



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA UNA  
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

T E S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A:  
MARÍA DE LOURDES CORTÉS SALCEDO

DIRECTORA DE LA TESINA: LIC. ISaura ELENA  
LOPÉZ SEGURA



FACULTAD  
DE PSICOLOGÍA

México, D.F.

Abril 2007.



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.

**Gracias infinitas...**

**A Dios por ser mi guía.**

**A mis padres, por su amor, apoyo y ejemplo.**

**A mis hijos Carlos y Frankie por ser mi fuerza y templanza.**

**A Paco mi esposo.**

## INDICE

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>CAPÍTULO I.</b>	
<b>LA ORGANIZACIÓN</b>	
1.1 Elementos de la organización.....	9
1.2 Concepto de organización.....	11
1.3 Factor Humano en las organizaciones.....	13
<b>CAPITULO II.</b>	
<b>IMPORTANCIA DE LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO COMO PARTE DEL PROCESO DE INDUCCIÓN</b>	
2.1 La Motivación en el Trabajo.....	18
2.2 Teoría de la Motivación de Maslow.....	21
2.3 Teoría de los dos Factores, de Herzberg.....	23
2.4 Teoría de McClelland.....	27
2.5 Teoría de las Expectativas.....	28
<b>CAPITULO III.</b>	
<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>	
3.1 Proceso de Reclutamiento.....	34
3.2 Proceso de selección de Personal.....	36
3.3 Toma de decisión.....	39
3.4 Contratación.....	39
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>PROCESO DE INDUCCIÓN</b>	
4.1 Antecedentes Históricos.....	43
4.2 Inducción.....	44
4.3 Socialización.....	45
4.4 Definiciones de Inducción.....	47

4.5 Ventajas del proceso de Inducción.....	50
4.6 Elementos de un Programa de Inducción.....	53
4.7 Tipos de Inducción.....	54
4.8 Inducción a la Empresa.....	54
4.9 Inducción al Puesto.....	55

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD**

5.1 Políticas y Normas del Programa de Inducción.....	58
5.2 Normas establecidas en la Universidad.....	59
5.3 Contenido General de la Inducción de la Universidad.....	61
5.4 Evaluación y Seguimiento del Programa de Inducción.....	70
5.5 Factibilidad de la Propuesta.....	71
5.6 Evaluación del Programa.....	72

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>78</b>
--------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>81</b>
--------------------------	-----------

## RESUMEN

En el presente trabajo se muestra una revisión bibliográfica y una propuesta acerca de la inducción del personal administrativo en una Institución de Educación Superior; cumple con todo lo que le ley establece; sin embargo, no existe un profesional dedicado al desarrollo del programa de inducción, las participaciones en torno al proceso se llevan acabo de manera informal y sin continuidad.

Como parte de la labor desarrollada del 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 y la inexistencia de un Proceso de Inducción.

Como parte integrante del Departamento de Recursos Humanos, se propuso la implementación del Proceso de Inducción para subsanar las 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 institución en general, y al puesto en particular.

La propuesta 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.

## **INTRODUCCIÓN**

### **PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

En la actualidad cobra mayor fuerza la preocupación por contar con recursos humanos capaces, eficientes, calificados e integrados, que permitan a las organizaciones mantenerse en el esquema de competitividad nacional e internacional.

Las empresas han centrado su atención en rodearse de personas que formen un verdadero equipo de trabajo que tenga como misión alcanzar los objetivos organizacionales, sin perder de vista el hecho de que al lograrse los objetivos del ser humano, éstos son promotores del logro de las metas de la institución.

Encontrar personal con conocimientos, experiencia y habilidades de alta calidad, es tarea del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, lo que implica encontrar y seleccionar al personal que reúnan el perfil en cuanto a las características físicas, psicológicas, teóricas y técnicas, así como la experiencia necesaria idóneas para desempeñar un puesto específico. Este proceso incluye actividades, como entrevista, exámenes técnicos, psicométricos, médicos y estudios socioeconómicos, así como investigación de referencias laborales de empleos anteriores; lo que propicia niveles altos de tensión y angustia en el candidato, entendiendo por angustia la combinación de aprensiones, incertidumbre y miedo. Una vez que el aspirante ha acreditado el proceso antes mencionado se procede a su contratación.

Ahora el “nuevo empleado” se enfrenta a una serie de situaciones ajenas y desconocidas: un nuevo trabajo, jefe nuevo, compañeros que no conoce, otras oficinas, prestaciones a que tiene derecho y obligaciones que debe cumplir, todo ello le provoca tensión que le impide integrarse fácilmente a su nuevo medio. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como su calidad de vida. La incertidumbre es alta porque el nuevo trabajador siente la necesidad de identificación, de formar parte efectiva

de un grupo, incrementando su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación.  
(Arias 2004)

Considerando que el factor humano es importante para las organizaciones, son éstas las que tienen que preparar al nuevo integrante, desde su ingreso y hasta que realice las funciones de su puesto, es decir se le debe inducir a la institución, dándole una visión general de la empresa, que conozca el ambiente físico, social y formal del lugar al que está incorporándose y así facilitar y agilizar su integración.

El éxito de un programa de inducción se logra por que consigue acelerar la adaptación de los nuevos empleados. La inducción es el proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, las normas y convicciones que se postulan dentro de la organización; cumpliendo así con varios propósitos: reduce la angustia en el nuevo empleado y colabora a su rápida integración a la institución.

Es importante mencionar que la inducción según Arias (2004) es considerada como un proceso aplicable a las personas de primer ingreso, sin embargo tiene la misma importancia para alumnos que empiezan la escuela, estudiantes que ingresan a universidades o institutos superiores, así cómo se puede aplicar a los empleados que son promovidos a otro puesto, o cuando la empresa introduce nuevos procedimientos o políticas.

Para cubrir la necesidad de adaptación del nuevo trabajador surgió el concepto de inducción, proceso que consiste en proporcionar al nuevo empleado toda la información necesaria para lograr una rápida integración a la empresa y reducir al máximo los efectos psicológicos mencionados anteriormente.

La carencia de un programa de inducción puede acarrear problemas en el desempeño y en la actitud del empleado, lo cual a su vez, puede alterar la disciplina, aumento en la rotación de personal, siendo el mayor índice de rotación durante los primeros meses, gastos innecesarios en composturas de equipo y maquinaria, lentitud, producción defectuosa, reflejando un desempeño

laboral deficiente. Presentándose principalmente estos problemas en el personal operativo.

En lo que respecta a los mandos directivos lo que ocurre cuando no existe una inducción adecuada a la organización, es en la toma de decisiones erróneas o poco acertadas, conflictos laborales, falta de compromiso y lealtad hacia la empresa.

En función de que la inducción ha sido considerada como un tema poco relevante para la Universidad, surgió la inquietud de proponer un programa de inducción, brindándole así, la importancia que merece.

La investigación de éste tema se realiza basado en un conjunto de acciones ordenadas y sistematizadas que darán como resultado la integración y familiarización entre el empleado y el ambiente laboral, lo que repercutirá en el beneficio de la institución y del propio trabajador.

Tomando como referencia que el proceso de inducción establece los antecedentes para el éxito, debe ser vista como una herramienta muy valiosa y que el tiempo invertido en esta adaptación será recompensado con un desarrollo óptimo de los recursos humanos y de la organización.

Como resultado de esta tesina se propone un programa de inducción del personal administrativo para una Institución Educativa de nivel superior a la que se identifica como "La Universidad" con el objeto de cuidar el anonimato y la confidencialidad de la misma. Con la finalidad de familiarizar a los empleados de nuevo ingreso con la historia, su misión, objetivos, principios institucionales, estructura organizacional, prestaciones y servicios, así como la distribución física de las instalaciones buscando reducir la angustia e infundiendo confianza, para obtener de él su mayor esfuerzo y lograr la mutua integración entre el trabajador y la Universidad

# **CAPITULO I**

# **ORGANIZACIÓN**

**CAPÍTULO I**  
**ORGANIZACIÓN**

## 1.1 Elementos de la organización

La Administración de Recursos Humanos (ARH) se aplica en un contexto de organizaciones, y personas, significa tratar con seres humanos que participan en organizaciones: más que esto, significa administrar los demás recursos incluyendo a las personas. Así, organizaciones y personas son la base fundamental de la ARH. (Chiavenato, 2000). Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual, una organización es un sistema de actividades conscientes coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de esta (Chester 1971)

Grados (2003) afirma que el hombre es incapaz de cubrir todas sus necesidades por sí mismo debido a que carece de capacidad, tiempo, fuerza y perseverancia necesarias, por ello requiere apoyarse en los demás, así cuando varias personas toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas, están en ese momento hablando de organización. El mismo autor menciona que para llegar a un concepto centrado de organización deben tomarse en cuenta algunos aspectos importantes:

1. El concepto básico que sustenta la idea de organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.
2. El concepto de organización implica que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades

3. Al efectuar la coordinación de actividades se requiere de una distribución equitativa de las mismas, en función de la especialidad que respalde a cada persona. A esta forma de distribución se le denomina “división del trabajo”.

A los conceptos anteriores se une la necesidad de una “jerarquización de la autoridad”. Es obvio que no es posible la coordinación de varios individuos o diversas organizaciones si no existen los medios para controlar, dirigir o limitar las diversas actividades.

- La organización se refiere a “estructuras”; es esto quizá la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.
- La idea alude siempre a funciones, niveles o actividades que “están por estructurarse” más o menos de manera remota; ve al futuro, inmediato o distante.
- La organización constituye el dato final del aspecto estático y de la mecánica de funcionamiento. Nos dice en concreto quién va a hacer cada cosa (esto último en el sentido de qué puesto, no precisamente de qué persona), y cómo lo va a hacer.

Toda organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, los cuales, administrados correctamente, le permitirán o facilitarán alcanzar sus objetivos.

Según Reyes Ponce (1981) estos recursos son de tres tipos:

1. Recursos materiales; dinero, instalaciones, maquinaria, mobiliario, materia prima, etc.
2. Recursos técnicos: sistemas, procedimientos, instructivos, manuales, organigramas, etc.
3. Recursos humanos: comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores que modelan dichas actividad como son: conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, habilidades, actitudes, salud, etc.

Estos recursos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario se detendrá. (Arias, 2004).

Cuando la organización está terminada, sólo resta “actuar” integrando, dirigiendo y controlando.

## **1.2 Concepto de organización.**

Factores de la estructura organizacional:

- a) En la empresa se refiere a todas las actividades que en ésta se realizan. No importa su naturaleza, su rango o su complejidad: sean del obrero, del empleado, del supervisor, del gerente; lo mismo es que se relacionan con un trabajo físico que con una labor intelectual.
- b) Son importantes también los recursos materiales que en la empresa existen, como por ejemplo las instalaciones, el instrumental, el dinero etcétera.

- c) Se refiere igualmente a los adelantos científicos en las actividades que los individuos realizan en la empresa. Es decir la tecnología comprende a los nuevos instrumentos materiales como máquinas y equipos, así como sistemas, métodos y procedimientos que se aplican al trabajo operativo y también a la labor de dirección ejecutiva.
  
- d) Tiene que tomar en consideración a los elementos humanos, lo que se refiere a las características personales, es decir, a sus energías físicas, a su capacidad intelectual, a sus conocimientos, a sus habilidades, a aptitudes, a su carácter, a sus hábitos y forma de vida, a su temperamento; en una palabra, a lo que los individuos son y aún a lo que pueden llegar a ser en lo material, en lo intelectual, en lo moral y en lo social.

Considerando los elementos anteriores es posible proponer la siguiente definición:

La Organización es coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia compañía corresponden. Así la organización de la empresa se convierte en diagramas, análisis de puestos operativos y ejecutivos, cartas de distribución de actividades seccionales y departamentales, instructivos, políticas, agendas y manuales de organización. Un conjunto de instrumentos administrativos que consignan las normas y preceptos que se consideran útiles, convenientes, adecuados, oportunos, para orientar lo que deben ser las actividades individuales y de grupos según los intereses y fines de la empresa. (Guzmán, 1999)

### **1.3 Factor humano en las organizaciones**

El comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (en calidad tanto de individuos como de grupos) actúan en las organizaciones. Su meta es hacer más eficaces a los administradores en la descripción, comprensión, predicción y control de la conducta humana. Los elementos clave por considerar son las personas, la estructura, la tecnología y el entorno externo. El comportamiento organizacional surgió como un campo interdisciplinario valioso para los administradores. Se apoya en un fundamento de investigación cada vez más sólido y echa mano de útiles ideas y modelos conceptuales de muchas de las ciencias de la conducta a favor de la mayor eficacia de los administradores.

Los conceptos fundamentales del comportamiento organizacional tienen que ver con la naturaleza de las personas (diferencias individuales, percepción, individuo integral, conducta motivada, deseo de involucramiento y valor de las personas) y con la naturaleza de las organizaciones (sistemas sociales, intereses mutuos y ética). Las acciones administrativas deben orientarse holísticamente para el cumplimiento de las metas supremas de interés para los empleados, la organización y la sociedad. (Davis y Newstrom 2003)

Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua, así los seres humanos pasan la mayor parte de su tiempo en las instituciones de las cuales dependen para vivir; éstas, a su vez, están conformadas por individuos sin los que no podrían existir (Chiavenato, 2000)

De acuerdo a Fichter (1972), el hombre es un ser activo, ha creado y destruido civilizaciones, ha desarrollado enormes complejos tecnológicos; con su ingenio ha utilizado los recursos naturales y ha causado graves alteraciones en el medio ambiente. La grandeza de los adelantos científicos y tecnológicos nos sorprende cada vez más. Y todo esto hace pensar en la habilidad humana para desarrollar las organizaciones sociales capaces de cumplir con determinados propósitos. Es importante considerar que el hombre es un animal

racional y social con propensión para organizar y dirigir sus intereses; El ser humano es un animal organizado, sus percepciones están organizadas en un todo significativo. El término social implica que el hombre tienda a desarrollar relaciones de cooperación e interdependencia, aunque no siempre con fines de bien común.

El hombre es un ser crítico, el individuo no puede ser considerado como un simple medio, es un ser sensible, un elemento que juega un papel de suma importancia en todo proceso de desarrollo; sin el entusiasmo, la pasión y la percepción de la belleza, no se puede esperar mucho del hombre. Las personas, los grupos pequeños, las normas, los valores, las actitudes parecen coexistir dentro de pautas extremadamente complejas y multidimensionales, tal complejidad parece, en ocasiones casi incomprensible, sin embargo, es esa misma complejidad la que constituye la base para entender los fenómenos organizacionales; estos fenómenos en los estudios de administración general, se señala que dentro del personal, el elemento humano, es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que estos son operados por hombres. Por ellos, la cooperación y la actitud del personal coordinan los resultados que se obtengan en todo los demás aspectos, producción de bienes y servicios, ventas, finanzas, compras, registros, y aún la misma administración.

Los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas sirven de poco si son manejados con apatía, o lo que es peor, en plan de utilizarlos bien o destruirlos por descontento del personal. ( Davis, 2003 )

Cada individuo nace con un conjunto de necesidades básicas, metas, motivaciones o deseos. No existe en absoluto un acuerdo común con respecto a todos los impulsos innatos con los que el individuo llega al mundo. Tal vez las metas innatas universalmente aceptadas son la seguridad física, la necesidad social, los impulsos de autorrealización y la necesidad de tener esperanza se mencionan también algunas listas de necesidades humanas innatas. Cualquiera que sea lo que la lista incluya, universalmente se acepta que el pensamiento del individuo es una identidad que tienen necesidades y persigue una meta. (Biyars y Llord, 1984)

Así uno de los temas fundamentales de las Teorías del comportamiento es la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió valiosa contribución. Los autores conductistas verificaron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor la conducta de las personas y utilizar la motivación como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones. (Chiavenato, 2006)

# CAPITULO II

**IMPORTANCIA DE LA TEORÍA DEL  
COMPORTAMIENTO EN EL  
TRABAJO COMO PARTE DEL  
PROCESO DE INDUCCIÓN.**

## CAPITULO II

### **IMPORTANCIA DE LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO COMO PARTE DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.**

El surgimiento de la Teoría de las relaciones humanas Elton Mayo (1933), aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, comunicación, dinámica de grupos y se critican con dureza y se dejan a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, departamentalización y principios generales de administración. Se comienza a explorar la otra cara de la moneda: el ingeniero y el técnico ceden el paso al psicólogo y al sociólogo; el método y la máquina pierden primacía ante la dinámica de grupo; el bienestar humano se concibe desde otros puntos de vista. La administración científica clásica de acuerdo a Taylor (1911) se basaba en la concepción del *homo economicus*, según la cual el comportamiento del hombre era motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo; al dar importancia a las personas se cede el lugar al hombre social. Esta revolución en la administración, que destacó el carácter democrático, ocurrió en los albores de la Segunda Guerra Mundial. El énfasis en las tareas y en la estructura es sustituido por el énfasis en las personas.

Con la ayuda de la teoría de la motivación se busca explicar el comportamiento de las personas, con el enfoque humanista aparece el surgimiento de la teoría de las Relaciones Humanas en Estados Unidos, a partir de 1930. Esta teoría surgió gracias al desarrollo de las ciencias sociales, especialmente de la psicología y, en particular, la Psicología del Trabajo. (Chiavenato, 2006)

## **2.1 La motivación en el trabajo.**

Steers y Portes (1975) definen la motivación en el trabajo como *“las condiciones que influyen en la actividad, dirección y mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente laboral “* (Muchinsky, 2000).

Es común escuchar en las organizaciones “hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más”, como si fueran marionetas a quienes hay que “motivar”. Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción. Para hacer las cosas más difíciles, se destaca la “motivación hacia el trabajo”; pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera un factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta.

El individuo desarrolla un esfuerzo, que es condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización. Por ejemplo: un obrero puede estar motivado para alcanzar una producción elevada, pero si sus compañeros de trabajo lo presionan para que no lo haga, o si los procedimientos de la organización fallaron y no tienen materia prima, no logrará esa meta. Volviendo al esfuerzo, éste tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos están unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo. Si contribuye a alcanzar los objetivos de la organización el trabajador recibirá incentivos tales como: ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, entre otros, en caso contrario, obtendrá sanciones (castigos, carencia de ascensos). Tanto los premios como las sanciones van a redundar en su motivación. (Arias, 2004)

De tal forma que el proceso de motivación se explicaría según Chiavenato (2004) de la manera siguiente:

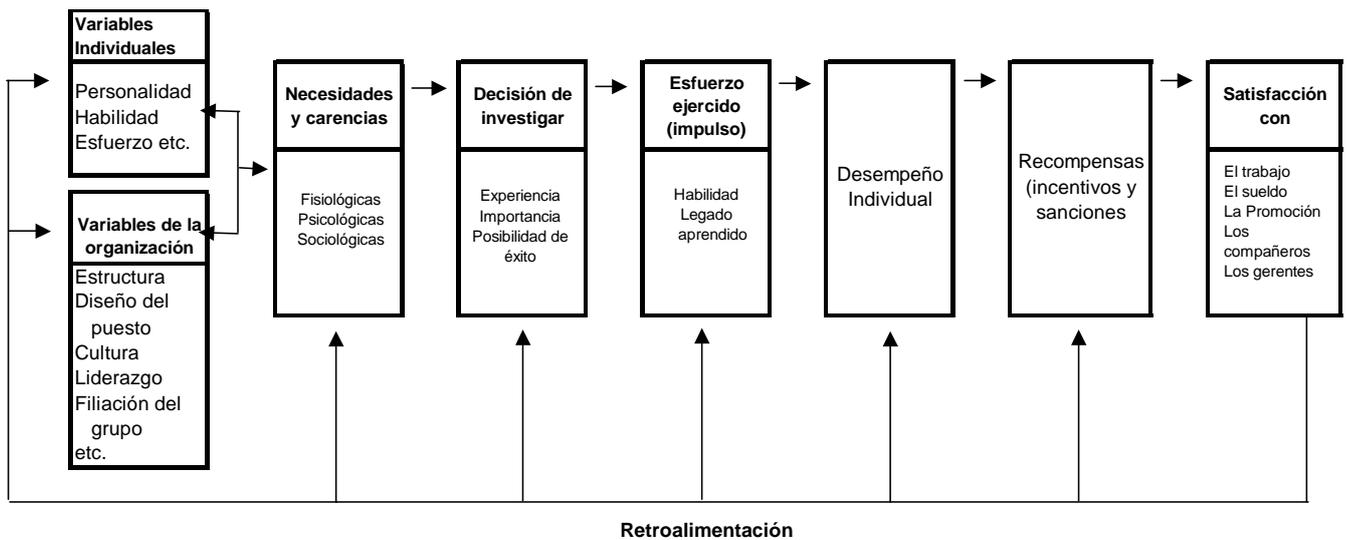
- Las necesidades y carencias provocan tensión e incomodidad en la persona y desencadenan un proceso que trata de reducir o eliminar la tensión.
- La persona elige un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento dirigido hacia esa meta (impulso)
- Si la persona consigue satisfacer la necesidad, el proceso de motivación tiene éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia; sin embargo, si algo obstaculiza o impide a la persona satisfacer la necesidad, entonces se presenta la frustración, el conflicto o el estrés.
- Esta evaluación del desempeño determina alguna especie de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se sigue otro patrón circular.

Existen variables individuales, organizacionales que se relacionan con la Motivación y para entender la importancia de la misma como parte medular en el proceso de inducción Chiavenato (2004) menciona:

- Los factores, que están presentes en el individuo serían: El esfuerzo que es la energía invertida por la persona para realizar el trabajo y las habilidades que son las aptitudes de la persona, como serían la inteligencia y la destreza.
- Las variables de la organización, como el diseño de tareas, la amplitud del control, el estilo del líder, la afiliación al grupo y la tecnología también influyen ostensiblemente en la motivación y el desempeño de las personas. Éstos son los aspectos del contexto del trabajo que se deben considerar dentro del proceso de motivación.
- Otra variable importante de este proceso es la satisfacción. Significa realización personal en virtud de la experiencia provocada por diversas actividades y recompensas. Motivación y satisfacción no son sinónimos,

aunque se relacionan entre sí. La motivación se refiere al comportamiento dirigido a alcanzar metas o incentivos. La satisfacción se deriva del éxito que se alcance con el proceso de motivación.

Al combinar las variables individuales y las de la organización, la satisfacción y los conceptos psicológicos derivados, se obtendrá un modelo integral del proceso de motivación, como se explica en el cuadro siguiente.



(Chiavenato, I. 2004)

La Satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de soluciones de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Las teorías más conocidas sobre motivación que están relacionadas con las necesidades humanas y que son de extrema importancia en el proceso de inducción, motivo de ésta investigación son: la teoría de Maslow, la teoría de Herzberg, la teoría de McClelland y la teoría de las Expectativas (Chiavenato 2004)

## 2.2 Teoría de la motivación de Maslow (1954)

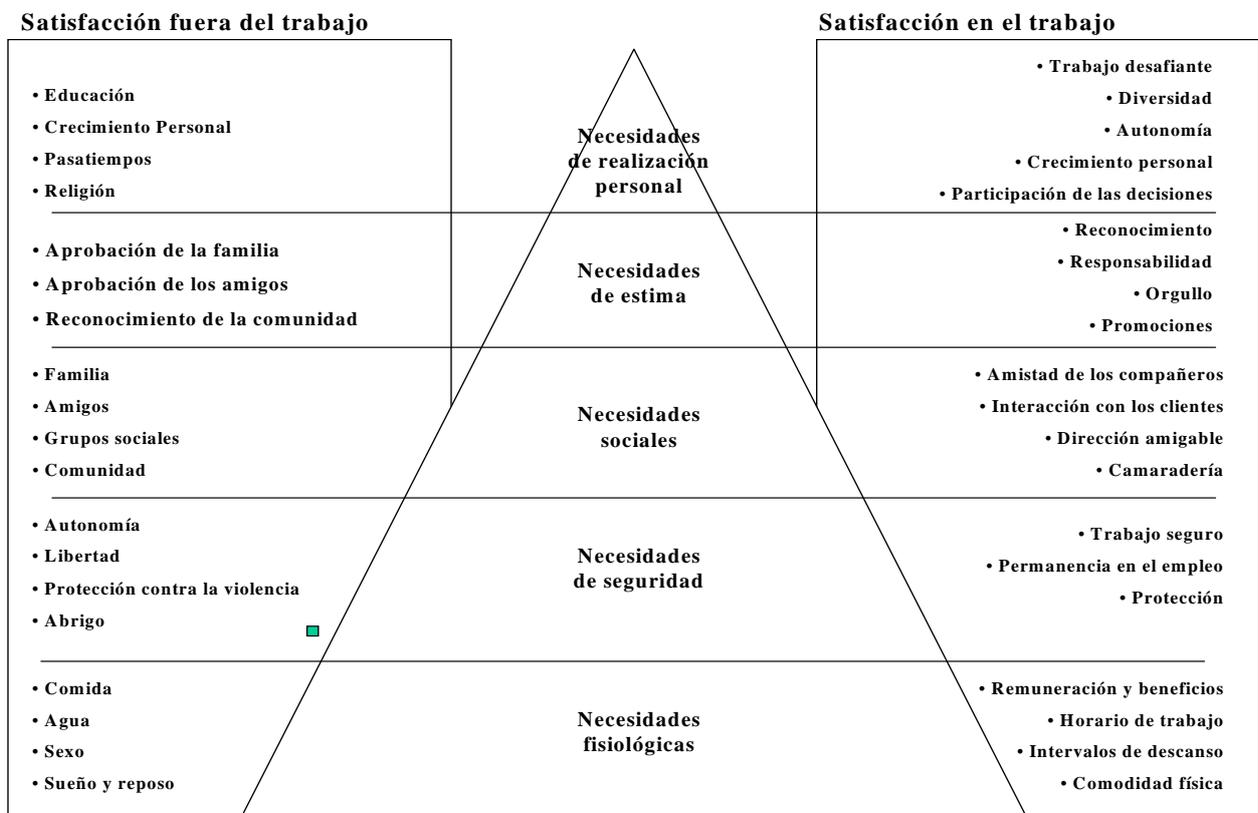
La teoría está basada en la llamada pirámide de necesidades, es decir, distribuidas por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Las necesidades señaladas por Maslow son:

1. *Necesidades fisiológicas.* Son las necesidades de alimento, bebida, casa y protección contra el dolor y el sufrimiento. También son llamadas necesidades biológicas y exigen su satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. *Necesidad de seguridad.* Son las necesidades de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y de protección contra amenazas externas o ambientales. También se relacionan estrechamente con la supervivencia del individuo.
3. *Necesidades sociales.* Son las necesidades de amistad, participación, afiliación a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida social del individuo y con el deseo de dar y recibir afecto.
4. *Necesidades de estima.* Son las necesidades relacionadas con la forma en que la persona se ve a sí misma y evalúa, por ejemplo, su autoestima, amor propio y confianza en sí misma.
5. *Necesidades de realización personal.* Son las necesidades más elevadas del ser humano, las que lo llevan a realizarse como persona haciendo uso máximo del potencial de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se concentran en la cúspide de la pirámide y que se traducen en el intento que hace cada persona por realizar su potencial y por desarrollarse continuamente como ser humano a lo largo de la vida.

En resumen, existen dos clases de necesidades: Necesidades de orden bajo o primarias (como las necesidades fisiológicas y las de seguridad) que son satisfechas externamente, mediante la remuneración, la permanencia en el empleo, las condiciones de trabajo y las necesidades de orden elevado o

secundarias (como las necesidades sociales, de estima y realización personal) que son satisfechas internamente (dentro del individuo).

Las investigaciones existentes no aceptan del todo la jerarquía de Maslow. Sin embargo, aunque es genérica y estandarizada, representa un modelo valioso para comprender el comportamiento individual y el comportamiento organizacional debido a su sencillez y fácil comprensión, así como su lógica intuitiva. (Chiavenato 2004)



La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones.

Chiavenato (2006)

### 2.3 Teoría de los dos factores, de Herzberg

Herzberg, Mausner y Snyderman (1965) pidieron a 200 personas, entre ingenieros y contadores, que describieran brevemente un episodio que les

hubiera causado mucha satisfacción en su trabajo, señalando si esto los había llevado a elaborar con mayor intensidad, con menor o con igual intensidad, y otro que le hubiera sido particularmente insatisfactorio, señalando también el nivel de trabajo posterior.

Después de estudiar sus datos, llegaron a establecer una teoría conocida como de los motivadores y los factores higiénicos, que ha sido ampliada posteriormente por Herzberg. (Arias, 2004)

Maslow sustenta su teoría en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores. (Chiavenato, 2000)

La teoría de Herzberg, básicamente dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, como responsabilidad, iniciativa, etcétera; cuando están presentes motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etcétera están ausentes. En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y el clima emocional adecuados no le provocan satisfacción. (Arias, 2004)

Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

- a) Factores Higiénicos. Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes,

etcétera; son factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo los factores higiénicos solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción. Cuando son precarios, producen insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con colegas

b) Factores motivacionales, Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; Producen un efecto de motivación duradera y un aumento de productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de responsabilidades
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)

- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o vertical)

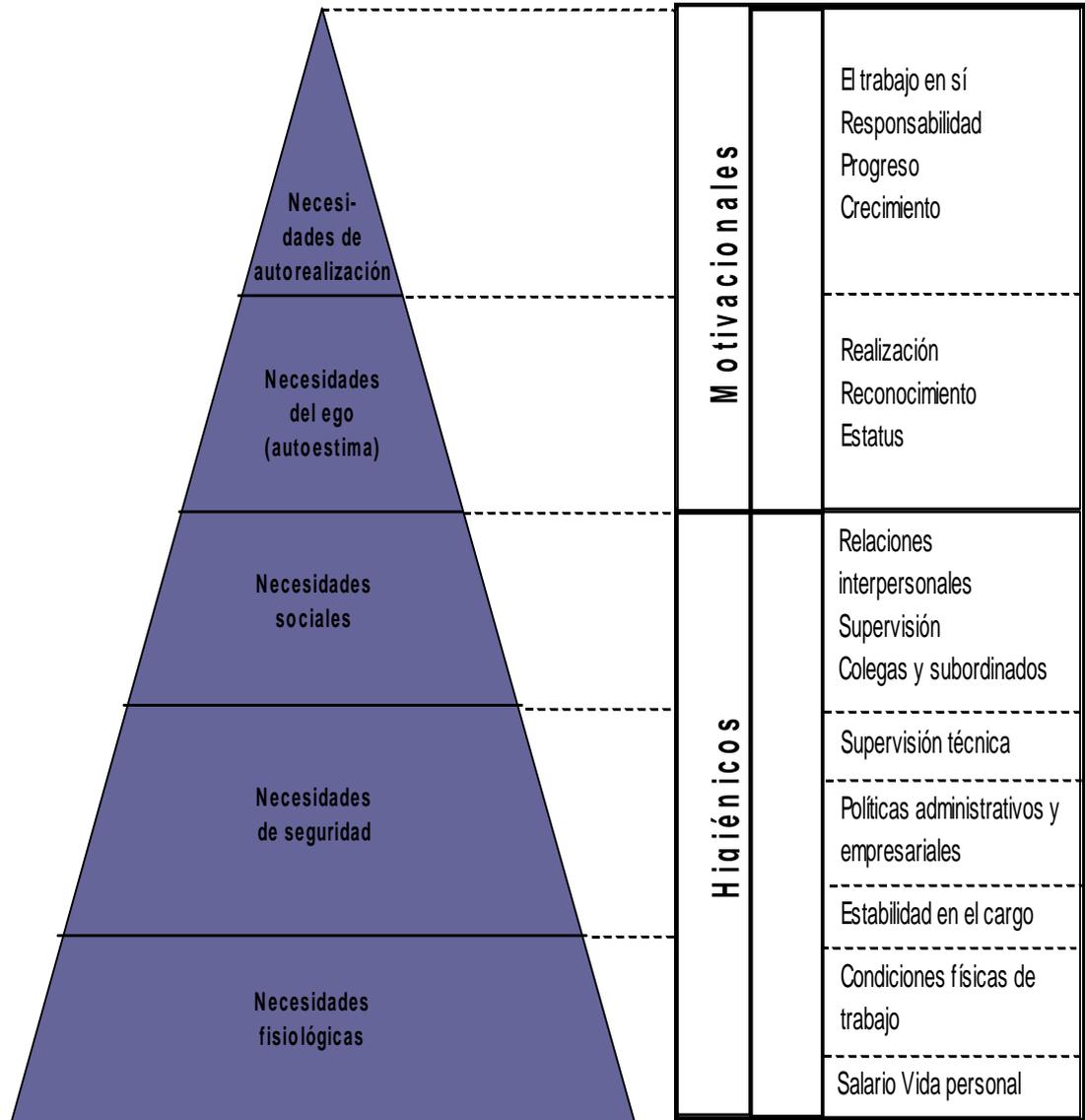
En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

- a) La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales.
- b) La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo éstos son los llamados factores higiénicos

En cierta medida, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado. Los enfoques de Herzberg y de Maslow presentan algunos puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica respecto de la motivación del comportamiento humano. No obstante, también presentan diferencias importantes. En la figura siguiente se comparan los dos modelos. (Chiavenato, 2000)

**JERARQUIA DE  
NECESIDADES DE  
MASLOW**

**FACTORES DE HIGIENE  
MOTIVACIONB DE  
HERZBERG**

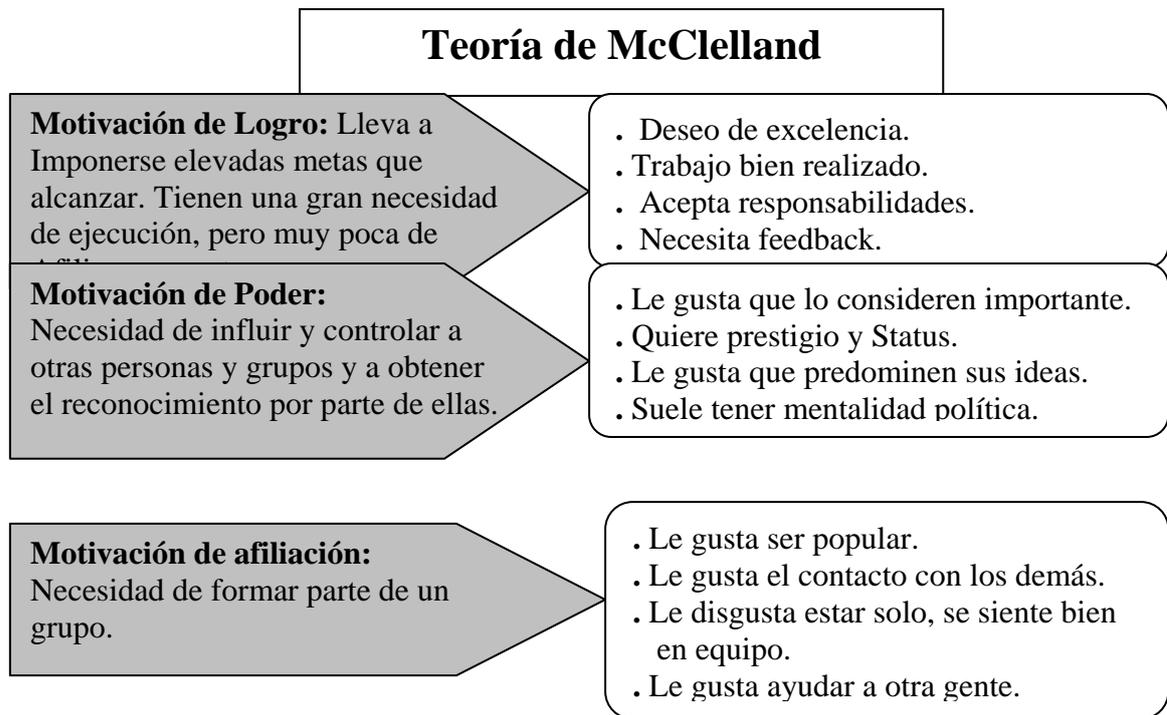


Comparación de los modelos de Motivación de Maslow y Herzberg (Chiavenato, 2000)

## 2.4 Teoría de McClelland (McClelland, 1989)

Su teoría enfoca básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación
- Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.
- Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.



## 2.5 Teoría de las Expectativas.

El autor más destacado de esta teoría es Vroom (Vroom, 1964), pero ha sido completada por Porter-Lawler (Porter y Lawler, 1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “*dolor*” (Pinder, 1985). Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan

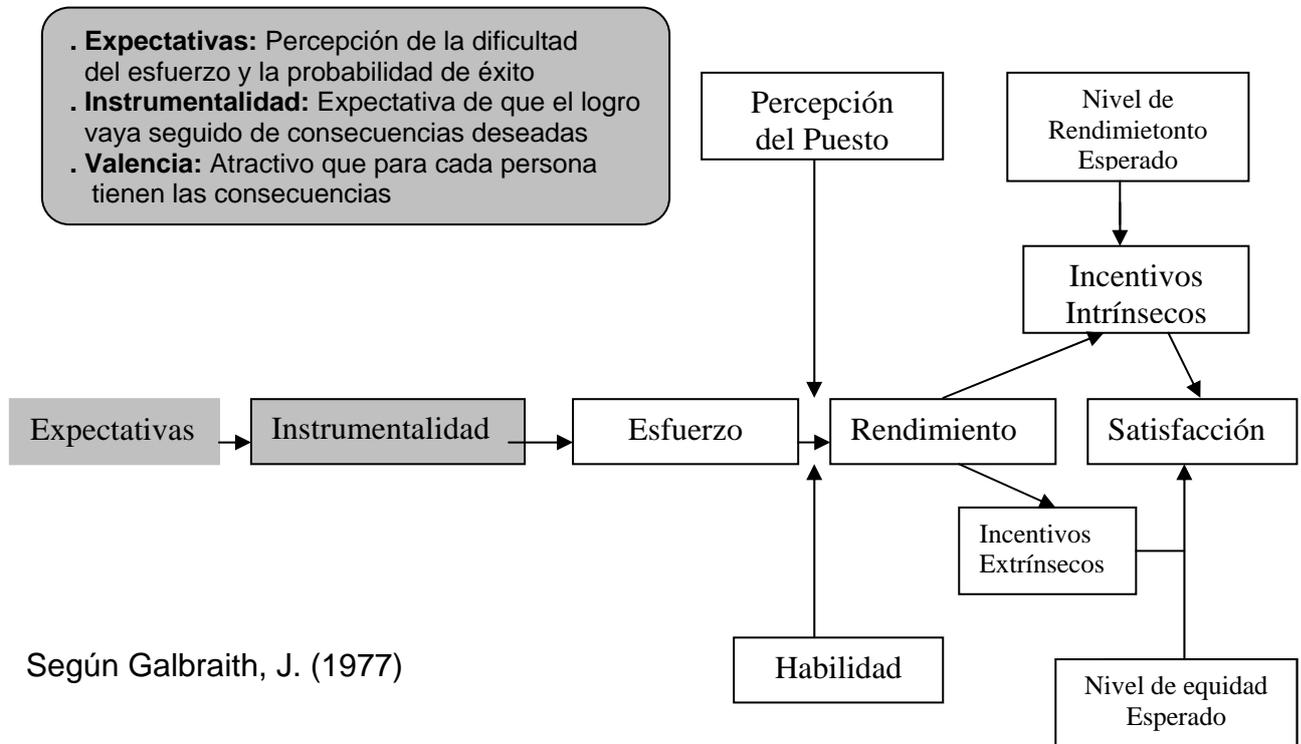
en la organización y como creen poder obtenerlo (Laredo). Los puntos más destacados de la teoría son (Galbraith, 1977):

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina *instrumentalidad*.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado *valencia*.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué conseguire si rindo? ¿Merece la pena?
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.

La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa \* Probabilidad de logro.

## Teoría de las Expectativas



Algunas de las consecuencias pueden ser:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.

## OTROS CONCEPTOS DE LA TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

<b>INCENTIVO</b>	<b>Definición</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<b>Las normas</b>	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
<b>Incentivos Generales</b>	Sueldos y Salarios	Son aliciente para la incorporación y permanencia
<b>Incentivos individuales y de grupo</b>		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
<b>Liderazgo</b>	<p>“Iniciación a la estructura” (orientar definir y organizar el trabajo).</p> <p>“Consideración” (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)</p>	Puede influir en la permanencia en la organización
<b>Aceptación del grupo</b>	<p>Se deben tener en cuenta:</p> <p>La cohesión.</p> <p>Coincidencia con las normas del grupo.</p> <p>Valoración del grupo</p>	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo
<b>Implicación en la tarea e identificación con los objetivos</b>	<p>Implicación: Identificación con el trabajo.</p> <p>Identificación: Grado en que la persona a interiorizado los objetivos de la organización.</p>	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

Adaptado a partir de Rodríguez Porras, José María: “*El factor humano en la empresa*”, Ediciones Deusto, Bilbao 2000.

Concluyendo, la motivación en el trabajo puede concebirse como un proceso mediante el cual se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades importantes del individuo y a la vez permite el logro de las metas organizacionales. La motivación, en general, es un fenómeno complejo por la variedad de formas de cómo los motivos se expresan y se combinan para producir una determinada conducta. El proceso motivacional puede ser visto como un ciclo que va desde la conciencia de una necesidad hasta el logro de los incentivos que la satisfacen.

Una vez analizado el aspecto de la Administración de Recursos Humanos aplicada en el contexto de la organización. Así como la importancia de la Teoría del comportamiento y la teoría de la motivación como temas indispensables para el desarrollo de la tesina sobre inducción de personal administrativo, se procederá a explicar el proceso de Reclutamiento, Selección y contratación de personal.

# **CAPITULO III**

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE  
PERSONAL.**

## **CAPITULO III**

### **PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Todas las empresas necesitan el capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico o de trabajo intelectual, afectivo o social. (Como se mencionó en el capítulo anterior)

#### **3.1 Proceso de Reclutamiento**

Una tarea importante es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la institución. Sin embargo, siempre se presentará la necesidad de integrar a nuevas personas por varias razones:

- Cuando una organización se encuentra en etapa de formación, requiere elementos humanos necesarios para su funcionamiento.
- Otra es el inexorable paso del tiempo. Las personas, como todo ser humano, tiene un ciclo de vida.
- Una más, desafortunadamente, por enfermedad o por accidente.
- También se presentará el caso de personas que busquen independizarse, abriendo su propio negocio.
- Algunas mujeres contraerán matrimonio y dejaran de trabajar, entre otros.

Luego entonces, siempre existirá la necesidad de atraer e integrar nuevos elementos. Es importante no perder de vista que el reclutamiento puede ser externo o interno. (Arias, F. 2004)

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene después del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por lo tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de

opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los solicitantes reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objeto básico de la selección es escoger y clasificar los aspirantes más adecuados a las necesidades de la organización. (Chiavenato, I. 2000)

Grados (2003) menciona que la importancia de una buena selección radica en tener mayor información objetiva del futuro trabajador en cuanto al desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral.
- Trayectoria académica.
- Aspectos psicológicos.

Estos últimos son componentes básicos de la personalidad de un individuo que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables. Puede decirse, entonces, que la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; éstos deberán ser evaluados de modo secuencial, siguiendo un orden lógico como el que a continuación se propone:

### **3.2 Proceso de Selección de Personal**

Puede definirse la selección de recursos humanos como el *proceso consistente en la elección, entre una serie de candidatos, y mediante las técnicas apropiadas que tendrán siempre relación con el puesto o vacante a cubrir, la persona que mejor se adapte al puesto y a la empresa con gran probabilidad de éxito, tanto para hacer frente a los compromisos con su relación laboral inmediata como para los que la empresa pueda tener programados para ella en el futuro. Valero "et al." (2005).*

Werther, W. Y Davis, K., Jr. (2005) explican los pasos en el proceso de selección:

1. Recepción preliminar:

La selección se inicia entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo de manera espontánea.

2. Administración de exámenes:

La prueba de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunos de ellos consisten en pruebas psicológicas; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

3. Entrevista de selección:

Consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto; las entrevistas pueden adaptarse a la selección de empleados no calificados, así como a la de profesionales gerenciales y directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos: Los entrevistados obtienen información acerca del solicitante y éste la obtiene de la organización.

4. Verificación de referencias y antecedentes:

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la investigación de datos y referencias personales y laborales, la cual puede proporcionar información importante sobre el candidato.

5. Evaluación médica:

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del

solicitante, con la intención de evitar el ingreso de un individuo que padezca alguna enfermedad contagiosa, así como para detectar si el aspirante se ausentará con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.

6. Entrevista con el supervisor:

Es el jefe inmediato o el gerente del departamento interesado quién en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación

los nuevos empleados. Siendo éste el caso el futuro jefe evaluará algunos

aspectos ( sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante.

7. Descripción realista del puesto:

Cuando el seleccionado tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo que utilizará, de ser posible, en el lugar de trabajo.

8. Decisión de contratar:

Esta etapa señala el proceso de selección y la responsabilidad corresponderá al futuro jefe del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la institución, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

Modelo de Reclutamiento y Selección de Personal según Grados (2003) en donde incluye las siguientes etapas:

Causas de vacante:

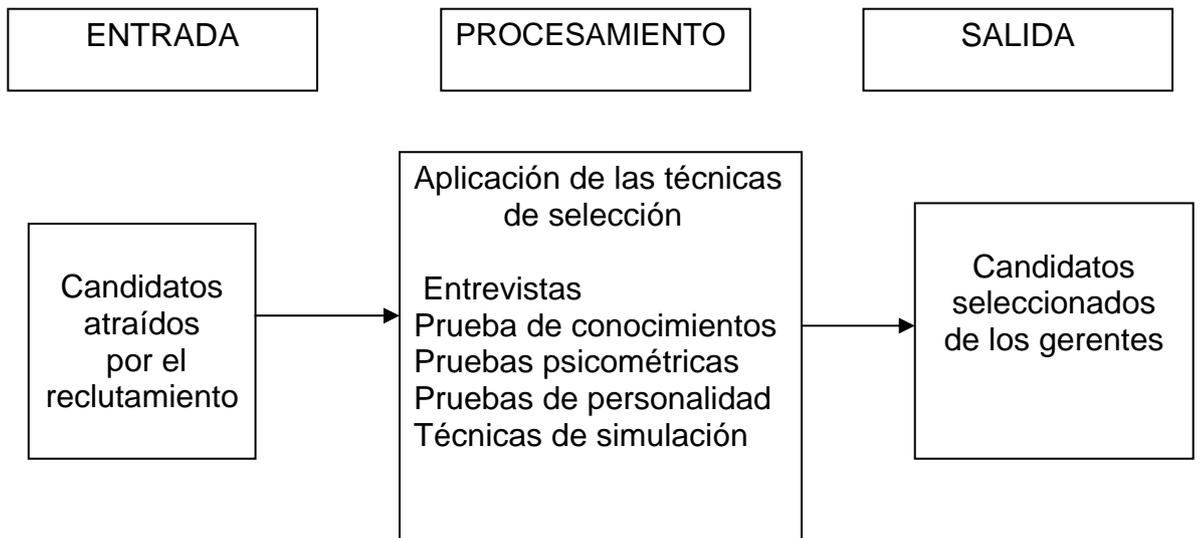
- Nueva creación
- Promoción
- Baja

Pasos:

- a) Vacante
- b) Requisición
- c) Proceso de reclutamiento
- d) Presolicitud
- e) Solicitud
- f) Entrevista
- g) Evaluación técnica
- h) Evaluación Psicológica
- i) Encuesta socioeconómica
- j) Examen médico
- k) Conclusión
- l) Decisión
- m) Contratación

Chiavenato, (2000), propone un modelo similar el cual se explica en el cuadro siguiente:

## SELECCIÓN DE PERSONAL



### 3.3 Toma de Decisión

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Depende de la organización de la empresa, la asignación de la persona que toma la decisión final; podría ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma pero, en todo caso, dicha decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso antes expuesto.

### 3.4 Contratación

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

- Contrato por obra determinada.
- Contrato por tiempo determinado.
- Contrato por tiempo indeterminado.

Grados, (2003)

La relación de trabajo se establece formalmente por medio del contrato de trabajo, cumpliéndose así lo dispuesto en la legislación vigente, lo que permite determinar las responsabilidades y derechos tanto de los trabajadores como de la organización. La falta de contrato escrito es sumamente riesgosa, no sólo para el trabajador sino más todavía para la empresa, pues en todos los casos es imputable al patrón la falta de esta formalidad. (Arias, F. 2004)

A la par de las formalidades legales y administrativas entre el individuo y la institución se establece un contrato psicológico que representan las expectativas que tanto la persona como la empresa esperan, en forma recíproca.

El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. En el fondo, cada persona representa sus propios contratos, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones intrapersonales. (Arana, W. 2003)

Los procesos de aplicación de pruebas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se analizó que los procesos de provisión de personal se encargan de buscar en el mercado las personas necesarias y colocarlas e integrarlas en la organización para que ésta pueda mantener su continuidad. El paso siguiente es emplearlas como fuerza de trabajo en la empresa. Esto significa que las personas, después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño. En consecuencia, después de los procesos de provisión siguen los procesos de aplicación de recursos humanos, como es el caso de la inducción. (Chiavenato, I. 2000)

Una vez que se han realizado las acciones para la administración de los recursos humanos, se han marcado las pautas par llevar a cabo la Socialización y la inducción del personal de nuevo ingreso.

Inducción: Tratar de hacer del “empleado” un “buen empleado” (Zepeda, G. 1999).

# **CAPITULO IV**

## **PROCESO DE INDUCCIÓN.**

**CAPITULO IV**

**PROCESO DE INDUCCIÓN**

Cuando las personas ingresan a la organización, antes de asignarles sus funciones, lo ideal es integrarlas, mediante información general y sobre la filosofía predominante de la institución; de esta manera, la empresa recibe a los nuevos seleccionados y los integra a su cultura, su contexto y su sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización. (Chiavenato, I. 2000)

#### **4.1 Antecedentes Históricos.**

Al surgir el capitalismo, con la Revolución Industrial a fines del siglo XVII, aparece lo que hoy conocemos como Organización Industrial y junto con esta nace la necesidad de conocer la mejor forma de emplear los Recursos Humanos, la forma como proceden, la manera de elegir al más conveniente para el puesto, el procedimiento para adiestrarlo y desarrollarlo, pero sobre todo la manera de ligarlo a la organización y mantenerlo satisfecho como individuo y con su grupo de trabajo.

La explotación de trabajo, trajo consigo cambios en las relaciones sociales, ya que anteriormente el trabajo era considerado como mercancía: los obreros trabajaban hasta 18 horas diarias.

De ahí, el proceso de inducción comienza a desarrollarse, cabe mencionar que la existencia de ésta se remonta a tiempos muy antiguos, desde que el hombre por vez primera se organizó en grupos con la presencia de un jefe o líder, con estructuras y leyes propias.

Cuando surge la revolución industrial (1750-1760), empiezan a formarse macro-sistemas, en donde el hombre lo que alquilaba era su fuerza de trabajo, la cual estaba muy bien definida hacia el logro de un producto de utilidad, es decir, los márgenes de utilidad estaban en función del trabajo que hacían las personas. A partir de entonces es cuando se conoce la inducción, la cual consistía en un conjunto de reglas iniciales que se llevaban a cabo en las organizaciones. A partir de esa época se utiliza el término inducción, método del que esta investigación es objeto.

## **4.2 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 a 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 posesionarlas en sus labores y clarificarles su papel y objetivo dentro de ésta (Chiavenato, I. 2002)

Cuando las personas ingresan a una organización o cuando ésta realiza cambios, los individuos deben saber en que situación se encuentran y hacia donde deben dirigir 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 institución debe ofrecer a sus empleados.

## **4.3 Socialización**

Cuando una persona se integra a una empresa, desconocida para él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado “socialización” entre el nuevo empleado y la organización.

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, D. 1987).

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 misma. Su función principal es la de cimentar un compromiso con la empresa y la lealtad para con ella.

Es evidente, que el proceso de inducción puede concebirse como una socialización deliberada, es decir, como un proceso sistemático y planificado, a través del cual se influye en los conocimientos, actitudes y comportamientos del personal que ingresa a una organización o a una nueva posición, para producir cambios que faciliten su integración y aceleren su incorporación efectiva al trabajo

Por lo tanto el proceso de inducción debe brindar una buena impresión al trabajador sobre lo que es la empresa a la que va a pertenecer. Todo ello hará que el empleado se sienta optimista y con expectativas hacia la organización; también es importante dar la información necesaria para iniciar el proceso de integración del nuevo empleado a la institución, haciendo de él en el menor tiempo, una persona enterada con respecto a sus deberes y derechos (López, A. 1999)

A partir de que el nuevo empleado forma parte de la organización, el paso siguiente es darle la bienvenida al trabajador e iniciarlo en un proceso de familiarización con la empresa, y su unidad de trabajo y labor específica. La orientación es de importancia crítica, pues durante este periodo los empleados forman sus impresiones iniciales sobre la institución. Con frecuencia, estas impresiones no son buenas a causa de ausencia del programa de inducción.

La inducción es simplemente el proceso mediante el cual se ayuda a los nuevos empleados a conseguir una rápida adaptación a su trabajo, el papel que desempeñarán en la organización, con el objeto de asumir un compromiso y responsabilidad mutuos, a través de una comunicación humana cálida.

Algunas organizaciones dan a los nuevos empleados un frío manual de normas y procedimientos o un resumen de prestaciones. En estos programas de orientación, el nuevo empleado se siente descuidado, confundido, no atendido o todo ello junto. Así pues, las actitudes positivas que la mayoría de los empleados recién contratados traen al trabajo, de inmediato se convierte en negativas. De aquí se desprende la importancia de que las empresas desarrollen programas de inducción u orientación, haciendo hincapié, sobre la escasa o nula importancia, que ha demostrado ser determinante para el buen desempeño del elemento humano, y por ende para el buen funcionamiento de la organización. Aparentemente es camino sencillo; no obstante quizá para algunos, parece no merecer la atención ni de empresas ni de empresarios, y son precisamente estos dos temas “hombres y empresas” lo que utilizamos como hilo conductor del trabajo (Cadwell, 1991)

#### **4.4 Definiciones de Inducción**

La inducción consiste en proporcionar a los nuevos empleados información precisa y útil respecto a la organización, de los servicios que ofrece a los mismos y sobre las políticas de personal que los afectaran tanto a ellos como a los de mas trabajadores. Arthur, (1991), permite dar a conocer a fondo las labores que se esperan llevará acabo el trabajador, además le informan acerca de las reglas y políticas de personal de la compañía, le presentan a sus compañeros de trabajo y le dan una idea de cómo su labor encaja en el funcionamiento general de la organización.

Chruden (1992) define de la manera siguiente: La Inducción es preocuparse por informar sobre normas y políticas procedimientos y costumbres a todos los nuevos elementos, para acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible, al puesto, al grupo de trabajo y a la organización en general.

De acuerdo a Longovoy (1979) radica en hacer que el empleado tome interés personal por su labor, haciéndole una exposición general acerca de la empresa, de sus actividades, de su estructura y de sus estadísticas de explotación. Para así tener una primera idea de su institución y una impresión favorable de la misma.

Para el psicólogo, la Inducción incluye la planeación de un programa para introducir al nuevo empleado a su empresa, a destinarlo a sus funciones. La Inducción debe planearse desde el momento en que el solicitante acepta la oferta del trabajo. (Crawford, 1978).

Aun cuando las definiciones anteriores dan una idea de qué es la inducción, en qué consiste y como se integra, no refleja realmente la importancia y utilidad del proceso. Sin embargo se considera conveniente incluirlas como elementos que a lo largo de este trabajo iremos analizando, ampliando y profundizando para conseguir el objetivo de brindar una moción más clara de, ¿Qué es?, ¿En qué consiste? y ¿Por qué es necesario un curso de Inducción?, formalmente estructurado y seriamente administrado.

Se revisan algunos aspectos de importancia del proceso de Inducción y las posibles repercusiones, que puede tener en el empleado y la organización.

Toda institución, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, los cuales, administrados correctamente, le permitirán o facilitarán alcanzar sus objetivos.

Según Reyes Ponce (1981) estos recursos son de tres tipos:

- a. Recursos materiales; dinero, instalaciones, maquinaria, mobiliario, materia prima, etc.
- b. Recursos técnicos: sistemas, procedimientos, instructivos, manuales, organigramas, etc.
- c. Recursos humanos: comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores que modelan dichas actividad como son: conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, habilidades, actitudes, salud, etc.

Los Recursos Humanos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier empresa, si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario se detendrá. (Arias, 2004).

Las consecuencias que trae consigo la omisión de programas de Inducción en las instituciones pueden enfrentar una serie de circunstancias adversas por prescindir de proceso de inducción u orientación. Las necesidades de seguridad, pertenencia, estima, reconocimiento se satisfacen por medio de una Inducción y orientación apropiadas. Los procedimientos fortuitos y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, el desaliento, la desilusión o la conducta ofensiva, incluso la renuncia. El hecho de que las renunciaciones ocurran con mayor frecuencia en los primeros meses de empleo, sugiere la importancia de una Inducción apropiada, así como del reclutamiento y la selección eficiente y profesional .

Una Inducción exitosa debe incluir un esfuerzo deliberado para reducir la ansiedad del nuevo empleado. Por la omisión de programas de inducción puede suceder. (Cadwell 1991).

- Que los primeros días de trabajo sean de ansiedad y confusión.
- Que la ansiedad interfiera en el proceso de capacitación.
- Que la rotación de empleados recién contratados sea originada principalmente por ansiedad.

- Que los nuevos empleados se muestran renuentes a discutir problemas con los supervisores.
- Que haya poco éxito al poner en práctica las teorías de motivación.
- Que los nuevos empleados se sientan mal cuando se hayan con personas experimentadas competentes.
- Que se reduzca la comunicación entre jefe y subordinado.

Sin embargo, otro factor importante, es el de preparar a los empleados que ya laboran en la institución para dar la bienvenida al nuevo empleado, es decir, que hay que explicar a los que serán sus compañeros de trabajo el papel que el recién llegado desempeñará y hacerlos responsables de ayudarlo para que su integración sea más rápida y fácil.

En caso de tener programas de inducción, es esencial que los procedimientos de orientación estén bien planeados y sean completos, y que aquellos que lo dirijan se concentren en problemas específicos que afronten los nuevos empleados. (Arthur, 1991).

En todas las circunstancias, la participación, el interés humano, la amabilidad y el interés son ingredientes vitales para el logro de una buena inducción. También es evidente que la negligencia puede conducir a la rotación, la confusión y el tiempo desperdiciado.

Según Dressler (1994) un programa de inducción debe estar dirigido a minimizar problemas tales como:

1. Ansiedad: Cuando el empleado se presenta a trabajar por primera vez, desconoce a la institución, lo que dificulta la realización de su trabajo en forma eficiente, lo cual genera en él inquietud durante los primeros días de labores.
2. Incertidumbre: Ante situaciones nuevas que implican un cambio en el empleado es cuando se propicia la incertidumbre en cuando

a cómo desenvolverse. Cuanto más diferentes sean las cosas, más cambio y más inseguridad tendrá que enfrentar la persona.

3. Expectativas poco realistas: Los empleados de nuevo ingreso con frecuencia tienen expectativas poco realistas sobre las ventajas de sus empleos y normalmente quedan impactados por la realidad de obtener menos de lo que esperaban.

#### **4.5 Ventajas del Proceso de Inducción.**

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse y tiene como beneficios

- Bajar la ansiedad del cambio.
- Disminuir la incertidumbre.
- Ayudar a los empleados de nuevo ingreso a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y alta moral.
- Proporcionar toda la información necesaria al 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 personal de reciente ingreso para tener un comienzo productivo.
- Evitar errores debidos a la falta de información que puedan repercutir en costos para la institución.
- Clarificar expectativas del trabajador.
- Motivar su rendimiento.
- Favorecer la adaptación positiva
- Lograr estabilidad y lealtad.

Saigar (1999), menciona beneficios para la institución y para el nuevo empleado:

Para la organización:

- Reducir costos de selección
- Puede ser un factor de motivación para el personal de nuevo ingreso.
- 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 activo de la empresa.
- Proporciona una impresión favorable de la institución a los nuevos empleados.

Para el personal de nuevo ingreso:

- Reduce los sentimientos de aislamiento, temor y ansiedad del empleado
- Forma parte de la empresa con mayor rapidez.
- Genera seguridad y convencimiento al ambiente laboral.
- Disminuye la ansiedad para el desarrollo de sus deberes.
- Propicia expectativas realistas del puesto.
- Reduce la atención por parte su jefe inmediato y compañeros de trabajo.
- Tiene un mejor rendimiento y menos posibilidades de abandonar su empleo.

Para Sikula (1993), un programa de inducción bien planeado reduce la ansiedad y la tensión de los empleados de nuevo ingreso, lo que permite reducir el tiempo de aprendizaje del trabajo, incrementa los niveles de productividad, mejora la asistencia, disminuye el desperdicio y mejora la calidad de los productos.

Grados (2001) menciona que proporcionar una buena inducción general a la institución, dando mayor importancia a la del puesto, se podrían obtener las siguientes ventajas:

- Reduce costos de reclutamiento y selección.
- Detecta necesidades de capacitación.
- El individuo se identifica con la organización y los procedimientos.
- Se crea una actitud favorable hacia la empresa.
- Acelera su integración al grupo y al ambiente laboral.
- Valora la tarea específica de su puesto.
- Se compromete moralmente con la empresa.

#### **4.6 Elementos de un Programa de Inducción**

- Asuntos organizacionales:
  1. Misión y objetivos básicos de la organización.
  2. Políticas: medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos.
  3. Cómo se organiza y se estructura la empresa: qué hace cada área.
  4. Distribución física del área que utilizará el nuevo miembro.
  5. Principales servicios de la institución.
  6. Normas y reglamentos internos.
  7. Procedimientos de seguridad en el trabajo.
  
- Beneficios
  1. Horario de trabajo, de descanso y de comida

2. Días de pago y anticipos salariales.
3. Beneficios sociales ofrecidos por la empresa.

- Presentación

1. A los superiores y los colegas de trabajo.

- Deber del Cargo

1. Responsabilidades básicas confiadas al empleado de reciente ingreso.
2. Tareas del cargo.
3. Objetivos del cargo.
4. Visión general del cargo.

Chiavenato ( 2000 )

#### **4.7 Tipos de Inducción.**

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad de la dirección de Recursos Humanos y del inmediato superior del nuevo integrante. Este enfoque dual es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías ( Dossier 1991 citado en Grados, 2003)

#### **4.8 Inducción a la Empresa**

Se imparte a través de conferencia, curso, taller o plática: consiste en dar información general acerca de la empresa. Entre otros puntos se encuentran: una breve historia de la compañía, su giro, sus productos o servicios que proporciona, la cantidad de personas que ahí laboran, organigramas, etcétera. Generalmente la inducción la imparte una persona del departamento de personal, aunque en ocasiones puede ser dada por el jefe directo del nuevo empleado, bajo la asesoría de la Dirección de Recursos Humanos. Cabe mencionar que la inducción puede llevarse a cabo aprovechando los sistemas de la red de computo locales o incluso por Internet. Con la tecnología adecuada, se pueden crear salas virtuales tridimensionales con sonido,

animación, video, calidad fotográfica, donde se inserten bienvenidas verbales-  
orales, fotografías de las instalaciones o de ejecutivos que acompañen el título  
del puesto en los organigramas, textos donde se detallan misión, visión,  
historia, mapas de ubicación geográfica regional de la organización

También es importante proporcionar al nuevo empleado un manual de  
bienvenida, que consiste en un folleto gráfico que debe contener información  
detallada de la empresa, incluyendo los siguientes puntos:

- Bienvenida
- Historia de la empresa; cuando fue fundada, por quién y para qué.
- Misión
- Distribución geográfica.
- Principales instalaciones.
- Descripción detallada de los servicios que proporciona y a que tipo de población va dirigido
- Filosofía.
- Organización de la empresa. Se nombran los departamentos y divisiones de la misma. De ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos, anexando el organigrama.
- La cantidad de personas que laboran en la actualidad en la institución.
- Informar si existe un departamento de seguridad industrial.
- Reglas de seguridad.
- Políticas de la empresa.
- Prestaciones.
- Plan de sugerencias.
- Actividades socioculturales.

#### **4.9 Inducción al puesto.**

Una vez que la persona finalizó su curso de inducción a la empresa, deberá presentarse en su área específica de trabajo, para iniciar su inducción al puesto.

incluyendo los siguientes puntos:

- Presentación con el jefe inmediato y con la persona que impartirá la inducción.
- Presentación del organigrama del área.
- Presentación con compañeros y compañeras y áreas relacionadas con sus labores.
- Explicación de los objetivos del puesto.
- Especificación de funciones.
- Responsabilidad sobre personas, instalaciones, materiales y equipo.

Se recomienda que la inducción sea como mínimo todo el primer mes, como proceso seguido a la contratación. Así se tendrá tiempo para observar la conducta de la persona. ( Grados, 2003).

# **CAPITULO V**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN  
DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA UNIVERSIDAD**

## **CAPITULO V**

### **Propuesta de un Programa de Inducción dirigido al personal administrativo de la Universidad**

#### **5.1 Políticas y Normas del Programa de Inducción**

- La dirección de Recursos Humanos conjuntamente con el jefe Inmediato del área administrativa donde se ubique al nuevo trabajador, serán los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción de la Organización.
  
- Todo el personal que ingrese a la empresa asistirá al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.
  
- La Dirección de Recursos Humanos debe informar todo lo relacionado con la empresa; Misión, Visión, Historia, Estructura Organizativa, Beneficios socioeconómicos, Normas de Conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el Departamento, al cual será adscrito.
  
- El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por la Dirección de Recursos Humanos, conjuntamente con el jefe inmediato; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.
  
- El Programa de Inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en la Universidad, con el objeto de mantenerlo actualizado

## **5.2 Normas establecidas por la Universidad**

- La Dirección de Recursos Humanos, es la encargada de coordinar el Programa de Inducción, igualmente cuidará el desarrollo del proceso.
  
- El Proceso de Inducción se realizará periódicamente los días Lunes primero de cada mes, con una duración de cuatro (4) horas.
  
- El Director de Recursos Humanos deberá entregar al nuevo trabajador, el Manual de Inducción y el folleto de Bienvenida, durante el proceso de Inducción.
  
- La Inducción específica del puesto, será realizada por los jefes de las distintas áreas a la cual se asigne el trabajador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.
  
- La Dirección de Recursos Humanos, notificará a los jefes por área la lista de los nuevos empleados que serán sometidos al Programa de Inducción.
  
- El Programa de Inducción debe ser revisado periódicamente por la Dirección de Recursos Humanos.
  
- Al terminar el Programa de Inducción el trabajador deberá llenar un formato aplicado por la Dirección de Recursos Humanos, denominado "Evaluación

del Programa de Inducción", para así dar una opinión a cerca del proceso realizado.

El programa de inducción que se propone esta compuesto por cuatro pasos, que evalúan los resultados obtenidos en el mismo, con la aplicación del instrumento Evaluación del Programa de Inducción, a fin de aplicar los correctivos correspondientes. Siendo responsables de esta ejecución la Dirección de Recursos Humanos.

- La Recepción tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la organización. Es responsable de la aplicación de esta fase la Dirección de Recursos Humanos de la universidad.

La dirección de Recursos Humanos se encargará de:

- Enviar a los jefes lista de los nuevos trabajadores de su área que asistirán a la charla de inducción.
  - Contactar al nuevo trabajador y lo cita dando fecha, hora y lugar.
  - Recibir al nuevo empleado y le proporciona los formularios de ingreso para su llenado.
  - Dirigir al trabajador al lugar donde se dará la inducción general de la empresa.
  - Iniciar la presentación entre los participantes.
  - Explicar la finalidad del proceso de inducción.
  - Entregar el Manual de Inducción y el folleto del contrato colectivo de trabajo.
  - De no realizar la inducción general de la empresa en el momento del ingreso, se traslada al empleado a su puesto de trabajo.
- Inducción General:

Al empleado de nuevo ingreso se le dará información general sobre La Universidad con el objeto de facilitar su integración con la institución. En esta etapa se involucran además de la Dirección de Recursos Humanos, al que será su jefe inmediato.

La propuesta de un programa de inducción para una Institución Educativa de nivel superior al que se identifica como “La Universidad”, con el objeto de cuidar el anonimato y la confidencialidad de la misma.

### **5.3 Contenido General de la Inducción en la Universidad.**

#### Historia

La Universidad fue fundada en 1967 como una escuela de negocios, el grupo original de académicos y hombres de empresa que dieron vida en aquel año al Instituto de Empresas se convirtió, poco más tarde, en promotor de lo que hoy es la Universidad. El Instituto de Humanidades predecesor inmediato de la Universidad, nació en 1968.

En 1978, el Instituto de empresas fue elevado al rango de Universidad, y tomó el nombre de Universidad.

Fechas de la Fundación de las distintas Escuelas y Facultades en la Universidad:

1968 Fundación de la Escuela de Pedagogía

1969 Administración de Instituciones

1970 Derecho, Filosofía y Preparatoria

1977 Administración y Economía

1978 El Instituto de Empresas cambia su nombre al de Universidad.

1979 Ingeniería Industrial

1981 Ingeniería Electromecánica y Contaduría

1993 Ingeniería Informática,

1993 Administración y Mercadotecnia - Administración y Negocios  
Internacionales

1993 Administración y Finanzas

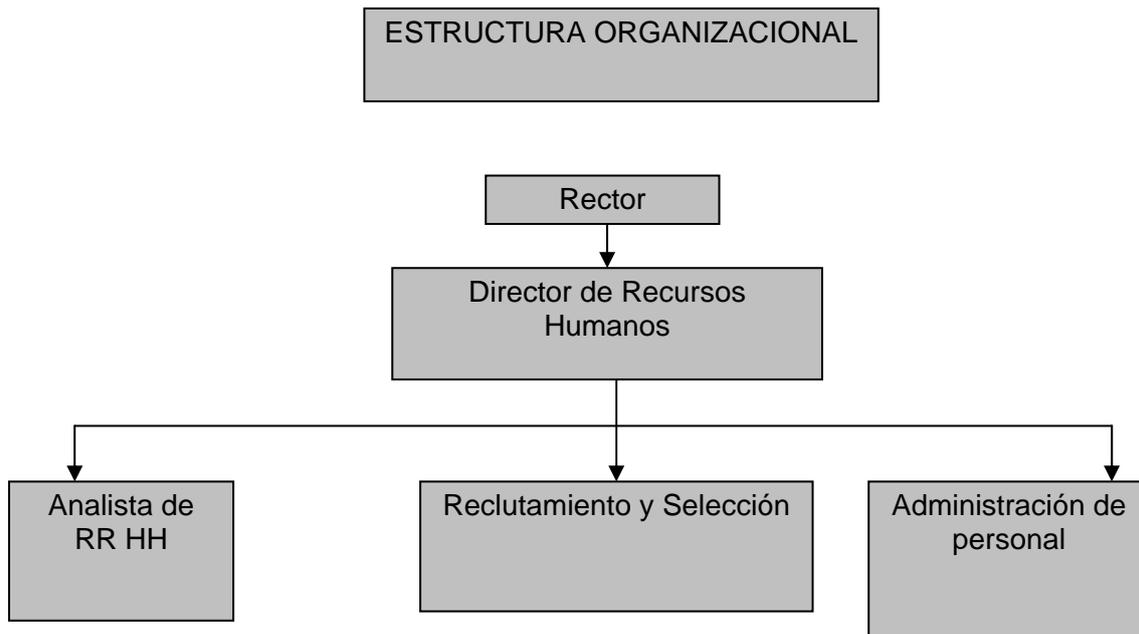
1996 Enfermería y Medicina

2000 Comunicación

### Principios Institucionales

La Universidad se propone, remunerar de forma justa y equitativa a sus trabajadores, promoviendo su desarrollo profesional y humano.

### **Organigrama de la Universidad:**



Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad

### Misión

Educar personas para que, por medio del estudio, el diálogo y la reflexión, busquen la verdad y se comprometan con ella. Promover en los universitarios - profesores y alumnos- un humanismo cristiano que posibilite la construcción de un mundo más justo, a través del enriquecimiento de los saberes y el entendimiento entre los hombres.

### Objetivos

#### a) Sólida preparación académica

La universidad se propone desarrollar en sus profesores y alumnos una sólida preparación, que se concreta en el impulso a la investigación, a las publicaciones y a la consolidación continua de las licenciaturas y los programas de posgrado.

#### b) Formación ética

La preparación académica que ofrecemos, comprende junto al aspecto científico, técnico y profesional de la formación, aspectos culturales, sociales y éticos que están presentes en toda nuestra labor, de manera que profesores y alumnos posean una concepción unitaria del ser humano, que les permita adquirir la capacidad de esfuerzo para diseñar y encarnar un proyecto de vida propio, basado en una visión cristiana del hombre y de la sociedad.

c) Educación personalizada

Compartimos la convicción de que la educación de cada persona, individualmente considerada, es la mejor manera de propiciar el auténtico desarrollo de la sociedad. Por ello, es una nota distintiva en todas las actividades académicas de la universidad.

d) Actitud de servicio

La universidad fomenta en sus profesores y alumnos una creciente actitud de servicio. Por ello ofrece las condiciones materiales y culturales, que permitan a todos los miembros de la comunidad universitaria, atender a los demás como personas.

e) Contribución al bien común

En la universidad se preparan personas con una profunda responsabilidad social que, a través del ejercicio comprometido de su profesión, contribuyan al crecimiento de México. Para ello, profesores y alumnos, mediante la formación ética y profesional, serán capaces de afrontar los retos que suscita el mundo actual.

f) Trabajo bien acabado

Directivos, profesores y personal administrativo, procuran trabajar fomentando el cuidado de los detalles, la altura profesional y la tarea acabada con la mayor

perfección posible. Los alumnos adquieren esta cultura mediante el ejemplo y la amable exigencia.

La vida académica de la Universidad se lleva a cabo en un ambiente libre y autónomo. Éste se consigue básicamente gracias a la libertad de elección del profesorado, para establecer planes de estudio y la posibilidad de poseer un patrimonio propio y administrarlo. En virtud de estas características, la universidad reúne una comunidad de personas abocadas al florecimiento del saber humano, sin más ataduras que las exigencias de la verdad y del rigor científico. La autonomía se hermana con la universalidad: la universidad está abierta a cuantos reúnan condiciones de capacidad, sea cualquiera su origen social, sus medios económicos, su raza, su sexo y su religión. En los Estatutos de la universidad se asienta: "Asimismo, la enseñanza en la Universidad se caracterizará también por un recto sentido del fin del hombre y, en consecuencia, se esforzará por destacar los valores humanos donde quiera que se manifiesten, sin restricciones de ninguna clase por razón de raza, lengua, credo o nacionalidad".

La tarea específica de la Universidad es la búsqueda y difusión de la verdad, que exige en el universitario –profesores y alumnos- un trabajo tenaz abierto a todas las ramas del saber y cultivo de las ciencias. La universidad ha de ser capaz de distinguir e integrar la diversidad de conocimientos. Por ello, se dota a cada alumno de un profundo estudio de la ciencia que elige, al mismo tiempo que se le procura una formación que le permita familiarizarse con otras áreas del saber y de la vida, desde la vasta amplitud de una visión cristiana del hombre y la realidad, sin perjuicio de la legítima libertad de cada persona y la autonomía de cada saber.

La integridad del ser humano y la objetividad científica rechazan toda neutralidad amorfa, ambigüedad, conformismo, cobardía. El amor a la verdad compromete la vida y el trabajo entero del empleado universitario, y sostiene su temple de honradez, aunque la rectitud comprometida no corresponda siempre a una imagen favorable ante la opinión pública. Esto no significa que la

verdad sea un bien que se posee de una vez por todas, sino una prodigiosa aventura que requiere su búsqueda constante, que si bien arranca de principios indubitables que orientan su curso, admite múltiples caminos para llegar a plenitud y, en su caso, múltiples vías para ser aplicada, todos ellos legítimos. Por ello, la universidad es la casa común, lugar de estudio y amistad, en donde conviven pacíficamente las diversas tendencias y expresiones del válido pluralismo existente en la sociedad. En consecuencia, la identidad hondamente cristiana de la Universidad no es obstáculo -al contrario- para el diálogo desapasionado entre la multiplicidad de pareceres, que se comprende si las personas estudian, se escuchan y se disponen a reconocer lo verdadero -o lo razonable- al margen de su procedencia.

Las exigencias del rigor, seriedad, dedicación y esfuerzo, se consiguen eficazmente mediante una relación personal entre profesores y alumnos. Conscientes del gustoso deber de prestar un servicio a la verdad y al hombre, los profesores enseñan generosamente lo que quizá a ellos les ha costado mucho esfuerzo aprender. Además, deben responder a los nobles afanes de realización personal de quienes acuden a las aulas, procurando hermanar la transmisión del saber a la formación enteriza de la personalidad de cada alumno. La Universidad está también llamada a responder a las exigencias y necesidades de la realidad social, y por ello ha de mantenerse al día, incorporando a su acervo las ciencias y técnicas más modernas e impulsando la investigación en todas las ramas del saber.

Los alumnos por su parte, deben exigir una formación que les habilite en el ejercicio de una tarea profesional, buscando una educación que, más allá de los aspectos meramente técnicos de cada disciplina, forje convicciones y actitudes capaces de decidir e impulsar su propio proyecto vital. También han de permanecer dispuestos a responder a las esperanzas que la sociedad ha depositado en ellos.

La universidad siente muy propia toda incertidumbre, toda inquietud y necesidad de los hombres. No es misión suya ofrecer soluciones inmediatas, salvo en aquellos problemas que le son expresamente requeridos. Sin

embargo, el estudiar con profundidad los grandes temas que preocupan a la sociedad o la comunidad científica, espolea la pasividad y forja personas dispuestas a construir una sociedad más justa. Contribuye de esta manera a remover barreras que dificultan el entendimiento mutuo entre los hombres, aligera el miedo ante el futuro incierto, promueve -con el amor a la verdad, la justicia y la libertad- la concordia entre los espíritus.

La Universidad aspira a ser un foco cultural de primer orden, en donde se formen personas doctas en un ambiente de serena reflexión que permita enraizar la ciencia y la cultura en la universidad de un humanismo cristiano. Quiere contribuir a establecer un diálogo con otras comunidades del saber para alcanzar junto con ellas un auténtico crecimiento de todo lo humano.

#### g) Código de Ética

- Apariencia personal: Debe estar a tono con la institución que representamos.
  
- Asistencia: Debe cumplir cabalmente con el horario establecido por la Universidad . En caso de no asistir a su trabajo, esta inasistencia debe ser notificada a su jefe Inmediato para solicitar el permiso correspondiente. El horario de La Universidad es de: 9:00 a 14:00 y de 16:00 a 19:00 hrs.
  
- Confidencialidad: Debe guardar absoluta confidencialidad de su gestión de trabajo y mantener resguardados todos los documentos a fin de evitar su extravío y el que personas no autorizadas conozcan su contenido.

- Calidad de Servicios: Independientemente del cargo que ocupe y del área de trabajo, la calidad del servicio es de vital importancia. Debe mantener en todo momento buenas relaciones con el personal y el alumnado, además, de atender las labores encomendadas con responsabilidad y eficiencia.
- Relaciones con los empleados tiene como base el respeto a la dignidad del individuo sin discriminación de raza, religión, nacionalidad, color, sexo, edad, estado civil o familiar o incapacidad no relacionada a la función disponible.

#### h) Beneficios Socioeconómicos.

- Vacaciones: Los trabajadores disfrutarán de vacaciones remuneradas: cuando cumplan un año de trabajo ininterrumpido, disfrutando de un período de seis días hábiles. Los años sucesivos tendrá derecho además de dos días adicionales remunerados por cada año de servicios hasta un máximo de quince días hábiles, de acuerdo a lo establecido en la Ley Federal de Trabajo.
- Vales de despensa, a partir de su primer mes de trabajo.
- Seguro de gastos médicos mayores: La universidad le ofrece a los empleados el seguro pagado al 100% por la empresa. Este seguro es solo para los trabajadores, no incluye familiares.

- Al cumplir un año de antigüedad se otorgará al empleado y hasta tres hijos beca escolar por el 80% en la colegiatura y en la inscripción en las escuelas afiliadas a la universidad.

### Cuadro explicativo de Inducción a la Universidad

Responsable	Paso	Acción
Asistente de Recursos Humanos	1	Presentar ante los nuevos trabajadores al Director de Recursos Humanos
Director de Recursos Humanos	2	Da la palabra de bienvenida.
	3	Informa de manera general a los nuevos trabajadores sobre la Historia, objetivos y estructura de la Universidad.
Director de Recursos Humanos	4	Explica a los participantes sobre normas de conducta interna y beneficios socioeconómicos.
	5	Presenta el Manual de Inducción a los nuevos trabajadores y explica contenido.
	6	Finaliza charla de Inducción e incita a los trabajadores a aclarar dudas.

#### 5.4 Evaluación y Seguimiento del Programa de Inducción

Se evalúan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento “Evaluación del Programa de Inducción”, a fin de aplicar los correctivos correspondientes, siendo responsables de esta ejecución la Dirección de Recursos Humanos.

Responsable	Paso	Acción
Gerente de Recursos Humanos	1	Entrega al nuevo trabajador el formato de evaluación del Programa de Inducción para su debido llenado.
	2	Recibe el instrumento, lo revisa y analiza la información.
	3	Discute con los responsables los resultados obtenidos y hace los ajustes necesarios.
	4	Archiva formulario para el control posterior

#### 5.5 Factibilidad de la propuesta

El Plan de Inducción dirigido a los trabajadores de la Universidad, propuesto en la presente investigación es factible de aplicar ya que se elaboró tomando en cuenta los objetivos de la organización y del personal que la conforman.

La viabilidad del siguiente plan está sustentada por:

- Bases legales

Las principales bases legales que sustentan la elaboración y aplicación de este Programa de Inducción es la Ley Federal del Trabajo.

- Recursos Humanos

Para la administración y aplicación del Programa de Inducción, será la Dirección de Recursos Humanos conjuntamente con los jefes inmediatos quienes velaran por el proceso y sus actualizaciones.

- Recursos Materiales

La Universidad dispone de espacio físico acondicionado “sala de conferencias” para dictar las actividades de Inducción a los nuevos trabajadores, además de poseer equipos y materiales necesarios para la ejecución de los cursos.

## **5.6 Evaluación del programa de inducción**

Cuestionario.

El presente instrumento tiene por finalidad recopilar información que permita evaluar el Programa de Inducción, aplicado al personal que ingresa a la Universidad, con el fin de realizar correctivos necesarios para el mejoramiento del mismo.

### **Instrucciones:**

1. Lea el cuestionario detenidamente.
2. Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere viable.

3. No deje preguntas en blanco.
4. El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo.

Gracias por su colaboración.

**Ambiente físico.**

- a. El espacio físico (sala) donde se dictó la inducción fue:

Excelente

Bueno

Regular

Deficiente

- b. La iluminación y el sonido de la sala fue:

Excelente

Bueno

Regular

Deficiente

- c. De que manera se cumplió el horario:

Excelente

Bueno

Regular

Deficiente

**Material de Apoyo:**

- a. Recibió algún material didáctico impreso (folletos, manuales) durante la inducción:

Sí

No

- b. El material didáctico que recibió durante la inducción completo todos los aspectos de su interés.

Sí

No

- c. Considera usted que la cantidad y calidad del material didáctico fue:

Excelente

Bueno

Regular

Deficiente

- d. Los medios audiovisuales utilizados fueron:

Excelente

Bueno

Regular

Deficiente

**Desenvolvimiento de los facilitadores:**

- a. El dominio del tema por parte de los facilitadores fue:

Excelente

Bueno

Regular

Deficiente

- b. La explicación del tema por parte de los facilitadores fue:

Excelente

Bueno

Regular

Deficiente

c. El conocimiento del tema fue percibido como:

Excelente

Bueno

Regular

Deficiente

d. Recibió la bienvenida de parte del jefe Inmediato:

Si

No

e. Su jefe Inmediato le presentó a sus compañeros de trabajo:

Sí

No

f. Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo:

Si

No

g. Recibió información de parte del jefe Inmediato en cuanto a la descripción de su cargo:

Sí

No

h. Considera que la información recibida le permite identificarse con la empresa:

Si  
No

**Contenido Del Programa:**

- a. Se le proporcionó información general de la institución en cuanto:  
Historia, objetivos, estructura, políticas, normas, misión y visión:

Sí  
No

- b. Se le dio la bienvenida al ingreso a la Universidad:

Si  
No

- c. Se le informó con relación a sus deberes y derechos:

Sí  
No

- d. Recibió material didáctico con información relativa a la institución y sus  
beneficios:

Si  
No

- e. Considera que la charla recibida le proporciona aportes para  
desempeñar las labores que le sean encomendadas:

Sí  
No



## CONCLUSIONES

Después de haber analizado lo que es una organización, el factor humano y su importancia dentro de ella, se llegó a la conclusión que la Universidad, como empresa que es, se enfrenta a los retos y exigencias de un mundo cambiante, cada vez más deshumanizado e indiferente hacia los problemas del personal que labora en las empresas.

La dirección de Recursos Humanos como parte de la administración juega un papel importante dentro de las organizaciones, ya que siendo el elemento humano esencial en la misma, ha colaborado en la superación del hombre en el trabajo.

La Inducción, parte principal de este trabajo, es una función o actividad en la administración, de gran importancia en la empresa, la cual va ayudar a que el nuevo empleado se integre a la organización y reciba la información necesaria para un desarrollo rápido, tanto personal como para la institución.

La Inducción es un proceso integral, que abarca desde el momento que el aspirante requiere del trabajo y continúa durante todo el tiempo en que dure su proceso de contratación y relación laboral, ya que siempre va estar necesitando de información para lograr su superación dentro de la organización, así como sus metas y objetivos propuestos.

El nuevo empleado deberá contar con los elementos necesarios para conocer las leyes y reglamentos que imperen en el centro de trabajo, para evitar ser sancionado por no cumplirlas.

Para lograr que La Universidad disminuya problemas en el personal administrativo y proporcione servicio óptimo, se ha propuesto la implementación de un Programa de Inducción en el que se informa sobre derechos, obligaciones, responsabilidades, funciones, pagos, compensaciones, condiciones de trabajo y otros temas relacionados con la empresa, buscando

un funcionamiento eficaz y eficiente, de acuerdo a lo esperado del nuevo empleado.

La implementación de un programa de Inducción ocasiona beneficios como:

- Proporciona una herramienta gerencial adicional para aumentar la eficiencia y eficacia de los servicios que presta la empresa.
- Los requisitos de aseguramiento de calidad exigen una definición clara de la organización con responsabilidades y autoridades de cada función bien establecida.
- La Inducción de los empleados para el ejercicio de sus funciones será estructurada a partir de la selección.
- La información de las actividades operacionales permitirá una integración más rápida y completa del personal nuevo y una mayor independencia de los conocimientos individuales.

Las ventajas de un programa efectivo de inducción del nuevo empleado alcanzarán objetivos tales cómo:

- Dar la bienvenida
- Causará una impresión favorable de la empresa.
- Confirmará la decisión del empleado de unirse a ella.
- Enseñará los elementos fundamentales que todo nuevo empleado debe saber.
- Dará elementos básicos para la capacitación al puesto.
- Hará sentir cómodo al empleado.

El proceso de inducción es un proceso fundamental, es cuando el nuevo empleado recibe impresiones de la institución, de los otros empleados y del gerente o jefe.

Es muy importante causar impresiones positivas durante éste periodo. Una inducción planificada y organizada mostrará que existe control de la situación y que la universidad tiene niveles definidos de calidad.

Los recién contratados observarán de modo natural el ambiente. Se darán cuenta de cómo están organizadas las cosas, si se respira un ambiente de negocios y si es un lugar agradable para trabajar. Una vez formada, ésta opinión inicial puede ser difícil de modificar. Por lo tanto. Todo lo que pase en los primeros días influirá en las impresiones del nuevo empleado y éstas llegarán a los amigos, la familia y los colegas del trabajo anterior. Se sabrá lo bueno y lo malo. Por lo tanto, la calidad de la inducción es el reflejo de una empresa y de los servicios que ofrece.

Aportación del Psicólogo en la Inducción de Personal:

El profesional de la Psicología Organizacional, debe generar valor a la institución en la cual está inmerso, ya que una de sus principales premisas 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.

Puede asegurarse, que la inducción de personal en las empresas juega un papel fundamental y corresponde a una de las acciones iniciales que deben 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.

En manos de los Psicólogos Laborales está el compromiso de hacer conscientes a los jefes directos de los nuevos empleados en cuanto a la delicada tarea de integrar a éstos a su nuevo ambiente, brindando así la oportunidad de colaborar en un ambiente armónico en el que todos formen un “verdadero equipo” y que trabajen por la obtención de metas afines.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alatorre, R. J. (1994) Criterios para la Elaboración de Documentos Psicológicos. (Traducción Selectiva "Publication Manual of the American Psychological Association").
2. Arana, M. W. El Contrato Psicológico. Tomado de la página electrónica [wham@mixmail.com](mailto:wham@mixmail.com) google, consultada en agosto 2006.
3. Arias, F y Heredia, V. (2004) Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
4. Arthur, D (1991)Recruiting, Interviewing, Selecting and orienting New .
5. Byars, L. (1984) Administración de Personal. México: Interamericana S. A.
6. Cadwell, CH. (1991) Inducción del Nuevo Empleado: México: Trillas.
7. Cid, L.(1994). "Propuesta de un Programa de Inducción como un Proceso de Socialización en una Institución Educativa. Tesina no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad Autónoma de México, México.
8. Coon, D. (1999) Psicología 8ª edición: México: Thomson.
9. Crawford, W. (1978) Supervisory Management. Usa: American management Association.
10. Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos: Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana
11. Chiavenato, I. (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración: Mc Graw Hill Interamericana.
12. Chiavenato, I. (2004) Comportamiento Organizacional. México: Thomson
13. Chruden, H, y A. Sherman, (1992) Administración de Personal. México: Continental.
14. Davis, K y Newstrom, J. (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill Interamericana..
15. Dessler, G. (1991). "Administración de Recursos Humanos". México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
16. Echeverría, Serrato. M (1995) La Inducción como un factor Retroalimentador al proceso de Selección. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México, DF.

17. Fernández, N. (1996). "Proyecto de Investigación" para el Análisis y Rediseño del Programa de Inducción para los Trabajadores de la empresa Siemens S.A.". Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Metropolitana, la Urbina Caracas.
18. Fichter H, J (1972) Sociología ed herder. Barcelona.
19. Galbraith, J (1977) Organization Design : Addison-Wesley Mass
20. Grados, J. (1988) Inducción Reclutamiento y Selección: México: El Manual Moderno.
21. Grados, J. (2003) Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal: México: Manual Moderno.
22. Guerrero, J. (1998). "Diseño de un Programa de Inducción para los trabajadores de la empresa H.L. Boulton C.O., S.A.". Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Montaban Caracas.
23. Ley Federal del Trabajo (2003). México: ALCO.
24. López, A. (1999) Obtención de Personal Profesional y técnico en la Alcaldía del Municipio de Maracaibo. Trabajo especial de Grado. Universidad de Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
25. Longovoy, Linon (1979) Relaciones Públicas. Barcelona: Hispano Europea.
26. McClellan, D. (1989) Estudio de la Motivación Humana, Madrid Narcea.
27. Muchinski, P. (2000) Psicología Aplicada al Trabajo. Madrid: Thomas Learning Editores/Paraninfo.
28. Pinder, C (1985) Beliefs, expected values, and volunteer work behavior. Vancouver volunteer Centre, Canada.
29. Pérez, S, J (1981). La Inducción de Personal en las Organizaciones. Tesis no publicada. Licenciatura en Contaduría y Administración: Universidad La Salle. México, D. F.
30. Página electrónica <http://www.iniciativasocial.net/motivación.h.t.m>, México (2004)
31. Página electrónica de Nacional Financiera <http://info@nafin.gob.mx>, México D.F. consultada n 2006.

32. Página electrónica <http://www.miaulavirtual.com.mx> Contratación de Personal ,  
Consultada el 15 de octubre de 2006.
33. Página electrónica <http://google.com> [monografias.com](http://monografias.com) Propuesta de un Programa de Inducción adaptado al personal fijo y al nuevo ingreso de la Empresa CP Ships Venezuela C.A.
34. Página electrónica <http://www.miaulavirtual.com.mx> Origen y Desarrollo de la Educación Superior , consultada en diciembre de 2006.
35. Porter, L y Lawler, E: Managerial Attitudes and Performance Richard D. Irwing, Homewood.
36. Reyes, A. (1999) Administración de Empresas Teoría y Práctica. Limusa.
37. Rodríguez, E. M. Y Austria, T. H. Formación de Instructores Mc Graw Hill México, 1999.
38. Rodríguez, J. (2002) Administración Moderna del Personal 6ª edición: México: Thomson.
39. Romero, P. D. Aproximación a la Motivación. Tomado de la página electrónica [Gestiopolis.com](http://Gestiopolis.com) [romeropernalete@yahoo.es](mailto:romeropernalete@yahoo.es) Venezuela consultada en julio de 2006.
40. Saigar, M. (1999) Desarrollo e implementación de un Programa de Inducción para Personal de nuevo ingreso en una Institución privada de Servicios de Salud. Reporte laboral. Licenciatura en Psicología. UNAM.
41. Sánchez, C. (2006). Implementación del Proceso de Inducción en una empresa familiar como parte integrante del Departamento de Recursos Humanos. Reporte laboral no publicado. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D. F.
42. Sikula, A. (1993) Administración de Personal. México: Limusa.
43. Smpieri, R, C. Fernández. (2002) Metodología de la Investigación México: Mc Graw Hill.
44. Valdés, H, C. Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en las Organizaciones. Tomado de la página electrónica [http:// www](http://www).

gestiopolis.com [mire@tecnotex.gae.com.cu](mailto:mire@tecnotex.gae.com.cu) consultada el 14 de julio de 2006.

45. Valero, Lamorca, Fernández, Galindo, García, et al, Hernández, Sierra, Gómez, Martínez, Ovejero, Salazar, Requena (2005) “Recursos Humanos” Madrid: Editorial Tecnos.
46. Villegas, J. (1997). “Administración de Personal”. Caracas: Ediciones Vegas.
47. Vroom, V. (1964) Cork and Motivation John Wiley and Sons, Nueva York.
48. Werther, W, Jr. y Davis, K. (2005): “Administración de personal y Recursos Humanos” México Mc Graw- Hill.
49. Zepeda, F (1999) Psicología Organizacional. México: Addison Wesley Longman