentes, misión, visión, políticas, productos, estructura organizacional, prestaciones, etc. El curso de Inducción proporcionó dicha información de manera actualizada y estructurada, a través de la administración del material adecuado. La Inducción contribuyó a la satisfacción de necesidades específicas del trabajador al iniciar su relación laboral dentro de la empresa.

El programa de Inducción jugó un papel muy importante en el manejo de los Recursos Humanos dentro de La Empresa, ya que éste proporciona información con respecto a la organización, evitando así algunos problemas con el personal, ya que el desconocimiento de los principales aspectos de la empresa, producían en el nuevo empleado una sensación de ansiedad debido precisamente a la inseguridad e incertidumbre que éste siente al comenzar a trabajar en una empresa que apenas conoce, y esta ansiedad repercute en gran medida en la habilidad de aprender y el grado de satisfacción del trabajador con la empresa.

Al proporcionar toda la información a la persona de nuevo ingreso concerniente a lo que será su nuevo ambiente de trabajo, se aceleró la integración de éste en el menor tiempo al puesto, al jefe y a la organización en general.

- Conocimiento de Políticas Internas.

De manera específica, el Proceso de Inducción ayudó a que la mayoría de los empleados cumpliera con las normas establecidas, ya que recibieron una explicación sobre la importancia y significado de las reglas de la organización, con esto el nuevo empleado no se opone ni se resiste a cumplirlas porque las conoce y porque sabe para que son cada una de ellas. Es decir, existe un lenguaje común sobre lo que se permite y lo que no se permite en la empresa.

- Creación de material dinámico y actualizado.

Dado que una organización debe ser dinámica, con objeto de satisfacer las condiciones cambiantes que afectan sus operaciones, las políticas y los procedimientos organizacionales, la estructura y el contenido de los puestos deben cambiar también. De lo anterior se proporcionó un programa de Inducción dinámico, para que se aplique continuamente a todos los miembros de la organización y éstos estén actualizados en los cambios que se generen.

Material	Uso
Carta Descriptiva	Llevar de manera estructurada y lógica el Proceso de Inducción.
Guía de Bienvenida	Concentrado de toda la información relevante y necesaria para el personal.
Evaluación del curso	Tener una herramienta de retroalimentación hacia el curso que permita identificar mejoras.
Evaluación del	Tener una herramienta de retroalimentación hacia el instructor que

instructor	permita identificar mejoras de instrucción.
Lista de verificación	Evaluar que se hayan cubierto todos los puntos considerados en la Inducción.

- Vinculación y sentido de pertenencia del personal.

Con la implementación del Proceso de Inducción se logró la vinculación del personal de nuevo ingreso, incluyendo además a todo el personal que ingresó antes del diseño y aplicación del curso. Se logró que visualizarán y sintieran que forman parte de una sola empresa y que son parte de este todo. Se reforzó el sentido de pertenencia a la empresa, a sus productos y a todo lo que la empresa representa. Se logró una unidad interdepartamental, se incrementó el ánimo de todos los colaboradores por contribuir al logro de los objetivos de la empresa, ya que con el Proceso de Inducción, obtuvieron una razón estructurada y motivante para trabajar.

La Inducción identifica al individuo con la empresa a la cual pertenece, creando en él un orgullo de ser miembro de ella, derivándose de esto lealtad a la empresa, actitudes positivas y satisfacción en el trabajo.

- Ahorro de tiempo en el conocimiento del nuevo puesto.

Se redujo los costos de entrenamiento inicial para el nuevo trabajador. La ineficiencia inicial del nuevo empleado generalmente se debe a la falta de conocimiento respecto a todos los requisitos del trabajo, cómo hacerlo, cómo funciona la organización, cuál es la estructura, etc., cualquiera que sea el costo de entrenamiento reduce estos costos y pone en buena disposición más prontamente a los empleados. Con la Inducción se redujo lo que se invierte en el personal de nuevo ingreso.

Ahorró tiempo de explicación a los inmediatos superiores de los nuevos empleados. En general, la gente que rodea al nuevo empleado lo ayudan en el desempeño de su puesto, una adecuada Inducción ahorra tiempo a las personas que explican al nuevo trabajador a no invertir demasiado tiempo en esto.

- Experiencias de logro.

El mejor resultado obtenido es saber que ahora los miembros de La Empresa saben para quién trabajan, se identifican con la empresa, conocen sus productos y tienen un alto sentido de pertenencia.

Con lo anterior, puedo decir que los resultados obtenidos con la implementación del Proceso de Inducción fueron posibles gracias a la participación y apoyo de la Dirección de La Empresa, ya que creyeron en el Departamento de Recursos Humanos, en sus aportaciones y trabajo desarrollado. Esta es la mayor experiencia de logro.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.

Mediante la realización de este Reporte Laboral, puedo confirmar que la Psicología Organizacional como disciplina encargada del estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través, de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas, se interesa por el hombre en el trabajo, por sus motivaciones, sus actitudes, sus capacidades y, asimismo, por la detección de los factores ambientales que condicionan su desempeño. Es decir, a través de esta disciplina es que podemos generar intervenciones en el ámbito laboral ofreciendo beneficios, tanto a las organizaciones como a los individuos que forman parte de ella.

El profesional de la Psicología Organizacional, debe generar valor a la organización en la cual está inmerso, ya que una de sus principales permitas se encuentra en realizar una detección y prevención oportuna de las condiciones o conductas problema, por lo que su intervención requiere de una correcta y adecuada aplicación de conocimientos y habilidades encaminadas a actuar sobre los problemas generando mejoras.

Es el Psicólogo, el profesional idóneo para desarrollar programas y realizar intervenciones óptimas en las organizaciones, ya que en base a sus conocimientos que tiene sobre el estudio de las personas, en particular y de las organizaciones en general, puede aplicar habilidades y herramientas que van desde el manejo de la entrevista hasta la realización de una evaluación psicológica profunda, brindando certeza en los resultados que se generen de su intervención.

Las organizaciones, con el objeto de enfrentar problemas y generar soluciones, exigen la integración y coordinación de múltiples recursos y esfuerzos humanos muy diversos. Sólo puede lograr sus objetivos mediante el trabajo organizado. Es decir, el aprovechamiento de sus Recursos Humanos.

La importancia que las empresas otorguen de manera genuina a sus Recursos Humanos es el punto de partida para el desarrollo de intervenciones que impacten y generen valor para éstas. El involucramiento e inversión que realice la alta dirección para el desarrollo óptimo de un Departamento de Recursos Humanos será el insumo necesario para poder fungir como un agente de cambio y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa.

Puede asegurarse, que la Inducción de personal en las empresas juega un papel fundamental y corresponde a una de las acciones iniciales que deben de implementar los Psicólogos en la Gestión de Recursos Humanos, ya que da inicio a la integración del nuevo colaborador a la empresa. Sin embargo, no deberá considerarse de manera aislada de los demás procesos que conforman el sistema de Recursos Humanos.

Como parte integrante de las funciones que desempeña el Departamento de Recursos Humanos, el Proceso de Inducción determina la manera en que se integran los nuevos colaboradores a la empresa. La primera impresión del lugar del trabajo para el nuevo

empleado es determinante, pues de ella dependerá la actitud inicial que tenga. Si la persona pasa gran parte del día en su trabajo es lógico pensar que quiera sentirse en un ambiente agradable donde sienta que su colaboración se toma en cuenta. Desde el primer día, el empleado requiere de un ambiente cordial y de confianza, donde pueda desarrollar su trabajo, con la ayuda y colaboración de los demás. Es esencial que cada trabajador que ingrese sea inducido a la empresa de manera estructurada.

Cabe mencionar que la Implementación del Proceso de Inducción tuvo sus fortalezas en el cumplimiento de los compromisos generados por los involucrados en este proceso, a mencionar: Recursos Humanos, el inmediato superior y el nuevo colaborador; sin esta relación de estrecha coordinación y sin el apoyo de la alta dirección, no hubiera sido posible el éxito de este programa de Inducción.

La Implementación del Proceso de Inducción, tuvo una contribución de promotora del aprendizaje, ya que en conjunto con el análisis y descripción de puestos, brindó todos los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades del puesto del nuevo trabajador.

La Implementación del Proceso de Inducción además presentó repercusiones en La Empresa, no únicamente de manera interna, si no que trascendieron fuera de las instalaciones de ésta, ya que también fue utilizada en su momento para darla a conocer a proveedores y clientes de manera formal, recibiendo comentarios favorables sobre ésta, lo cual fue posible gracias a la imagen que el Departamento de Recursos Humanos logró generar.

El seguimiento que se dé al programa de Inducción, es muy importante, debido a que el proceso como tal perdura a lo largo de toda la estancia del colaborador en la empresa. Es decir, la función del Psicólogo en la Gestión de Recursos Humanos es lograr una permanencia de los colaboradores en la empresa, y es a través de procesos como la comunicación interna que se logra inducir a los empleados en situaciones que implican un cambio o algo nuevo para éstos. La Inducción nunca termina, siempre hay algo que informar, que presentar, que involucrar.

Es importante el seguimiento pertinente y la aplicación de acciones de control necesarias para poder asegurar que los sujetos adopten los roles apropiados en el trabajo, así como el seguimiento de las normas y valores del grupo. Esto con la finalidad de poder correlacionar la adaptación que por naturaleza proporciona el proceso de Inducción y las cualidades de grupo al que pertenecerá el nuevo colaborador.

Para el enriquecimiento en la obtención de resultados del proceso de Inducción, se sugiere establecer los mecanismos de evaluación necesarios para poder efectuar mediciones que permitan aclarar a detalle los efectos motivacionales que proporciona el proceso de Inducción.

Es indispensable hacer una revisión constante del material utilizado en el programa de inducción, preferentemente de forma bimestral con la finalidad de actualizar los cambios estructurales y funcionales en la organización, y presentar así al personal de nuevo ingreso un material verídico y actualizado.

Implementación del Proceso de Inducción en una empresa familiar como parte integrante del Departamento de Recursos Humanos, título del presente Reporte Laboral, denota la principal aportación como psicóloga en la organización, es decir, el hecho de participar activamente en la implementación de un proceso que implica cambio e innovación, en donde la finalidad estuvo orientada a generar valor para la empresa y sus colaboradores y con ello dar cumplimiento a las metas del negocio. Situación que amplía el horizonte de actividades como profesional dentro de un mercado que actualmente demanda con mayor frecuencia nuestros servicios.

Es importante resaltar la contribución que la Psicología hace de manera palpable al ámbito laboral a través de un Psicólogo, ya que le proporciona todos los elementos necesarios para enfrentar las necesidades, requerimientos y exigencias de las organizaciones que de ella confían.

LISTADO ANEXOS

Anexo 1	Cuestionario Previo
Anexo 2	Guía de Entrevista. Obtención de Información
Anexo 3	Carta Descriptiva
Anexo 4	Programación Logística
Anexo 5	Calendario de Implementación
Anexo 6	Diapositiva Institucional
Anexo 7	Proceso de Inducción
Anexo 8	Proceso de Inducción al Puesto
Anexo 9	Evaluación del Curso
Anexo 10	Evaluación General
Anexo 11	Lista de Verificación para el Participante
Anexo 12	Formato Entrevista de Seguimiento
Anexo 13	Formato Entrevista de Ajuste
Anexo 14	Tabla Índice de Rotación

CUESTIONARIO PREVIO

Queremos conocer su opinión. Favor de contestar el presente cuestionario que contiene información de carácter confidencial los resultados serán considerados para elaborar un programa de inducción. Agradecemos su participación.

<p>1. ¿Qué tipo de puesto ocupa?</p> <p>a) Personal advo. b) Personal advo. Bodegas c) Personal advo. plantas d) Personal ventas e) Personal sindicalizado</p>
<p>2. ¿Qué antigüedad tiene en la empresa?</p> <p>a) menos de 1 año b) de 1 a 4 años c) de 5 a 9 años d) de 10 a 15 años e) de 16 a 20 años f) de 21 a 25 años g) de 26 a 35 años</p>
<p>3. ¿Cuándo ingresó a La Empresa recibió algún programa de inducción?</p> <p>a) si b) no</p>
<p>4. En caso que haya contestado afirmativamente a la pregunta anterior, podría mencionar si recibió material necesario para una mejor comprensión del programa?</p> <p>a) si b) no</p>
<p>5. ¿Conoce el Manual de Bienvenida de La Empresa?</p> <p>a) si b) no</p>
<p>6. ¿Conoce los antecedentes de La Empresa</p> <p>a) si b) no</p>
<p>7. ¿Conoce la visión, la misión y los valores de La Empresa?</p> <p>a) si b) no</p>
<p>8. ¿Conoce a detalle los productos de la compañía?</p> <p>a) si b) no</p>
<p>9. ¿Conoce cuáles son las políticas internas de La Empresa?</p> <p>a) si b) no</p>
<p>10. ¿Considera importante contar con un Programa de Inducción para el personal de nuevo ingreso?</p> <p>a) si b) no</p>

GUÍA DE ENTREVISTA

IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE INDUCCIÓN:

ANEXO 2

Entrevistador / a:

Fecha:

ENTREVISTADO / A:

Nombre:	Puesto:
Departamento	

1. Dirección

- ✓ ¿Qué considera que se debe lograr con un Curso de Inducción en el personal de nuevo ingreso?
- ✓ Por favor podría mencionar ¿qué información considera importante que debería conocer todo el personal de la empresa.?

COMENTARIOS:

--

2. Personal de Ventas

- ✓ ¿Qué considera que se debe lograr con un Curso de Inducción en el personal de nuevo ingreso?
- ✓ Por favor podría mencionar ¿qué información considera importante que debería conocer todo el personal de la empresa.?
- ✓ ¿Qué aspectos del área de ventas son necesarios comunicar al personal?

COMENTARIOS:

--

3. Personal de Mercadotecnia

- ✓ ¿Qué considera que se debe lograr con un Curso de Inducción en el personal de nuevo ingreso?
- ✓ Por favor podría mencionar ¿qué información considera importante que debería conocer todo el personal de la empresa.?
- ✓ ¿Qué aspectos del área de mercadotecnia son necesarios comunicar al personal?

COMENTARIOS:

--

4. Personal de Plantas de Producción

- ✓ ¿Qué considera que se debe lograr con un Curso de Inducción en el personal de nuevo ingreso?
- ✓ Por favor podría mencionar ¿qué información considera importante que debería conocer todo el personal de la empresa.?
- ✓ ¿Qué aspectos del área de Producción son necesarios comunicar al personal?

COMENTARIOS:

--

5. Personal de Administrativo

- ✓ ¿Qué considera que se debe lograr con un Curso de Inducción en el personal de nuevo ingreso?
- ✓ Por favor podría mencionar ¿qué información considera importante que debería conocer todo el personal de la empresa.?
- ✓ ¿Qué aspectos del área Administrativa son necesarios comunicar al personal?

COMENTARIOS:

--

CARTA DESCRIPTIVA

Curso: Inducción

Objetivos: Favorecer que el nuevo colaborador se adapte y se articule lo más pronto posible a su nueva relación de trabajo, a través de :

- Hacer sentir al recién ingresado en un ambiente de confianza desde el momento que pertenece a la empresa.
- Crear en el nuevo personal una sensación de orgullo hacia la empresa.
- Tratar de que el individuo tenga una responsabilidad personal hacia su propio trabajo y ala compañía, una vez que se le a dado a conocer las políticas de la compañía.
- Crear conciencia en el empleado de que existe entre el y la empresa una mutua dependencia.
- Crear una actitud constructiva y positiva en todas las relaciones de trabajo del empleado para que reine un ambiente de armonía y confianza dentro de la empresa.



MÓDULO 1. Conociendo a Nuestra Empresa

Objetivo Proporcionar el conocimiento histórico de La Empresa, así como la esencia y las bases de su filosofía.

Tema	Objetivo	Actividad / Contenido	Técnicas Didácticas		Apoyos / Materiales	Tiempo		
			Grupo	Instrucción		Est	Acum	
1	Bienvenida	Brindar a los nuevos colaboradores una recepción cordial		Expositiva	Diapositiva 1 Proporcionar Carta y Kit de Bienvenida	5	5	
2	Presentación	Conocer personalmente a cada uno de los asistentes Presentar al instructor Obtener las expectativas de los participantes con respecto al curso	Presentación del grupo	Dinámica: Por Parejas/Cadena Ronda de nombres e intereses		Rotafolio. Tarjeta de preguntas intereses. Gafete por participante	10	15
				Presentación del instructor	Expositiva		3	18
			Conocimiento de expectativas	Dinámica: Lluvia de ideas	Rotafolio.	4	22	
			Presentación de la secuencia de los módulos. Entrega de Guía de Bienvenida	Expositiva.	Diapositiva 2. Guía de Bienvenida.	3	25	
3	Quiénes somos??	Proporcionar información a los participantes sobre el giro de la empresa.	Información Giro de La Empresa	Dinámica: Cuestionamiento	Expositiva	Rotafolio. Diapositiva 3. Presentación Video Corporativo	5	30
4	Antecedentes de La Empresa	Dar un panorama histórico de La Empresa	Conocimiento de los antecedentes históricos de La Empresa.	Dinámica: Corrección Texto Historia	Expositiva	Diapositiva 4. Texto para corrección.	8	38
5	Conociendo Nuestra Visión, Misión y Valores	Definir la Visión, Misión y los Valores de La Empresa. Resaltar la importancia de vivirlos	Visión, Misión y Valores	Dinámica: La importancia	Expositiva	Diapositiva 5. Rotafolio	6	44

MÓDULO 2. Conocimiento de Nuestros Productos

Objetivo Proporcionar el conocimiento de cada uno de los productos que La Empresa elabora para favorecer la pertinencia y promoción de los mismos.

Tema	Objetivo	Actividad / Contenido	Técnicas Didácticas		Apoyos / Materiales	Tiempo		
			Grupo	Instrucción		Est	Acum	
1	Clasificación de las bebidas alcohólicas	Dar a conocer la clasificación de las bebidas alcohólicas para ubicar de manera correcta los productos de La Empresa.	Tabla de Clasificación de Bebidas Alcohólicas		Expositiva	Diapositiva 6.	10	10
2	Identificando Nuestros Productos	Conocer a detalle los productos de La Empresa.	Presentación de Fichas técnicas de los productos	Participativa:Conocimiento Previo. Dinámica: Asociación de Marca y características.	Expositiva	Fichas Técnicas de Productos. Productos para demostración. Fotografías de productos. Memorama de Productos.	15	25

MÓDULO 3. Nuestras Relaciones Comerciales

Objetivo Informar sobre las relaciones comerciales que tiene La Empresa y sobre los productos que se distribuyen.

Tema	Objetivo	Actividad / Contenido	Técnicas Didácticas		Apoyos / Materiales	Tiempo		
			Grupo	Instrucción		Est	Acum	
1	Conociendo los productos de distribución por país de origen.	Informar sobre los productos que La Empresa distribuye, así como las relaciones comerciales con las empresas proveedoras.	Identificación de productos por país de origen: Estados Unidos, Chile y Argentina.		Expositiva	Diapositiva 7 Tarjetas de Productos.	10	10

MÓDULO 4. Estructura Organizacional.

Objetivo Dar a conocer la estructura Organizacional de La Empresa ubicando la posición que ocupa en nuevo colaborador.

Tema	Objetivo	Actividad / Contenido	Técnicas Didácticas		Apoyos / Materiales	Tiempo		
			Grupo	Instrucción		Est	Acum	
1	Direcciones que conforman a la Empresa	Identificar las Direcciones principales, así como su función en La Empresa.	Conocimiento de Organigrama y explicación de la función de cada una de las Direcciones.	Dinámica: Rompecabezas	Expositiva	Diapositiva 8. Organigrama por Dirección y por Departamento. Rompecabezas	5	5
2	Ubicación a detalle de la Dirección y departamento del nuevo colaborador.	Conocer la Estructura de detalle de la Dirección y departamento del nuevo colaborador.	Organigrama. Identificación de los miembros que conforman la Dirección y departamento en cuestión.	Dinámica: Identificando Caras	Expositiva	Organigramas	5	10

MÓDULO 5. Infraestructura

Objetivo Dar a conocer la infraestructura de La Empresa ubicando cada una de las instalaciones de la misma.

Tema	Objetivo	Actividad / Contenido	Técnicas Didácticas		Apoyos / Materiales	Tiempo		
			Grupo	Instrucción		Est	Acum	
1	Ubicación de Corporativo	Ubicar los diferentes tipos de instalaciones de La Empresa, resaltando la interacción entre éstas.	Ubicación de las Oficinas Principales		Expositiva	Diapositiva 9. Fotografías de instalaciones	5	5
2	Ubicación Centros de Producción		Identificación de los dos centros de Producción	Dinámica: Ubicación en el Mapa	Expositiva	Mapa	8	13
3	Ubicación Centros de Distribución.		Conocimiento de los cinco centros de Distribución	Dinámica: Ubicación en el Mapa	Expositiva	Mapa	10	23

MÓDULO 6. Políticas Internas

Objetivo Informar las políticas internas de La Empresa para garantizar la comprensión de las mismas y el apego a éstas.

	Tema	Objetivo	Actividad / Contenido	Técnicas Didácticas		Apoyos / Materiales	Tiempo	
				Grupo	Instrucción		Est	Acum
1	Responsabilidades de los colaboradores	Identificar perfectamente el objetivo de cada política y el entendimiento de ésta. Aclarar dudas sobre cada una de las políticas	Explicación a detalle de cada una de las políticas internas	Dinámica: Importancia de las Reglas de Juego. Debate: Por qué son importantes las Políticas. Dinámica: Maratón	Interrogativa. Expositiva	Diapositiva. Rotafolio. Tablero de Maratón. Fichero con preguntas.	25	25
2	Horario de trabajo y comida							
3	Credencial y registros							
4	Puntualidad y asistencia							
5	Faltas, incapacidades y permisos							
6	Pago de salario							
7	Presentación personal							
8	Orden en el lugar de trabajo							
9	Normas de conducta							
10	Convenio de confidencialidad							
11	Cuidando Herramientas de trabajo							
12	Medidas disciplinarias							

MÓDULO 7. Prestaciones

Objetivo Dar a conocer cada una de las prestaciones a que tiene derecho el nuevo colaborador.

	Tema	Objetivo	Actividad / Contenido	Técnicas Didácticas		Apoyos / Materiales	Tiempo	
				Grupo	Instrucción		Est	Acum
1	Con contrato determinado IMSS Aguinaldo Días de descanso INFONAVIT AFORE Vacaciones	Identificar de manera específica las prestaciones que es acreedor con un contrato determinado.	Explicación de cada una de las prestaciones que se proporcionan a los colaboradores con un contrato determinado	Dinámica:Memorama de Prestaciones	Explicativa	Diapositiva. Memorama	15	15
2	Con contrato indeterminado Prima Vacacional Fondo de Ahorro Seguro de Vida Seguro de Gastos Médicos Mayores Uniformes Vales de despensa	Identificar de manera específica las prestaciones que es acreedor con un contrato indeterminado.	Explicación de cada una de las prestaciones que se proporcionan a los colaboradores con un contrato indeterminado	Dinámica: Adivina, adivinador	Explicativa	Diapositiva. Fichas con preguntas	15	30

MÓDULO 8. Beneficios

Objetivo Dar a conocer los beneficios que pueden obtener, así como los lineamientos de éstos.

	Tema	Objetivo	Actividad / Contenido	Técnicas Didácticas		Apoyos / Materiales	Tiempo	
				Grupo	Instrucción		Est	Acum
1	Caja de Ahorro Ayudas especiales Premio de Puntualidad Premio de Antigüedad Préstamo de Automóvil Seguro de Automóvil	Informar sobre cada uno de los beneficios que puede obtener de acuerdo a los lineamientos establecidos	Explicación de todos los beneficios que se pueden obtener.	Dinámica: Preguntas y respuestas	Expositiva	Diapositiva. Tarjetas con preguntas	15	15

MÓDULO 9. Conociendo nuestras instalaciones y a nuestro equipo de trabajo.

Objetivo Dar a conocer a detalle el nuevo centro de trabajo al colaborador.

	Tema	Objetivo	Actividad / Contenido	Técnicas Didácticas		Apoyos / Materiales	Tiempo	
				Grupo	Instrucción		Est	Acum
1	Ubicación de áreas de servicios: Caja, Area de impresión y copias, Cafetería.	Dar a conocer las áreas de servicio.	Recorrido por cada una de las instalaciones		Explicativa	Plano de instalaciones	10	10
2	Presentación con el personal del departamento	Presentar al nuevo colaborador con cada uno de los integrantes de su departamento	Presentación con los integrantes de su equipo de trabajo	Dinámica: Nombres e intereses	Interactiva	Gafetes	10	20
3	Entrega de lugar de trabajo	Identificar su lugar de trabajo	Identificación de su espacio de trabajo		Vivencial		5	25
4	Entrega de herramientas de trabajo	Proporcionar las herramientas necesarias de trabajo.	Entregar herramientas de trabajo: telefono, radio, clave copias, etc.		Vivencial	Lista de verificación	10	35

MÓDULO 10. Verificación de Información

Objetivo Confirmar la apropiación de la información proporcionada al colaborador.

	Tema	Objetivo	Actividad / Contenido	Técnicas Didácticas		Apoyos / Materiales	Tiempo	
				Grupo	Instrucción		Est	Acum
1	Breve Panorama	Brindar un resumen de todo lo revisado en el curso.	Lista de chequeo	Interactiva	Explicativa	Diapositiva. Lista de Verificación	10	10
2	Aclarando dudas	Aclarar dudas			Explicativa		8	18

3	Cierre del curso	Finalizar el curso		Dinámica: Somos del mismo equipo.		Diapositiva. Palillos y globos.	5	23
---	------------------	--------------------	--	-----------------------------------	--	---------------------------------	---	----

PROGRAMACIÓN LOGÍSTICA

Nombre del Evento: _____
 Entrenador: _____
 Lugar: _____

Fecha: _____
 Coordinador: _____

<u>Antes del evento</u>		
1	CONSTITUCIÓN DE LOS GRUPOS	()
2	CONVOCATORIA Y/O INVITACIÓN DE LOS PARTICIPANTES	()
3	INSCRIPCIÓN	()
4	ELECCIÓN Y CONFIRMACIÓN DEL INSTRUCTOR	()
5	ELECCIÓN Y CONFIRMACIÓN DE LAS INSTALACIONES	()
6	CONFIRMACIÓN DE LOS PARTICIPANTES	()
	Verificar con ellos fecha, hora, dirección y requisitos del evento	
7	ELABORACIÓN DE LOS MATERIALES DE LOS PARTICIPANTES	()
	Manuales y ejercicios	
8	VERIFICACIÓN DE LAS INSTALACIONES	()
	Mobiliario	()
	Equipo	Solicitado Confirmado
	Pantalla.	() ()
	Proyector de Acetatos.	() ()
	Rotafolios (con sus hojas).	() ()
	Pizarrón (con plumones).	() ()
	Cañón.	() ()
	Videocassetera.	() ()
	Televisión.	() ()
	Otros	() ()
	Montaje	()
	Iluminación y ventilación.	()
	Seguridad	
	Mapa de seguridad.	()
	Botiquín	()
	Salidas de emergencia.	()
9	ELABORAR	
	Lista de asistencia.	()
	Formato de Evaluación del evento.	()
	Material de apoyo.	()
	Material General.	()
10	INSTALACIÓN DEL LUGAR DE RECESO	
	<u>Durante el evento.</u>	
	1. PASAR LISTA DE ASISTENCIA	()
	2. VERIFICAR EL RECESO	()
	Galletas.	()
	Café, té, refrescos, etc..	()
	Agua.	()
	Vasos, cucharas, servilletas.	()
	Comidas.	
	<u>Al finalizar el Evento.</u>	
	1 ENTREGAR CONSTANCIAS A LOS PARTICIPANTES	()
	2 RECOGER EVALUACIONES DEL EVENTO	()
	3 INVITAR AL GRUPO AL SIGUIENTE EVENTO	()
	<u>Después del evento.</u>	
	REALIZAR EL REPORTE DEL EVENTO	()

Calendario de la Implementación del Proceso de Inducción

Tiempo en semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Fases de Trabajo											
Fase 1. Recopilación de información.											
Fase 2. Diseño del Proceso de Inducción y Material de apoyo.											
Fase 3. Implementación del Proceso de Inducción.											
Fase 4. Evaluación, Seguimiento y Corrección del Proceso de Inducción.											

Abril 2002						
D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

Mayo 2002						
D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Junio 2002						
D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

Centro de Trabajo	Tipo de personal	Localidad
Oficinas Centrales: Corporativo	Personal Administrativo	D.F.
Centros de Producción: Plantas	Personal Administrativo de Plantas. Personal Sindicalizado de Plantas	Querétaro, Guadalajara
Centros de Distribución: Bodegas	Personal Administrativo de Bodegas Personal Sindicalizado de Bodegas	D.F. , Querétaro, Guadalajara, Monterrey y Tijuana
Interior de la República	Personal de Ventas	D.F.,Guadalajara, Monterrey, Tijuana, Villa Hermosa

Fechas	Localidad	Centro de Trabajo	Tipo de personal
Del 05 al 09 de Mayo	Corporativo D.F.	Oficinas Centrales: Corporativo	Personal Administrativo
Del 12 al 13	Bodega México	Centros de Distribución: Bodegas	Personal Administrativo de Bodegas Personal Sindicalizado de Bodegas
Del 14 al 16	Planta Querétaro	Centros de Producción: Plantas	Personal Administrativo de Plantas. Personal Sindicalizado de Plantas
Del 19 al 21	Planta Guadalajara	Centros de Producción: Plantas	Personal Administrativo de Plantas. Personal Sindicalizado de Plantas
Del 22 al 23	Bodega Guadalajara	Centros de Distribución: Bodegas	Personal Administrativo de Bodegas Personal de Ventas
Del 26 al 27	Bodega Monterrey	Centros de Distribución: Bodegas	Personal Administrativo de Bodegas Personal de Ventas
Del 28 al 29	Bodega Tijuana	Centros de Distribución: Bodegas	Personal Administrativo de Bodegas Personal de Ventas
Del 2 al 4 de Junio	Villa Hermosa	Interior de la República	Personal de Ventas

Nombre de La Empresa

ANEXO 6



BIENVENIDO A TU CURSO DE INDUCCIÓN



PROCESO DE INDUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

El propósito esencial es determinar el procedimiento de inducción de personal que ingresa a la organización

OBJETIVO

Establecer el proceso que permita proporcionar al nuevo colaborador la información básica sobre la organización, así como la filosofía de trabajo, políticas y procedimientos para garantizar la rápida incorporación del nuevo integrante a la organización.

TERMINOLOGÍA BÁSICA

Inducción:

Proceso para recibir a los nuevos empleados en la organización y brindarles todos los elementos necesarios para que se ajusten de manera óptima a las exigencias de la empresa.

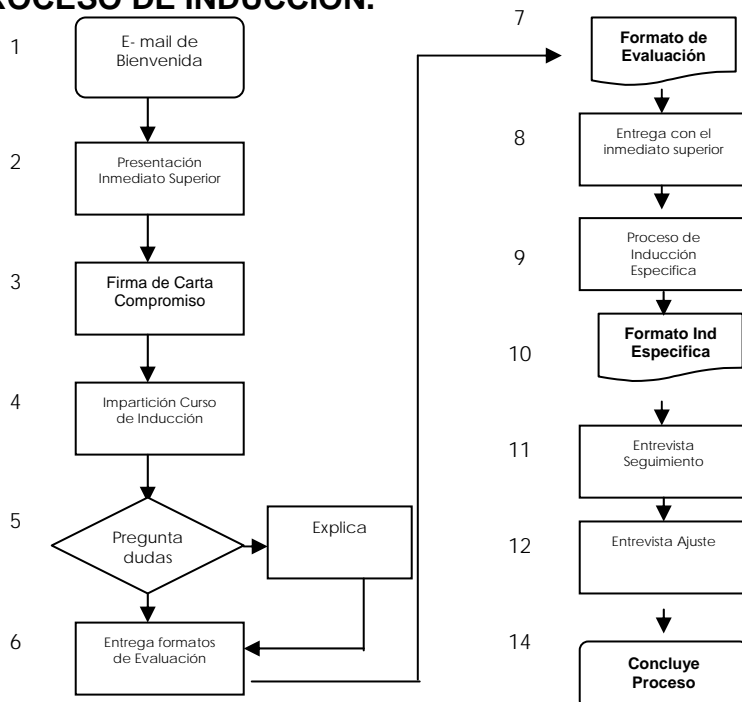
POLÍTICA

- Todo el personal de nuevo ingreso debe apegarse al procedimiento de inducción antes de incorporarse a las actividades laborales.
- No se podrá iniciar el procedimiento de inducción de personal a la organización a un nuevo integrante sin haber recibido por correo electrónico el memorando de ingreso de nuevo empleado.
- Antes de iniciar el proceso de inducción el jefe inmediato y el nuevo colaborador deberán firmar la carta de compromisos.

ALCANCE.

Aplica para todo el personal de La Empresa de nuevo ingreso.

PROCESO DE INDUCCIÓN.



Edición		Elaboró	RH2002	Autorizó		Clave
Revisión	1	Revisó	RH2002	Fecha	2002	PRIND2002

**Especificaciones.**

Responsable Recursos Humanos	Actividad 1. Se envía correo electrónico a todo el personal de La Empresa informando la Bienvenida del personal de nuevo ingreso especificando: Nombre: Departamento: Puesto:
Recursos Humanos Inmediato Superior Recursos Humanos	2. Se realiza la presentación con el Inmediato superior. 3. Se entrega la Carta de Compromisos para que inmediato superior y nuevo colaborador la firmen.
Recursos Humanos	4. Se lleva a cabo la impartición del Curso de Inducción a través de la Carta Descriptiva. Módulo 1.- Conociendo a Nuestra Empresa Módulo 2.- Conocimiento de Nuestros Productos Módulo 3.- Nuestras Relaciones Comerciales Módulo 4.- Estructura Organizacional. Módulo 5.- Infraestructura Módulo 6.- Políticas Internas Módulo 7.- Prestaciones Módulo 8.- Beneficios. Módulo 9.- Conociendo nuestras instalaciones y a nuestro Equipo de Trabajo. Módulo 10.- Verificación de información.
Nuevo Colaborador Recursos Humanos Inmediato Superior Inmediato Superior Nuevo Colaborador Recursos Humanos	5. Se aclaran cualquier tipo de duda de la información proporcionada. 6. Entrega formatos de evaluación: Curso, Instructor, Verificación de información. 7. Se requisitan cada uno de los formatos y se devuelven a RH 8. Se canaliza al nuevo colaborador con el inmediato superior 9. Se lleva a cabo proceso de Inducción Especifica. 10. Se requisita el formato de Inducción Especifica 11. Se realiza Entrevista de Seguimiento a la semana de haber concluido el proceso. 12. Se realiza Entrevista de Ajuste al mes y medio de haber concluido el proceso Concluye el Proceso de Inducción.

COMPROMISOS

Recursos Humanos	Inmediato Superior	Nuevo Colaborador
<ul style="list-style-type: none"> Recibir de manera cordial al nuevo colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar un seguimiento puntual al Proceso de Inducción General del nuevo colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistir al curso de inducción de manera puntual y con una actitud positiva.
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con el Proceso de Inducción Establecido Impartir el curso de manera profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar la Inducción Especifica (al puesto) garantizando la comprensión y apropiación de: Objetivos del Puesto. Responsabilidades del Puesto. Procesos implicados en el desarrollo del Puesto. Uso de herramientas y equipo. Especificación de las Relaciones Internas. Especificación de los reportes o información a generar. 	<ul style="list-style-type: none"> Poner toda la atención y concentración en la información que se proporciona Tomar nota y/o preguntar sobre cualquier duda que surja para garantizar la comprensión y apropiación de la información proporcionada. Esforzarse en el cumplimiento del objetivo de l puesto y las responsabilidades de éste.
Firma	Firma	Firma

Edición		Elaboró	RH2002	Autorizó		Clave
Revisión	1	Revisó	RH2002	Fecha	2002	PRIND2002



La Madrileña S.A. de C.V.

Título: Políticas y Procedimientos Generales de Recursos Humanos.**Proceso:** Inducción al Puesto**INDUCCIÓN AL PUESTO****ANEXO 8**

Instrucciones: El presente formato deberá ser llenado con la información que se solicite por el nuevo empleado, marcando si se recibió la información señalada en cada uno de los rubros.

I. Datos Generales.

Fecha	<input type="text"/>	Departamento	<input type="text"/>
Nombre del Colaborador	<input type="text"/>	Nombre del Inmediato Superior	<input type="text"/>
Puesto	<input type="text"/>	Puesto Inmediato Superior	<input type="text"/>

II. Presentación.

Bienvenida al Departamento	Presentación con cada integrante del departamento	Fue completa la presentación	Faltó alguien
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

III. Especificación del Puesto.

Entrega de Descripción de Puesto	Objetivo del puesto	Responsabilidades del Puesto	Información que genera el puesto
Se otorgó ()	Se especificó ()	Se especificaron ()	Tipo de información ()
No se otorgó ()	No se especificó ()	No se especificaron ()	Tipos de reportes ()
			Tipos de informes ()
Especificaciones Adicionales			
<input type="text"/>			

IV. Departamento.

Estructura del departamento	Procedimientos implicados	Lineamientos del departamento
Se informó ()	Se mencionaron ()	<input type="text"/>
No se informó ()	No se mencionaron ()	<input type="text"/>

V. Dinámica de trabajo.

Reuniones de trabajo	Reportes de Trabajo	Expectativas
Se informó ()	Se especificó ()	Se mencionaron ()
No se informó ()	No se especificó ()	No se mencionaron ()

VI. Reconocimiento del lugar de trabajo.

Identificando el lugar de trabajo	Conocimiento de las herramientas de trabajo	Medidas de seguridad
Se informó ()	Se especificó ()	Se mencionaron ()
No se informó ()	No se especificó ()	No se mencionaron ()

VII. Identificando el puesto en la Organización..

Identificando la posición en el organigrama	Especificar Relaciones Internas	Especificar Relaciones Externas
Se informó ()	Se especificó ()	Se especificó ()
No se informó ()	No se especificó ()	No se especificó ()
Comentarios adicionales		
<input type="text"/>		

VIII. Conocimiento de las Áreas con relación.

Departamento	Departamento	Departamento	Lineamientos
Mercadotecnia	Conocimiento de Marcas y posicionamiento en el mercado.	Crédito y Cobranza	
Producción	Proceso de Elaboración	Logística y Distribución	Entrega de productos
Ventas	Recorrido en Campo	Administración	Procedimientos Advos.
Estadística y Facturación	Seguimiento y fin de un Pedido	Comentarios Adicionales	

Firmas de confirmación:

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

Edición		Elaboró	RH2002	Autorizó		Clave
Revisión	1	Revisó	RH2002	Fecha	2002	PRIND2002

FICHA DE EVALUACIÓN

ANEXO 09

Nombre del Evento: _____
 Nombre del Entrenador: _____

Fecha de Impartición: _____

I. Evaluación del Entrenador.

Aspectos a Evaluar	Puntuación	Calificación
Actitud hacia el Grupo		
Dominio del Tema		
Supervisión de Actividades		
Manejo de Ejemplos Prácticos		
Apoyo brindado al Grupo		

Aspectos a Evaluar	Puntuación	Calificación
Puntualidad		
Forma de Conducción ante el Grupo		
Claridad de Exposición		
Aclaración de Dudas		
Dio a conocer los objetivos del Evento		

ESCALA	
Puntuación	Calificación
De 4.0 a 3.8	Excelente
De 3.7 a 3.5	Bueno
De 3.4 hacia abajo	No Acreditado

II. Evaluación del Programa (Nota: esta parte y la siguiente deben de ser llenadas con porcentajes).

Cantidad de Temas (contenido)	Muy Adecuada	
	Aceptable	
	Demasiada	
	Insuficiente	

Materiales y equipo utilizado en el evento (Material de Apoyo)	Claro y Adecuado	
	Aceptable	
	Regular	
	Inadecuado	

Instalaciones	Muy Buenas	
	Buenas	
	Regulares	
	Malas	

Relación entre los temas y el objetivo del evento (Lógica y Secuencia)	Total	
	Adecuada	
	Regular	
	Ninguna	

Forma de revisión de contenidos (Técnicas Didácticas)	Muy adecuadas	
	Aceptable	
	Poco aceptables	
	Inadecuado	

Servicio de Café	Muy Bueno	
	Bueno	
	Regular	
	Malo	

Nivel de exposición de los Temas (Complejidad de Contenido)	Muy Adecuado	
	Aceptable	
	Elemental	
	Elevado	

Utilidad de manual como consulta (Diseño de Materiales)	Excelente	
	Regular	
	Insuficiente	
	Nula	

Atención del Personal	Cortés y amable	
	Amable	
	Indiferente	
	Descortés	

Apreciación de los contenidos del evento (Valla del Contenido)	Novedoso	
	Solo Nov. En algunos P.	
	Casi nada nuevo	
	Nada nuevo	

Tiempo asignado para la ejecución del evento (Tiempo)	Muy Adecuado	
	Aceptable	
	Demasiada	
	Insuficiente	

Observaciones Generales: (Sugerencias si algún punto obtiene una calificación menor de 70%).

Actividades realizadas en el evento (Técnicas de Manejo de Grupo y Didácticas).	Muy Adecuadas	
	Aceptable	
	Poco atinadas	
	Nada Aceptable	

Aplicación de los conocimientos adquiridos (Valía de los Contenidos)	Total	
	Solo en algunos asp.	
	Muy pocos aspectos	
	Nula	

Evaluación General

Nombre del Evento: _____ Fecha de Impresión _____

Nombre del Entrenador: _____

Instrucciones: El presente cuestionario tiene como objetivo, recabar información para optimizar los elementos que intervinieron en este curso. Entre más sincera y amplia sea tu respuesta, mejores Eventos de Entrenamiento podremos organizar. Los comentarios adicionales son de gran utilidad.

Marque con una "X" la respuesta que mejor represente su opinión en cada rubro.

I. EL ENTRENADOR:

Rubros a calificar	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1. La actitud del entrenador hacia el grupo le pareció...				
2. El entrenador dominó el tema que impartió durante el evento...				
3. El entrenador supervisó las actividades individuales y grupales que se llevaron a cabo durante el evento...				
4.- El entrenador proporcionó ejemplos prácticos durante su exposición...				
5. El apoyo que el entrenador brindó hacia el grupo fue...				
6. La puntualidad del entrenador la considera...				
7. La forma en la que el entrenador se condujo ante el grupo le pareció...				
8. La claridad de sus exposiciones y su comunicación fue...				
9. La forma en la que aclaró las dudas del grupo puede considerarse como...				
10. El entrenador dio a conocer y alcanzó los objetivos del evento...				

Mencione por favor sus sugerencias y observaciones con respecto al desempeño del entrenador durante el evento:

II. EL PROGRAMA DEL EVENTO:

1. La cantidad de Temas del evento fue:

- Muy adecuada
 Aceptable
 Demasiada
 Insuficiente

2. La relación que guardaron los temas con el objetivo del evento fue:

- Total
 Aceptable
 Regular
 Ninguna

3. El nivel de la exposición de los temas fue:

- Muy adecuado Aceptable Elemental Elevado

4. El contenido global del evento fue para usted:

- Novedoso Sólo novedoso en algunos puntos Casi nada nuevo Nada nuevo

5. Las actividades del evento (individuales y en equipo) fueron:

- Muy adecuadas Aceptables Poco atinadas Nada aceptables

6. El material y equipo utilizado en el curso le pareció:

- Claro y adecuado Aceptable Regular Inadecuado

7. La forma en las que se realizó las revisiones generales del contenido (Resúmenes, Actividades de Repaso, Etc.) le parecieron:

- Muy adecuadas Aceptables Poco aceptables Inadecuadas

8. La utilidad del manual como material de consulta o repaso es:

- Excelente Regular Insuficiente Nula

9. El tiempo asignado a la impartición del evento:

- Muy adecuado Aceptable Demasiado Insuficiente

10. La aplicación de los conocimientos adquiridos, en su trabajo será:

- Total Sólo en algunos aspectos Muy pocos aspectos Nula

Mencione algunos otros temas que considere necesarios incluir en este programa:

III. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO:

1. Las instalaciones en que se efectuó el evento le parecieron:

- Muy buenas Buenas Regulares Malas

2. El servicio de café fue:

- Muy bueno Bueno Regular Malo

3. La atención del personal del área de entrenamiento hacia usted fue:

- Cortés y amable Amable Indiferente Descortés

Mencione por favor sus sugerencias y observaciones para mejorar este evento, recuerde que su opinión es importante para nosotros:

LISTA DE VERIFICACIÓN TEMÁTICA

ANEXO 11

El objetivo de este listado de confirmación de temas de la inducción es el asentar por escrito que se explicaron los temas que a continuación se nombran y que no existen dudas sobre ellos.

Instrucciones.

Marque con una X "SI" cuando el tema haya sido explicado y no hayan quedado dudas. Marque con una X "NO" cuando el tema no se haya explicado y /o haya duda de este.

Nombre:

Fecha:

MÓDULOS		SI	NO	MÓDULOS		SI
Módulo 1	Conociendo a Nuestra Empresa			Módulo 7	Prestaciones	
	Bienvenida				Con contrato determinado	
	Presentación				IMSS	
	¿Quiénes somos?				Aguinaldo	
	Presentación Video Corporativo				Días de descanso	
	Antecedentes de La Empresa				INFONAVIT	
	Conociendo Nuestra Visión, Misión y Valores				AFORE	
					Vacaciones	
Módulo 2	Conocimiento de Nuestros Productos				Con contrato indeterminado	
	Clasificación de las bebidas alcoholicas				Prima Vacacional	
	Identificando Nuestros Productos				Fondo de Ahorro	
Módulo 3	Nuestras Relaciones Comerciales				Seguro de Vida	
	Conociendo los productos de distribución por país de origen:				Seguro de Gastos Médicos Mayores	
	Estados Unidos				Uniformes	
	Chile				Vales de despensa	
	Argentina.			Módulo 8	Beneficios.	
Módulo 4	Estructura Organizacional.				Caja de Ahorro	
	Dirección General				Ayudas especiales	
	Dirección de Comercial				Premio de Puntualidad	
	Dirección de Administración y Finanzas				Premio de Antigüedad	
	Dirección de Producción				Préstamo de Automóvil	
	Dirección de Operaciones				Seguro de Automóvil	
	Ubicación a detalle del departamento del nuevo colaborador			Módulo 9	Conociendo nuestras instalaciones y a nuestro Equipo de Trabajo.	
Módulo 5	Infraestructura				Ubicación de áreas de servicios: Caja, Area de impresión,copias,Cafeteria.	
	Corporativo				Presentación con el personal del departamento	
	Centro del Producción				Entrega de lugar de trabajo	
	Centro de Distribución				Entrega de herramientas de trabajo	
Módulo 6	Políticas Internas				Explicación de uso de teléfono multilínea	
	Responsabilidades de los colaboradores				Explicación de uso de Red	
	Explicación Reglamento Interno			Módulo 10	Verificación de información.	
	Horario de trabajo y comida				Breve Panorama	
	Credencial y registros				Aclarando dudas	
	Puntualidad y asistencia				Cierre del curso	
	Faltas, incapacidades y permisos					
	Pago de salario					
	Presentación personal					
	Orden en el lugar de trabajo					
	Normas de conducta					
	Convenio de confidencialidad					
	Cuidando Herramientas de trabajo					
	Medidas disciplinarias					



La Madriñena S.A. de C.V.

Proceso:	Inducción al puesto	Nombre del Tutor:	
Nombre Jefe Inmediato:		Puesto del Tutor:	
Nombre del colaborador de nuevo ingreso:		Departamento:	
Puesto del colaborador Nuevo Ingreso:		Fecha de la inducción	

ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO

ANEXO 12

Objetivo: Proporcionar seguimiento sobre el proceso de inducción que fue otorgado al colaborador de nuevo ingreso

Pregunta	Respuesta				
1. ¿Cómo te sientes en La Empresa?	Describir				
2. Tienes alguna duda o alguna inquietud con respecto al Curso de Inducción General	Si	Cuáles	No	Por qué	
3. Menciona 5 aspectos que se hayan tratado en el Curso de Inducción	1	2	3	4	5
4. Podrías mencionar cuál es la Visión, Misión y los Valores de La Empresa.	Visión		Misión		Valores
5. COMENTARIOS ADICIONALES					

Versión	1	Elaboró	RH	Vo. Bo. Jefe Inmediato		Fecha	
		Revisó	RH				



La Madrialeña S.A. de C.V.

Proceso:	Inducción	Nombre del Tutor:	
Nombre Jefe Inmediato:		Puesto del Tutor:	
Nombre del colaborador de nuevo ingreso:		Departamento:	
Puesto del colaborador Nuevo Ingreso:		Fecha de la inducción	

ENTREVISTA DE AJUSTE



Objetivo: Conocer, identificar y evaluar los factores que intervienen en el desempeño del colaborador y cómo influyen en su adecuación al puesto y a la organización.

Instrucciones: De acuerdo a los procedimientos de Recursos Humanos y para conocer la adaptación del nuevo colaborador en su puesto de trabajo y en La Empresa, le pedimos contestar las siguientes preguntas marcando con una "x" su respuesta.

Desempeño Laboral	1. ¿Cómo calificaría el desempeño del colaborador?										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Comentarios																			
	2. ¿Cómo calificaría la iniciativa para realizar actividades sin esperar indicaciones?										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	3. ¿Cómo calificaría la rapidez para realizar actividades encomendadas en el tiempo establecido?										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	4. ¿Cómo calificaría la disponibilidad para realizar sus actividades?										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5. ¿Cómo calificaría la actitud de servicio del colaborador?										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ambiente Laboral	6. ¿Cómo calificaría la ejecución de su trabajo?					a) Completo, ordenado, oportuno			b) Completo, ordenado, extemporáneo			c) Incompleto, desordenado								
	Comentarios																			
	7. ¿Cómo calificaría la relación laboral con el colaborador?					a) Efectiva		b) Buena		c) Regular		d) Mala		e) Problemática						
	8. ¿Cómo calificaría la relación laboral del colaborador con el equipo de trabajo?					a) Efectiva		b) Buena		c) Regular		d) Mala		e) Problemática						
Aspectos Generales	9. ¿Cómo calificaría la integración del colaborador a la empresa?										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	11. Trabaja el colaborador en armonía con sus compañeros y superiores					a) Si		b) No		Comentarios										
	12. ¿Cómo calificaría la presentación personal del colaborador?										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aspectos Generales	Comentarios.																			
	13. El colaborador asistente normalmente a sus labores.					a) Si		b) No		Comentarios										
	14. El colaborador llega puntualmente a su lugar de trabajo					a) Si		b) No		Comentarios										
	15. Mencione tres puntos destacados del colaborador																			
	16. Mencione tres puntos de mejora del colaborador																			

Versión	1	Elaboró	RH	Vo. Bo. Jefe Inmediato		Fecha	
		Revisó	RH				



La Madrileña S.A. de C.V

Proceso:	Inducción	Nombre del Tutor:	
Nombre Jefe Inmediato:		Puesto del Tutor:	
Nombre del colaborador de nuevo ingreso:		Departamento:	
Puesto del colaborador Nuevo Ingreso:		Fecha de la inducción	

ENTREVISTA DE AJUSTE



Objetivo: Conocer, identificar y evaluar los factores que intervienen en el desempeño del colaborador y cómo influyen en su adecuación al puesto y a la organización.

Instrucciones: De acuerdo a los procedimientos de Recursos Humanos y para conocer cómo te haz sentido en La Empresa, te pedimos contestar las siguientes preguntas marcando con una "x" tu respuesta. Responde honestamente, ya que tus respuestas nos permitirán detectar áreas de mejora.

Proceso de Inducción	1. Al ingresar a laborar recibiste algún Proceso de Inducción para conocer a La Empresa		a) Si	b) No	Comentarios									
	2. La información proporcionada fue		Clara	Completa	Suficiente	Confusa	Incompleta							
	3. ¿Qué propones para mejorar el Proceso de Inducción?													
	4. Menciona 5 puntos que se presentaron en la Inducción.													
Ambiente Laboral	5. ¿Cómo te sientes en La Empresa?													
	Integrado		Satisfecho		Indiferente		Disgustado		Desligado					
	6. ¿Cuáles son los factores que han contribuido a tu integración a La Empresa													
	Ambiente Laboral		Relación con jefe		Convivencia con compañeros		Otro							
	7. ¿Cuáles son los factores que han interferido a tu integración a La Empresa													
	Ambiente Laboral		Relación con jefe		Convivencia con compañeros		Otro							
	8. ¿Cómo calificas la comunicación		Empresa	a) Efectiva	b) Buena	c) Regular	d) Mala	e) Problemática						
		Departamental	a) Efectiva	b) Buena	c) Regular	d) Mala	e) Problemática							
9. ¿Cómo calificas la relación laboral con tu jefe inmediato?														
10. ¿Cómo calificas la relación laboral con tus compañeros?		a) Efectiva	b) Buena	c) Regular	d) Mala	e) Problemática								
Desempeño laboral	11. Tu jefe inmediato te explicó el objetivo de tu puesto			Si	No	¿Cuál es?								
	12. ¿Quién te especificó las actividades a realizar?			Jefe inmediato			Compañeros			Otro				
	13. ¿Cómo calificas tu desempeño laboral?			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	¿Por qué?
	14. ¿Cuáles son los factores que han contribuido con tu desempeño laboral?													
	Conocimiento del puesto		Asignación de actividades		Trabajo en equipo			Relaciones personales			Lugar y herramientas de trabajo			
	15. ¿Cuáles son los factores que han interferido con tu desempeño laboral?													
	16. Haz identificado cómo mejorar tu desempeño?			Si	No	¿Cómo lo mejorarías?								
17. Tienes alguna pregunta o duda respecto a tu puesto			Si	No	¿Cuál?									
18. Enumera tres propuestas generales a La Empresa														
Comentarios														

Versión	1	Elaboró	RH	Vo. Bo. Jefe Inmediato		Fecha	
		Revisó	RH				

TABLA NUMERICA INDICE DE ROTACIÓN



2002		Autori	Difere	Plantilla Inc	Salidas	Plazas ocu	Entradas	Plantilla Fir	Diferencia	Inicio mes	Fin mes	SE	Ini Fin	Indice
Enero	368	0	368	17	351	9	360	8	368	360	1300	364	3,57	
Febrero	368	8	360	15	345	11	356	12	360	356	1300	358	3,63	
Marzo	368	12	356	11	345	12	357	11	356	357	1150	356,5	3,23	
Abril	368	11	357	10	347	11	358	10	357	358	1050	357,5	2,94	
Mayo	368	10	358	11	347	17	364	4	358	364	1400	361	3,88	
Junio	368	4	364	10	354	10	364	4	364	364	1000	364	2,75	
Julio	368	4	364	10	354	12	366	2	364	366	1100	365	3,01	
Agosto	368	2	366	7	359	9	368	0	366	368	800	367	2,18	
Septiembre	368	0	368	6	362	5	367	1	368	367	550	367,5	1,50	
Octubre	368	1	367	4	363	4	367	1	367	367	400	367	1,09	
Noviembre	368	1	367	4	363	5	368	0	367	368	450	367,5	1,22	
Diciembre	368	0	368	3	365	3	368	0	368	368	300	368	0,82	
2,48														
2003		Autori	Difere	Plantilla Inc	Salidas	Plazas ocu	Entradas	Plantilla Fir	Diferencia	Inicio mes	Fin mes	SE	Ini Fin	Indice
Enero	347	0	347	6	341	5	346	1	368	346	550	357	1,54	
Febrero	347	1	346	4	342	5	347	0	346	347	450	346,5	1,30	
Marzo	347	0	347	2	345	2	347	0	347	347	200	347	0,58	
Abril	347	0	347	3	344	2	346	1	347	346	250	346,5	0,72	
Mayo	347	1	346	2	344	3	347	0	346	347	250	346,5	0,72	
Junio	347	0	347	1	346	1	347	0	347	347	100	347	0,29	
Julio	347	0	347	2	345	2	347	0	347	347	200	347	0,58	
Agosto	347	0	347	1	346	1	347	0	347	347	100	347	0,29	
Septiembre	347	0	347	2	345	2	347	0	347	347	200	347	0,58	
Octubre	347	0	347	0	347	0	347	0	347	347	0	347	0,00	
Noviembre	347	0	347	1	346	1	347	0	347	347	100	347	0,29	
Diciembre	347	0	347	1	346	1	347	0	347	347	100	347	0,29	
0,60														
2004		Autori	Difere	Plantilla Inc	Salidas	Plazas ocu	Entradas	Plantilla Fir	Diferencia	Inicio mes	Fin mes	SE	Ini Fin	Indice
Enero	337	0	337	3	334	3	337	0	368	337	300	352,5	0,85	
Febrero	337	0	337	4	333	3	336	1	337	336	350	336,5	1,04	
Marzo	337	1	336	2	334	3	337	0	336	337	250	336,5	0,74	
Abril	337	0	337	1	336	1	337	0	337	337	100	337	0,30	
Mayo	337	0	337	2	335	2	337	0	337	337	200	337	0,59	
Junio	337	0	337	1	336	1	337	0	337	337	100	337	0,30	
Julio	337	0	337	1	336	1	337	0	337	337	100	337	0,30	
Agosto	337	0	337	2	335	2	337	0	337	337	200	337	0,59	
Septiembre	337	0	337	1	336	1	337	0	337	337	100	337	0,30	
Octubre	337	0	337	0	337	0	337	0	337	337	0	337	0,00	
Noviembre	337	0	337	1	336	1	337	0	337	337	100	337	0,30	
Diciembre	337	0	337	0	337	0	337	0	337	337	0	337	0,00	
0,44														

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005) *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en una área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alto Nivel (2006) *Estrategia de Negocios*. México. Año 19. Número 211.
- Arias, F. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Baron, R. (1996) *Psicología*. México: Prentice Hall.
- Bayers, L. (1996) *Gestión de recursos humanos*. México: Irwin.
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (1999) *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Coon (1986) *Introducción a la Psicología*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Cueli, J. (1995) *Teorías de la personalidad*. México: Trillas.
- Darley, J. (1990) *Psicología*. México: Prentice-Hall.
- Dessler, G. (1991) *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2004) *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Dorsch, (1976) *Diccionario de Psicología*. Barcelona: Herder.
- Evans, (1983) *Psicología para un mundo cambiante*. México: Limusa.
- Feldman, R. (2002) *Psicología, con aplicaciones en países de habla hispana*. México: McGraw Hill.
- Gama, E. (1992) *Bases para el análisis de puestos*. México: Manual Moderno.
- Ginebra, J. (1997) *Las empresas familiares, su dirección y su continuidad*. México: Panorama.
- Grabisky, S. (1994) *Las empresas Familiares*. México: Del Verbo emprender.
- Grados, J. (1993) *Inducción, Reclutamiento y Selección*. México: McGraw Hill.
- Grados, J. (2001) *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.
- Haller, G. (1963) *Psicología Industrial*. México: Grijalbo.
- Ivancevich, J. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Kolb, D. (1987) *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall.
- Korman, A. (1978) *Psicología de la industria y las organizaciones*. España: Marova.
- Landy, F. (2005) *Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: McGraw Hill- Interamericana.
- Maristany, J. (2000) *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Martínez, J. (2001) *La participación del Psicólogo en el proceso de admisión de los alumnos becarios del Instituto Técnico de formación policial*. Tesis. Licenciatura en Psicología. UNAM.

-
-
- Nava, A. (1995) *La inducción un proceso compartido: el papel de los jefes inmediatos y el psicólogo organizacional*. Tesina. Licenciatura en Psicología. UNAM.
 - Reyes, A. (1979) *Administración de personal. Relaciones Humanas*. México: Limusa.
 - Reyes, P. (1981) *Administración de empresas*. México: Limusa.
 - Ribes, E. (1980) *Enseñanza, ejercicio e investigación de Psicología*. México: Trillas.
 - Robbins, S. (1987) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
 - Rodríguez, J. (2000) *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. México: ECASA.
 - Rodríguez, J. (2002) *Administración moderna de personal*. México: Thomson.
 - Saigar M. (1999) *Desarrollo e implantación de un programa de inducción para personal de nuevo ingreso en una institución privada de servicios de salud*. Reporte Laboral. Licenciatura en Psicología. UNAM.
 - Schultz, D. (1985) *Psicología Industrial*. México. Mc Graw Hill.
 - Shein. E, H (1982) *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
 - Siegel, L. (1992) *Psicología Industrial*. México: Compañía Editorial Continental.
 - Sikula, A. (1993) *Administración de personal*. México: Limusa.
 - Ulrich, D. (2004) *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.
 - Urbina, J. (1992) *El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva*. Tesis. Licenciatura en Psicología. UNAM
 - Werther, W. y Davis, K. (1982) *Dirección de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.
 - Werther, W. y Davis, K. (1991) *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.
 - Zepeda, F. (1999) *Psicología Organizacional*. México: Pearson.
 - Zimbardo, P. (2005) *Psicología y vida*. México: Pearson.