



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**La Importancia de la Inducción
dentro de la
Administración de Recursos Humanos**

**SEMINARIO
de
Investigación Administrativa
Que para obtener el Título de
Licenciado en Administración
presentan:**

**LUIS MANUEL AGUILAR BORREGO
FERNANDO GARCIA VILLARREAL
FERNANDO MARTINEZ ARROYO
ROBERTO SANDOVAL GILES**

**Coordinadora:
Lic. MA. DEL CARMEN ALCARAZ LOZANO**

MEXICO, 1977

8537



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A la Coordinadora

Lic. Ma. del Carmen Alcaraz Lozano

Que con su orientación y
consejos permitieron la
realización de esta tesis.

A mi Facultad

Un Recuerdo Perdurable.

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	
CAPITULO I	
CONCEPTOS Y ANTECEDENTES	1
1.1 Conceptos de Administración	2
1.2 Antecedentes de la Administración	4
1.3 Antecedentes de la Administración en México	9
1.4 Concepto de Administración de Recursos Humanos	12
1.5 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos	13
1.6 Concepto de Inducción	16
1.7 Antecedentes de la Técnica de Inducción	17
CAPITULO II	
LA IMPORTANCIA DE LA INDUCCION	19
2.1 Sus ventajas dentro de la Industria	20
2.1.1 Mejores medios de Comunicación Interna	22
2.1.2 Buena Dinámica de Grupos	24
2.1.3 Que la Organización Administrativa sea más funcional	26
2.1.4 Como Técnica motora de Motivación	29
2.1.5 Como Técnica de Adiestramiento	33
2.2 Como auxiliar para resolver Problemas de Relaciones Humanas	34
2.2.1 En la formación de las Actitudes del Trabajador	35
2.2.2 En la formación de Grupos Formales e Informales de Trabajo	40
2.2.3 En el Establecimiento de Políticas	44
2.2.4 Disposiciones Legales	47
2.2.5 Buena imagen de la Empresa en los trabajadores	49
2.3 Como medio para lograr resultados Socio-Económicos mejores	52
2.3.1 Se disminuirán los Costos	52
2.3.2 Menor Rotación de Personal	54
2.3.3 Mayor Productividad	56
2.3.4 Se disminuirán los Riesgos de Trabajo y Materiales	59

CAPITULO III

RELACION DE UN PROGRAMA DE INDUCCION CON LAS DEMAS TECNICAS DE RECURSOS HUMANOS	62
3.1 Funciones del Departamento de Recursos Humanos	63
3.2 Reclutamiento y Selección	68
3.3 Administración de Sueldos y Salarios	70
3.4 Relaciones Laborales	74
3.5 Planeación y Desarrollo	76
3.6 Higiene y Seguridad	77
3.7 Servicios y Prestaciones	80

CAPITULO IV

BASES Y AUXILIARES PARA IMPLANTAR UN PROGRAMA DE INDUCCION	84
4.1 Necesidades para la Empresa y para el Trabajador	85
4.2 Bases para la Implantación	86
4.2.1 En cuanto a su Magnitud	87
4.2.2 En cuanto al Trabajador	88
4.2.3 En cuanto a los Objetivos	91
4.2.4 En cuanto al Ramo Industrial	91
4.2.5 En cuanto a los Encargados del Programa de Inducción	93
4.3 Contenido de un Programa de Inducción	97
4.4 Ayudas Técnicas	100

ANEXO I	104
---------	-----

ANEXO II	122
----------	-----

CONCLUSIONES	137
--------------	-----

BIBLIOGRAFIA	142
--------------	-----

I N T R O D U C C I O N

Toda empresa debe estar convencida de que el elemento --- constitutivo más importante de ella es el factor humano, por lo que el empresario moderno con visión y conocimientos profundos en la Administración de personal, es la persona mayormente interesada en el manejo de los Recursos Humanos, sin perder de vista la - importancia y trascendencia que tiene la integridad y dignidad de la naturaleza del ser humano.

El aprovechamiento de los recursos requiere de sistemas a adecuados que hagan posible el establecimiento de un proceso administrativo idóneo dentro de las organizaciones.

Así mismo se hace necesario elaborar programas de Induc-- ción que sirvan de base para lograr su mejor integración y el cum plimiento de sus actividades.

En el presente trabajo hacemos referencia a cerca de la - importancia y beneficios que aporta la aplicación de PROGRAMAS DE INDUCCION en la Administración de Recursos Humanos dentro de las empresas.

En el primer capítulo hacemos una breve reseña de antecede ntes y conceptos de Administración General, Administración de - Recursos Humanos e Inducción.

En el segundo capítulo se hace hincapié sobre la importan cía de la Inducción.

En el tercer capítulo mencionamos la relación de un Programa de Inducción con las demás técnicas de los Recursos Humanos.

En el cuarto capítulo establecemos bases y auxiliares que se deben considerar para la implantación de un Programa de Inducción.

Finalmente en el anexo de nuestro trabajo establecemos -- nuestra investigación de campo, señalando la metodología a seguir, y los objetivos que pretendíamos alcanzar de la misma, así como -- las causas que impidieron la realización o logro de dicha investigación.

C A P I T U L O I

CONCEPTOS Y ANTECEDENTES

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

La palabra Administración proviene de "AD" y "Ministrare" que conjuntamente significa servir, es decir, nos dá una idea que la Administración es considerada como la función que se desarrolla bajo el mando de otro.

Se ha dicho que la Administración es a la vez ciencia, arte y profesión.

Se dice que es ciencia, porque es el conjunto de conocimientos organizados o estructurados que forman una rama del saber humano con características universales.

Es arte, ya que comprende un conjunto de reglas técnicas y las reglas técnicas se refieren a la forma de aplicarlas o sea el arte. Ya que en sí, la aplicación de los conocimientos administrativos y la habilidad personal producen el resultado esperado. Por una parte la ciencia dá normas; y por otra la técnica proporciona al Administrador los medios, métodos, instrumentos y procedimientos que facilitan su actuación.

Y se dice que es profesión porque es el conjunto de conocimientos especializados para guiar, servir, enseñar y aconsejar en los casos particulares que se presenten.

Existen varios conceptos de Administración :

HENRY FAYOL .- " Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar las operaciones técnicas, comerciales, financieras y de seguridad que son afines a la empresa ". (1)

(1) HENRY FAYOL, Administración Industrial y General. Editorial Herrerro Hermanos (vigésima) Edición, 25-Jul.-'75, pag. 138 y sig.

GEORGE TERRY.- " La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos ". (2)

WILBURG JIMENEZ CASTRO.- " La Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr ". (3)

FEDERICK W. TAYLOR.- " El objeto principal de la Administración, ha de asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la de cada uno de sus empleados ". (4)

ISAAC GUZMAN VALDIVIA.- " Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas, para obtener determinados resultados ". (5)

(2) GEORGE TERRY, Principios de Administración. Editorial CECSA - 7a. impresión, pag. 20.

(3) WILBURG JIMENEZ CASTRO, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Editorial Fondo de Cultura Económica, 4a. Edición 1974, pag. 23.

(4) FEDERICK W. TAYLOR, Principios de la Administración Científica. Editorial Herrero Hermanos, 20a. Edición, 25-Jul.-'75. pag. 19

(5) ISAAC GUZMAN VALDIVIA, Reflexiones sobre Administración. Editorial Reverté, S. A. pag. 2.

AGUSTIN REYES PONCE.- " Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social ". (6)

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.- " La Administración es -- una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales, mediante una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado ". (7)

1.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

La importancia que se dá actualmente a la Administración no quiere decir, que este interés necesariamente sea un fenómeno producido en los últimos años. Sino que los problemas de Administración de Empresas e instituciones son tan antiguos como la civilización misma.

La tarea de organizar y coordinar los esfuerzos de los individuos para lograr un fin común aparece con el hombre, variando su intensidad de acuerdo con la etapa de civilización y en función de los medios y elementos de que disponían.

Se encuentran vestigios del uso y aplicación del proceso administrativo desde la aparición del hombre sobre la tierra, de tal suerte encontramos indicios de la existencia de un primitivo

(6) AGUSTIN REYES PONCE, Vol. 1 de Administración de Empresas. -- Editorial Limusa. México 1975, pag. 26.

(7) JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA, Introducción a la Administración, Textos Programados, U.N.A.M. 1973, pag. 17.

proceso administrativo desde las primeras sociedades de la antigüedad, pudiendo mencionar entre las más importantes la de Egipto, - China, Roma, Grecia, y demás pueblos de la antigüedad.

En las tribus prehistóricas estos primitivos usos del proceso administrativo, consistían en la asociación de los hombres - para la obtención de alimentos y vestido. Como ejemplo de lo anterior podemos mencionar la caza del mamut por medio del "arrastre". Es decir, se organizaban de tal forma que los esfuerzos de todos los miembros del grupo eran aprovechados para el logro de - un fin específico, unos realizaban diversas maniobras que tenían como objeto acorralar al mamut para llevarlo hacia una zona pantanosa en donde se le restaba movilidad, y otros se encargaban de - matarlo para poder destazarlo y comérselo.

CHINA.- Nos ofrece a través de su historia un sinnúmero de ejemplos en donde encontramos la aplicación del proceso administrativo, como lo es la construcción de la Muralla China, que - representa con claridad la ardua tarea de coordinar el esfuerzo humano que tiene como objeto el logro de una meta determinada. - Ya que el propósito al construir esta Muralla era evitar los constantes ataques que sufría el pueblo chino del exterior, pues no - les permitía lograr un desarrollo constante, sino que por el contrario les retrasaba notablemente.

Confucio legó a su pueblo recomendaciones para el mejoramiento de la administración pública. Y difundía la idea de mejorarse o autoadministrarse, logrando con ésto que los chinos utilizaran procedimientos administrativos para asuntos internos.

EGIPTO.- Fue una civilización que empleó la Administración en el desarrollo de su pueblo, por ejemplo vemos que en la construcción de sus pirámides representa una aplicación del proceso administrativo, ya que para el logro de tal meta debió de existir una adecuada distribución de esfuerzos y recursos.

Además la sociedad egipcia constituye una de las mejores organizaciones de los pueblos de la antigüedad, debido a que ésta le permitía un desarrollo económico considerable. Los egipcios no descuidaban ningún aspecto de la agricultura, puesto que para ellos el campo representaba la fuente de su riqueza. Tan importante consideraban la agricultura que eran los mejores agricultores y los que contaban con más avances técnicos en cuestión agrícola.

GRECIA.- Representa el pueblo más culto y científico de la antigüedad. Sus aportaciones hacia la administración, son más bien referentes a aspectos políticos. De entre ellos tenemos la aportación de los pensadores griegos de las ciudades-estado en las cuales se hacía una organización meticulosa del y para el pueblo griego, en donde existía una diferenciación de clases, se proporcionaba a los griegos instituciones que estuvieran a su servicio, y para que impartieran justicia, se reglamentaba y delimitaba la propiedad privada y se hablaba sobre educación, como se puede observar todo esto implica una planeación estricta para poder organizar los aspectos anteriormente mencionados.

Platón en su libro La República, dice: " Las cosas resultan mejor y se hacen con mayor facilidad, cuando cada uno hace a-

quello para lo que sirve y cuando ninguna preocupación lo asedia".

Sócrates, dice: " No desprecies a un hombre que tiene habilidad suficiente para conducir un hogar, porque la conducta que se lleva en la dirección de los asuntos privados, difiere de los asuntos públicos únicamente en la magnitud, en todos los demás aspectos ambas conductas son muy similares ".

Los párrafos de estos dos autores nos dá una idea de lo avanzada que estaba la civilización griega en aspectos de organización y aplicación del proceso administrativo en el desarrollo de sus funciones.

ROMA.- El haber dominado Roma a Grecia le representó a los romanos una gran ventaja en cuanto a conocimientos administrativos. Proporcionándoles así a los gobernantes romanos los principios de organización necesarios para llevar a efecto sus planes de conquista y posteriormente poder controlar los vastísimos territorios bajo sus dominios.

Dichos conocimientos administrativos fueron utilizados -- también por los romanos en la organización de los tribunales, en las funciones de gobierno, en la organización de los ejércitos, etc. Pero sobre todas las cosas anteriores, la organización de la iglesia representa un claro ejemplo de la utilización correcta del proceso administrativo.

En la Edad Media.- Durante la etapa llamada de Economía Familiar, la vida ciudadana estaba organizada en gremios y corporaciones que buscaban a través de la unión de sus esfuerzos la de

fensa de sus intereses comunes, es precisamente en esta época --- cuando se empieza a observar una clara división del concepto Patrón-Trabajador.

Este sistema de gremios y corporaciones se ve modificado desde el momento en que los instrumentos de producción se empiezan a modificar, provocando conjuntamente la aplicación de nuevas y mejores técnicas, así como también la especialización de la mano de obra, que directamente repercutirán en un aumento de la productividad. Con esta situación desatada por el aumento en la producción se inicia una incipiente corriente de posesión de medios de producción que posteriormente llamaremos capitalismo. Al haber un dueño de los medios de trabajo se empieza a querer aumentar la producción desmesuradamente a través de la explotación de los asalariados, con beneficio exclusivo para el patrón. Esta situación prevelaciente, se va haciendo cada vez más insoportable por su intensidad, ya que el obrero trabaja jornadas de 18 a 20 hrs. diarias, ganando lo que el dueño del capital quiere pagarle.

La Revolución Industrial.- Se inició aproximadamente en 1760 con la invención de telares y otros instrumentos mecánicos, el vapor como fuente de energía facilitó el trabajo, produciendo hondas repercusiones en el desplazamiento de los obreros por la máquina.

La substitución de los trabajadores por las máquinas de vapor, la electricidad, así como la utilización de la mano de obra calificada provoca un incremento de la producción de los bienes de consumo, gracias a la producción en serie, teniendo que --

buscar otros consumidores, debido a que los mercados locales y nacionales se encuentran saturados, dando como resultado la especialización y el mejoramiento de comunicaciones y transportes así como el mejorar los sistemas de Administración para poder competir con éxito.

1.3 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION EN MEXICO

La cultura indígena nos muestra un sinnúmero de ejemplos de organización y coordinación primitivas. Y es en México donde encontramos vestigios de un Proceso Administrativo utilizando sus normas y principios más elementales.

Así pues, podemos observar que las distintas tribus que se localizaban en territorio mexicano (Otomí, Olmeca, Nahoá, Maya, Mixteco-Zapoteco, Tarasca, Totonaca y Huasteca, Tolteca, Chichimeca y Azteca) entre otras, están organizadas y planeadas en una forma peculiar de acuerdo a las características y necesidades de cada una de ellas, dando como resultado una diversidad de culturas, que lógicamente creaba distintas formas de gobierno y administración.

Como ejemplos de lo anterior, resalta la construcción de las ciudades de las mencionadas culturas, pues eran diseñadas y construídas de acuerdo a la actividad a que se dedicaba cada pueblo.

La Ciudad de Texcoco representa con claridad todo lo que

anteriormente mencionamos. Contaba con 200,000 habitantes para los que había 30,000 casas. Se encontraba dividida en 30 barrios, estableciendo en cada uno de estos barrios una industria o arte.

De la época prehispánica sobresalen las acertadas direcciones de Tlacaeltl y Netzahualcoyotl, quienes condujeron a sus pueblos a niveles superiores de vida.

Posteriormente, a la llegada de Hernán Cortés a México por el Puerto de Veracruz trató de implantar gobierno e instituciones similares a las de España.

Cortés intentó desde un principio organizar a México bajo la dirección de un solo gobierno del cual fue el primer gobernador. Debido a la importancia de la Nueva España, secundaron a Cortés representantes del rey en la Nueva España a los que se les llamó Virrelles, de entre los que destacan : Don Antonio de Mendoza, Antonio María Bucareli, Luis de Velazco y Vicente Güemes por sus dotes administrativas.

La Independencia provocó una serie de conflictos tanto internos como externos referentes a aspectos económicos y administrativos. Acrecentándose los intereses de los Federalistas y Centralistas por apoderarse de la titularidad para dirigir los destinos de la nación, creando una serie de desequilibrios en el incipiente desarrollo de México debido a los problemas que se les presentaban a ambas tendencias para mantenerse en el poder.

Esta situación termina cuando en 1884 Porfirio Díaz se a-

dueña del poder, para iniciar un período progresista y de desarrollo económico, político y social. De 1884 a 1911 en que Díaz estuvo en el poder México sufrió considerables cambios en aspectos económicos principalmente. El México de 1900 dista mucho del México de antes de 1880.

Durante el Porfiriato se construyeron muchas obras que embellecieron la ciudad, se terminó la construcción de numerosas -- vías de comunicación, se introdujo el auge industrial a nuestro país y otras muchas cosas importantes en el aparente desarrollo -- que México estaba logrando.

A través de la historia podremos encontrar un sinnúmero -- de ejemplos de hechos y aún de procesos administrativos comple---tos; sin embargo el origen de la Administración como la conocemos actualmente, parte de la realidad histórica derivada del nacimiento de la Sociedad Industrial, como una consecuencia y necesidad -- de ésta. Los grandes inventos que dieron origen a la Revolución Industrial y las condiciones sociales que se generaron, hicieron que el pequeño grupo que había acumulado el capital requiriera -- forzosamente de optimizar sus recursos a fin de mantenerse en la tremenda carrera del lucro en la cual se iniciaban.

La Ingeniería seguía avanzando a pasos acelerados y por -- ende los procesos de producción y la maquinaria experimentaban no tables innovaciones. En ese clima de perfeccionamiento tecnológico corresponde precisamente a la Dirección Empresarial, dar una -- respuesta a la utilización racional de la mano de obra, a fin de

incrementar las utilidades y la satisfacción de los trabajadores.

1.4 CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La función de Administración de Recursos Humanos es un -- concepto relativamente nuevo. Ya que anteriormente no se le daba la importancia adecuada.

La evolución y los nuevos conocimientos sobre la naturaleza humana, así como las aportaciones en los últimos años en las Ciencias de la Conducta han modificado considerablemente el enfoque hacia el área de los Recursos Humanos. Por ello es indispensable conocer un concepto moderno de la Administración de Recursos Humanos ya que tradicionalmente el enfoque administrativo hacia las relaciones humanas se considera como algo más o menos incomprendible y que a las personas se les trataba por medio de la manipulación, la coacción y la compensación.

Un concepto moderno de las Relaciones Humanas es considerablemente más útil que el tradicional, Fernando Arias G. nos da un ejemplo de lo anterior en el siguiente concepto :

" La Administración de Recursos Humanos es el Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general ". (8)

(8) FERNANDO ARIAS GALICIA, Administración de Recursos Humanos, -- pag. 28.

1.5 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Revolución Industrial iniciada en el S. XVIII, debido a la invención de nuevas máquinas en la industria, y a los cambios que produjo en la vida de los trabajadores. Se ha considerado como una Revolución tanto técnica como de carácter social, debido a los cambios sociales que tuvieron lugar en esa época y que marcan la transición de una sociedad sobre una base agrícola a una base industrial. Originando cambios trascendentales en la Administración de las empresas, tales como problemas laborales, coordinación de actividades, etc.

Es notoria la importancia que se dió a los aspectos técnicos, a la explotación del hombre, a la división del trabajo y al aumento de la producción, en tanto que a la dirección y manejo de grupos humanos no se les dió mayor importancia.

No es sino hasta principios del siglo XX que surge en los Estados Unidos un movimiento llamado " Administración Científica ", dicho movimiento era encabezado principalmente por Federick W. Taylor, y cuyo aspecto fundamental era la búsqueda de la eficiencia de las empresas.

El mérito de la Obra de Taylor es la aplicación de métodos científicos a los problemas de dirección, especialmente a lo que se refiere a la eficiencia de la producción a nivel de taller.

Por otro lado Henry Fayol en su libro " Administration Industrielle et Générale " establece las funciones básicas de la -

Administración.

Los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la Administración moderna, a través de la coordinación, dirección y, por tanto del mejor empleo de los Recursos Humanos que intervienen en el proceso de trabajo. Considerando la importancia del factor humano Taylor creó " las Oficinas de Selección ", y resaltó así mismo la necesidad de adiestrar a los trabajadores para aumentar su eficiencia. Sostenía que estableciendo perfectamente las tareas, midiéndolas, dándoles un valor, seleccionando el personal adecuado, capacitándolo y colocándolo en un sistema que lo indujera a trabajar más, mediante una buena remuneración, cesarían los problemas entre patrones y trabajadores, pero su método de tipo mecánico, en lugar de evitarlos causó grandes fricciones en las relaciones de trabajo; no obstante produjo valiosos frutos -- que mediante la aplicación de la Psicología y Sociología adquirieron el carácter de métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento, para medir sus actitudes y habilidades y encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración.

Antes de 1930 muchos directivos veían a sus empleados como instrumentos que debían ser utilizados y controlados en forma autoritaria. Los gerentes absorbidos en las técnicas de tiempos y movimientos y determinando la mejor manera de hacer las cosas, despreciaban las capacidades y habilidades de los seres humanos.

A partir de los años " 30 " y considerando la importancia del elemento humano en la Administración se realizaron una serie

de estudios como los de Elton Mayo en la Western Electric en Hawthorne donde fue elaborada la teoría de las Relaciones Humanas como un complejo de actividades e instrumentos de la jerarquía de dirección sobre una relación más humana dentro de las empresas y a través de la " Integración " de los individuos dentro de su grupo, en su empresa o fábrica, es decir, en el orden de las relaciones de producción capitalista y a través de la " identificación " con el propio trabajo. Deberá, según E. Mayo, mejorarse el clima de trabajo, evitarse los conflictos abiertos. Junto al mejoramiento de las condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo, la suavización del antagonismo en las relaciones entre trabajadores y supervisores, a través de uno de los puntos de fricción y una utilización bien planeada y psicológicamente efectiva de los medios de comunicación.

Los estudios realizados por el Grupo de Michigan en las oficinas generales de la Prudential Insurance Company of America - en Newark (Instituto para la Investigación Social) se practicaron como una extensión de los trabajos elaborados por Elton Mayo. Considerándose ésto como el inicio de la era moderna de las Relaciones Humanas.

Entre las aportaciones más recientes a la Administración, relacionados con el aspecto humano de la organización, se encuentran los estudios hechos por Peter Druker, señalando la importancia de la Administración por Objetivos. Además " El ambiente Psicológico " en cualquier organización observado por Douglas Mc.Gregor, J.A.C. Brown y otros autores, de tal manera de crear condi--

ciones para que los miembros de una organización puedan lograr -- sus metas, tanto individuales como colectivas, encaminando sus es fuerzos hacia la consecución de sus objetivos.

Finalmente la complejidad de la Administración de empre-- sas e instituciones, hace que continuamente se estén modificando los conocimientos y las técnicas administrativas de desarrollo hu mano.

1.6 CONCEPTO DE INDUCCION

El término INDUCCION es poco conocido en nuestro medio in dustrial, en algunas empresas les dan diferentes denominaciones - como son :

ORIENTACION, INSTRUCCION, INTEGRACION, etc.

Algunos Conceptos de Inducción :

1.- Según el diccionario de la Real Academia Española, - Inducción viene de los vocablos latinos (Inductio - Onis) ac-- ción y efecto de inducir que significa : convencer, persuadir, mo ver a uno, incitar.

2.- Según el diccionario Enciclopédico Aristos, Induc-- ción significa : elevar el entendimiento desde el conocimiento de los fenómenos hasta la ley que los rige.

3.- Para la American Management Association, en su libro " Book of Employment Forms " dice que el Programa de Inducción es el proveer al nuevo empleado, de la información necesaria para ayudarlo a su adaptación en su nuevo trabajo y al ambiente que lo va a rodear. A lo largo del cual, se tratará de transmitirle - - lealtad hacia la empresa e interés para aceptar sus nuevas responsabilidades.

4.- Desde el punto de vista de Scott Clothier Sprengel en su libro " La Dirección del Personal ", el programa de Inducción, consiste en programar la información y oportunidades que necesitan todos los nuevos empleados, para que se les ayude a adaptarse satisfactoriamente a su trabajo y llegar a sentir entusiasmo e interés por los ideales y responsabilidades de la empresa.

Independientemente del término con que se defina. Es necesario hacer notar que el término de Inducción abarca al conjunto de actividades que se realizan dentro de la Administración de Personal con el objeto de guiar, orientar e integrar a los trabajadores al ambiente de la Organización.

1.7 ANTECEDENTES DE LA TECNICA DE INDUCCION

Aunque sin trascendencia aparente los antecedentes de la Inducción se remontan a los tiempos en que el hombre se empieza a organizar en grupos para satisfacer sus necesidades y lograr obje

tivos comunes bajo la dirección y coordinación de un jefe o líder, a través de una estructura y la observancia de sus propias leyes.

Posteriormente detectamos la presencia de la Inducción en los pequeños talleres artesanales en donde el maestro se encargaba de llevar a cabo la función de integrar el nuevo miembro a las actividades del taller.

Con el advenimiento de la Revolución Industrial y la complejidad inherente a los avances tecnológicos, surge lo que hoy conocemos como organización industrial, en las que fue necesario estudiar la forma de manejar el material humano para lograr su máxima cooperación y sobre todo la forma de ligarlos a la empresa y mantener la unidad de los grupos. Esto trajo como consecuencia cambios en las relaciones sociales, ya que anteriormente el trabajo era considerado como una mercancía, surgiendo como reacción a ésta, la disciplina y la tendencia a humanizar las labores del trabajador.

Así encontramos que con el transcurso del tiempo el procedimiento de la Inducción se comienza a usar en una forma un poco más adecuada, pero sin que se le conciba aún con el término de Inducción sino que únicamente se le consideraba como un conjunto de reglas que se llevaban a cabo en las empresas.

No es sino hasta este siglo que comienza a utilizarse el término Inducción con una idea más clara y precisa de su significado.

C A P I T U L O I I

LA IMPORTANCIA DE LA INDUCCION

2.1 SUS VENTAJAS DENTRO DE LA INDUSTRIA

La inclusión del Departamento de Administración de Recursos Humanos en el marco de las funciones directivas de la empresa ha coincidido con una serie de circunstancias o fenómenos que han transformado no sólo las relaciones de trabajo, sino también la propia empresa.

La dirección de las empresas cada vez más se perfila hacia una Administración por Objetivos, lo que hace necesario la formulación de políticas, entendiéndose por tales el conjunto de principios y directrices que guían la actuación de los individuos que integran la organización y sirven de programa orientador en cada una de las funciones con vistas a alcanzar unos resultados previamente planeados.

Como consecuencia de las características anteriores, las relaciones entre los elementos de la organización, fundamentalmente entre el capital y el trabajo, se intensifican y evolucionan presentándose bajo nuevas formas. Se habla de la participación en la propiedad, en los beneficios y en la administración se estudian fórmulas y se promulgan leyes que tratan de estructurar esa participación.

En cualquier caso es conveniente que exista una política social definida, que marque las directrices de actuación a grandes rasgos, y que a su vez sea complementada con una delimitación de funciones y responsabilidades. Puesto que los problemas sociales a que se enfrenta la organización, podemos atribuirla a la --

falta de una orientación adecuada que la empresa proporcionó a sus trabajadores. La anterior es una de las principales causas que originan los conflictos en las relaciones de trabajo.

Toda vez que una de las primeras condiciones para la organización racional del trabajo es adaptar y orientar al trabajador a sus actividades y a su puesto. El primer paso para alcanzar esta adaptación, consiste desde el punto de vista psicológico, en la orientación eficaz que se le dé al trabajador para integrarlo al ambiente de la empresa. Todo lo referente a dicha orientación debe de hacerse en función de su puesto y en función de las características de la empresa.

En función de su puesto, para un mejor aprovechamiento, de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores. Y en función de la empresa para que el trabajador conozca la organización, su sección, su departamento, los reglamentos, los servicios, los productos, y de esta manera se integre emocionalmente al ambiente de trabajo. Es decir, que por medio de la aplicación de un programa de Inducción se tratará de lograr la máxima cooperación del trabajador.

La aplicación del Programa de Inducción influye en gran parte a reducir: ausentismo, rotación de personal, cambios de puesto, resistencia al cambio, duración del período de aprendizaje, improvisación negativa, frustración del personal, falta de motivación del personal, deficientes relaciones de trabajo, etc. Obteniéndose como resultado un aprovechamiento racional de los re--

cursos con que cuenta la empresa, así como el logro de sus objetivos.

2.1.1 MEJORES MEDIOS DE COMUNICACION INTERNA

La comunicación en su concepción más general es un proceso mediante el cual se transmite significados de una persona a otra; es transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión.

La comunicación como proceso integrador trasciende a las inquietudes del hombre porque desde siempre, a partir de la congregación más rudimentaria, la comunicación ha constituido y es el elemento básico generador de la sociabilidad.

Dada la naturaleza social del hombre, cuyo desenvolvimiento depende en gran parte de sus contactos con sus semejantes. -- Una persona que se siente abandonada y aislada de sus congéneres, va en camino de una segura frustración o depresión.

El término de comunicación, para nuestro estudio lo consideramos como medio de información.

No es extraño que el problema de comunicación haya pasado a un primerísimo plano en todos los órdenes de la vida.

Ya que el tratamiento inadecuado de la información por reducido o por deficiente será capaz de producir y de hecho ha pro-

ducido conflictos que hubieran podido evitarse.

En el plano de la empresa, la influencia de la comunicación se hace notar cada día más, cuando son escasas o deficientes las comunicaciones en una organización es muy difícil dirigir, -- coordinar y controlar a su personal por lo que dicha organización se encuentra en gran peligro. Si no se logra la comunicación eficaz entre gerencia y trabajadores, la falta de entendimiento y -- cooperación estarán al orden del día y con sus consecuencias socio-económicas inherentes.

Una organización no puede ser eficiente sino cuenta con -- medios de comunicación interna es decir con buenos medios de información, acerca de todos los aspectos de la empresa como son : sus políticas, objetivos, metas, funciones, procedimientos, así -- como para la coordinación y aprovechamiento de los esfuerzos humanos. Sin embargo los trabajadores por lo regular están interesados en saber más con respecto a su empresa, esta actitud se busca de un modo especial por lo que los medios de comunicación deben -- de extenderse a asuntos no directamente relacionados con el trabajo, sino que también abarquen sus esperanzas, ansiedades y todos aquellos detalles que son desconocidos por el personal, para que se sientan partícipes de todos estos conceptos y convencidos, se unan a esta mutua conspiración para lograr el progreso de la Empresa.

Por esta razón en las empresas se multiplican los instrumentos de comunicación, dándole gran importancia a los programas de la Inducción, para lograr el mejoramiento de los medios de co-

municación.

Debido a que la Inducción facilitará la integración de -- grupos y éstos a su vez harán más fácil el flujo de la comunica-- ción entre sus miembros y de éstos con la organización porque los grupos reducen muchas barreras psicológicas y administrativas que pudieran impedir la comunicación, ya que los grupos desarrollan -- lenguajes especiales no sólo palabras con significación precisos y únicos para todos los integrantes de la organización, sino que frecuentemente también crean reglas para el orden y clasificación de los medios de comunicación.

Además la Inducción lleva una comunicación implícita, es decir es un tipo de información en los que no se despliegan grandes esfuerzos para obtener un conocimiento e imagen de la empresa vistas, a través de nuestro marco personal de referencia y bajo -- el tamiz de nuestras emociones que van a influenciar y condicio-- nar nuestro comportamiento.

Por lo que la Inducción que se le dé al personal se tradu-- cirá en mensajes que las personas necesitan no sólo para compren-- der, sino también para llevar a cabo su trabajo y sentirse con la competencia y seguridad conveniente para realizarlo.

2.1.2 BUENA DINAMICA DE GRUPOS

La dinámica interna de grupos se ocupa de las interrela--

ciones de los miembros, sus reacciones y maneras de ser y actuar, la dinámica de grupos influye grandemente en la cohesión de los mismos detectando la interrelación trabajador-grupo-organización.

Como reiteradamente hemos visto que el hombre desde su evolución necesitó la ayuda y comprensión de otros hombres para satisfacer sus necesidades comunes.

La lucha por la existencia, la satisfacción de sus necesidades vitales y secundarias, le orientan a pertenecer plenamente al grupo formal y ambientarse en el medio laboral.

Por lo que así vemos que los grupos ejercen un control mucho más fuerte sobre sus miembros, que la misma dirección de la Empresa. Y como ésta solamente puede conseguir sus fines mediante el empleo del esfuerzo humano coordinado, tendrá que trabajar a través de grupos, decidiendo donde habrán de trabajar sus empleados y que oportunidades tendrán de entrar en contacto los unos con los otros durante la jornada laboral.

Aquí es donde apreciamos una de las ventajas que proporciona el contar con un programa de Inducción, en donde la integración eficaz que se le proporcione a los trabajadores en los grupos de trabajo, contribuirá, en gran medida, al establecimiento de un clima adecuado de trabajo, ya que los grupos establecen acuerdos sobre lo que constituye una conducta aceptable y crean medios para aplicación de tales normas.

Al darle a conocer al trabajador su lugar de trabajo, pre

sentarle a sus nuevos compañeros y en general explicarle lo relativo a su trabajo y todos aquellos aspectos de interés; ésto tenderá a mejorar desde un principio las relaciones entre los nuevos trabajadores y los demás, miembros de la organización creando una dinámica de grupo, que influye en sus miembros sintiendo atracción por el mismo y ejerciendo presión para cumplir sus propias normas, y la consecución de sus propósitos.

Y si la dirección de la empresa sabe aprovechar esta dinámica de sus grupos, mediante el establecimiento de índices de retribución, condiciones de trabajo, así como los diversos símbolos que van asociados a cada puesto, logrará además del rendimiento, la satisfacción, estabilidad, y el desarrollo de su personal, así como el de asegurar su propia permanencia.

2.1.3 QUE LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA SEA MAS FUNCIONAL

El contar con una adecuada organización Administrativa, es primordial para toda unidad económica, puesto que a través de ésta, las empresas logran la utilización de los fines para las cuales fueron creadas.

Considerando a la Organización Administrativa como una función pre-ejecutiva de la actividad administradora, que tiene como fin principal ordenar esfuerzos y crear la estructura adecuada, de acuerdo a la unidad administrativa tenemos que la adminis-

tración significa una función vital, dinámica y evolutiva, que se adapta al medio social donde actúa además de verse influenciada por él. La dinámica administrativa envuelve un conjunto de procesos, procedimientos y métodos utilizados por las empresas para el logro de sus objetivos, con el fin específico de alcanzar un alto grado de eficiencia, derivada de la utilización práctica que de los mismos se haga.

Naturalmente que la Administración Moderna implica un amplio cambio de funciones y actividades, que necesariamente exige mantener un marcado interés y preocupación por los Recursos Humanos, en virtud de que son un ingrediente vital en la práctica administrativa.

La técnica de Inducción, cubriendo todos y cada uno de los pasos del programa de bienvenida, repercute directa ó indirectamente en la función organizativa, provocando que ésta sea más funcional y objetiva, para así poder lograr el cumplimiento y desarrollo de los fines de la empresa.

La Inducción representa un programa que proporciona a los trabajadores por medio de la dirección de las empresas, claridad sobre las directrices, políticas, fines, planes, objetivos, etc. Aspectos que les ayudarán a desenvolverse mejor y con mayor efectividad tanto durante los días subsiguientes a su ingreso o promoción como posteriormente en el desarrollo normal de sus labores. Esta integración de los trabajadores hacia la empresa se completa con manuales descriptivos, en los cuales se detallan las políti--

cas, objetivos, procedimientos, funciones, métodos, etc. del conjunto y en particular de la organización, departamento o sección.

Así mismo la Inducción ayuda a los trabajadores a tener una clara comprensión de los requisitos, limitaciones y relaciones con otros trabajos del grupo. Lográndose con ésto, considerables ahorros del esfuerzo humano, evitando fricciones y contra---tiempos en la ejecución de su trabajo.

Una buena organización debe tender a lograr los objeti---vos, o realizar el trabajo utilizando los mejores medios, a mantener los esfuerzos, a incrementar la comprensión entre los inte---grantes del grupo; a que marchen en forma fluída las distintas actividades a realizar y a aumentar el interés de los empleados por sus labores. Además de ofrecernos entre otras ventajas, en conocer mejor nuestras actividades y tener mejores relaciones de trabajo; nos ayudará a la especialización, nos facilitará la delegación de autoridad y promoverá la eficiencia en la operación.

Indudablemente que subsiste la imperiosa necesidad de modernizar los métodos de trabajo debido a la extraordinaria rapidez de los avances y cambios tecnológicos. El hombre se encontrará tratando de solucionar y salvar las dificultades que se le presenten a través de la Administración, pudiendo de esta manera satisfacer sus necesidades de acuerdo a las condiciones imperantes.

Es necesario hacer notar que el logro óptimo de los objetivos de la organización sólo se alcanzarán si conjugamos en forma adecuada la Planeación, Organización, Dirección, Coordinación

y Control (fases del proceso administrativo).

2.1.4 COMO TECNICA MOTORA DE MOTIVACION

En los puntos anteriores se ha tratado la importancia que tiene la Inducción en distintos aspectos de la organización, y es precisamente en estos párrafos en donde la Motivación y la Inducción se conjuntan para mostrarnos algunos de los muchos aspectos importantes del ser humano. Nos encontraremos al trabajador tratando de adaptarse a un medio que le es desconocido. Y es ahí -- precisamente donde mostraremos la ayuda que puede brindarle al individuo una buena Motivación, complementada naturalmente por un adecuado programa de incentivos.

Siendo el empleo el proceso central del manejo y dirección del personal, así como el lugar donde se llevan a cabo las relaciones de trabajo. Dichas relaciones pueden desarrollarse hacia un aspecto más efectivo y satisfactorio, mientras más conozcamos, los procesos implicados en la actividad de los trabajadores.

Es natural que cuando un ser entra en contacto con un ambiente nuevo, se produce en él una conducta. Si la primera impresión del medio que lo rodeará es favorable, su comportamiento no presentará ninguna resistencia a los ajustes que sean necesarios. Por el contrario, si dicha impresión es desfavorable, su comportamiento tenderá a obstaculizar todo intento de ajuste.

Lo mismo sucede con los trabajadores de nuevo ingreso, o aquellos que han sido promovidos a otros puestos. Si la organización a la que va a ingresar, o al nuevo grupo de trabajo donde se desenvolverá en lo futuro, le proporciona la ayuda adecuada para que su adaptación e integración al puesto y al grupo de trabajo - sea total, así como para que se identifique con la organización y sus intereses. Naturalmente que la ayuda a que nos referimos es - el programa de Inducción.

La presencia de ajustes rechazados por el comportamiento del trabajador crea en la personalidad del individuo conflictos - que son perjudiciales tanto para la empresa como para el mismo -- trabajador.

Para la mejor comprensión del contenido que aquí se expresa es necesario definir los conceptos de Conducta y Motivación :

CONDUCTA.- " Se entiende a todas aquellas actividades o respuestas de un organismo que puede ser observado personalmente o mediante los instrumentos de un experimentador ".

" MANERA DE CONDUCIRSE O COMPORTARSE "

MOTIVACIÓN.- " Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo ". (9)

El hombre fija sistemas motivacionales que dependen de -- las emociones y de los factores racionales, es decir, en una for-

(9) FERNANDO ARIAS GALICIA, ob. cit., pag. 65.

ma consciente o inconsciente el individuo establece en su vida una jerarquía de valores y que utilizan como una guía en sus acciones.

Lograr que los individuos que integran una organización - vayan alcanzando sus valores según la jerarquía particular de cada uno de ellos es labor que facilitará el Programa de Inducción ya que gracias a éste el trabajador establece en forma conveniente sus metas a alcanzar, sin que el logro de éstas afecte los objetivos propuestos por la empresa.

La Motivación como instrumento para lograr la ejecución - eficaz del trabajo debe de iniciar su marcha hacia el objetivo -- desde el momento de la contratación, y de ahí en adelante la fuerza de trabajo debe de ser mantenida, conservada y utilizada hacia la meta más cercana y así sucesivamente hasta llegar a niveles -- que satisfagan por sus resultados a la empresa y a los trabajadores.

Si bien es cierto que el hombre puede llegar a alcanzar - tales metas y objetivos, lo es también que requiere de alguien -- que lo ayude y dirija eficazmente para que sus esfuerzos no se -- desperdicien y sean infructuosos.

Si en la actualidad los hombres trabajan con entusiasmo y eficiencia es porque así quieren hacerlo. Pero la única forma de crear ese deseo en el trabajador, es a través de brindarle una orientación y motivación adecuadas.

La Inducción trae consigo una especie de motivación, que

es inherente a las actividades que incluye el programa de Bienvenida. Pues el hecho de que al trabajador se le preste una atención especial desde el momento de su ingreso a la organización. Mueve a éste hacia una conducta positiva, particularmente por el deseo de cooperación que intuye el individuo en el trabajo colectivo. Que es uno de los grandes problemas que cotidianamente tienen que combatir los administradores en las organizaciones modernas. Así tenemos que la falta de cooperación en el trabajo de grupo puede resolverse (queda resuelta) con los Programas de Inducción (Bienvenida) y la inherente Motivación que trae consigo.

Como ya se dijo anteriormente una buena o agradable Bienvenida mueve a la acción positiva al trabajador con respecto de la empresa. El punto que reforzará este condicionamiento de la conducta del personal, consiste en las políticas de la empresa, es decir, los estímulos, prestaciones, gratificaciones, etc. que la organización les brinde.

La unión adecuada de cada uno de estos aspectos y dándolos ambos a su debido tiempo. Traerán como resultado una conducta positiva y permanente del trabajador, que repercutirá directamente en las relaciones de trabajo y en la productividad de la empresa. Derivándose como consecuencia inmediata un mejor funcionamiento de la organización.

Si no se dan en el tiempo justo Programas de Inducción y la Motivación es casi seguro que los esfuerzos posteriores no surtirán el mismo efecto que en caso contrario, por eso es indispensable planear adecuadamente la forma en que se proporcionará esta

orientación al personal.

2.1.5 COMO TECNICA DE ADIESTRAMIENTO

Si adiestrar es proporcionar destreza en una habilidad adquirida y que tiene como finalidad que el trabajador aumente su productividad y seguridad en su trabajo, la Inducción se puede concebir como una técnica de adiestramiento planeado. Aplicado con arreglo a un método y dada al personal que ingresa a la empresa o aquel que ha sido promovido, explicándoles en forma simple los aspectos más característicos de aquélla, las normas principales que rigen en la misma, los servicios de que puede beneficiarse y el papel que el nuevo operario va a desempeñar en el ciclo general, con objeto de obtener, en la forma más eficaz su integración y colaboración.

Si a los nuevos trabajadores se les pudiera dar una cápsula de ingredientes mágicos, que lograra que su nuevo personal supiera de todo lo concerniente a la empresa así como a su puesto y funciones, y por ende lograr su máxima colaboración, sería una empresa maravillosa. Pero en ausencia de tales procedimientos mágicos, la Inducción es una técnica de personal sencilla, para aumentar la productividad y bienestar de los trabajadores en su empleo.

Los jefes de personal se han enfrentado al problema de ayudar a que los nuevos trabajadores o aquéllos que han sido permu

tados a un nuevo puesto puedan realizar adecuadamente y así llegar a la producción normal lo más pronto posible.

Por lo que los programas de Inducción están asumiendo y aumentando su aplicación en la industria, porque al adiestrar e integrar a los trabajadores se podrán obtener cambios en el comportamiento de los mismos, además de proporcionar condiciones y el de influir sobre de ellos para que logren su autodesarrollo.

2.2 COMO AUXILIAR PARA RESOLVER PROBLEMAS DE RELACIONES HUMANAS

Muchos directores de empresas se sorprenderían al enterarse de la escasa información que reciben los nuevos empleados, así como los que son promovidos, y sería mayor su sorpresa si supiera lo poco que conocer los empleados más antiguos, acerca de los productos o servicios que ellos mismos producen.

En algunas empresas se hace evidente la falta de orientación a su personal de nuevo ingreso, acerca de sus funciones, prestaciones, obligaciones, instalaciones, etc.

Ya que el empleado desde que ve por primera vez el exterior del edificio, las primeras impresiones le son dadas en forma deficiente por el portero, un empleado de oficina o por un supervisor.

Ocurre frecuentemente que después de cumplidos todos los

trámites para el ingreso del nuevo empleado, se le comunica que ha sido aceptado, que debe presentarse a determinada hora del día siguiente y se le despacha.

Es entonces cuando le empiezan a surgir una serie de dudas como son : ¿Dónde presentárme? ¿En la oficina de personal o ante el supervisor? se mencionaron varias tareas ¿Cuál me corresponde?, etc. Todas estas dudas o preguntas, que aún sin trascendencia aparente, afectarán las relaciones humanas y por ende la marcha de la empresa y que éste desequilibrio puede durar tanto tiempo como el que transcurra en su adaptación.

El administrador debe de estar conciente de éste problema por lo que es necesario que los departamentos de personal incluyan dentro de sus actividades, programas que propendan hacia una adaptación del personal a su ambiente de trabajo.

Pero estos programas, no sólo deben estar orientados a lograr la integración del personal de nuevo ingreso, sino que como anteriormente se ha mencionado deben de comprender también al personal antiguo, especialmente cuando se introducen cambios que afectan su ritmo de trabajo.

2.2.1 EN LA FORMACION DE LAS ACTITUDES DEL TRABAJADOR

Siendo nuestro propósito asegurar el mejor desarrollo y a

plicación de los recursos humanos con que cuenta la organización. Debemos procurar que la situación o disposición de la fuerza de trabajo dentro y hacia la empresa sea lo más favorable posible, para así poder lograr su máxima cooperación.

Tal objeto sólo será posible en la medida que conozcamos los procesos implicados en el manejo de personal, susceptibles de mejorarse para el bien de los trabajadores y la empresa. Debido a que la conducta del individuo determina una manera de comportarse o conducirse muy peculiar de cada ser humano provocada a través de actitudes y emociones.

Las actitudes son precisamente el tema del presente inciso. Pero antes de iniciar con la relación e importancia que tiene un programa de Inducción con las actitudes que manifiestan los trabajadores hacia la empresa, hacia su trabajo, hacia sus compañeros, etc., es necesario resaltar la importancia del concepto y así tenemos entre los más significativos los siguientes :

ACTITUD.- " Grado de afecto positivo o negativo que se asocia a un objeto psicológico ".

" La Actitud constituye la predisposición a reaccionar favorablemente o desfavorablemente hacia la información del medio; un esquema interno básicamente emotivo que nos inclina a responder positiva o negativamente a los estímulos ".

" Una actitud es una manera organizada y lógica de pensar, sentir y reaccionar, en la relación con personas, grupos, ac

titudes sociales, o más generalmente cualquier suceso en el ambiente de alguna persona ".

Sus elementos esenciales son pensamientos y creencias, sentimientos o emociones y tendencias a reaccionar. Se dice que una actitud se forma cuando todos esos componentes se hayan interrelacionados, que ciertos sentimientos específicos y tendencias a reaccionar se vuelven asociados de manera lógica con una manera particular de pensar acerca de ciertas personas o sucesos.

El trabajador desarrolla sus actitudes en el proceso de tratar de enfrentarse y ajustarse a su ambiente laboral, y una vez desarrolladas, éstas se presentan regularmente en forma de reacción, facilitando ó en su caso dificultando los ajustes sociales y laborales del mismo.

En las primeras etapas del desarrollo de una actitud, sus elementos no están rígidamente sistematizados como para no poder ser modificados por nuevas experiencias.

Si las actitudes de una persona quedan firmemente establecidas, entonces se hallará lista para clasificar a personas o sucesos en algunas de sus normas emocionalmente caracterizadas de pensar y de esta manera estará en posibilidades de hacer frente a su trabajo, ala comunidad y a la familia.

Las actitudes desempeñan un papel esencial en la determinación de la conducta que van a tener los trabajadores dentro de la empresa.

Es indiscutible que aquéllos trabajadores con actitudes favorables a sus empleos, serán especialmente productivos. Por tal razón la Gerencia de la empresa deberá " Humanizar " sus relaciones con sus trabajadores para asegurar que las actitudes de -- los mismos se orienten a condiciones favorables de trabajo.

Es necesario examinar como llegan los trabajadores a ser lo que son y principalmente las diferencias entre ellos. Hay que tener en cuenta la importancia del período de la niñez, ya que en un período posterior, existe la dificultad de que la motivación básica de la personalidad y los patrones característicos de los trabajadores llegan al punto de ser casi imposible modificar sus actitudes.

Todos los aspectos mencionados anteriormente nos ayudan a llegar a conclusiones que invitan a su análisis profundo, y de acuerdo con todos los aspectos considerados, una actitud no es susceptible de estudio por sí misma, sino mediante su manifestación externa que verbalmente se expresa a través de las opiniones, es decir, que la actitud constituye un marco de referencia específico que predispone a opinar favorable o desfavorablemente frente a un hecho.

Las actitudes de los trabajadores en el desarrollo de sus labores dependerán del grado en que consideren que su trabajo satisfacen sus necesidades y que le proporcionen los factores que le son necesarios.

Así se puede decir que de acuerdo con las necesidades que

deban satisfacer los trabajadores, será en proporción de paridad la motivación que induzca a trabajar con menos o más satisfacción.

El Programa de Inducción tiene como fin implícito en un objeto o razón de ser, propósito de dar a conocer al trabajador el ambiente que lo rodeará en lo futuro, la historia de la organización de la cual es integrante, la distribución de las instalaciones y personal, los objetivos, políticas, actitudes, funciones integrantes, etc. Para que el marco interno, básicamente emotivo, que constituye una parte importantísima de la maquinaria de formación de actitudes negativas o positivas en los trabajadores, genere normalmente que la primera impresión para el nuevo trabajador sea favorable, debiéndose reforzar posteriormente ésta primera impresión, para que de tal modo se logre en alto grado de motivación. Lógicamente la motivación adecuada redundará en un número mayor de actitudes favorables entre los trabajadores, que nos conducirá a una disminución de gastos y a un aumento de la productividad.

Entre más propios y adecuados sean los manuales y materiales de apoyo que se utilicen en los Programas de Inducción, se lograrán mejores resultados que repercutirán directamente en la actitud favorable que el trabajador tiene hacia su empresa y hacia su trabajo, que producirá un aumento en la productividad.

2.2.2 EN LA FORMACION DE GRUPOS FORMALES E INFORMALES DE TRABAJO

El hombre es por naturaleza un ser social, que le gusta - establecer relaciones y convivio con los demás en situaciones en que siente que pertenece y es aceptado.

Así vemos que se ha organizado en grupos con el fin de alcanzar ciertas metas, por lo que establecen y formulan procedimientos que regulan los deberes y relaciones entre sus miembros.

Una vez que ha sido establecida firmemente una organización ésta tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron y de quienes constituye su membresía.

Aún cuando los hombres que viven reunidos no hayan planeado ni establecido intencionalmente una organización formal entre ellos mismos, llega a desarrollarse una organización social o informal, es decir que sus formas de actuar, pensar y en especial de interactuar entre sí, llega a asumir reglamentaciones distintivas.

Hasta aquí hemos mencionado que en toda empresa existen - dos formas fundamentales de organización, la organización formal y la organización informal que ordenan y controlan la conducta de los individuos.

La organización formal de una empresa representa el orden jerárquico oficial que consta en documentos, éste sistema estable

ce que toda autoridad se delega de un nivel a otro, las órdenes -
descienden por esa escala, mientras que los informes ascienden, -
pero la circulación de órdenes e informes es irreversible, es de-
cir, se tiende a existir una comunicación defectuosa entre traba-
jadores y dirección.

Estas organizaciones son establecidas deliberadamente con
ciertos propósitos. En tales casos las metas por alcanzarse, los
reglamentos que se espera acaten los miembros de la organización
y la estructura de posiciones que define las relaciones entre e--
llos, no han surgido espontáneamente en el curso de la interac---
ción y las actividades de sus miembros.

La organización formal de la Industria, desde el punto de
vista teórico posee tres características bien definidas : (10)

- a).- Es deliberadamente impersonal.
- b).- Se basa en relaciones Ideales.
- c).- Se basa en la " Hipótesis del Populacho " de la na-
turalidad del hombre, es decir, se supone que la com-
petencia conduce a la eficiencia máxima; que cuando
cada individuo lucha por sí mismo, sirve a los mejo-
res intereses del grupo, y que los individuos son u-
nidades aisladas que pueden pasar de un puesto a o-
tro, de acuerdo solo con su habilidad para hacer el
trabajo.

La colaboración de un programa de Inducción para ubicar -

(10) J.A.C. BROWN, Psicología Social en la Industria, Editorial -
Fondo de Cultura Económica, Brevarios 1970, pag. 117 y sig.

al nuevo trabajo dentro de los grupos formales de trabajo, es imprescindible, como lo es también para aquellos trabajadores que se presentarán con otros grupos, en calidad de transferibles. -- Así la Inducción habrá cumplido su cometido con la presentación del nuevo integrante con los miembros del grupo formal.

Las organizaciones informales de una empresa se desarrollan en el seno de las organizaciones formales, este grupo establece sus propias prácticas, valores, normas y relaciones sociales al vivir y trabajar sus miembros. Es decir, que las propias características psicológicas y culturales de los hombres hacen que se conformen otro tipo de relaciones que comúnmente no tienen un vínculo estrecho con el trabajo que desempeña el individuo, pero que sin embargo, influyen en su comportamiento, actitudes y en sus relaciones de trabajo, por ende, el rendimiento esperado.

Los hombres actúan en la empresa sujetos a la presión de la estructura que la organización elabora. Tal estructura corresponde en verdad en el antiquísimo principio de la división del trabajo, pero naturalmente aplicado ahora con la eficiencia de las técnicas y principios que la administración moderna proporciona.

De esta manera la organización conduce conscientemente al logro de los fines de una empresa o institución.

Pero cuando esta estructuración técnica es exagerada y -- pretende automatizar de manera rígida todas sus funciones se aca-

ba con la espontaneidad y la cooperación de las personas las cuales pasan a ser simples medios o fines.

Por lo que respecta al grupo informal con el cual tendrá relación el nuevo integrante, la Inducción da un paso hacia el acercamiento de ambos al comunicarle al trabajador la existencia de las diferentes actividades y el modo de incorporarse a ellas, al hacer las presentaciones con sus compañeros de trabajo, y principalmente al portarse cordial.

El inductor le estará motivando a pensar lo fácil que será hacer amigos en lo futuro en el seno de los grupos informales.

Es conveniente hacer hincapié en la importancia que tiene el desarrollo de los grupos informales en una organización. Se pueden encontrar grupos negativos y positivos según la identificación de sus objetivos con los de la empresa; grupos en etapas de crisis no son convenientes para la introducción de nuevos elementos; y fundamentalmente el problema de la aceptación y rechazo del grupo hacia la introducción de un nuevo miembro, por las características significativas personales y colectivas que rigen para que se lleve a cabo ésta aceptación.

Por lo que la integración social viene siendo una solución genérica de la pugna existente entre el comportamiento necesario y el comportamiento voluntario entre las metas personales y las metas de la empresa.

Es por esta razón que en la actualidad se le ha concedido

gran importancia al equilibrio del elemento humano dentro de los grupos de trabajo consecuentemente con la empresa.

Este equilibrio del hombre con la empresa, del hombre con el grupo de trabajo y viceversa, debe buscarse y apoyarse desde la primera impresión que se lleva el candidato al pisar las oficinas laborales, al obtener una solicitud de empleo, durante las entrevistas y trámites de selección y durante el hecho mismo de la contratación; pero sobre todo mediante un programa de Inducción, por medio del cual el nuevo miembro o empleado deberá quedar integrado satisfactoriamente a los grupos de trabajo, creando con esto un mejor ambiente laboral mediante el acercamiento y comprensión entre los miembros de la empresa.

2.2.3 EN EL ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS

Los Programas de Inducción facilitan la comunicación y la corriente del flujo organizativo. Debiendo procurar el logro de los objetivos propuestos; a través de mejores normas que rijan el desarrollo de las tareas a desempeñar dentro de la empresa. Estas guías de acción o pasos a seguir en el desarrollo de una tarea específica reciben el nombre de políticas.

Aunque la Administración se inicia con una definición de objetivos y se sigue con el establecimiento de políticas, las cuales deben comprender ciertas restricciones y en ocasiones señalar

una posible divergencia entre los objetivos y las políticas que se habían establecido para lograr los primeros y que por su incongruencia deben eliminarse.

El establecimiento de políticas tiende a satisfacer las necesidades de una buena Administración debiendo tomarse en cuenta el sentimiento prevaleciente en la mayoría de las personas que prestan sus servicios a la compañía.

Conociendo la premisa de que " todo objetivo uniforme requiere una conducta uniforme, mientras que los objetivos variados o no uniformes, toleran una conducta variada ". Se puede comprender que la mejor política es la que permite a todos y cada uno de los elementos que integran una organización comportarse en una forma en que pueda obtener el mayor producto de su aportación a los objetivos de los demás trabajadores, así como los de la empresa.

De todo lo anterior se deduce que las políticas se derivan de los objetivos que se pretenden alcanzar, para que posteriormente estos mismos objetivos den a las políticas su razón de ser, pues sin ellos no habría necesidad de las guías de acción para el desarrollo de una labor específica.

Siendo las Políticas una base para la toma de decisiones dispuestas de antemano, deben de contar en forma superficial con una base de experiencia, una de información superior, otra de firmeza y establecerse de acuerdo a un modelo teórico utilizado como

patrón.

Un conjunto de políticas adecuadas, evita toda actitud autoliquidatoria o de mutua exclusión; libera al personal, puesto que establece guías para las decisiones; origina un sistema consciente racional y ordenado, para alcanzar resultados por medio del pronóstico; produce uniformidad en los esfuerzos; tiene presente el beneficio a largo plazo de la organización y del personal que la compone; suprime la necesidad de dedicar demasiado tiempo a estudiar los posibles problemas.

Todos estos aspectos inherentes a las políticas pretenden alcanzar los fines establecidos en una forma más rápida y eficiente, pero es necesario que dichas políticas sean acordes a las necesidades que el objetivo exija. La práctica administrativa tradicional trabaja en base de una política racional, que prevee una actuación por parte de los trabajadores y evita un comportamiento arbitrario por parte de la dirección. Lo anterior nos da la idea de que las políticas restringen sólo la conducta de las clases inferiores, debido a que la probabilidad de inferencia por parte de las clases superiores es mínima.

Las políticas no representan un sistema rígido, sino que por el contrario son de naturaleza flexible, teniéndose que revisar periódicamente con el fin de extraer las limitaciones específicas que se deban tener presentes cuando se elijan los cursos de acción que produzcan los resultados. Un sistema de revisión como

es el de discusión de objetivos o enmiendas de políticas, que son necesarios para la obtención de metas, en el que se plantearán -- las excepciones que deban hacerse a la política.

Las políticas que se establezcan en una organización de-- ben de servir a los objetivos específicos que han sido aprobados. Esto puede lograrse con mayor facilidad y sin restricciones si -- los trabajadores cuentan con la información necesaria para el - - buen desempeño de su trabajo dentro de la empresa cosa que logramos, siempre y cuando el Programa de Inducción que se estable-- ció en la organización cumpla eficientemente con su cometido.

2.2.4 DISPOSICIONES LEGALES

Existen procedimientos que son obligatorios de acuerdo a diversas leyes en vigor que tienden a conseguir el equilibrio y - la justicia social en las relaciones obrero patronales vistas des de un aspecto administrativo. Ya que la ley presupone la existen- cia del contrato de trabajo y de un reglamento interior.

Así vemos que con la obligatoriedad de la existencia del contrato de trabajo y del reglamento interior, ayudará en una for- ma implícita a la integración de los trabajadores o la organiza-- ción, porque a través de esos documentos, que en los programas de Inducción son considerados ayudas técnicas, le proporcionarán - - cierta certeza respecto a sus derechos y obligaciones particula--

res: lugar, tiempo y modo, de prestación del servicio.

Las contraprestaciones que reciben por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc. - así como su estabilidad relativa en el empleo. Todo esto facilitará en cierto grado la integración del trabajador a la Empresa.

Pero hay que hacer hincapié que este tipo de información es muy relativa en cuanto a su contenido, y si a ésto le agregamos que el contrato de trabajo fuera verbal o que el trabajador - no supiera leer, en este caso la ayuda técnica no cumplirá con su contenido.

Además desde los puntos de vista sociológicos y psicológicos consideramos que la existencia de un contrato de trabajo, así como la entrega de un reglamento interior, a pesar de ser ayudas técnicas no ayudaría lo suficiente para la integración del personal desde dicho punto de vista.

Por lo que deben de ser complementadas por una orientación o instrucciones precisas que ayudan a lograr una integración plena.

Los empresarios deben de estar conscientes de los beneficios que aporta la adopción y aplicación de un buen Programa de Inducción y que aunque no existen leyes o normas que obliguen al uso, éste debe realizarse por conveniencia propia.

2.2.5 BUENA IMAGEN DE LA EMPRESA EN LOS TRABAJADORES

Este aspecto es de vital importancia para el proceso productivo de la Organización, y se encuentra íntimamente ligado con las Actitudes, la Motivación y la Moral de los trabajadores.

La significación que pueda tener la Moral de los trabajadores en una empresa, causa efectos importantes sobre los resultados de Operación. Por tal motivo es necesario comprender completa y llanamente lo que el término Moral significa :

COLECTIVAMENTE.- " Moral representa el clima o atmósfera de trabajo generada por las actitudes combinadas de un grupo de personas hacia sus trabajos ".

INDIVIDUALMENTE.- " Moral es el grado de satisfacción, optimismo y seguridad (o la falta de éstos) que siente una persona en relación a su trabajo ".

Siendo la Moral, producto de las Relaciones Humanas inherentes a un grupo de personas en particular, esta sujeta a fluctuaciones que en la mayoría de los casos son insignificantes. Muchos casos de Baja Moral son provocados indirectamente por algunas políticas, que provocan en la fuerza de trabajo una falta de espíritu y un sentimiento de frustración, que de acrecentarse y sin tener ningún punto favorable puede ocasionar trastornos de consideración en la satisfacción e insatisfacción de los trabajadores.

Los candidatos a ingresar a la institución, deben de ser

objeto de un buen trato desde el primer momento que ponen un pie en la organización, es decir, se les debe tratar amablemente y se les deben de dar todas las comodidades y todas las atenciones posibles, con el fin de relajarlos y hacerles menos pesada su estancia en la empresa debido a la incertidumbre y tensión que en esos momentos sienten. El nuevo trabajador nos va a agradecer todo lo que se le ha brindado hasta el momento, lográndose con ésto, formar de inmediato una buena imagen de la Organización, despertando en él un sentimiento de predisposición por parte del trabajador hacia la empresa, para que posteriormente, ya en el desarrollo de sus labores, esta actitud favorable del trabajador nos permita obtener en consecuencia su máxima cooperación y así evitar problemas en lo futuro.

La persona encargada de llevar a cabo la Inducción permanecerá a la expectativa, en cada uno de los pasos, en los cuales el solicitante tiene relación directa con la empresa; pero no dejará pasar los detalles en que tiene que intervenir, si así lo amerita el caso, al considerar lo que se puede llamar como primera imagen, que es cuando se presenta por primera vez el aspirante a recoger su solicitud a la empresa, el como es tratado, el lugar donde lo reciben, el tiempo que le hacen esperar, son factores -- primordiales de esta primera imagen. En la cual se hace presente la importancia de la Inducción, y así mismo preveer que los rechazados se alejen con el sentimiento de que han sido tratados con injusticia, y que guarden en su mente el buen trato de que fueron -

objeto por parte de la Organización.

Al igual que en las actitudes, esta primera imagen debe de ser objeto de un reforzamiento para aprovechar al máximo la -- que el trabajador se ha formado de la organización para tener un máximo de rendimiento en cuanto a productividad y lógicamente lograr reducir problemas posteriores.

La imagen que tengan los trabajadores de la Organización provocará que los integrantes de la empresa tengan un nivel bajo o alto de Moral y lealtad hacia la misma. Es conveniente para la organización que esta combinación de actitudes que el empleado -- mantiene hacia su deber, la compañía y su supervisor inmediato, -- sea con el fin de asegurar la existencia de una buena moral y -- lealtad hacia la empresa; se debe perseguir como fin inmediato en el grupo, con el objeto de que los miembros del mismo cooperen en el logro de los objetivos, que son en beneficio de la empresa y -- los trabajadores.

Un bajo nivel de Moral predispone a los empleados a com-- portamientos inconvenientes, tales como las ausencias, la rota--- ción de empleos y la distribución de la producción, cosa que puede evitarse, si se cuenta con un Programa de Inducción adecuado -- a las necesidades y requerimiento de la Organización.

2.3 COMO MEDIO PARA LOGRAR RESULTADOS SOCIO-ECONOMICOS MEJORES

En cualquier tipo de Organización ya sea grande, mediana o pequeña, sin importar el giro de actividad, servicios, o productos, es indispensable no solo presupuestar los recursos materiales, técnicos y humanos, sino también planificar la relación entre éstos y lograr así su máximo aprovechamiento y preveer situaciones confusas en lo futuro.

Considerar dentro de una administración de recursos humanos a un Programa de Inducción debidamente estructurado e implantado, es el contar con una medida tendiente a lograr primero : la satisfacción de la empresa y del trabajador, en cuanto a la relación que sostienen ambos por la vinculación del trabajo, y segundo : porque proporciona por un lado al trabajador la ayuda para conseguir dividendos de carácter moral, al desarrollar eficaz y eficientemente su trabajo y por otro lado a la empresa, el apoyo suficiente (delimitado por su campo de acción) para llegar a la meta económica esperada, que se había propuesto anteriormente alcanzar.

2.3.1. SE DISMINUIRAN LOS COSTOS

Para contar con las bases necesarias al pretender explicar la relación de los costos con un Programa de Inducción, hemos dividido esta última en dos elementos principales que son la moti

vación y la información, partiendo del supuesto que en ellas se ven enmarcadas todas las variantes que intervienen en la relación antes mencionada.

Antes de desarrollar la participación de un Programa de Inducción en la tarea de minimizar los costos, permítasenos mencionar brevemente la situación lógica de los empresarios ante la presencia de un nuevo programa, método o sencillamente un cambio para su autorización; la pregunta que seguiría invariablemente ante esta situación, sería : ¿Qué voy a ganar con ésto? a lo cual - un Jefe de Personal en el caso de un Programa de Inducción, aludirá a las diferentes aportaciones de esta técnica y sus conveniencias al implantarla, quedando mejor reforzada su respuesta si toca el punto clave que son los costos (productividad) y la ayuda - que en este aspecto le proporcionará la Inducción.

La motivación, como ya se trató en los capítulos anteriores es una herramienta principal en el proceso de Inducción, con la cual vamos a obtener la participación de los trabajadores en la empresa si contamos desde un principio con diferentes fuentes motivadoras que nos permitan estar en condiciones de esperar que ellos sientan que son personas y no máquinas, que son necesarios, más no imprescindibles, que los problemas de la empresa serán también suyos, como también lo será su desarrollo, y finalmente, que sientan la necesidad de ubicarse dentro de las diferentes situaciones y de los grupos en el seno de la organización en el mejor tiempo posible, para que el beneficio lo comparta con la empresa.

cuando se haya alcanzado el éxito.

Con la información que se le proporciona al nuevo trabajador a su ingreso, se le está dando la oportunidad de poder enfrentarse a los problemas relacionados con su trabajo, y por consiguiente la seguridad tan importante que dará él, en su paso por la organización.

Las personas que más tiempo desperdician son los nuevos trabajadores y aquéllos que son transferidos o promovidos a otros puestos, si recordamos que el tiempo desperdiciado es dinero podremos contrarrestar estas pérdidas a través de la aplicación de un Programa de Inducción.

2.3.2 MENOR ROTACION DE PERSONAL

Si la empresa cuenta con personas eficientes para realizar la tarea de seleccionar al personal y un buen sistema para ello, podríamos pensar que no sería necesario preocuparse por posibles rotaciones de personal, si cada trabajador está ocupando el puesto que las características del mismo le exigieron para su contratación, pero cometeríamos el error de no tomar en cuenta las variantes que también intervienen en determinar índices de rotación tales como : incapacidad, muerte, jubilación, enfermedades profesionales, búsqueda de mejores salarios, trato inadecuado de algún jefe, condiciones de trabajo insalubres, despidos, razones

personales, etc.

Existen pocos casos en los cuales se presentan situaciones ventajosas con la frecuente entrada y salida de trabajadores en una empresa, por ejemplo : la de contar con personal joven, -- porque devengarán menores salarios, será menor su cómputo de antigüedad, etc.

A diferencia de las ventajas, las desventajas de la rotación de personal son mayores, encontrando de manera general los siguientes costos en trámite de reclutamiento, selección y entrenamiento, roturas, desperdicios e inutilización de materiales, -- pérdidas en producción, posibilidad de divulgación de sistemas y fórmulas, etc.

Con todo lo anteriormente escrito tenemos una panorámica general de la importancia de la rotación de personal en las empresas, restándonos solamente señalar la contribución que en este aspecto proporciona un Programa de Inducción.

Todas las técnicas de recursos humanos están ligadas estrechamente para la consecución de las metas empresariales a través de la satisfacción personal de cada uno de sus trabajadores.

La Inducción propone la concientización dentro de la empresa, de pugnar por relaciones laborales acordes entre trabajadores y patrones.

Una persona cuando se presenta a una organización a pedir

trabajo, ya tiene de antemano estudiado o por lo menos pensado el mínimo de salario que aceptará, las condiciones de trabajo que exigirá, etc., que la empresa debe satisfacer si lo considera ésta a su vez, buen elemento que puede ser útil a sus planes.

Una vez que se haya llevado a cabo la contratación de la persona de nuestro ejemplo, notará durante la Inducción que la empresa no sólo cumple los requisitos de salario, prestaciones, etc. que le exigió para su entrada, sino que también encontrará un ambiente laboral agradable, donde tratará todos los medios (herramientas, útiles, anaqueles, etc.) necesarios para desarrollar su trabajo, facilitando así su integración en todos los aspectos de la empresa, pronosticándole buen éxito con el mínimo de esfuerzo.

2.3.3 MAYOR PRODUCTIVIDAD

El trabajador, sin importar el puesto o la especialidad ejercida, tiene la obligación moral de cooperar; es decir, hacer que la fábrica donde labora trabaje sin interrupciones. Para tener en marcha a la empresa los trabajadores realizan una labor de equipo, y al mismo tiempo individual: plomeros, secretarias, electricistas, superintendentes, etc. relacionándose el trabajo de cada uno, con el de los demás compañeros.

Es fácil deducir que cada uno de los trabajadores es un -

factor determinante para lograr el buen éxito de la producción encomendada y que si alguno de ellos no cumple la misión de desarrollar, provocará en ocasiones el paro total de las actividades en la empresa.

Debe quedar bien claro que para distribuir los satisfactores con justicia, es indispensable primero la producción de éstos, razón por la cual los obreros son una de las bases fundamentales para el desarrollo socio-económico.

El hecho de que el nuevo trabajador carezca de pericia para desempeñar su tarea, no debe ser causa para que se sienta avergonzado o con una capacidad inferior.

Por lo que el inductor debe persuadir al nuevo trabajador que esta situación es normal y transitoria, ya que todos los compañeros así comenzaron : por ejemplo, a un niño que empieza a caminar ¿se le menosprecia? no, al contrario; se le enseña, se le orienta para que en poco tiempo pueda hasta correr.

Para que el trabajador llegue a ser un elemento de progreso en la marcha del centro de trabajo donde presta sus servicios, hay que desarrollarle su capacidad de trabajo, adaptación, y establecer relaciones adecuadas, tanto con sus superiores, como con sus compañeros del mismo nivel. ¿Qué ventajas representa que tome esta actitud?

Cuando el trabajador se adapta al medio y establece relaciones adecuadas con los demás trabajadores, se le hace mucho más

fácil desempeñar la misión encomendada (su trabajo), porque todos sus compañeros se convertirán en sus colaboradores, por ejemplo : Luis Fernando es un nuevo empleado que desde el primer día de trabajo pone en práctica las orientaciones recibidas durante la Inducción : pregunta cómo debe efectuarse el manejo de la máquina-herramienta, recurre con su jefe para informarlo de la tarea realizada, convive alegremente con sus compañeros durante la hora de almuerzo; se inscribe en el equipo de fútbol, admite con sencillez su inexperiencia, acata los reglamentos y conoce sus sanciones, contesta las preguntas de sus compañeros con detalles, cumple sus responsabilidades, etc. Luis Fernando, en poco tiempo, se dará a querer entre sus jefes y compañeros y será un trabajador valioso en la compañía; adquiriendo claro está, su progreso económico personal.

El abatimiento de los costos, el cuidado y conservación de las instalaciones, maquinaria, equipo, el aumento de calidad, a base de una mejor capacitación y mayor esmero; los ahorros logrados evitando desperdicios, disminuyendo fallas; el mejoramiento de los sistemas y de la organización, que haga más fluido el trabajo; un alto grado de satisfacción que trae consigo la seguridad y la motivación que el trabajador adquiere con la Inducción, son algunos elementos que, teniendo como finalidad inmediata aumentar la producción, constituyen una condición indispensable para mejorar los rendimientos de la empresa y consecuentemente el beneficio mutuo del empresario y los trabajadores.

2.3.4 SE DISMINUIRAN LOS RIESGOS DE TRABAJO Y MATERIALES

Entre los numerosos y variados problemas relacionados con los hombres que trabajan en la industria, uno de los más graves es el de accidentes industriales. El costo de accidentes en términos monetarios es enorme, pero en términos de pérdidas humanas es trágico.

La seguridad industrial ha sufrido un incremento desde la fecha de terminación de la segunda guerra mundial, en todos los campos de la industria, contribuyendo en este renglón los instrumentos y sistemas de medición y control de los mismos; por ejemplo, las fábricas de reciente construcción cuentan con controles automáticos, los que emiten luces o ruidos para señalar en forma alarmante que existe una situación de peligro.

Los países industrializados, convencidos de que el recurso humano es la energía más importante para producir trabajo y a la vez reducir pérdidas económicas generadas por riesgos profesionales, destinan cantidades a la investigación, con el fin de encontrar mejores medios de seguridad, evitar al máximo el número de accidentes, crear y actualizar normas y leyes de prevención, además de exigir su cumplimiento. Por ejemplo, es una regla general que en todas las industrias, que todos y cada uno de los trabajadores, sin importar el puesto que ocupen, practiquen las normas de seguridad.

Hasta a los visitantes se les presta y exige usar el equi

po de seguridad para poder hacer la visita a la fábrica.

Desgraciadamente el trabajador mexicano no está enteramente convencido de los programas de seguridad industrial, debido a la escasa educación apropiada a este respecto, siendo la obligación de un Programa de Inducción el borrar esta imagen, procurando despertar este interés en los nuevos trabajadores.

El resumen de un estudio de la BROWN L.Q. nos muestra la estrecha relación entre la cantidad de accidentes y la experiencia de los trabajadores.

TIEMPO DE SERVICIOS	CANTIDAD DE ACCIDENTES
Menos de un Mes	181
De uno a 3 Meses	127
De 3 a 8 Meses	87
De 8 a 12 Meses	62
De uno a 5 Años	57

Otro estudio efectuado en Inglaterra muestra que entre los trabajadores jóvenes, la cantidad de accidentes continúa decreciendo transcurridos 18 meses del comienzo de su empleo. Todavía otro análisis nos indica el hecho sorprendente de que los accidentes de los trabajadores que trabajan con prensas de estampar descienden de 77 durante el primer día, a un promedio de 13 durante los 6 días siguientes.

El anterior ejemplo nos muestra, la poca importancia que le conceden a la Inducción y que sin embargo, es la técnica im---

prescindible para la orientación del nuevo personal, que como lo hemos visto es el que cae más frecuentemente en accidentes de trabajo, por la falta de una concientización oportuna, antes de presentarse a realizar sus funciones.

El ingeniero de seguridad es el encargado del diseño apropiado de los mecanismos de prevención, que contribuyen realmente a evitar riesgos de trabajo.

Al no contar el ingeniero con la preparación necesaria en cuanto al comportamiento humano, en la etapa de construcción de un mecanismo seguro, estará orillando al mecanismo a perder seguridad, pudiendo contrarrestar esta situación con la ayuda que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos.

El encargado de la Inducción debe checar la entera comprensión y aceptación del trabajador, en cuanto a las medidas que tendrá que acatar para disminuir los riesgos y por consiguiente los costos, que alterarán su posición dentro de la empresa.

C A P I T U L O I I I

RELACION DE UN PROGRAMA DE INDUCCION CON LAS DEMAS

TECNICAS DE RECURSOS HUMANOS

3.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La función de administración de personal como actividad - importante en una organización es un concepto relativamente nuevo. Históricamente, el departamento de personal, en sus primeras apariciones fue en las compañías industriales como una sección en -- donde se llenaban registros con el historial de los empleados.

La evolución y los nuevos conocimientos sobre la naturaleza humana, así como las aportaciones en los últimos años de las - ciencias del comportamiento, han modificado considerablemente la concepción del departamento de personal, que inclusive le han dado diferentes denominaciones.

La administración de Personal, como lo hemos mencionado - anteriormente trata con el elemento más valioso de una empresa, - esto es, con las personas.

En una forma general la función fundamental en la direc-- ción de empresas, es proveer servicio, atención, seguridad y polí-- ticas adecuadas para el progreso de los individuos. Por otra par-- te deberá procurar el autodesarrollo de las personas, tratando de integrar las metas personales con los objetivos básicos de la em-- presa.

Pero para realizar ésto existe un gran número de funcio-- nes y técnicas que indiscutiblemente corresponde realizar al De-- partamento de personal.

Y el primer paso para organizar un departamento de perso-

nal consiste en describir las funciones o actividades que se consideran partes integrantes de este departamento.

Es evidente que no todas las clasificaciones son de la misma importancia en cada organización las condiciones del medio ambiente, la capacidad económica o características básicas de la misma, originarán la organización más adecuada del Departamento.

A continuación describimos brevemente y en forma general las funciones y actividades de un Departamento de Recursos humanos :

1.- CONTRATACION DE EMPLEADOS.- Consiste en asegurar -- que todos los puestos se llenen con personal competente y con -- sueldos razonables, es decir introducir y establecer una fuerza efectiva del trabajo.

- a) Reclutamiento.- Buscar y atraer candidatos para ocupar los puestos vacantes.
- b) Selección.- Cuidar la salud psíquica de todo el personal seleccionándolo cuidadosamente, conocer sus capacidades, necesidades y motivaciones.
- c) Inducción.- Vigilancia sobre el entrenamiento e información que deben recibir los nuevos empleados, para que lleven a cabo su trabajo en la mejor forma posible.
- d) Promociones y transferencias.- Colocación de empleados de común acuerdo con los Jefes de otros Departam--

mentos, en los puestos en donde puedan utilizarse mejor sus capacidades y propicien su progreso.

2.- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.- Establecer y mantener un programa de evaluación del trabajo para todos los - - puestos de la organización, determinando los niveles relativos de pago para dichos puestos.

- a) Clasificación de empleados.- Asignar en forma coordinada con los Jefes de otros departamentos, puestos a cada empleado, definiendo claramente sus responsabilidades.
- b) Fijación de Sueldos.- Análisis y evaluación de puestos de acuerdo con las condiciones de la propia empresa y de otras similares.
- c) Determinación de Méritos.- Estimación objetiva del - trabajo individual y en grupo en relación con los trabajos y responsabilidades asignadas.
- d) Compensaciones Adicionales.- Para promover iniciativas y logros especiales.
- e) Programas de control de trabajo.- Establecer horarios de trabajo y programas de vacaciones adecuadas.

3.- RELACIONES LABORALES.- Establecer y mantener el ambiente adecuado que debe regir en las relaciones entre la dirección, los empleados y el estado, procurando la satisfacción y oportunidades en el trabajo, para todo el personal de tal manera - de lograr, identificar y coordinar las metas individuales con --

los objetivos de la empresa.

- a) Comunicaciones.- Proveer los medios y clima adecuado para el desarrollo de ideas e intercambio de información en todas partes de la organización.
- b) Contratos Colectivos.- Obtener los acuerdos oficiales con los representantes legales de las organizaciones obreras de tal manera que los convenios firmados beneficien tanto a la propia empresa como a sus trabajadores.
- c) Disciplina.- Desarrollo y mantenimiento de reglas de trabajo, elaboración del reglamento interior de trabajo en coordinación con los representantes sindicales.
- d) Despidos.- Separación de empleados, buscando tanto el beneficio de la empresa, como el del propio empleado.

4.- PLANEACION Y DESARROLLO.- Asegurar el establecimiento de una organización de personal debidamente integrada, es decir, planear, dirigir y controlar los estudios referentes a los problemas de relaciones humanas, tales como costo de la vida, modalidades de salarios, nuevos trabajos sobre desarrollo de ejecutivos, novedades en materia de Recursos Humanos que se presenten en otras organizaciones y puedan ser aplicadas en la suya, así como también realizar auditorías periódicas de las políticas, procedimientos y sistemas de recursos humanos.

- a) Planeación de la organización.- Determinar la estruc

tura organizacional y requerimientos de personal que mejor se adapten al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- b) Desarrollo de Personal.- Fijar normas de trabajo para los puestos clave e identificar aquellas áreas en donde las personas deben desarrollarse para alcanzar dichos puestos.
- c) Entrenamiento.- Desarrollo del personal existente para alcanzar las normas de trabajo establecidos.

5.- HIGIENE Y SEGURIDAD.- Planear, dirigir y controlar los trabajos para lograr al máximo posible la salud e integridad física del individuo dentro y fuera de la organización así como - reducir y prevenir los accidentes de trabajo a través de mecanismos o medidas de seguridad. (En cuanto a su estructura interna - es muy conflictiva esta sección).

6.- SERVICIOS Y PRESTACIONES A LOS EMPLEADOS.- Mantener la satisfacción de los empleados en su trabajo y ayudarles en aquellos problemas relacionados con su seguridad y bienestar.

- a) Servicios al personal.- Proveer servicios que ayuden a los empleados en su vida diaria, contribuyendo a su satisfacción en el trabajo, tales como: asesoría en - seguros, legal, cajas de ahorro, restaurantes y cafeterías, etc.
- b) Esparcimiento.- Impulsar programas para el recreo de los empleados fuera de las horas de trabajo: actividades sociales, deportivas y culturales.

3.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Si en toda empresa es utilizada, dentro de su administración de recursos humanos, una selección técnica de personal y no se le ha dado la importancia que implica la recepción de nuevos elementos en el seno de la organización, está quedará inconclusa ya que puede perderse la oportunidad de alcanzar mejores resultados los que hasta entonces se han establecido con el reclutamiento.

El crecimiento de las empresas y la complejidad de la vida moderna ha convertido al Reclutamiento y Selección en una actividad fundamental para toda organización que desea contar con buenos elementos.

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las empresas dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

En la actualidad, se sabe, que las técnicas de Reclutamiento y Selección de personal tienden a ser más subjetivas y más refinadas; determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando las potencialidades física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el traba--

jo; utilizando, para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas Psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

La selección de personal no es una novedad, constituye -- una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo resulta uno de los temas más mal comprendidos.

Si se observa con atención los tipos de Reclutamiento utilizados por alguna empresa en particular, se puede advertir la utilidad que presta a través de su aplicación la técnica de Inducción. Cabe hacer notar que la introducción del trabajador constituye una técnica que no requiere un gran costo, ni personal muy técnico y sin embargo, rinde gran utilidad. Sobre todo porque el trabajador requiere que su adaptación sea lo más rápida y eficazmente posible al nuevo medio, aún por meras consideraciones del orden de eficiencia, los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad y, si son desagradables, por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, etc. aún inconcientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la Empresa.

Al trabajador a su ingreso se le debe orientar y motivar adecuadamente a través de la Inducción, el cómo aspirar a puestos mejores a fin de contar con elementos idóneos dentro de la misma organización en el momento que ésta los requiera por medio de pro

mociones y transferencias. Si las transferencias tienen su origen en la petición de los empleados, en la mayoría de los casos sucede que la colocación fue indebida, ya sea porque no se pueden adaptar al puesto, o porque éste no está al nivel de sus capacidades y/o aspiraciones; el error se puede encontrar en las personas encargadas del Reclutamiento y Selección, como en las que llevan a cabo el Programa de Inducción ya sea que éstas perdieron de vista al nuevo personal, o por omitir la práctica de entrevistas de ajuste, las cuales se realizan cuando el trabajador va a causar planta por haber pasado satisfactoriamente el período de prueba, o durante el empleo normal, sobre todo al llegar cada aniversario de su ingreso, para analizar sus avances, mejoramientos, fracasos, etc., es además un medio de motivación y personalización.

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, así como el resultado del exámen médico y del estudio socio-económico, se puede evaluar comparativamente los requerimientos del puesto, con las características de los candidatos; hecho ésto se presentará el informe al jefe inmediato, y de ser necesario al jefe del Departamento, o al gerente del área para su consideración y decisión final.

3.3 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

La situación historia del salario es considerada una im--

portante herramienta para determinar en todo momento el proceso actual de la Administración de Sueldos y Salarios.

Puede establecerse que la principal preocupación que ha tenido el hombre, ha sido el contar con medios y recursos para aliviar sus necesidades.

En la antigüedad observamos que el hombre primitivo satisfacía sus propias necesidades en forma precaria, gracias a su trabajo personal y las bondades de la naturaleza. A medida que tales actividades fueron haciéndose más amplias y complejas, la producción de bienes se hizo mayor que la requerida por lo que surge el artesano, el cual debido al exceso de producción provoca que éste ponga a disposición de los demás miembros de la colectividad los satisfactores que produce y entonces nace el trueque. Se observa así que el hombre ya no satisface sus necesidades con el resultado de su propia labor y la ayuda de la naturaleza, sino mediante el esfuerzo de los demás elementos de su pequeña sociedad. Con el tiempo surge el concepto llamado trabajo personal, el cual se realiza en beneficio de otras personas. Este tipo de trabajo se presenta en la esclavitud y su única retribución es el pan, abrigo y aposento.

Posteriormente la labor personal es remunerada en especie, es decir el hombre trueca su trabajo por los bienes que le son útiles para subsistir. La agilización del comercio hace surgir la necesidad de que el trueque sea substituído por otra forma más versátil y aparece así la compra-venta, es decir la relación mer-

cancia-dinero-mercancía. El dinero como medio de cambio, hace -- que se defina y consolide el concepto que tenemos hoy en día del término salario.

Los términos sueldo y salario se analizan etimológicamente : salario, deriva de " SAL " aludiendo al hecho histórico de -- que alguna vez se pagó con ella; sueldo, proviene de " SOLIDUS " moneda de oro peso cabal.

La diferencia que podemos establecer entre salario y sueldo es que el primero se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario y el segundo se paga por mes o quincena, aunque la verdadera diferencia entre los dos términos enunciados es de índole sociológica y así tenemos que el salario se a plica más bien a °trabajos manuales o de taller, mientras que el - sueldo a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

En un sentido estricto, aplicable tanto a sueldo como a - salario se puede conceptuar como : toda retribución que percibe - el hombre al cambio de su fuerza de trabajo.

Una empresa con magníficas instalaciones, maquinaria, e-- quipos, capital, sistemas, mercados, etc. pero en la que el perso-- nal trabaja a disgusto, o lo que es peor, en contra de la empre-- sa, rendirá mucho menos que otra en la que todos esos elementos e senciales pueden ser quizá de menor calidad, pero en la que el -- personal, por ser bien dirigido, motivado, etc., trabaja con entu

siasmo, tratando de aprovechar los elementos materiales de que -- dispone con cuidado y esmero.

Dentro de los aspectos de la Administración de personal, una parte, quizá la más amplia suele dedicarse a los problemas de valuación de puestos, salarios, incentivos, calificación de méritos, etc., es decir, a todos aquéllos que están de alguna manera vinculados con la remuneración adecuada que debe recibir el trabajador a cambio de sus servicios. La importancia de los principios y las técnicas de sueldos y salarios es vital, ya que no cabe duda que uno de los factores que mueve directamente a ir a trabajar a una empresa, y lo que determina muchas veces que el personal esté contento o a disgusto en ella, es en gran parte la remuneración que de esa empresa recibe y las posibilidades de mejoramiento que ésta ofrece para el futuro. La remuneración, por una parte deberá ser justa, y por la otra, que esa justicia pueda ser apreciada por el trabajador; porque de nada serviría que este sea justamente remunerado, si él cree lo contrario y con mucha frecuencia, los aspectos que demuestran la justicia de esa remuneración no son fáciles de apreciar, sin la ayuda de un conjunto de políticas y técnicas que formen una unidad : la Administración de sueldos y salarios que es aquélla parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

Sin duda uno de los más grandes problemas que han tenido que afrontar las organizaciones a través de los tiempos, ha sido el remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan; éstos deben de contar con una estructura adecuada y una política general de salarios; por lo tanto pueden planear sus actividades y sus costos con un grado mayor de certidumbre, aunado a esto se hace presencia la importancia y trascendencia de un programa de Inducción, ya que los encargados de llevar a cabo la misma deberán cuidar todos aquellos detalles en los cuales el trabajador tiene relación con la empresa así como el orientarlos y motivarlos a través de la Inducción; para que hagan conciencia de las ventajas que les proporcionará la empresa, y la proyección personal que obtendrán de ella a futuro, logrando con ello una mejor adaptación del trabajador al medio y que éste no busque como primer lugar lo que substancialmente lo dirige al trabajo o sea la remuneración global que percibe, sino que lo muevan otro tipo de satisfactores, que a su vez serán beneficio tanto para la empresa como para el trabajador.

3.4 RELACIONES LABORALES

Como ya hemos insistido tantas veces acerca de los objetivos y beneficios que persiguen la aplicación de un programa de Inducción, y que la responsabilidad de la aplicación de dichos programas debe de ser asumida por el Departamento de personal, que -

por lo consiguiente tiene que estar en íntima relación con las -- funciones del mismo.

Con respecto a la sección de relaciones laborales se puede decir que los programas de Inducción guardan una relación fundamental, ya que la sección de relaciones laborales tiene una intervención principal en la elaboración del reglamento interior de trabajo, no sólo en lo que se refiere a su redacción y aprobación sino en la aplicación cotidiana del mismo y que un Programa de Inducción bien planeado debe de contar y proporcionar ayudas técnicas, (Manual de bienvenida, Reglamento Interior, Manual de Organización, etc.) las cuales reforzarán aspectos importantes de la empresa, con objeto de lograr una mejor integración de su personal.

Decíamos que los Programas de Inducción están en íntima - relación con las funciones de la sección de relaciones laborales, debido a que ésta va a proporcionar información a los trabajado-- res a través de una ayuda técnica en lo que se refiere a aspectos legales que tienen establecidos en la organización, como son : hora de entrada y salida, tiempo para las comidas, tiempo de reposo durante la jornada, días y horas fijadas para la limpieza del establecimiento y maquinaria, días y lugares de pago, normas para - el uso de sillas en casas comerciales, oficinas, restaurantes, -- etc., normas de prevención de riesgos laborales, normas acerca de las formas y tiempo para realizar exámenes médicos, permisos y licencias, disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación, etc. y que con ésto logrará facilitar y agilizar su a-

daptación a la organización y por ende reducir conflictos laborales.

Algunas veces los Programas de Inducción no son bien vistos por parte de los sindicatos aduciendo que el fin que persigue la empresa es hacer un lavado de cerebro para obtener una sumisión de los trabajadores a los intereses de los patronos.

No obstante las empresas deben de considerar la importancia de hacer que su personal, se sientan en un medio amistoso - crearles la conciencia que la organización es justa y, que si conocen su historia y las ventajas que proporciona el hecho de formar parte de ellas; sus actitudes hacia la propia empresa y hacia sus compañeros. Resultarán beneficiosas para ambos.

3.5 PLANEACION Y DESARROLLO

Día a día se va haciendo más necesaria la aplicación de nuevas técnicas, métodos, herramientas, etc. por parte de las empresas que no desean verse marginadas de aquéllas que siguen el ritmo del desarrollo. No se puede contar con los medios suficientes para alcanzar el éxito de un día para otro, o en un abrir y cerrar de ojos, sino se utiliza la primera etapa del proceso administrativo (la planeación) en todas las actividades en conjunto y particularmente en cada una de ellas.

Por lo que se refiere al Departamento de Recursos Humanos

necesita planear sus funciones como lo hacen los demás departamentos existentes en la organización; pero considerando el factor humano como un recurso más al que hay que pronosticar e inventariar así como es costumbre llevarse a cabo con los demás recursos de la empresa.

Se fijarán los requerimientos para el futuro en base a : el potencial humano que en la actualidad posee la organización; a las políticas que se encuentren en vigor; y a las necesidades tecnológicas y económicas que se hayan planeado.

Un Programa de Inducción no puede faltar en un plan de -- trabajo estructurado debidamente (como lo anotamos en los párra-- fos anteriores) para la administración de recursos humanos de una empresa, puesto que, por un lado, dejará incompleto el proceso, -- reclutamiento y selección, y por el otro se estará restringiendo el plan en cuanto a la concepción misma que se tiene de esperar -- el éxito de los nuevos trabajadores o empleados promovidos, por -- no estar presente la aplicación del programa.

3.6 HIGIENE Y SEGURIDAD

La salud es un recurso con que cuentan los miembros de la organización, y ésta no debe entenderse simplemente como la ausencia de enfermedad, sino además como un estado completo de bienestar físico, mental y social que permite el desarrollo cabal de la

personalidad. Es entonces una obligación moral para el administrador preocuparse por la salud integral de los miembros de la Organización así como por la protección contra accidentes. Además de esta obligación moral existen mandamientos legales que debe cumplir.

Las reglamentaciones sobre la higiene y seguridad industrial han sido encaminadas a preservar la salud y los riesgos de los trabajadores y de las colectividades industriales, y deben -- contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales.

En adición a los aspectos morales, es necesario hacer hincapié en que una población enferma carece de energía para el trabajo y, por ende ve mermados sus ingresos y su productividad, lo cual acarrea estancamiento económico, sin que existan por lo tanto, posibilidades de mejorar su salud, estableciéndose un círculo vicioso del cual es muy difícil salir. Es importante advertir -- que las enfermedades producen frecuentemente ausencias en el trabajo, lo cual va a implicar una disminución en la producción, además las enfermedades tienen aún otra repercusión de tipo económico; ya que los fondos que se dedican a curarlas podrían destinarse, en el caso de que éstas disminuyeran, a otros fines : higienicos, educativos, sociales, etc.

Dentro de los aspectos que comprende la administración de personal, entre uno de los más importantes, es sin duda el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A prime-

ra vista destaca su importancia en el trabajo fábril; es indiscutible que, dentro del mismo, los riesgos son mayores, pero no lo es menor que aún dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, puede producirse y evitarse determinados elementos que dañan la salud del empleado, del jefe, enfermedades ocasionadas por la postura en que se tiene que trabajar, enfermedades producidas por la tensión nerviosa que implica el asumir graves responsabilidades, etc. El empresario, al crear un riesgo, y asumirlo como parte de su función empresarial, no sólo debe ser el responsable económicamente de las consecuencias de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales; sino que está obligado, moralmente a reducirlos y evitarlos en todo aquello que sea posible.

La capacidad y la voluntad para trabajar dependen íntegramente de la salud, o sea del grado de adaptación del individuo -- consigo mismo y con su ambiente; de ahí desprende la importancia de un buen programa de Inducción para lograr la adaptación del -- ser humano a los elementos que componen su actividad laboral, -- constituyendo un requisito indispensable para conservar y mejorar su salud. Si ésta adaptación es difícil o imposible, su salud -- por este sólo hecho, será precaria o desembocará en la enfermedad y la incapacidad.

Los actos inseguros tales como tomar las herramientas de una manera inadecuada; o bien las condiciones inseguras, como por ejemplo, la falta de protección de las máquinas, o la falta de co

nocimiento de las mismas, o del uso de los dispositivos de seguridad, son el factor determinante del accidente; es por eso que el encargado de llevar a cabo la Inducción no dejará pasar detalle alguno con el objeto de introducir mejor al trabajador a su ambiente de trabajo. Muchas empresas piensan que, con formular un manual o poner algunos carteles de seguridad, ésta habrá de alcanzar su nivel adecuado; olvidan que tratándose de una motivación, es indispensable una labor permanente y programada a través de un Programa de Inducción, para mantener vivo el interés por la seguridad industrial.

3.7 SERVICIOS Y PRESTACIONES

Para conseguir el éxito en una empresa, el patrón requerirá que su personal sea eficiente, estable, responsable y con una actitud positiva permanente hacia la empresa.

Por consiguiente será ventajoso para el patrón el brindar a su personal, medios que favorezcan en el desarrollo de las citadas cualidades, tales medios son los Servicios y Prestaciones, -- que le proporcione a sus trabajadores.

" Los servicios y prestaciones son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que son proporcionadas por la organización a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que obtenga un beneficio ligado de algún modo con su trabajo ". (11)

(11) FERNANDO ARIAS GALICIA, Ob. cit., pag. 369.

Que buscan como finalidad básica el mejoramiento ante todo del trabajador mismo, de su trabajo, de su remuneración, de la relación obrero-patrón y del medio social en que el trabajador vive y actúa.

La distinción entre servicios y prestaciones no es clara, dada la frecuencia con que se usan estos términos como sinónimos.

Pero para hacer una diferenciación entre estos dos términos, es necesario hacer una definición de los mismos.

SERVICIOS.- Son todas aquellas actividades costeadas por la empresa que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados, es decir son acciones emprendidas para la ayuda de los trabajadores, provisión de ayuda médica, legal, consejo personal o recreativo.

PRESTACIONES.- Son aportaciones financieras con las que la empresa incrementa, indirectamente el monto que por concepto de sueldo o salario percibe el trabajador.

Entre las muy variadas clasificaciones que se han hecho sobre servicios y prestaciones, encontramos la siguiente, por ser la que con más frecuencia se presenta :

EN DINERO.- Préstamos personales, anticipos de sueldo, - caja de ahorros, ayuda para renta, etc.

EN ESPECIE.- Despensas, tiendas, seguros para automóviles etc.

EN FACILIDADES, ACTIVIDADES O SERVICIOS.- Concursos diversos, actividades deportivas y culturales, servicio de comedor, etc.

Tendrá que contar entonces la organización con herramientas de comunicación necesarias para hacer llegar a los trabajadores el conocimiento de estos servicios; siendo la forma más usual la escrita, ya sea por medio del boletín informativo o por circulares.

Considerando particularmente el problema que nos interesa que son los trabajadores de nuevo ingreso y la información completa de las prestaciones que deberán de conocer, encontramos a la Inducción como el elemento comunicativo idóneo para realizar esta tarea, porque facilita los medios escritos que contienen las prestaciones y una explicación verbal adicional en el momento oportuno; al mismo tiempo que despierta el interés del nuevo empleado de permanecer en la empresa dando su mayor esfuerzo, porque sabe desde un principio los beneficios de las prestaciones, bajo cuales condiciones son otorgadas, si naturalmente, es parte integral de la organización.

La tarea del inductor no termina con hacer la entrega del folleto que contiene las prestaciones que gozará el nuevo trabajador, sino que se responsabiliza también a : resolver ampliamente las dudas del nuevo integrante; explicarle cuales son las prestaciones que otorga la ley y cuales le proporciona la empresa; hacerle sentir que las prestaciones que la empresa pone a su dispo-

sición, son de carácter optativo, que se otorgan buscando su beneficio y perfeccionamiento, aceptando que ésto redundará en su trabajo, en la empresa y en la sociedad.

C A P I T U L O I V

BASES Y AUXILIARES PARA IMPLANTAR

UN PROGRAMA DE INDUCCION

4.1 NECESIDADES PARA LA EMPRESA Y PARA EL TRABAJADOR

La etapa final en el proceso de selección de personal es la colocación y la Inducción que le proporcione, ésto implica completar el trabajo de papelería necesario en el Departamento de Personal, aconsejar al nuevo empleado sobre cuando y dónde deberá reportarse para trabajar y proporcionarle la información adicional con que debe contar antes de asumir responsabilidades en la Empresa. Si bien, el tipo de información que necesita variará conforme al puesto, es común proporcionar información acerca de asuntos que son de interés inmediato para el nuevo empleado, tales como horario de trabajo, salario, facilidades de estacionamiento, prestaciones, etc. la empresa en este punto estará también interesada en que el nuevo empleado tenga una comprensión clara de las reglas de seguridad, higiene, del conocimiento completo de las reglas y sanciones, de la suficiente información sobre el producto que en su preparación el interviene, y otros asuntos importantes que son impartidos por la Inducción.

Un Programa de Inducción bien planeado y ejecutado impresionará de tal manera al empleado, que le despertará el sentimiento de que la empresa se preocupa realmente por su bienestar, le hace sentir que realmente se realiza un esfuerzo para ayudarlo a su adaptación, en cuanto a las exigencias del trabajo y las relaciones con sus superiores, compañeros y subordinados.

Así el programa desarrollado de esta manera, cumplirá con las principales necesidades que se generan normalmente en la si--

tuación que plantea el desempeño de un nuevo empleo, en base a una reducción del sentimiento de extrañeza, inseguridad y soledad.

4.2 BASES PARA LA IMPLANTACION

Existen en nuestro país un gran número de empresas que -- conforman el complejo nacional industrial, donde encontramos ca-- racterísticas propias en cada una de ellas que las identifican de las demás, el tamaño, los objetivos, las políticas, las prestacio nes, etc., hacen necesario, la adopción de técnicas para alcanzar el desarrollo conforme a la esencia misma de cada organización, - sin que se vean afectados, los principios o fundamentos naturales de dichas técnicas.

Así pues, en base a lo anterior, planteamos que la Induc ción debe planearse, implantarse, coordinarse, dirigirse y contro larse, de acuerdo a las necesidades y características de cada or ganización.

No hemos querido presentar un programa tentativo ni un e- jemplo concreto de Inducción, por las diferentes variantes que in- tervienen en su estructuración y que varían de una empresa a o--- tra; pero sí, en cambio, plasmamos las bases (en los incisos sub- secuentes) que necesariamente debe considerar el encargado del De partamento de Recursos Humanos, para ubicar a su empresa dentro - de estos indicadores, para poder elaborar o mejorar un Programa -

de Inducción propio.

4.2.1 EN CUANTO A SU MAGNITUD

El tamaño de las empresas, es fundamental para determinar si es necesario un Programa de Inducción concienzudamente elaborado o simplemente cumplir inconcientemente con los principios básicos del mismo.

Las empresas pueden considerarse de pequeña, mediana y -- gran magnitud, dependiendo según la clasificación de acuerdo a :

- Su capital invertido
- El tamaño de las instalaciones
- El número de empleados con que cuente
- El nivel de producción alcanzado, etc.

LA PEQUEÑA EMPRESA.-

No es tan grave la falta que acarrea el no realizar la Inducción, aunque ésta se lleve en forma rudimentaria en este tipo de empresas, puesto que los lazos que unen a una empresa pequeña, no se pueden comparar con las relaciones y actitudes que provocan los grupos en una organización de gran magnitud.

Así encontramos que en las empresas pequeñas el problema es mínimo porque el jefe o el dueño de la misma se ocupa de hacer las principales presentaciones y de dar a los trabajadores de nueu

vo ingreso, las indicaciones necesarias para su integración y adaptación, no llegando a ser completamente fundamental la aplicación de un Programa de Inducción ampliamente estructurado y controlado, bastando solamente con no dejar pasar por alto que una nueva personalidad ingresará a la empresa formando parte integral de las características de la misma.

LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA.-

La observancia de un Programa de Inducción en este tipo de empresas es considerada como necesaria, dada la situación compleja que en ellas se presenta.

Si un nuevo elemento está por ingresar a una compañía, y se dá cuenta por una simple observación visual de su gran magnitud y complejidad, es seguro que por su mente pasarán preocupaciones lógicas por su futura adaptación y conocimiento completo de la empresa.

Las ventajas de contar con un Programa de Inducción en estas empresas las podemos localizar en los capítulos anteriores, restándonos solamente hacer hincapié de lo importante que es para ellas, optar por mejorar su programa vigente o bien implantarlo - si no cuenta con uno su administración de recursos humanos.

4.2.2 EN CUANTO AL TRABAJADOR

Toda organización necesita lograr que sus Ejecutivos, Je-

fes, Empleados y Obreros adquirieran conciencia y formen hábitos de cooperación, de veracidad, de lealtad y adhesión a la empresa, de seriedad, de puntualidad, etc. lo cual nos sirve de base para implantar " PROGRAMAS DE INDUCCION " enfocados a los diversos niveles existentes en cualquier empresa.

Es obvio señalar que dichos programas no pueden ser iguales para todos los empleados de una empresa, ya que por ejemplo : un Programa de Inducción efectuado a un Ejecutivo difiere al de un Obrero, ya que al primero se le conducirá en una forma más práctica y concreta que al de un obrero, puesto que los niveles son completamente distintos.

Estos Programas son cursos o enseñanzas que deben darse al ingresar un " trabajador ", con el fin de informarle de todo lo que debe saber sobre la empresa, pero a la vez, con el objeto de ir creando desde el principio en él, hábitos como los antes señalados. Quizá lo más importante radica en el conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se le dá a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan, el ejemplo de sus Jefes, etc. tiendan siempre del modo más sistemático que sea posible, a formar en aquéllos, hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de cooperación, de aprecio por la negociación que los ha recibido, de atención, de iniciativa, de cuidado, etc.

Los beneficios que se obtendrían al implantar Programas de Inducción a niveles intermedios, sería el lograr que los em---

pleados adquieran el sentido de responsabilidad a través de la motivación que les imparte el encargado de llevar a cabo dicho programa, ya que cuando se ha logrado que cada persona posea ése sentido, puede decirse que con base en éste, todo lo demás puede alcanzarse, pero es indiscutible que habrá que crear también en ellos espíritu de sacrificio, necesario para el cumplimiento de su deber, la lealtad para sus compañeros y la empresa, la discreción en los problemas que conozcan, el espíritu de justicia y de equidad para tratar los asuntos de los empleados bajo su mando, la decisión para resolver oportunamente un problema, el espíritu de servicio, etc.

Por lo que respecta a los de alta categoría (Ejecutivos), es indispensable además, desarrollar en ellos un conjunto de características que les den el " STATUS SOCIAL " y el conjunto de cualidades psicológicas que necesitan para ejercer con eficiencia el mando. No basta normalmente, con que una persona haya sido designada " JEFE ", es necesario que sus subordinados vean que tiene el nivel, la forma de vestir, los hábitos y el modo de actuar propios de un Jefe. Todo éste difícil conjunto de cualidades específicas, esenciales para un buen jefe difícilmente puede recibirse con la capacitación o con el adiestramiento; y desde luego que para lograr un mejor desempeño y cualidades antes mencionadas es necesario contar con un Programa de Inducción acorde a nivel de " JEFATURA ".

Otro aspecto que es de importancia y que debe influir en los Programas de Inducción, es que éstos incluyan dentro de sus -

actividades, programas que propendan hacia la adaptación del personal antiguo cuando éstos han sido promovidos y por lo que han afectado sus actividades.

Por lo que la Inducción también tenderá a evitar o a disminuir la resistencia a los cambios.

4.2.3 EN CUANTO A LOS OBJETIVOS

Se deben tener en cuenta las metas que pretende lograr la empresa para conseguir la autorización de un Programa de Inducción que llevará a cabo el departamento de personal, aunque no es raro encontrarse con que la empresa no tiene metas definidas. -- Los objetivos cuantificados es decir metas, indicarán los requerimientos futuros de recursos necesarios para alcanzar el éxito.

4.2.4 EN CUANTO AL RAMO INDUSTRIAL

Como ya lo hemos mencionado, cada empresa tiene características y necesidades propias que las hace diferentes a las demás, y simplemente por éste hecho, se justifica el que cada empresa deba de elaborar sus propias técnicas o adecuar aquéllas que les sean semejantes y favorables para la consecución de sus objetivos.

El ramo industrial a que se dedique una empresa, será una característica propia que influirá para la elaboración, implantación y adecuación de un Programa de Inducción a las necesidades de la empresa.

Dado que el tipo de ramo industrial de que se trate, determinará los elementos básicos o actividades a seguir para lograr la integración y adaptación de su personal y por ende tenderá a modificar el comportamiento de los mismos y con ésto obtener un porcentaje mayor de cooperación.

Un Programa de Inducción debe cubrir las necesidades de la empresa para lograr que se cumplan los objetivos que anteriormente se ha fijado; las necesidades a que nos referimos son de manera general los recursos materiales, técnicos y humanos, de que dispone toda empresa para que funcione bien.

Así, encontramos diferentes empresas con diferentes necesidades, que también requieren diferentes formas de satisfacer esas necesidades. Por ejemplo : una empresa que se dedica a la fabricación de juguetes, necesita en los meses de fin de año más personal en el departamento de ventas para colocar su producto; por lo tanto su programa de Inducción estará encaminado a la integración de varios elementos al mismo tiempo y no uno por uno como es costumbre en la mayoría de las empresas. Podemos citar otro ejemplo que es el de las organizaciones que tienen que introducir a nuevos trabajadores en masa, pero que no trabajarán en el mismo departamento.

4.2.5 EN CUANTO A LOS ENCARGADOS DEL PROGRAMA DE INDUCCION

Para desarrollar cualquier tarea se persigue que la realice una sólo persona pues se tiene en mente que es lo más correcto.

No vamos a analizar la posición anterior porque sabemos - que actualmente la complejidad de las actividades que intervienen para elaborar un producto o realizar una tarea hacen necesaria la división del trabajo.

La función de Inducción no es compleja y no requiere que el encargado a quien denominamos inductor cuente con un sinnúmero de características para realizar eficientemente su cometido, siendo suficiente con estar enterado de la trascendencia de su actividad, para que disponga los elementos necesarios para realizar su tarea como son :

La amabilidad, la capacidad de expresarse, el conocer completamente las instalaciones, a la mayoría del personal, y las funciones de manera general que desarrollan los departamentos, -- las facilidades de hacer amigos, etc.

Ya que es difícil delimitar el campo de acción de nuestro programa y por consiguiente donde empieza y donde termina la tarea del inductor, hemos analizado la contribución de otras personas que también intervienen para la integración del nuevo empleado, como son :

- El instructor o encargado del adiestramiento o capacitación, al proporcionarle los medios técnicos de como

desarrollar su tarea.

- El supervisor, al resolver sus dudas y mostrarse amable, porque desea que trabaje eficazmente para su propio bienestar.
- El jefe del departamento, al darle una calurosa bienvenida y al considerarlo como un elemento humano que por su naturaleza es valioso.
- Los compañeros al brindarle el apoyo de amigos que necesita para realizarse.

Es usual en algunas empresas que un trabajador de experiencia se encargue del nuevo empleado, de hacer las presentaciones, de enseñar la fábrica, ir con él al comedor el primer día, etc. a quien se le considera como " PADRINO ".

Si en una empresa se logra que todas las personas con las que tiene contacto el nuevo empleado, estén enterados de la existencia de un Programa de Inducción y colaboran a la integración de éste, podemos acaecer sin temor a equivocarnos que ya pueden contar con un elemento nuevo, como si tuviera muchos años trabajando para la organización.

Con el fin de que él o los encargados de llevar a cabo el Programa de Inducción, lo realicen en una forma completa es necesario que éstos observen una lista de verificación de actividades con el propósito de dar en forma oportuna y sin omitir ningún aspecto de dicho programa.

A continuación proponemos una lista de comprobación para ayudar a la iniciación del nuevo empleado.

I.- CUANDO EL EMPLEADO SE REPORTA POR PRIMERA VEZ (CON-
TRATACION)

- () Dar la bienvenida a la empresa.
- () Proporcionar ayudas técnicas (explicarlas)
- () Describir brevemente el trabajo del grupo

II.- DURANTE EL PRIMER DIA DE LABORES

- () Recorrido por las instalaciones
- () Mostrar los percheros o gavetas y los baños
- () Dar a conocer al empleado la cafetería y otras facilidades -
para obtener alimentos
- () Revisar los reglamentos de seguridad, incluyendo el sistema
de símbolos
- () Revisar tarifa, horas, uso de tarjeta de tiempo, etc.
- () Mostrar el sitio de trabajo
- () Presentación con sus jefes inmediatos
- () Presentación a sus compañeros de trabajo
- () Empezar el Inductor su trabajo, recordando los pasos de ins-
trucción :
 - Preparar al trabajador
 - Presentar la operación
 - Ensayar su ejecución
 - Vigilar el progreso
- () Enseñar dónde conseguir herramienta, equipo y materiales
- () Brevemente cubrir las reglas básicas de seguridad y el uso -
del equipo de seguridad

- () Recordar al empleado que se dirija al supervisor para información y ayuda
- () Revisar los procedimientos de pago
- () Discutir el estacionamiento y los transportes particulares o formas de llegar al trabajo
- () Explicar las facilidades de enfermería
- () Revisar las reglas de seguridad
- () Explicar brevemente acerca del departamento de trabajo y de como encaja el puesto del empleado en él
- () Explicar brevemente los objetivos generales de la empresa
- () Explicar brevemente las políticas y funciones generales de la empresa
- () Comentar sus obligaciones y derechos que tiene el trabajador
- () Explicarle acerca de su participación en la consecución del producto o servicio terminado
- () Poco antes del tiempo de salida, comprobar con el empleado cualquier progreso y cualesquiera preguntas

III.- DURANTE LAS DOS PRIMERAS SEMANAS

- () Revisar los planes de beneficio y seguros, dividendos, pensiones, retiro y préstamos, sistemas de sugerencias
- () Revisar los puntos de su guía para la realización de su trabajo
- () Comprobar los hábitos de seguridad
- () Continuar observando el progreso y ejecución

IV.- REALIZAR ENTREVISTAS DE AJUSTE

4.3 CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE INDUCCION

La naturaleza de las instrucciones y la cantidad de tiempo requerido para la integración, variarán considerablemente de acuerdo con el tipo de trabajo, la experiencia previa del empleado, su capacidad para aprender y la eficiencia de las personas encargadas de la Inducción serán esenciales, sin embargo el tipo y cantidad de orientación que necesita el individuo será también fundamental, para el desempeño efectivo de su trabajo y que se le suministre entrenamiento adicional conforme lo necesita a través del período de su empleo.

Por lo que en cierto sentido no es posible determinar -- cuando se inicia y en donde termina la introducción del personal de nuevo ingreso, de hecho ésta comienza desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporcione información sobre la vacante que se pretende cubrir.

Y por lo general se considera terminada cuando el empleado ha tenido el tiempo suficiente para asimilar la información -- proporcionada, para aplicarla con cierto grado de éxito. Pero no hay que olvidar que la Inducción no solamente se dá a los nuevos miembros sino que ésta debe abarcar al personal antiguo cuando éste haya sido promovido y que éste cambio afecte su ritmo de trabajo.

Un Programa de Inducción por lo general debe de contener información de la siguiente naturaleza :

- 1.- Informes acerca de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, sus -- principales funcionarios, su sindicato, sus objeti-- vos, funciones de la misma, etc.
- 2.- Informes sobre políticas generales de personal, qué -- espera la empresa del nuevo trabajador, y qué puede esperar éste de la empresa.
- 3.- Reglas generales de disciplina; lo que debe y puede hacer y lo que debe evitar.
- 4.- Información acerca de los beneficios de que puede -- disfrutar (prestaciones).
- 5.- Informes acerca de la distribución física de las ins-- talaciones de la planta (de ser posible hacerle visi-- tar la planta).
- 6.- Informes acerca de su ó sus Jefes inmediatos y pla-- nes de trabajo, etc.

Para realizar lo anterior es necesario establecer las si-- guientes actividades :

I.- Reunión con el personal de nuevo ingreso el día de -- su contratación (usando el tipo de sesión que prefieran: Conferencia, Seminario, Mesa Redonda, etc.) con el fin de informar y ex-- plicar ampliamente sobre aspectos del manual de bienvenida (entrega del manual de bienvenida).

II.- Primer día de trabajo :

- Evaluación mediante cuestionario elaborado ex-profeso para investigar la información que el personal pudo -- retener en la sesión recibida.
- Visita a la planta, o a las instalaciones a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la distribu-- ción física de los locales.
- En su caso presentación con los representantes sindica-- les.
- Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales estará en contacto o en relación, (vigilantes, -- personal del comedor, cajeros, etc.)
- Presentación con su jefe de departamento y supervisor (conviene que el nuevo empleado sea presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato y no simplemente en viarlo con una ficha de ingreso).
- El nuevo jefe deberá presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.
- Este debe explicarle y de ser posible por sí mismo en qué consistirá su trabajo, auxiliándose para ello con la " descripción del puesto " proporcionándosela para que la lea cuidadosamente, pero hacer después que la -- comente con él para complementarlo.
- Deben mostrarle los sitios que requieren conocer, ta-- les como lugares de pago, de abastecimiento de mate---

rial, de equipo y herramientas, sanitarios, etc.

- Es conveniente que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas los primeros días.
- En cuanto al instructor o inductor debe de contar con un listado guía o de verificación de actividades, el cual debe de ir llenando conforme se vaya avanzando con el fin de no omitir detalles.
- Realizar entrevistas de ajuste (al vencimiento de su primer contrato o a un cierto plazo fijo) ésta debe de ser realizada por lo general por el jefe de sección o departamento al que pertenece y a la vez por el encargado de la gerencia de personal, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados ó en su caso detectar desviaciones.

Es conveniente apuntar que los Programas de Inducción deben de ser revisados y mejorados si es posible por lo menos cada seis meses, con el objeto de mantenerlos actualizados.

4.4 AYUDAS TECNICAS

Las ayudas técnicas son todos aquellos documentos (folletos, manuales, instructivos, material fílmico, etc.) que contienen en forma ordenada y sistematizada, información y/o instrucciones, sobre todos aquellos aspectos importantes de la empresa, de

su funcionamiento, de sus puestos, etc. que se consideran necesarios para la mejor introducción e integración del nuevo personal al ambiente de la organización.

En cuanto a la estructura y contenido de dichas ayudas -- técnicas cabe hacer notar lo siguiente :

1.- Estos instrumentos deben ser amistosos, con el fin de lograr un clima e imagen agradable de la empresa.

2.- Que sean lo más gráfico posible, ya que cuanto más redacción tenga, más difícil será que lo lean.

3.- Estos deberán estar divididos en secciones para que el usuario, busque en él muchos aspectos, y que si no los encuentra perderá interés en él.

4.- No debe contener promesas de cosas que no se podrán conceder, porque el efecto será contrario al que se busca.

5.- Estos no deben substituir a la instrucción, sino sólo ser un complemento de la misma. es decir sólo la auxiliará.

Entre las ayudas técnicas más usadas en un Programa de Inducción encontramos :

- Manual de bienvenida
- Reglamento interior
- Manual de organización
- Manual de Procedimientos
- Descripción de puestos, etc.

Pero en la aplicación de los Programas de Inducción en --

las empresas dependiendo del volumen de información a tratar y de las propias políticas de las mismas, es usual que en el contenido del manual de bienvenida abarque casi todos los aspectos de las demás ayudas técnicas usadas para tal fin por lo que a continuación enunciamos algunos de los puntos importantes que debe de contener dicho manual.

- Una carta de bienvenida muy amistosa
- Historia de la organización
- Su objetivo
- Políticas generales de personal
- Sus funciones
- Estructura de la organización localizando el puesto en cuestión (organigramas)
- Puestos directivos y departamentales, Jefes que los ocupen con retratos de los principales al menos
- Artículos que produce o servicios que presta la empresa
- Reglamento interior de trabajo
- Prestaciones
- Ubicación de Servicios : comedor, consultorio médico, etc.
- Horarios, días y lugares de pago
- Pequeño plano de la distribución de las instalaciones
- Información general, que pueda representar interés a los nuevos empleados, etc.

Todos estos puntos son los que por lo menos debe de abar

car un manual de bienvenida, y que todo jefe de personal y administrador deben de tener en cuenta.

A N E X O I

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

CONSIDERACION DE LA INVESTIGACION.-

Como primera etapa de nuestra investigación, consideramos el marco de la situación actual de las empresas, tanto en el sector público como en el privado, con el fin de encauzar nuestra investigación hacia una de ellas. Que nos pudieran ofrecer una o varias interrogantes sugestivas a resolver.

Por lo cual se consideraron los siguientes supuestos:

- 1.- El llegar a conocer al hombre es definitivo para determinar necesidades, capacidades y emociones de los trabajadores, así como las reacciones en el trabajo de grupo.
- 2.- El manejo de los Recursos Humanos requiere conocimientos para poder comprender los sentimientos de las personas y evitar problemas que pudieran impedir el trabajo productivo y el desarrollo de la empresa.
- 3.- El ejecutivo debe estar conciente de que vive y trabaja en un mundo de incertidumbre y conflictos, que necesita conocer y comprender tanto su propia naturaleza, como la de la gente que le rodea.
- 4.- Un buen Programa de Administración de Recursos Humanos en el cual se emplea una Selección Técnica de Personal, quedará inconcluso si no se lleva a cabo un Programa de Inducción entre el personal de nuevo

ingreso, debido a que éstos se encontrarán perdidos en un mundo totalmente extraño para ellos y esto se reflejará en la integración de los objetivos organizacionales e individuales, así como en las relaciones de trabajo.

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.-

Tomando en cuenta lo anterior, se determina la siguiente problemática que consideramos influye en el logro de los propósitos de una Organización.

A) La inexistencia y la falta de eficiencia de los Programas de Inducción en los organismos se traducen en el desperdicio de esfuerzos y recursos humanos, materiales y económicos.

ASPECTO HUMANO

- a) Improvisación negativa
- b) Ausentismo
- c) Frustración del personal
- d) Falta de motivación
- e) Rotación de personal
- f) Deficientes relaciones con el personal
- g) Baja moral y lealtad a la empresa
- h) Los programas de adiestramiento serán ineficaces.

ASPECTO ECONOMICO

- a) Deficiente desarrollo del producto
- b) Inadecuado uso de las instalaciones y equipo
- c) Elevados costos de producción
- d) Mayores gastos de mantenimiento
- e) Aplicación del adiestramiento dado al trabajador en -
mínima parte.

ASPECTOS DE ORGANIZACION

- a) Deficiencias en su estructura organizativa
 - b) Diversidad de criterios en la aplicación de políticas adecuadas a las necesidades de la empresa.
 - c) Interpretación inadecuada de los sistemas y procedimientos de la industria
 - d) Desconocimiento de las metas y objetivos de la empresa
 - e) Defectuosos medios o fuentes de información.
- B) Carencia de modernas técnicas administrativas adecuadas a las empresas debido sobre todo al desconocimiento por parte de sus empleados acerca de los alcances y limitaciones reales de la empresa.
- C) La falta de un Programa de Inducción trae como consecuencia que se obstaculicen sus funciones, por lo tanto no se cumple adecuadamente con los objetivos esperados.

D) Debido a la falta de un Programa de Inducción se crea un ambiente de incompetencia entre el personal que ocupa los puestos clave y la falta de asesoría de especialistas, provoca deficiencias en la organización.

PLANTEAMIENTO.-

Por lo tanto, se considera que en todo organismo es necesaria la aplicación de un Programa de Inducción para coadyuvar a la mejor utilización de los recursos materiales, técnicos y humanos, así como el logro de sus objetivos.

Lo anterior nos lleva a plantear el siguiente tópico :

" LA IMPORTANCIA DE LA INDUCCION DENTRO DE LA
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS "

FORMULACION DE LA HIPOTESIS.-

Para la formulación de la Hipótesis es necesario hacer un examen crítico de una serie de conceptos aportados por los participantes de la investigación, los cuales quedan clasificados en los siguientes aspectos :

- 1.- Aspectos de Organización
- 2.- Aspecto Socio-Económico
- 3.- Aspecto Humano

Dichos aspectos sirvieron de base para formular la siguiente Hipótesis :

" Si en las organizaciones es utilizado un Programa de Inducción en su proceso administrativo, se logrará mejorar la organización de las empresas, a resolver problemas de relaciones humanas, y a obtener resultados socio-económicos mejores ".

FIJACION DE OBJETIVOS.-

Para realizar una investigación es fundamental la fijación de los objetivos, para determinar los fines que se pretenden alcanzar con el estudio.

Por lo que se precisaron los objetivos que consideramos - podrían encauzar nuestra investigación al logro de resultados - - trascendentes, que más se identificaron o apegaron a la Hipótesis planteada, derivándose los siguientes :

- 1.- Señalar la importancia de un Programa de Inducción.
- 2.- Conocer los beneficios que a través de un Programa de Inducción se obtengan, para que las técnicas administrativas existentes en nuestro país, desarrollen

avances positivos en lo futuro.

- 3.- Conocer las técnicas y procedimientos que se emplean en un Programa de Inducción.
- 4.- Determinar la imagen que tienen los empresarios y -- los trabajadores del Programa de Inducción.
- 5.- Influenciar a los empresarios u hombres de negocios para la implantación y mejoramiento de un Programa - de Inducción.
- 6.- Señalar la conveniencia del uso de Manuales de Bienvenida.

LIMITACIONES E INDICADORES.-

Con relación a los problemas referidos anteriormente se -- encontraron las siguientes limitaciones del fenómeno; así como -- los indicadores que tenderán a explicar el fenómeno, es decir, de aquí partirá la formulación de las variables, pero sin perder de vista los objetivos e hipótesis planteadas.

LIMITACIONES.-

- 1.- Deficiente Planeación Administrativa.
- 2.- Que la Administración de Recursos Humanos en México - no cuenta con las técnicas y avances necesarios, pa- para satisfacer las necesidades actuales de nuestro -- país.

- 3.- Administración Empírica.
- 4.- La deficiente cooperación por parte de las organizaciones.
- 5.- Carencia de existencia bibliográfica.
- 6.- Grado de disponibilidad que tienen las organizaciones para efectuar cambios.
- 7.- Deficiencia para promover las investigaciones de Administración de Recursos Humanos por parte de la iniciativa privada.
- 8.- La deficiente cooperación por parte de los empleados.

INDICADORES.-

- 1.- Magnitud de las empresas
- 2.- Desconocimiento del Programa de Inducción
- 3.- Actitudes del trabajador
- 4.- Nivel Socio-Económico de los trabajadores
- 5.- Nivel Socio-Económico de las organizaciones
- 6.- Grupos formales e informales de trabajo
- 7.- Estabilidad de las relaciones de trabajo (Políticas).
- 8.- Composición étnica de la mano de obra
- 9.- Disposiciones legales
- 10.- Formas de comunicación interna y externa
- 11.- Avance tecnológico y administrativo de las empresas del Sector Público

- 12.- Ideología de la persona encargada de efectuar la ---
Bienvenida
- 13.- El costo que implica la implantación de un Programa
de Inducción
- 14.- La inversión irracional del capital nacional.

VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES.-

Para la formulación de las variables dependientes e independientes es necesario proceder en igual forma de como se elaboró la hipótesis. Estas son analizadas y criticadas con gran detenimiento para poder ajustarlas, estableciendo las que a continuación se enuncian :

VARIABLE INDEPENDIENTE.-

Si en todo organismo es utilizado un Programa de Induc---
ción en proceso administrativo se logrará :

VARIABLES DEPENDIENTES.-

- A) Mejorar la Organización Administrativa
 - Que la organización administrativa sea más funcional
 - Establecimiento de Políticas
 - Uso de la tecnología más adecuada
 - Buena imagen de la empresa en el trabajador.

B) Auxiliará en la resolución de problemas de relaciones humanas.

- Mejores medios de comunicación interna
- Como técnica motora de motivación
- Buena dinámica de grupos
- En la formación de grupos formales e informales
- Menor rotación de personal.

C) A obtener mejores resultados Socio-Económicos mejores.

- Se disminuirán los costos
- Mayor productividad
- Disminución de accidentes y riesgos de trabajo
- Como técnica de Adiestramiento.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION.-

Una vez que el problema de la investigación se ha definido, se procede a precisar el tipo de investigación adecuada al mismo. Es decir, se hace el ordenamiento de las decisiones relevantes de esta investigación, para dar una idea clara de la estructura del trabajo que vamos a realizar.

Para esto es necesario determinar las implicaciones que representan en recursos humanos, técnicos y económicos, que sirvan de base para decidir la posibilidad de su realización. Razón

por la cual enfocamos nuestra investigación a tres distintos niveles jerárquicos, que son : Nivel Directivo, Nivel Administrativo y Nivel Operativo.

Para el inicio de nuestro trabajo llevamos a cabo una investigación documental en la que posteriormente pudiéramos apoyarnos para salir al campo, contando con un instrumento de recolección debidamente diseñado y estructurado que nos permita alcanzar resultados relevantes acordes al problema tratado. Una vez elegido el instrumento idóneo, se procede a la realización de una prueba piloto con el objeto de validarlo.

Toda vez que se cuente con el estudio piloto, y habiendo hecho las correcciones pertinentes al instrumento, éste, se aplicará. Durante la recolección de los datos se consideran : Aquéllos generales de la empresa, las anotaciones pertinentes al proceso de obtención de la información, así como un pequeño informe que contenga observaciones o aspectos de interés que los entrevistadores puedan apreciar.

Obtenidos los datos por medio de los cuestionarios, se recopilan y procesa sistemáticamente, para conocer la información - que ayudará a interpretar los resultados.

En base al problema que se investiga estimamos que la metodología a seguir en este Seminario de Investigación Administrativa para el procesamiento sistemático de los resultados, que es conveniente utilizar una combinación de los métodos Analíticos e Inductivo por lo que respecta a la parte teórica; y Estadístico -

Inferencial por que se refiere a la parte práctica o investigación de campo.

DETERMINACION DEL CAMPO DE ACTUACION.-

El propósito de encauzar nuestra investigación hacia el Sector Público está fundamentado por lo siguiente :

- 1.- En que en el Sector Público existe un porcentaje mayor de probabilidades de conseguir la autorización para llevar a cabo nuestra investigación.
- 2.- Que dado el sistema y la forma en que se lleva a cabo el reclutamiento y selección de personal, éstos normalmente no cumplen con su esencia. Por lo que consideramos que los resultados obtenidos pueden ser de utilidad para lograr la concientización de los empleados y por ende obtener la cooperación de los mismos.

DETERMINACION DEL INSTRUMENTO.-

Determinada con precisión la hipótesis, los objetivos y el diseño de la investigación, así como el tiempo de que dispone, consideramos que el instrumento adecuado para llevar a buen término

no nuestra investigación es el cuestionario.

Ya determinado el instrumento para obtener la información deseada, se toma en cuenta que el cuestionario debe estar integrado por preguntas cerradas y sin tocar aspectos de sistemas, o de información que se consideran confidenciales para la dependencia.

También consideramos que para obtener los datos lo más apegado a la realidad es necesario elaborar las preguntas de abanico, es decir, con cuatro alternativas de posible solución, para seleccionar solamente una de ellas; así como también el formular preguntas claves que nos permitan detectar conceptos falsos en sus contestaciones.

Después de todo lo anterior se procede a la integración del cuestionario, el cual debe ser aplicado a los niveles anteriormente mencionados.

Se elaboraron 83 preguntas de las cuales seleccionamos las más adecuadas para obtener la información motivo de nuestra temática.

Una vez seleccionadas las preguntas, quedó un total de 56 de estos reactivos, las que se ordenaron y clasificaron de acuerdo a los objetivos propuestos y a la hipótesis planteada.

Para la aplicación del cuestionario creemos que es conveniente anexar una carta introductoria del mismo donde explicamos brevemente el objeto de nuestro trabajo y así mismo se les pide a los empleados su cooperación para resolver las interrogantes planteadas. (Ver Anexo II)

PRUEBA PILOTO.-

Integrado el cuestionario preliminar, éste fue objeto de una Prueba Piloto, con el fin de validarlo. Respecto a conocer los puntos débiles o confusos del instrumento, la duración de su aplicación, las reacciones de los entrevistados, así como también las aportaciones que nos pudieran ayudar a estructurar mejor el cuestionario definitivo. La aplicación de ésta prueba piloto se llevó a cabo en la Secretaría de la Reforma Agraria, realizando 100 entrevistas a personas representativas de los tres niveles en este caso, estaban representados con Jefes de Oficina y departamentos a ejecutivos; empleados y secretarias a administrativos; y personal de intendencia a operativos.

Los comentarios generales fueron los siguientes :

- Que el cuestionario era sumamente amplio
- Utilizamos el término de Bienvenida en lugar del de Inducción, en virtud de que la mayor parte de los encuestados desconocen dicho término
- Generalmente opinaron que el cuestionario estaba bien elaborado
- El cuestionario es comprensible
- En la prueba piloto observamos que la duración para contestar el cuestionario no excedió de 15 minutos (A partir del momento de haber sido entregado).

Por lo que se refiere a las preguntas en particular, fueron sometidas una a una respecto a los comentarios y observacio--

nes obtenidas, tomándose en cuenta las que a juicio de la mayoría fueron válidas, pero encontramos que las preguntas : 2, 3, 18, - 32, 37, 49, 50, 53 y 54 eran muy subjetivas o difíciles de contestar por parte del nivel operativo y administrativo.

Por lo que se eliminaron del cuestionario para el nivel, operativo y administrativo, dichas preguntas.

En cuanto a los niveles directivos no detectamos problemas que impidieran su contestación, por lo que para tales niveles el cuestionario quedo sin modificaciones.

Concluidas las etapas anteriores, así como el de la prueba piloto, se contaba ya con el material necesario para la realización final de nuestra investigación de campo.

Se procedió a realizar una serie de visitas a organizaciones seleccionadas por nuestro grupo de trabajo, con el fin de obtener la autorización correspondiente y llevar a cabo las encuestas programadas; encontrándonos con una serie de problemas que -- obstaculizaron nuestra investigación, los cuales se detallan en los renglones siguientes :

- 1.- La falta de cooperación por parte de las empresas, - al no conceder la autorización, pretestando :
 - a) Políticas sindicales
 - b) Crear sosobra y desconfianza en los trabajadores
 - c) Políticas de la empresa, etc.

- 2.- La falta de seriedad por parte del o de los responsables en la autorización de la investigación, en una

de dichas empresas, ya que en un principio cedieron para que se llevara a cabo la investigación y posteriormente nos restringieron las encuestas a realizar, a tal grado de hacerla casi nula, ocasionándonos con ello una pérdida considerable de tiempo.

- 3.- La falta de tiempo o pérdida del mismo que nos ocasionaron las dificultades antes mencionadas, nos fue limitando el campo de acción para buscar nuevas empresas que nos permitieran el llevar a cabo nuestro propósito. Por lo que solamente enfocamos nuestro trabajo hacia una investigación documental.

A continuación se anexan cartas y se mencionan las empresas visitadas : (5 Cartas A, B, C, D, y E)

- GUANOS Y FERTILIZANTES DE MEXICO, S. A.
- ALTOS HORNOS DE MEXICO, S. A. *
- BANCO DE MEXICO, S. A. *
- TRASPORTES URBANOS DEL D.F. * (tranvías y trolebuses)
- COMPLEJO INDUSTRIAL SAHAGUN *
- INDUSTRIAS PEÑOLES, S. A. *
- VOLKSWAGEN DE MEXICO, S. A.
- GENERAL MOTORS DE MEXICO
- NISSAN DE MEXICO, S. A.
- FORD MOTOR COMPANY

(*) Sin cartas de presentación.

FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION

SR. MANUEL CHAMORRO ALMEIDA,
JEFE DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS,
"GUANOS Y FERTILIZANTES DE MEXICO", S.A.
P R E S E N T E .

Me es grato introducir a sus finas atenciones a los alumnos que a continuación se enuncian, -- quienes se encuentran realizando su Seminario de Investigación, sobre el tema "LA IMPORTANCIA DE LA INDUCCION", bajo la dirección de la Maestra LAE. Ma. del Carmen Alcaráz Lozano.

AGUILAR BORNEGO LUIS MANUEL
GARCIA VILLANREAL FERNANDO
MARTINEZ ARROYO FERNANDO
SANDOVAL GILES ROBERTO

No. Cta.
7000964-8
7007607-1
7370164-0
6912016-7

Dado que el trabajo de investigación que realizan persigue fines exclusivamente académicos, le ruego de la manera más atenta tenga a bien proporcionar a los citados alumnos, las facilidades necesarias para que lleven a cabo dicho trabajo y con posterioridad puedan presentar su examen profesional.

Agradezco la atención que se sirva prestar a la presente y aprovecho la ocasión para saludarlo cordialmente.

A t e n t a m e n t e
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPERITU"
Cd. Universitaria, D.F., 8 Abril de 1976


Lic. Ma. Guadalupe Torres Solís
Jefe de la Oficina Exámenes Profesionales
y Coordinación de Sem. de Investigación

c.c.p. LAE. Ma. del Carmen Alcaráz Lozano.

P r e s e n t e .

MGTS¹ymb.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION

SR. ROBERTO SOLARES
GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES,
"VOLKSWAGEN DE MEXICO", S.A.
P R E S E N T E .

Me es grato introducir a sus finas atenciones a los alumnos que a continuación se enuncian, quienes se encuentran realizando su Seminario de Investigación, sobre el tema "INDUCCION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ", bajo la dirección de la Maestra LAE. MA. DEL CARMEN ALCANAZ LOZANO.

	No. Cta.
AGUILAR BORRERO LUIS MANUEL	7000964-8
GARCIA VILLARREAL FERNANDO	7007607-1
MARTINEZ ARROYO FERNANDO	7370164-0
SANDOVAL GILES ROBERTO	6912016-7

Dado que el trabajo de investigación que realizan persigue fines exclusivamente académicos, le ruego de la manera más atenta tenga a bien proporcionar a los citados alumnos, las facilidades necesarias para que lleven a cabo dicho trabajo y con posterioridad puedan presentar su examen profesional.

Agradezco la atención que se sirva prestar a la presente y aprovecho la ocasión para saludarlo cordialmente.

A t e n t a m e n t e
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cd. Universitaria, D.F., a 28 de abril de 1976

[Firma]
Lic. Ma. Guadalupe Torres Solís
Jefe de la Oficina de Exámenes Profesionales y
Coordinación de Seminarios de Investigación.

c.c.p. El Director del Seminario
MGTS'ymb.



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

SR. LIC. ALBERTO GOMEZ OBREGON
DIRECTOR DE RELACIONES INDUSTRIALES Y PUBLICAS
"GENERAL MOTORS DE MEXICO"
P R E S E N T E .

Me es grato introducir a sus finas atenciones a los alumnos que a continuación se enuncian, quienes se encuentran realizando su Seminario de Investigación, sobre el tema "INDUCCION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ", bajo la dirección de la Maestra LAE. MA. DEL CARMEN ALCARAZ LOZANO.

Table with 2 columns: Name and No. Cta.
AGUILAR BORREGO LUIS MANUEL 7000964-8
GARCIA VILLARREAL FERNANDO 7007607-1
MARTINEZ ARROYO FERNANDO 7370164-0
SANDOVAL GILES ROBERTO 6912016-7

Dado que el trabajo de investigación que realizan persigue fines exclusivamente académicos, le ruego de la manera más atenta tenga a bien proporcionar a los citados alumnos, las facilidades necesarias para que lleguen a cabo dicho trabajo y con posterioridad puedan presentar su examen profesional.

Agradezco la atención que se sirva prestar a la presente y aprovecho la ocasión para saludarlo cordialmente.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cd. Universitaria, D.F., a 28 de abril de 1976

Lic. Ma. Guadalupe Torres Solís
Jefe de la Oficina de Exámenes Profesionales y Coordinación de Seminarios de Investigación.

Stamp: ABR 30 1976

c.c.p. El Director del Seminario
MGTS'ymb.



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

SR. LIC. MAURICIO CARRANZA GUERRERO, GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES "NISAN DE MEXICO", S.A.

P R E S E N T E .

Me es grato introducir a sus finas atenciones a los alumnos que a continuación se enuncian, quienes se encuentran realizando su Seminario de Investigación, sobre el tema "INDUCCION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ", bajo la dirección de la Maestra LAE. MA. DEL CARMEN ALCARAZ LOZANO.

	No.Cta.
AGUILAR BORRERO LUIS MANUEL	7000964-8
GARCIA VILLARREAL FERNANDO	7007607-1
MARTINEZ A RGYC FERNANDO	7370164-0
SANDOVAL GILES ROBERTO	6912016-7

Dado que el trabajo de investigación que realizan persigue fines exclusivamente académicos, le ruego de la manera más atenta tenga a bien proporcionar a los citados alumnos, las facilidades necesarias para que lleven a cabo dicho trabajo y con posterioridad puedan presentar su examen profesional.

Agradezco la atención que se sirva - prestar a la presente y aprovecho la ocasión para saludarlo cordialmente.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Ca. Universitaria, D.F.A., 28 abril de 1976

~~Lic. Ma. Guadalupe Torres Solís
Jefe de la Oficina de Exámenes Profesionales y
Coordinación de Seminarios de Investigación.~~

7
C 33 11 16
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

c.c.p. El Director del Seminario.
MGTS'ymb.

FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION

SR. LIC. DIEGO DIAZ COSIO,
REPRESENTANTE DE PERSONAL
"FORD MOTOR COMPANY", S.A.
P R E S E N T E .

Me es grato introducir a sus finas atenciones a los alumnos que a continuación se enuncian, quienes se encuentran realizando su Seminario de Investigación, sobre el tema "INDUCCION EN LA INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA", bajo la dirección de la Maestra LAC. MA. DEL CARMEN ALCARAZ LIZANO.

	No.Cta.
AGUILAR BORRERO LUIS MANUEL	7000964-8
GARCIA VILLARREAL FERNANDO	7007607-1
MARTINEZ ARROYO FERNANDO	7370164-0
SANDOVAL GILES ROBERTO	6912016-7

Dado que el trabajo de investigación que realizan persigue fines exclusivamente académicos, le ruego de la manera más atenta tenga a bien proporcionar a los citados alumnos, las facilidades necesarias para que lleguen a cabo dicho trabajo y con posterioridad pueden presentar su examen profesional.

Agradezco la atención que se sirva prestar a la presente y aprovecho la ocasión para saludarlo cordialmente.

A t e n t a m e n t e
"POR MI BAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cd.Universitaria,D.F., a 23 de abril 1976

Lic.Ma. Guadalupe Torres Solís
Jefe de la Oficina de Exámenes Profesionales
Coordinación de Seminarios de Investigación.

c.c.p. El Director del Seminario
MGTS'ymb.

Debido a las causas antes señaladas que impidieron la consecución de nuestro trabajo de campo y por ende la obtención de resultados, se consideró pertinente hacer mención de algunas observaciones en forma general de los resultados del estudio piloto. (*)

Obteniendo lo siguiente: Que la Secretaría de la Reforma Agraria no cuenta con la técnica de Inducción planeada y sistematizada, ya que ésta se lleva a cabo en una forma empírica y por lo tanto deficiente, en donde sólo a los empleados se les proporciona en forma mínima algunos aspectos relacionados con la organización y su trabajo, creando con esto grandes problemas a su personal debido al sentimiento de inseguridad y extrañeza que se les desarrolla en el desempeño de sus funciones.

Encontramos también que la opinión general acerca de la Inducción de los tres niveles, era satisfactoria, pues la consideran de gran utilidad en cuanto a la integración laboral y al acercamiento a los grupos de trabajo; pero en nuestro campo de investigación (Secretaría de la Reforma Agraria) la opinión era de la Inducción, buena o regular, pero no excelente.

En el nivel directivo y operativo encontramos que un 80% obtienen información del manual de bienvenida, mientras que en el nivel administrativo un 70% no localizan en él su fuente informativa; por lo que se concluyó, por el resultado de los demás reacc-

(*) Cabe aclarar que con esto no se pretende substituir al trabajo laborioso (como se tenía pensado en la metodología) que se lleva una investigación de campo, sino por el contrario, dejarlo así, con alguna base, sin concluir, para despertar la inquietud en los interesados por alcanzar una de nuestras metas que no se llegaron a lograr.

tivos, que no se puede tener confiabilidad en ellos, sino única--
mente en los mencionados en los párrafos anteriores.

A N E X O II

(CARTA INTRODUCTORIA)

La Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, ha planeado la presente encuesta que tiene por objeto, conocer sus puntos de vista en relación con su empresa y su trabajo. Los que serán de gran utilidad para el logro de nuestro Seminario de Investigación (Tesis), de cuyo resultado podrán surgir soluciones a las fallas que puedan existir en las Técnicas de manejo de personal.

Con el fin de que al contestar las preguntas que integran este cuestionario, lo hagan con toda libertad y franqueza, no es necesario de que ponga su nombre, firma o ningún otro dato que pueda identificarlo.

Agradecemos anticipadamente la cooperación que nos brinde, pues con su apoyo lograremos alcanzar los objetivos propuestos.

México, D.F. a 28 de Abril de 1976.

Coordinadora :

LIC. MA. DEL CARMEN ALCARAZ LOZANO.

CUESTIONARIO PILOTO

- 1.- Cuando entró a trabajar a la empresa :
 - a) Lo orientaron previamente para realizar sus funciones ()
 - b) Lo orientaron en la práctica ()
 - c) Lo orientaron sólo en algunas funciones ()
 - d) No hubo orientación

- 2.- Cuánto tiempo le dedica la empresa a la Bienvenida ?
 - a) Un día ()
 - b) Medio día ()
 - c) Dos días ()
 - d) Más de tres días ()

- 3.- Qué tiempo cree usted conveniente que se le dedique al trabajo de nuevo ingreso ?
 - a) Más de tres días ()
 - b) De uno a tres días ()
 - c) Un día ()
 - d) Medio día ()

- 4.- Cuánto tiempo le dedicó a usted la empresa para conducirlo a su trabajo ?
 - a) Lo llevaron directamente a su lugar de trabajo ()
 - b) Una hora ()
 - c) De una a tres horas ()
 - d) Medio día o más tiempo ()

- 5.- Le fue presentado su Jefe Inmediato superior al ingresar a -

la Organización :

- a) Por nombre y apellido ()
- b) Sólo por apellido ()
- c) No le fue presentado ()
- d) No recuerda ()

6.- Por qué medio fue presentado a sus compañeros :

- a) Por medio del folleto, boletín o revista de la compañía ()
- b) Directamente por su Jefe Inmediato ()
- c) Por un compañero ()
- d) No hubo presentación ()

7.- Cuando ingresó a la empresa quién le presentó a los Representantes Sindicales en caso de que existan ?

- a) Lo presentó la propia empresa ()
- b) Lo presentaron sus compañeros ()
- c) Usted se presentó ()
- d) No los conoce ()

8.- Cómo conoció las condiciones de su contratación :

- a) Se las explicaron al ingresar un Representante de la Empresa ()
- b) Se las explicó su Sindicato ()
- c) Se las explicó un compañero, jefe o subordinado ()
- d) Las desconoce

9.- Cuando ingresó a la empresa le indicaron las actividades que tenía que desarrollar ?

- a) Totalmente ()

- b) Casi todas ()
- c) Algunas ()
- d) Ninguna ()

10.- Cuando ingresó a la empresa le informaron el tiempo y forma - en que debe someterse a los exámenes médicos ?

- a) Totalmente ()
- b) La mayor parte ()
- c) La menor parte ()
- d) No se los indicaron ()

11.- Cuando ingresó a la organización le informaron si existía alguna actividad deportiva, cultural o social ?

- a) Totalmente ()
- b) En su mayor parte ()
- c) En su menor parte ()
- d) No se los indicaron ()

12.- Cuando ingresó a la empresa le informaron a qué horas empiezan y terminan sus jornadas de trabajo ?

- a) Totalmente ()
- b) En su mayor parte ()
- c) En su menor parte ()
- d) No se los indicaron ()

13.- Cuando ingresó a la empresa, le indicaron horario y lugar de comedor y reposo ?

- a) Sí le indicaron cuando entró ()
- b) Sí le indicaron porque se lo dijo su jefe ()

- c) Lo indagó con sus compañeros ()
 - d) No le indicaron ()
- 14.- A su ingreso a la empresa le comunicaron las formas de pago ?
- a) Si le indicaron cuando entró ()
 - b) Si le indicaron porque se lo dijo su jefe ()
 - c) Lo indagó con sus compañeros ()
 - d) No le indicaron ()
- 15.- Conoce usted cuales son los requisitos necesarios para poder ingresar al Sindicato ?
- a) Totalmente ()
 - b) La mayor parte ()
 - c) En su menor parte ()
 - d) No los conoce ()
- 16.- La persona que le mostró las instalaciones y el lugar para realizar sus actividades se mostró :
- a) Muy cortés ()
 - b) Amable ()
 - c) Poco amable ()
 - d) Indiferente ()
- 17.- Se quedó usted con dudas, respecto a la forma de cómo le explicaron sobre su labor a desarrollar al ingresar a la empresa ?
- a) Algunas ()
 - b) Muy pocas ()
 - c) Ninguna ()

d) No recuerda ()

18.- Si se quedó usted con dudas durante la explicación, por qué motivo no las despejó ?

a) No tuvo ninguna duda ()

b) Por temor para informarse ()

c) Por no saber a quién dirigirse ()

d) No se las resolvieron ()

19.- Qué imagen se formó de la compañía a través de la orientación que le dieron a su ingreso ?

a) Muy buena organización ()

b) Buena organización ()

c) Deficiente organización ()

d) Falta de organización ()

20.- Por qué medio conoció los principales riesgos de su trabajo ?

a) Se los dijeron cuando ingresó ()

b) Se los explicó su jefe inmediato ()

c) Lo investigó usted mismo ()

d) Los desconoce ()

21.- En caso de accidente sabe a quién recurrir :

a) Siempre ()

b) Casi siempre ()

c) Algunas veces ()

d) Nunca ()

22.- Qué tiempo tardó en saber cuáles eran sus funciones :

- a) En una semana ()
- b) De dos a tres semanas ()
- c) De tres a seis semanas ()
- d) Más de seis semanas ()

23.- Se considera satisfecho de trabajar en esta empresa :

- a) Me satisface mucho trabajar aquí ()
- b) No me satisface del todo ()
- c) Le es indiferente ()
- d) Me cambiaría si pudiera ()

24.- Qué es lo que más le satisface de su trabajo :

- a) El sueldo que recibe ()
- b) El tipo de trabajo que realiza ()
- c) La forma en que es tratado ()
- d) El prestigio de la empresa ()

25.- Si tiene alguna duda sobre su trabajo sabe a quién acudir para que se la aclare ?

- a) Sí sabe porque se lo indicaron cuando ingresó ()
- b) Si lo sabe pero no se lo indicaron cuando ingresó ()
- c) Se lo indicaron pero se le olvidó ()
- d) Lo ignora ()

26.- Sabe usted a quién dirigirse en caso de que solicite algún permiso o licencia ?

- a) Si sabe porque se lo indicó la compañía ()
- b) Sabe porque se lo indicaron sus compañeros ()

c) Sabe porque usted lo indagó ()

d) No sabe ()

27.- Conoce usted el tipo de premios y sanciones en cuanto a su -
puntualidad y asistencia ?

a) Totalmente ()

b) En su mayor parte ()

c) En su menor parte ()

d) No las conoce ()

28.- En qué grado o proporción conoce la distribución de las ins-
talaciones de la empresa :

a) En su totalidad ()

b) En su mayor parte ()

c) En su menor parte ()

d) Sólo su departamento ()

29.- Por qué medio conoció las instalaciones de la planta ?

a) Se las mostraron al ingresar ()

b) A través del tiempo usted las conoció ()

c) Las conoció por medio de un plano ()

d) Las desconoce en su mayoría ()

30.- En qué tiempo conoció las instalaciones de la empresa ?

a) En un día ()

b) En una semana ()

c) De dos a tres semanas ()

d) Más de tres semanas ()

- 31.- Por qué medio conoce la historia de la organización ?
- a) A través del Manual de Bienvenida ()
 - b) Se lo dijeron cuando ingresó ()
 - c) Por un compañero, jefe o subordinado ()
 - d) La desconoce ()
- 32.- Cómo considera las reglas y medidas de Higiene y Seguridad :
- a) Excelentes ()
 - b) Buenas ()
 - c) Pésimas ()
 - d) Nulas ()
- 33.- En qué grado o proporción conoce los artículos y/o servicios que produce la empresa :
- a) Totalmente ()
 - b) Casi todos ()
 - c) Algunos ()
 - d) No los conoce ()
- 34.- Conoce para que sirve lo que usted produce en el artículo -- y/o servicio terminado ?
- a) Sí, se lo explicaron cuando ingresó ()
 - b) Se lo explicó un compañero ()
 - c) Lo investigó usted mismo ()
 - d) Lo desconoce ()
- 35.- Por qué medio conoció las prestaciones que le otorga la empresa ?
- a) A través del Manual de Bienvenida ()

- b) Se las dijeron cuando ingresó ()
- c) Por un compañero, jefe o subordinado ()
- d) Las desconoce ()

36.- Conoce a todos los empleados de su departamento ?

- a) Totalmente ()
- b) Casi todos ()
- c) Algunos ()
- d) Muy pocos ()

37.- Cómo considera que el ambiente de trabajo es :

- a) Muy amistoso ()
- b) Bueno pero podría ser mejor ()
- c) Malo pero tolerable ()
- d) De grande y constante fricción ()

38.- Cómo considera que es la comunicación con sus jefes y/o subordinados ?

- a) Excelente ()
- b) Buena ()
- c) Mala ()
- d) Pésima ()

39.- Cómo considera que son las relaciones con sus demás compañeros de trabajo :

- a) Excelentes ()
- b) Buenas ()
- c) Deficientes ()
- d) Pésimas ()

- 40.- Sabe usted los días y horas establecidos para la limpieza --
del establecimiento, máquinas, aparatos y útiles de trabajo?
- a) Totalmente ()
 - b) La mayor parte ()
 - c) La menor parte ()
 - d) No los conoce ()
- 41.- Conoce cuáles son las políticas de la empresa ?
- a) Totalmente ()
 - b) Casi todas ()
 - c) Algunas ()
 - d) Ninguna ()
- 42.- Conoce las prestaciones que le otorga el ISSSTE ?
- a) Totalmente ()
 - b) Casi todas ()
 - c) Algunas ()
 - d) Ninguna ()
- 43.- Por qué medio conoció las prestaciones que le otorga el - --
ISSSTE ?
- a) A través del Manual de Bienvenida ()
 - b) Se las dijeron cuando ingresó ()
 - c) Por un compañero, jefe o subordinado ()
 - d) Las desconoce ()
- 44.- Por qué medio conoció los objetivos de la empresa ?
- a) A través del Manual de Bienvenida ()

- b) Se los dijeron cuando ingresó ()
- c) Por un jefe, compañero o subordinado ()
- d) Los desconoce ()

45.- Por qué medio conoció los objetivos de su departamento ?

- a) Se los dijeron cuando ingresó ()
- b) Se los explicó un compañero, jefe o subordinado ()
- c) Lo investigó usted mismo ()
- d) Los desconoce ()

46.- De éstos tres instrumentos: Manual de Bienvenida, Reglamento Interior de Trabajo y Manual de Organizaciones cuántos conoce ?

- a) Tres ()
- b) Dos ()
- c) Uno ()
- d) Ninguno ()

47.- De los instrumentos de la pregunta anterior cuántos sabe utilizar ?

- a) Tres ()
- b) Dos ()
- c) Uno ()
- d) Ninguno ()

48.- Cuántos de los instrumentos anteriores le proporcionaron al ingresar a la empresa ?

- a) Tres ()
- b) Dos ()

- c) Uno ()
 - d) Ninguno ()
- 49.- Un Programa de Bienvenida es para usted ?
- a) De mucha ayuda ()
 - b) De poca ayuda ()
 - c) No le ayuda en nada ()
 - d) No sabe ()
- 50.- Los Programas de Bienvenida le ayudaron más a :
- a) Tener mejores relaciones con sus jefes, compañeros y subordinados ()
 - b) Al desempeño de su trabajo en general ()
 - c) Conocer todas las instalaciones de la organización ()
 - d) Otro (especificar) ()
- 51.- Considera que el Manual de Bienvenida que tiene la empresa es :
- a) Muy adecuado ()
 - b) Adecuado ()
 - c) Inadecuado ()
 - d) No sabe ()
- 52.- Que le parece de mayor importancia en el Programa de Bienvenida para su integración a la organización :
- a) Todo en conjunto ()
 - b) La presentación con sus jefes y compañeros ()
 - c) El recorrido de las instalaciones ()
 - d) La orientación acerca de sus funciones ()

53.- Los Programas de Bienvenida dan por resultado que el Sindicato y la Empresa :

- a) Tengan problemas frecuentes ()
- b) Problemas con poca frecuencia ()
- c) Sus problemas son mínimos ()
- d) No tengan problemas ()

54.- Los Programas de Bienvenida producen que las relaciones de trabajo sean :

- a) Excelentes ()
- b) Buenas ()
- c) Deficientes ()
- d) Malas ()

55.- Cómo considera usted la ayuda que le brindó el Programa de Bienvenida, para relacionarse con sus compañeros de trabajo?

- a) Excelente ()
- b) Buena ()
- c) Mala ()
- d) Pésima ()

56.- Qué tiempo tiene de trabajar en esta empresa :

- a) De un día a seis meses ()
- b) De seis meses a un año ()
- c) De uno a cinco años ()
- d) Más de cinco años ()

C O N C L U S I O N E S

Los progresos realizados y el desarrollo que han tenido - las organizaciones en los últimos años, han contribuido a la - - creación de un mundo más dinámico, trayendo como consecuencia los problemas que se derivan de la complejidad de estas empresas.

Las características fundamentales de un Programa de Indución que son la esencia de las buenas relaciones en la empresa, - nos ha llevado a concluir que :

- 1.- Un Programa de Recursos Humanos en el que se utilice una selección técnica de personal, éste quedará in--concluso, si no se lleva a cabo un Programa de Indución entre el personal, debido a que éstos se encontrarán perdidos en un ambiente totalmente extraño, y esto se reflejará en la integración de los objetivos organizacionales e individuales así como en las rela--ciones de trabajo.
- 2.- El manejo de los Recursos Humanos requiere de conoci--mientos para poder analizar y comprender los senti--mientos de las personas y evitar problemas que pudie--ran impedir el trabajo productivo y el desarrollo de la empresa; así tenemos que entre uno de los proble--mas que podemos mencionar en la Administración de Re--cursos Humanos es la " Integración y Adaptación ", - que se le debe dar a los trabajadores de nuevo ingre

so, o de aquel personal que ha sido promovido. Por lo que es necesario la aplicación de un Programa de Inducción, para coadyuvar a la mejor utilización de los recursos materiales, técnicos y humanos, para el logro de sus objetivos. Debido a que uno de los fines que persiguen los Programas de Inducción será el de darle al nuevo empleado el sentido de que pertenece a la organización, de que es aceptado, de que su función es de gran importancia y que contribuye en gran parte en el desarrollo de la empresa.

- 3.- Gracias al proceso comunicativo que gira en torno a la Inducción, se mejoran los medios comunicativos internos y a la vez los externos, ya que la Inducción lleva una comunicación implícita además que facilita la integración de grupos logrando un ambiente de seguridad para los exponentes de ambos sectores : para el patrón; puesto que le proporciona la certeza de que el nuevo trabajador cuenta con la información completa de todo lo relacionado con su trabajo y con la organización, para poder así, exigirle con bases ciertamente cimentadas. Para el trabajador; porque no tendrá aspectos confusos de su nuevo mundo laboral, caminando con pasos firmes ya que perdió el temor a lo desconocido.
- 4.- Con las presentaciones que se dan durante la Inducción se contribuye en gran medida al establecimiento

de un clima adecuado de trabajo, en cuanto a las relaciones que sostienen los participantes de una organización.

- 5.- La Inducción trae consigo una motivación inherente, pues el sólo hecho de que al trabajador se le preste una atención especial desde el momento de su ingreso, moverá a éste a la adopción de actitudes positivas - particularmente por el deseo de cooperación que influye el individuo al trabajo colectivo, correspondiendo de este modo a la preocupación que se ha tomado la organización al considerarlo como él quiere -- que se le considere : como un " elemento humano ".
- 6.- Gran parte del entrenamiento depende de la buena Inducción que se le dé al nuevo trabajador. Ya que el instructor y el inductor hacen la misma función, que es la de conseguir en el nuevo empleado los frutos - de aprendizaje propios de la empresa; el fracaso en este caso, se medirá en términos de insatisfacción, producción de baja calidad, un factor elevado de rotación y por lo tanto una menor productividad.
- 7.- Es importante recordar, que todas las empresas poseen características distintas y que su conformación es muy propia, dadas sus particulares formas de operar y organizarse. A cada empresa toca, entonces, - definir sus respectivos problemas y cada una buscará

los medios para lograr sus propósitos.

En cuanto a los Programas de Inducción sea cual fuere su método de aplicación que se utilice, éstos persiguen los mismos fines y por consiguiente consideramos que tales Programas deberán contener ciertos elementos esenciales para lograr los fines propuestos.

- 8.- Se debe tomar en cuenta que los Programas de Inducción están en íntima relación con las demás técnicas de recursos humanos, por lo que la Inducción debe -- planearse, coordinarse, dirigirse y controlarse de acuerdo a cada organización y que en la medida en que ésta se aplique y evalúe influirá para una mejor administración de sus recursos humanos.

El desarrollo de las ciencias sociales sufrirá innovaciones en el futuro que de momento no podemos imaginar y las posibilidades de desarrollo y colaboración del ser humano serán mayores dentro de las organizaciones.

Con el presente trabajo pretendemos crear inquietud en -- los empresarios para que dirijan su atención hacia la importancia del factor humano y las ventajas que proporcionará el empleo de -- técnicas adecuadas para lograr la cooperación y satisfacción de -- los mismos.

Por último, nos resta sólo señalar los frutos o resultados que se convierten en productividad, lealtad, ahorros, etc. pe

ro principalmente en armonía, propios de la técnica de Inducción, que el seno de la organización transmite al ambiente, a la sociedad y al país.

B I B L I O G R A F I A

- ARIAS GALICIA FERNANDO
Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, Mé
xico 1974.
- BROWN J.A.C.
La Psicología Social en la Industria. Brevarios, Facultad
de Contaduría y Administración, 1967.
- CHESSER EUSTACE
Estudio de las Relaciones Humanas.
- CLOTHIER SPIEGEL SCOTT
Dirección de Personal, " Principios, Prácticas y Puntos ".
Editorial Mc Graw-Hil.
- DALE Y YODER
Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Editorial -
Continental.
- FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO
Introducción a la Administración. Editorial Textos Progra
mados, U. N. A. M. 1973.
- GUZMAN VALDIVIA ISAAC
Reflexiones sobre Administración. Editorial Reverté, S.A.
1961.
La Ciencia de la Administración. Editorial Limusa.
- HALLER GILMER B. VON
Psicología Industrial, Tomo 3, Biblioteca del Ejecutivo Mo
derno. Ediciones Martínez Roca, España 1971.
- JIMENEZ CASTRO WILBURG
Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Edi
torial Fondo de Cultura Económica, 1974.
- LARIS CASILLAS FRANCISCO JAVIER
Administración Integral. Editorial Oasis, México 1972.
- LEON MONTAÑEZ ALBERTO
Tesis : La importancia de la Inducción. U. N. A. M. 1971.
- PEREZ Y PEREZ JOSE
Breve Estudio sobre Integración Humana. U. N. A. M.

- REYES PONCE AGUSTIN
Administración de Empresas 1a. Parte. Editorial Limusa, -
México 1975.
Administración de Personal 1a. y 2a. Partes. Editorial Li
musa, México 1975.
- RIVERA SOLER RICARDO L.A.E.
Seminario de Investigación Administrativa, " La Función de
Personal ".
- STRAUSS GEORGE Y SAYLES R. LEONARD
Los problemas humanos de la Dirección. Editorial Herrero
Hermanos, S. A., México 1969.
- SIEGEL LAURENCE
Psicología Industrial.
- TIFFIN JOSEPH Y MC CORMICK ERNEST J.
Psicología Industrial. Editorial Diana.
- TRUEBA URBINA ALBERTO Y TRUEBA BARRERA JORGE
Nueva Ley Federal del Trabajo. Editorial Porrúa, S. A.
- TERRY GEORGE R.
Principios de Administración, 7a. impresión. Editorial --
C.E.C.S.A.
- W. TAYLOR FEDERICK Y FAYOL HENRY
" Principios de la Administración Científica " y " Adminis
tración Industrial y General ". Editorial Herrero Herma--
nos, México 1975.