



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

La Inducción de Personal en el Sector Salud  
en Particular en Clínicas del ISSSTE  
del Area Metropolitana.

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

QUE EN OPCION AL GRADO DE  
Licenciado en Administración  
P R E S E N T A N

Cabrera	Sastre	Daniel
Falcón	Falcón	M. Javier
Guerrero	García	Salvador
Morales	Zurita	J. Marcelo

DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
Lic. Sergio Flores de Gortari



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# INDICE

Introducción .....	2
Objetivos del Estudio .....	4

## CAPITULO I

### LA ADMINISTRACION.

1.1 Generalidades de la Administración .....	5
1.2 La Administración Científica .....	5
1.3 La Administración Humanizada .....	6
1.4 Estructuralismo .....	7
1.5 Administración Neo-Humano Relacionista .....	7
1.6 Conceptuación Administrativa .....	8
1.7 Características de la Administración .....	9
1.8 Importancia de la Administración .....	10
1.9 La Administración y las Ciencias del Comportamiento .....	11

## CAPITULO II

### LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

2.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos .....	13
2.2 Necesidades del Departamento de Recursos Humanos .....	14
2.3 Reclutamiento de Personal .....	14
2.4 Fuentes de Reclutamiento .....	15
2.5 Selección de Personal .....	16
2.6 Proceso de Selección .....	17

2.7	Contratación .....	19
2.8	Inducción .....	20
2.9	Reglamento Interior de Trabajo. ....	20
2.10	Administración de Sueldos y Salarios .....	21
2.11	Prestaciones al Personal .....	22
2.12	Higiene y Seguridad .....	22
2.13	Planeación de Recursos Humanos .....	23

### CAPITULO III

#### INDUCCION U ORIENTACION.

3.1	Concepto de Inducción .....	24
3.2	Generalidades .....	24
3.3	Orientación .....	25
3.4	La Inducción y la Rotación de Personal .....	26
3.5	La Inducción y la Necesidad de Seguridad en el Trabajo ....	27
3.6	La Inducción y la Motivación .....	29
3.7	Problemas en la Inducción. ....	30

### CAPITULO IV

#### IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE INDUCCION.

4.1	Objetivos de la Inducción del Nuevo Trabajador .....	32
4.2	El personal responsable de llevar a cabo la Inducción del nuevo Trabajador .....	33
4.3	Planeación de la Inducción .....	34

4.4	El Programa de Inducción .....	34
4.5	Ventajas del Programa de Inducción .....	38
4.6	La Revisión Posterior .....	38
4.7	El Manual de Bienvenida .....	39

## CAPITULO V

### INVESTIGACION DE CAMPO.

5.1	Introducción .....	43
5.2	Hipótesis del Estudio .....	44
5.3	Planeación de la Investigación .....	44
5.4	Universo ó Población .....	44-A
5.5	Determinación de la Muestra .....	44-A
5.6	Selección de la Muestra .....	46
5.7	Cuestionario .....	50

## CAPITULO VI

### PRESENTACION DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES .

6.1	Presentación de los resultados .....	54
6.2	Interpretación .....	75
6.3	Conclusiones .....	81
6.4	Recomendaciones .....	83

### ANEXO :

Manual de Bienvenida del ISSSTE.

### BIBLIOGRAFIA.

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

Los objetivos de una empresa son hacer frente a las necesidades de mercancías y servicios específicos, realizar utilidades por estos logros, y satisfacer las necesidades de todos los empleados. En último término, el éxito de estas metas, está condicionado, en su mayor parte, por los esfuerzos de los individuos.

El punto de vista anterior, enfatiza la importancia de dar el debido reconocimiento a las relaciones humanas y, por consecuencia, es de suma importancia que las actividades administrativas reconozcan al elemento humano en las operaciones diarias de una empresa.

El área de la administración de personal, dirige la atención al reconocimiento de los problemas administrativos, desde el punto de vista del personal.

Dentro del área de administración de personal, encontramos a la inducción, que es la primera impresión que una persona recibe de su empleo, de su lugar de trabajo y de sus compañeros. Dicha impresión, es frecuentemente la que dura; cuando se toma un nuevo empleado u obrero, es indispensable explicarle perfectamente su trabajo, a fin de que desarrolle mejor sus potencialidades y sienta el "clima" laboral propicio para laborar en armonía con sus compañeros.

La finalidad de nuestra tesis, es resaltar la importancia que la inducción de personal tiene para lograr integrar al trabajador en su nuevo puesto de una manera efectiva, de tal forma, que se sienta en buena disposi-

ción para trabajar.

Nuestra investigación va enfocada a la inducción de personal en el Sector Salud, en particular en clínicas del área metropolitana, pertenecientes al ISSSTE. La investigación se llevó a cabo a nivel de personal administrativo.

¿El porqué se realizó en dicha institución? Fué por el motivo de tener la necesidad de investigar y comprobar si es adecuada la aplicación de la técnica de la inducción de nuestro medio, y fue en el ISSSTE donde encontramos una mayor facilidad para aplicar las encuestas.

En general, puede decirse, que a pesar de que algunas personas nos negaron su cooperación, la mayoría del personal encuestado, contribuyó con agrado. Por lo anterior, agradecemos a todo el personal administrativo de las clínicas encuestadas, su cooperación; asimismo a las Dras. Adelina González y Elizabeth Lozada, por su valiosa ayuda, para llevar a cabo la investigación.

Al Lic. Sergio Flores de Gortari, nuestro asesor, que con su gran capacidad y experiencia, contribuyó a encausar nuestro trabajo sobre lineamientos sólidos; cuya ayuda y consejo fueron factores principales en la tesis. Nuestro mayor agradecimiento.

Al Lic. Antonio Loredó Prieto, quien al inicio del trabajo nos orientó con corrección, para establecer nuestro plan de trabajo, le damos las gracias también.

Y a todas aquellas personas, que de alguna manera coadyuvaron con el desarrollo de la tesis, nuestro más sincero agradecimiento.

## OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Identificar a la fase de inducción de personal como el instrumento fundamental para introducir a la empresa, al individuo de nuevo ingreso; de tal forma, que esté en posibilidades de desarrollar sus potencialidades.

Resaltar la importancia de la inducción de personal, para facilitar el desempeño en el trabajo; de tal forma que se realice una ubicación más rápida, se evite pérdida de tiempo y para dar a conocer los objetivos institucionales.

Resaltar la trascendencia que tiene la inducción de personal, respecto a la motivación que el nuevo personal puede recibir. Para elevar el rendimiento en el desempeño de sus labores.



## CAPITULO I

### LA ADMINISTRACION

## CAPITULO I

### LA ADMINISTRACION.

#### 1.1 Generalidades de la Administración. ( 1 )

La administración ha estado latente durante toda la historia de la humanidad; su aplicación se fue dando, principalmente, en forma inconsciente, hasta fines del siglo pasado, cuando se convirtió en área específica de estudio consciente, apareciendo la primera obra sobre esta disciplina a principios del presente siglo.

Aunque se inició con un conjunto de principios, para lograr mayor eficiencia y aumentar la productividad en las empresas industriales, su dimensión se ha ampliado a todo tipo de organizaciones y se ha convertido en una disciplina social de principal importancia, ya que está íntimamente relacionada con dos factores : el hombre y el trabajo.

#### 1.2 La Administración Científica ( 2 )

Durante el primer tercio de este siglo, se tuvo la preocupación por la mejor forma de aprovechar la fuerza de trabajo para aumentar la producción.

Dentro de los exponentes más representativos de esta teoría, están : Frederick Taylor, con el estudio de tiempos, así como las investigaciones por Gilbreth en el campo de los movimientos.

- (1) Barajas Medina, Jorge : "El hombre, el trabajo y la administración". México : Diana, 1978; pág. 103
- (2) López Gasca, J. José : "Apuntes, desarrollo organizacional" México: UNAM, 1982

Taylor pretendía la creación de métodos y normas para trabajar, así como proporcionar un incentivo al trabajador para aumentar la producción.

El sistema de incentivos precisaba la determinación de tiempos standard definidos, con estímulo a los excedentes.

El objeto que pretendían, Taylor y Gilbreth, con su estudio de tiempos y movimientos, era precisar los métodos, técnicas y herramientas necesarias en la realización de actividades para lograr una secuencia de trabajo que permitiera una mayor producción.

Así pues, vemos que la naturaleza de la administración científica era puramente de carácter técnico y aún no existía la preocupación motivacional del trabajador.

### 1.3 La Administración Humanizada. (2)

Hacia el año 1945, después de la segunda guerra mundial, los trabajadores empezaron a exigir, que dentro de su ambiente de trabajo, aparte de cubrir las necesidades básicas de supervivencia y seguridad, se lograra también satisfacer algunas necesidades sociales (prestaciones, ayuda de renta, de educación, transportes, seguros de vida, etc.).

A partir de esta iniciativa se abre un nuevo horizonte a los recursos humanos, motivando al personal hacia la productividad organizacional, delegando mayores responsabilidades.

Dentro de la Administración Humanizada, situamos a Elton Mayo y su famoso experimento de Hawthorne como el primer exponente de esta teoría,

en donde se empiezan a considerar otros factores, aparte de los tecnológicos, para incrementar la producción racionalmente; ya que se descubrió que el individuo es un ser complejo y motivado por circunstancias que lo mueven a la actuación.

#### 1.4 Estructuralismo. ( 2 )

La corriente del estructuralismo integraba su pensamiento de acuerdo a la forma en que se estructuraba su organización.

Resaltaba la estructura administrativa y el conjunto de unidades que la integraban, identificándose las líneas de autoridad, dependencia y correspondencia que daban las variables funcionales.

Estas características funcionales y estructurales, determinaban, según el estructuralismo, la eficiencia organizacional que reflejaban sus recursos; por estar organizados con una estructura jerárquica y definida que agilizará la coordinación e integración de las actividades y puestos de cada departamento, conforme a su situación en el organigrama.

#### 1.5 La Administración Neo-Humano Relacionista. ( 2 )

La obra de Elton Mayo, dió pauta para el desarrollo de la Teoría X, así como de la teoría Y, de Douglas McGregor.

Según McGregor, la organización tradicional, con su efecto de piramidación, basado en una estructura de jefe-subordinado, con una centralización del proceso de toma de decisiones y el control externo del trabajo, se basa en una serie de supuestos acerca de la naturaleza y la motivación de la conducta humana.

La teoría X supone que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas, no se interesan en asumir responsabilidades y desean seguridad antes que nada.

Esta filosofía va acompañada por la creencia de que las personas son motivadas por el dinero, las prestaciones y las amenazas de castigo.

Al exponer la teoría X, McGregor se preguntó si este concepto del hombre era acertado, si las aplicaciones administrativas fundamentadas en esta teoría, eran las apropiadas, o podría existir otra forma de pensar.

McGregor, basándose en el análisis de la escala de necesidades, que presentaba Maslow, pudo determinar que aparte del dinero y prestaciones que cubren solo las necesidades primarias del individuo, se encontraban otras secundarias; mucho más complejas y representativas de su propia naturaleza y motivación, de donde surgió la teoría Y.

McGregor, daba un concepto diferente del trabajador, lo situaba como un ser necesitado de actividad y con plena responsabilidad y confianza de lo que hacía, concluyendo que una adecuada motivación cumplía sus propias metas, así como las de la organización.

#### 1.6 Conceptuación Administrativa. (3)

El empleo, que de la palabra han hecho los técnicos en la materia, en razón de tratarse de una disciplina que, como tal, es de reciente estudio y está aún en pleno período de formación, ha sido muy variable.

(3) Reyes Ponce, Agustín; "Administración de Empresas". (parte I). México: Limusa, 1981: pag. 16 y 17.

En algunas de las definiciones dadas por los principales autores en Administración, se puede observar un fondo común. A continuación señalaremos algunas definiciones de administración.

Koontz y O'Donnell. Consideran a la administración como : "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

J.D. Mooney. Señala que : "Administrar, es el arte ó técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

Henry Fayol. Indica que : "Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Reyes Ponce. Dice que : "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Fernández Arena. Señala : "La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

#### 1.7 Características de la Administración. (4)

Como anotamos en el punto anterior, la administración está definida en varias formas : de acuerdo con los puntos de vista, valores y comprensión de quien la define.

(4) Terry, R. George, "Principios de Administración". Ed. Continental, México 1975; pags. 20 a 24.

La administración presenta varias características, las ocho más importantes son las siguientes :

- a) Sigue un propósito (tiene un objetivo).
- b) Es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana.
- c) Está asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo.
- d) Se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros.
- e) Es una actividad, no una persona o grupo de personas.
- f) La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas.
- g) Es intangible.
- h) Los que practican la administración no son necesariamente los propietarios.

#### 1.8 Importancia de la Administración. (4)

Ninguna empresa puede prosperar por mucho tiempo sino utiliza una administración efectiva.

En gran parte, la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos, descansan en la competencia del administrador.

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas o un gobierno más eficaz, es el reto a la capacidad de la

( 4 ) Terry, R. George; "Principios de Administración". Ed. Continental, México 1975; Pags. 20 a 24.

administración moderna.

La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos.

Ayuda a obtener mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación. El mejoramiento es su consigna constante.

La administración pone en orden los esfuerzos. Por medio de la administración, los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias, se unen y así, se obtienen relaciones significativas. Estas relaciones tienen ingerencia en el problema inmediato, indican los obstáculos que deben vencerse en el futuro y ayudan a determinar la solución del problema.

#### 1.9 La Administración y las Ciencias del Comportamiento. (5)

Es importante identificar el lugar que tiene la administración dentro del plano de las disciplinas sociales, para situar sus alcances.

Necesitamos por lo mismo, precisar las distintas clases de administración que pueden darse, y las relaciones que tiene la misma administración con otras disciplinas que guardan con ella gran parecido. De esta forma, la administración se relaciona con la sociología, la psicología, la economía, la moral y el derecho.

Trazando directrices dentro de cada área, hacia campos de específica

(5) Autores varios : "Apuntes, Sociología de la Organización". UNAM, México, 1982.



competencia ya que antes, muchos problemas administrativos eran resueltos por contadores públicos, sociólogos, psicólogos, economistas, abogados, etc., sin llevar una acción conjunta.

## CAPITULO II

### LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

## CAPITULO 11

### LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

#### 2.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos. (1)

Por su propia naturaleza, la administración de recursos humanos, comprende todas las actividades del hombre. Puede decirse, por lo tanto, que su radio de acción abarca a la empresa entera.

Desde el director o gerente general, hasta el último obrero, deben ser tomados en consideración, ya que entre los hombres se establecen múltiples relaciones; directas o indirectas, de superior a inferior, de los subordinados a sus jefes, de compañerismo en el mismo nivel, etc.

La administración de recursos humanos procura, precisamente, que se logren las relaciones anteriormente citadas, tanto en lo individual como en lo colectivo, la máxima eficiencia y la mayor cooperación.

Una definición acertada de lo que es la administración de recursos humanos, es la enunciada por Arias Galicia, que nos dice : "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"(2)

- (1) Romero Betancourt, Samuel. "La Administración de Personal y su aplicación práctica en la empresa moderna". México : Diana, 1979; pags. 12 a 15.
- (2) Arias Galicia, Fernando. " Administración de Recursos Humanos", México : Trillas, 1978, Pag. 27

## 2.2 Necesidades del Departamento de Recursos Humanos. (3)

Para cualquier empresa, es una exigencia fundamental obtener la mayor eficiencia y el máximo grado de cooperación de su personal.

De hecho, todos los jefes habían tratado siempre de que sus subordinados cumplieran tales requisitos; pero también es cierto que los resultados negativos eran más frecuentes que los casos de éxito.

Afortunadamente, la complejidad misma de la organización de las empresas, el número cada vez más grande de individuos al servicio de aquellas y la necesidad imperiosa de uniformar las reglas, los sistemas y métodos empleados, para obtener eficiencia y cooperación del personal, fueron factores decisivos para que se empezaran a crear departamentos especializados en esta importantísima materia.

## 2.3 Reclutamiento de Personal. (4)

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 a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

El reclutamiento es un problema permanente en virtud de que en toda empresa existe un cambio constante de personal por diferentes causas.

Lo anterior tiene gran importancia y se relaciona con dos factores

- (3) Romero Betancourt, Samuel, "La Administración de Personal y su aplicación práctica en la empresa moderna". México: Diana 1979, Págs. 12-15.
- (4) Arias Galicia, Fernando; obra citada. Págs. 256-275
- (4) Arriaga, Jose Gpe.; "Apuntes, Técnicas de Administración de Personal". México : UNAM, 1981.

principales :

- La fuente de aprovisionamiento del trabajo.
- Ritmo en que el reclutamiento debe ser efectuado.

Con el objeto de asegurar la demanda, es necesario seguir la corriente de trabajadores; o sea, ir a los lugares de donde provienen los que buscan colocación.

El programa de reclutamiento se reduce a los siguientes aspectos :  
¿A quién debemos buscar?, ¿Qué sistemas hay que seguir para alentar al personal adecuado, para que acudan a la empresa?, etc.

Se debe de hacer un cuidadoso análisis de necesidades de personal, examinar el que actualmente se tiene, sus escalas de ascensos, las vacantes futuras que habrán de crearse, las bajas previstas, aptitudes de los empleados nuevos, el potencial necesario de los mismos, las labores que habrán de asignárseles, etc.

## 2.4 Fuentes de Reclutamiento. ( 4 )

### a) Fuentes Internas.

Nos sirven para impedir despidos, o para crear oportunidades de promoción. Pueden ser buenas para la moral de trabajo y pueden hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión hecha en su entrenamiento. Pueden resultar estas fuentes poco satisfactorias, sino existen individuos disponibles dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante.

Además, el personal experto contratado del exterior, puede ayudar a reducir deficiencias; ya que aportan nuevas ideas, conocimientos y entusiasmo.

b) Fuentes Externas.

El uso de fuentes específicas, dependerá de factores tales como : tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas.

Algunas fuentes externas de las que pueden disponer las organizaciones son :

- Agencias de colocación.
- Solicitudes espontáneas.
- Sindicatos.
- Otras empresas.

2.5 Selección de Personal. ( 4 )

Es un procedimiento que nos permite determinar cuales, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo, y si se les debe ofrecer posiciones dentro de la organización.

Los solicitantes deben ser evaluados para cubrir las vacantes, tomando como base los requisitos de esos puestos, y así estar en una mejor posición para localizar y emplear el tipo de talento que mejor cubra esos requisitos.

La selección de personal es en sí, localizar la persona adecuada, al puesto adecuado y a un costo no muy elevado; permitiendo con ello, que desarrolle las funciones del puesto de manera idónea y además, que el ocupante desarrolle sus habilidades y con ello se sentirá más integrado a la organización.

La selección de personal es también, el determinar un criterio ó procedimiento de predicción adecuado, para juzgar las posibilidades de una persona en un puesto determinado; será más confiable esa predicción, cuanto

má: completa sea la información que se tenga de cada uno de los candidatos, respecto a sus características; y para lo cual, se deben utilizar cuantos recursos, técnicas, métodos, etc., sean necesarios.

## 2.6 Proceso de Selección. ( 4 )

Los empleadores desean toda la información posible de lo que el solicitante puede hacer y sobre lo que hará.

El factor "puede hacer", incluye sus conocimientos y destrezas, lo mismo que su aptitud o potencial para adquirir nuevos conocimientos y destrezas.

El factor "lo que hará", incluye motivación, intereses y otras características de su personalidad.

Para determinar lo anterior, es esencial obtener información sobre los solicitantes y que sea confiable y válida.

Las etapas a cubrir en el proceso de selección, variará, no solo al tipo de organización; sino también al tipo y nivel del puesto.

### a) Solicitud.

Suele servir como base, no solo para realizar toda la selección, sino también para encabezar todo el expediente del personal. Su contenido es muy variado, los datos más importantes que tiene son : datos personales, datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo requeridos, etc.

### b) Entrevista.

El solicitante debe ser entrevistado por una o varias personas, dependiendo de la importancia del puesto, y se puede, en diferentes etapas del proceso de selección.

### Métodos para Entrevistar :

- Entrevista no Dirigida : El solicitante recibe considerable libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la misma.
- Entrevista Profunda : Se requiere una hoja de evaluación para guiarla y que cubra distintas áreas de la vida del solicitante.
- Entrevista Estandarizada : Se apoya en una serie de preguntas previamente preparadas. (cuestionario).
- Entrevista de Grupo : Método popular en la selección de ejecutivos, se reúne a varios solicitantes para discusión en grupo; en esa reunión habrá ejecutivos de la empresa que observarán y evaluarán a los candidatos.

### c) Exámenes de Admisión.

En esta etapa del proceso técnico de selección, se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Pruebas psicológicas : Su objetivo es ayudar a la estimación de las posibilidades de éxito del solicitante, que no pueden descubrirse en la entrevista.

Las pruebas psicológicas nos permiten predecir la habilidad de una persona para aprender y en asumir responsabilidades.

El examen psicotécnico, está formado por una batería de pruebas que se aplican al sujeto, para medir diferentes aspectos de su personalidad y para precedir su posibilidad de adaptación a la empresa.



d) Investigación Socio-económica.

En esta fase, se verifican los datos proporcionados por el candidato en la entrevista del proceso de selección. Así mismo, se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación : compañeros de estudio, de trabajo, jefes de los mismos, etc.

e) Exámen Médico.

Tiene tres objetivos principales, los cuales son :

- Asegurarse de la aptitud del solicitante para el trabajo.
- Asegurarse de la aptitud para un puesto en particular.
- Lineamiento básico con el cual pueden compararse e interpretarse los exámenes médicos subsecuentes.

El exámen médico, además, reviste una importancia básica en las organizaciones, el grado de llegar a influir en elementos tales como : la cantidad y calidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, etcétera.

## 2.7 Contratación. (5)

Es el acto legal-administrativo, en virtud del cual un individuo pasa a formar parte de la empresa mediante la prestación de sus servicios.

El contrato individual de trabajo es definido por la Ley Federal del Trabajo, como aquel, en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de de-

(5) "Ley Federal del Trabajo" : Título Segundo, Relaciones Individuales de Trabajo; México, 1982; pag. 9

nominación, mediante el pago de un salario.

La Ley otorga a la relación de trabajo, los mismos efectos jurídicos que al contrato individual; pues éste no es, sino el escrito en el cual se hacen constar el ó los servicios personales prestados a otro.

## 2.8 Inducción. (6)

Una vez que sea determinado quién de los candidatos para nuestras vacantes, es o son los más viables para ocupar dichos cargos, es necesario, no nada más llevar a efecto las actividades relacionadas con la contratación; sino que se requiere introducirlo a la empresa o institución de que se trate; de tal forma, que el potencial de los nuevos recursos humanos, se cristalicen en el desempeño de sus responsabilidades. Con esta etapa se inicia el desarrollo del nuevo personal en la empresa, y el mismo debe ser continuo.

Hay que tratar de establecer un programa de inducción y orientación, el cual tiene como propósito el desarrollar personas que contribuyan, de una manera más efectiva a los objetivos de la organización, y que obtengan un mayor sentido de satisfacción en el trabajo.

Se recomienda, en base a las actividades, que se incluyan en el plan respectivo, que se utilice para fines de evaluación del mismo, una lista de comprobación.

## 2.9 Reglamento Interior de Trabajo.

Es un conjunto de disposiciones obligatorias para patrones y traba-

(6) Arias Galicia, Fernando; obra citada. Pag. 275.

jadores en el desarrollo de los trabajos de una empresa o establecimiento.

Conceptos que deben ser objeto del reglamento : Horarios de entrada y salida, tiempo destinado para comidas y períodos de descanso durante la jornada, lugar y momento donde debe comenzar y terminar las labores, días y horas para hacer la limpieza, permisos y licencias, disposiciones disciplinarias, indicaciones para evitar accidentes y enfermedades profesionales, etc.

## 2.10 Administración de Sueldos y Salarios. ( 7 )

La administración de sueldos y salarios constituye una de las funciones más importantes del programa de personal.

Si se desarrolla y administra apropiadamente una estructura de salarios objetiva y un sistema de pagos, ayudará a motivar a los empleados a rendir mayores contribuciones a la organización; más bien que, simplemente, a hacer lo suficiente para mantenerse en sus puestos.

Un programa de salarios efectivos, además, no solamente ayudará a asegurar que los empleados reciban los salarios a los cuales tienen derecho, sino también, los hará conscientes de este hecho a través de una comunicación efectiva.

La eficiencia y la moral de un empleado se ven afectados, no solamente por la cantidad de dinero que recibe en su cheque; sino

( 7 ) Chruden, J. Herbert : "Administración de Personal" Ed. Continental; México, 1972, Pags. 595-617 y 711-737

también en la cantidad que recibe en relación a lo que sus compañeros de trabajo reciben por su trabajo.

## 2.11 Prestaciones al Personal. ( 7 )

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal, son aspectos importantes que no debe descuidar la organización.

Las prestaciones y los servicios son beneficios marginales; es decir, adicionales al salario nominal. Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador.

También se muestran útiles a la organización, ya que le ayudan a conservar y a contratar mejores empleados. Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría, o le sería difícil conseguir para sí.

Algunas de las prestaciones que otorga la Ley Federal del Trabajo son : Jornada de trabajo, ocho días de descanso obligatorio al año, aguinaldo, indemnización, participación de utilidades, capacitación y adiestramiento, prima de antigüedad, servicio médico de la empresa, etc.

## 2.12 Higiene y Seguridad. ( 7 )

Hoy día, se reconoce que la salud del empleado depende, no solo del medio ambiente físico, sino también del ambiente social y psicológico. Al mismo tiempo se deberá dar cuidadosa atención al medio ambiente físico y a sus efectos sobre la salud de los empleados. Es un esfuerzo por

lograr que el medio ambiente del trabajo sea todo lo saludable y seguro posible; es importantísimo que el factor humano reciba toda la atención posible de los directivos.

Se debe poner especial énfasis en el entrenamiento de los supervisores para la promoción de la seguridad, los directivos deberán dar atención continua al medio ambiente físico y a los efectos que tiene sobre la seguridad y la higiene.

#### 2.13 Planeación de Recursos Humanos. ( 8 )

Se entiende por planeación de recursos humanos, a la previsión de las posibles necesidades actuales y futuras de los recursos humanos de la organización, para que ésta pueda encontrarse en un nivel competitivo en el mercado y poder solucionar sus problemas actuales y futuros. Constando la organización con una estructura actualizada, y con políticas justas y equitativas, permitiéndose la organización a su vez, satisfacer las necesidades y los objetivos individuales de su personal.

Por lo anterior, la planeación de recursos humanos, hace uso de un plan de acción, en donde se establecen las necesidades que tiene, sus prioridades, los cursos alternativos de acción, determinando y escogiendo cuál de las alternativas presentadas es la más idónea, implantarla y llevar sobre ella un seguimiento, una evaluación de los resultados y establecer una retroalimentación que corrija las falla y posibles fallas que se presenten o que se puedan presentar en dicho plan de acción.

( 8 ) Callarisa Salcedo, Felipe: "La Inducción del nuevo trabajador en las Empresas productoras de galletas en el D.F.," Tesis; ESCA 1976  
pags. 34-37

## CAPITULO III

### INDUCCION U ORIENTACION

## CAPITULO III

### INDUCCION U ORIENTACION.

#### 3.1 Concepto de Inducción. (1)

La Inducción, "Ayuda a que el nuevo empleado se identifique con la organización y sus procedimientos, dándose el sentido de la importancia de sus labores a realizar, los esfuerzos de este tipo, contribuyen muchísimo a la satisfacción futura del empleado en su trabajo, y le ayudará a sobreponerse a los temores y angustias naturales de un nuevo empleo e institución".

#### 3.2 Generalidades.

a) La inducción de personal proporciona toda la información necesaria al nuevo trabajador para su pronta integración en la organización.

b) Busca la mejor manera de adaptar al nuevo trabajador a la organización.

c) Se preocupa por las inquietudes que tiene el recién ingresado a la organización, ayudándole a satisfacer estas inquietudes, tales como : el deseo de conocer la organización, despejándose la ansiedad ante lo nuevo y ayudándole a encontrarse en su nuevo trabajo como si estuviera en casa.

(1) Vega Bravo, Rodolfo; "La Técnica de Inducción en la Admón. de Recursos Humanos en el Sector Público Central"  
Tesis UNAM, 1977; Pag. 16

d) La inducción del nuevo trabajador motiva a estos mismos, para que se encuentren a gusto en la organización y que formen parte activa en ésta.

e) La inducción permite, desde el primer momento que entra, a formar parte el trabajador en la organización, que éste sea bien acogido por sus compañeros de trabajo y, evita que el nuevo trabajador se enfrente a un medio frío y hostil.

### 3.3 Orientación. ( 2 )

Un programa formal de orientación, debe proporcionar al nuevo empleado, la comprensión, de la forma en que el desempeño en su nuevo puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyan a la sociedad; aún cuando es probable que el nuevo empleado ya tenga conocimiento y se haya formado una opinión sobre la organización, y cierta conciencia de la importancia de su trabajo. Es esencial que encuentre su lugar en aquella.

Aún cuando el tipo de información que necesita variará con el puesto, es costumbre proporcionar información sobre asuntos que sean de interés para el nuevo empleado; tales como : horas de trabajo, paga y facilidades para su establecimiento dentro de la organización. El empleador, en este punto, también está interesado en que el nuevo empleado entienda con claridad las reglas de prevención de accidentes, requisitos

( 2 ) Chruden, J. Herbert; Obra citada, pags. 249-254



de seguridad, y sobre todo, asuntos importantes que deberán comunicársele de inmediato para disminuir la posibilidad de errores y subsecuentes situaciones embarazosas o trágicas. Después debe dedicarse la atención a informar al empleado acerca de tópicos que sean menor urgentes, que entienda y requieran más tiempo para su presentación y comprensión.

Puesto que una compañía debe ser dinámica, con objeto de satisfacer las condiciones, siempre cambiantes, que afectan operaciones, políticas y los procedimientos organizacionales y la estructura, el contenido de los puestos deberán cambiar también. A menos que los empleados se mantengan al día con estos cambios, se encontrarán desconociendo aquellos aspectos de la organización, sobre los cuales, por lo general, se entera a los nuevos empleados.

### 3.4 La Inducción y la Rotación de Personal. ( 3 )

El trabajador al recibir, desde un principio toda la información necesaria, tanto en la empresa, como de su trabajo, sabe desde un principio qué es lo que él va a hacer y cómo es la organización, esto hace que el individuo compare lo que se le ha dado, con lo que él tenía en mente; esta comparación permite que el trabajador decida si quiere o no, entrar a formar parte de la organización.

Consciente el nuevo trabajador de lo que va a ser su trabajo y qué va a ser todo lo que lo va a rodear, se evitará, que después de un

( 3 ) Callerisa Salcedo, Felipe; otra citada.  
Pags. 70-72

tiempo, en donde el individuo ha recibido un entrenamiento para que desempeñe mejor su trabajo, renuncie; y por consiguiente, la empresa pierda dinero y tiempo, que se le ha invertido al trabajador.

La inducción evita esta pérdida de tiempo y dinero, y limita la rotación de personal.

No hay que olvidar que la continua rotación de trabajadores se debe también a otras causas, pero se ha visto que un número mayor de nuevos trabajadores, tienen mayor rotación que aquellos que ya tienen tiempo trabajando en la organización.

Para evitar la rotación de nuevos trabajadores, se puede hacer uso de la inducción del nuevo trabajador, como ya se mencionó anteriormente.

### 3.5 La Inducción y la Necesidad de Seguridad en el Trabajo. (4)

El hombre manifiesta, en casi todos los casos, una inseguridad en: su trabajo, en su grupo, en su sociedad; manifiesta también inseguridad en lo intelectual, en lo económico y en lo educacional. Por esta manifestación, en casi todo lo que le rodea, en su interior busca satisfacer esto por todos los medios posibles.

Por lo anterior, cuando una persona entra en una organización para desempeñar un trabajo, entra a ésta con cierta inseguridad, porque él desconoce todo lo que en ella existe y carece de la información necesaria para poderse defender.

(4) G. Strauss y L. R. Sayles : "El comportamiento humano en las organizaciones". México : Herrero, 1969. págs. 3-33

Se ha visto también, que este factor es un punto importante en la estabilidad en el trabajo por parte del trabajador; como lo menciona Norman R.F. Maier, en su libro : Psicología Industrial : " Este factor trata de la estabilidad en el empleo, en el que el directivo o trabajador sienten que tienen una posibilidad razonable de trabajar en una empresa".

Cuando una persona entra a una organización y no conoce las políticas y las actividades de la empresa, y carece de información de las políticas del personal, no sabe nada en cuanto a la calificación de su trabajo, ni de los resultados que va él a obtener en su desempeño; el trabajador se encuentra ante una inseguridad, porque no sabe si está cumpliendo con su trabajo, si lo está haciendo bien y a causa de esto manifiesta temor de perder su empleo.

Toda inseguridad va a afectar directamente en el desempeño de la labor del trabajador, debido a que éste no es un ser seguro de sus actos y todo acto realizado por él, son hechos producidos por la inseguridad y temor.

Por lo tanto, si al entrar un individuo a laborar a una organización, y se le induce de tal manera que le permita obtener toda la información que él necesita, este individuo poseerá las herramientas necesarias para que pueda desempeñar mejor su trabajo, sintiéndose seguro y manifestando esto, en el desempeño de su trabajo.

### 3.6 La Inducción y la Motivación. ( 5 )

A la inducción, la consideramos como el primer contacto entre la organización y el personal de nuevo ingreso; que bien puede servir para incrementar las relaciones interpersonales adecuadas, provocar satisfacción y motivar al empleado.

Un buen programa de inducción, puede provocar satisfacción del empleado en la realización de su trabajo; es decir, en sí mismo, esto, ya por sí solo, es un fin deseable. Además, una buena inducción traerá otras ventajas resultantes que son : el aumento de la productividad, la eficiencia, la buena calidad de las relaciones con el grupo de trabajo y el desarrollo personal del empleado.

La organización debe ser fuente de satisfacción y motivación, debe ser la encargada de proporcionar a su personal : reconocimiento, sentido de realización, estimación, seguridad y pertenencia. Por lo tanto, la inducción de una organización, debe estar bien estructurada y contener factores motivacionales. Este objetivo será posible de alcanzar, cuando la organización establezca condiciones favorables en su ambiente organizacional.

Por lo anterior, sería conveniente recordar la línea de pensamientos que encierra la teoría "Y" de Douglas McGregor, que considera, que el trabajo constituye una fuente de satisfacción y motivación en sí mismo para lograr la cooperación del empleado a los fines de la or-

ganización. Por lo que los controles no deben ser rígidos, sino más bien que permitan creatividad, lo que permitirá alcanzar, con mayor facilidad, los objetivos de la organización; porque ésto lleva implícito la satisfacción de necesidades propias, como serían : el reconocimiento de su trabajo, seguridad, realización, etc.<sup>1</sup> Es decir, que las limitaciones de la cooperación humana con los objetivos de la organización, no son limitaciones de la naturaleza del individuo, sino fallas de la organización para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos.

Todo lo anterior nos permite hacer la consideración, de que el sistema de inducción debe guardar una interacción con el sistema de motivación y además, con las otras fases de la administración de recursos humanos; por lo tanto, su estudio, como su aplicación no pueden ser aislados.

### 3.7 Problemas en la Inducción. ( ó )

Quiénes planean programas de inducción con frecuencia, esperan que el nuevo empleado asimile rápidamente todos los tipos de hechos detallados y sobresalientes acerca de la organización; tales como : reglas de trabajo, prácticas de seguridad, biografías de los ejecutivos y cualesquiera otras áreas que se consideren importantes. Si bien un nuevo empleado deberá conocer estas cosas eventualmente, debe reconocerse que podrá efectuarse un mayor aprendizaje, si ciertas cosas se

( ó ) Chruden, J. Herbert; Obra citada, págs. 252-254

cubren durante cierto período de tiempo, mediante una serie de conferencias o juntas.

El departamento de personal, no deberá dejar de reconocer las necesidades que puedan tener los grupos o individuos especiales. Un nuevo empleado que está siendo enviado a un país extranjero, necesitará contar con información adicional a la que requieran los individuos que trabajan en ese país.

En algunos casos, no se trata solamente de proporcionar orientación especial al nuevo empleado, sino que los supervisores y los empleados actuales, puedan también necesitar orientación sobre determinada situación.

Existe también la tendencia, durante el período de inducción, a dar demasiada atención a lo que el empleado no debe hacer. A pesar de que ésta es una forma lógica de familiarizar al empleado con las reglas y reglamentos de la organización, no deberá sobreenfatizarse esta fase, hasta el punto en que el programa de inducción adquiera un tono negativo. Proporcionándoles una explicación sobre la importancia y el significado de las reglas y reglamentos de la organización, puede usarse un enfoque positivo que posiblemente, no ofenderá al nuevo empleado, ni provocará una resistencia de su parte hacia aprender su nuevo trabajo, y que coadyuvará a lograr una adecuada integración a su nuevo puesto.

## CAPITULO IV

### IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE INDUCCION

## CAPITULO IV

### IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE INDUCCION.

#### 4.1 Objetivos de la Inducción del Nuevo Trabajador. (1)

En primer lugar, darle una afectuosa bienvenida al nuevo trabajador, no es el primordial objetivo de cualquier programa de inducción de persona, sino que toda inducción debe tener como objetivos :

- a) Llevar a cabo una correcta integración entre la organización y el nuevo trabajador.
- b) Proporcionarle toda la información necesaria al trabajador para una mejor comprensión de la organización y de su trabajo.
- c) Darle, por medio de la inducción, la sensación de pertenecer a la organización, y quitarle de la mente que él no es solamente una pieza más de la enorme maquinaria que es la organización.
- d) Ayudar al nuevo trabajador a entender la filosofía de la organización y el porqué de su existencia.
- e) Ayudar al nuevo empleado a un pronto acomodo con su nuevo ambiente de trabajo, con sus nuevos compañeros y con su puesto.
- f) Despejar la ansiedad ante lo desconocido; es decir, que al proporcionarle toda la información necesaria; él podrá comprender mejor, el porqué de la organización y de su trabajo.

( 1 ) Callarisa Salcedo, Felipe; obra citada. págs. 80-92.



#### 4.2 El personal responsable de llevar a cabo la Inducción del nuevo Trabajador. (1)

Una vez que la autoridad máxima de la organización ha dado plena autorización para la implantación de un programa de inducción para el nuevo trabajador, el paso a seguir es el de asignar las responsabilidades inherentes a la inducción.

Por lo tanto, en lo que se refiere a la inducción genérica, el departamento de personal tiene la responsabilidad de coordinar el programa, y proporcionar la información correspondiente al sueldo, prestaciones, políticas de personal; al igual que horas de trabajo y descanso. También es responsable de coordinar y repartir las pláticas de inducción; así como, la de dar todo el material relacionado y necesario para el programa.

La responsabilidad de los resultados finales del programa; es decir, la inducción específica, claramente decausa en la gerencia de línea (los supervisores, departamento en el cual deberá de entrenarse al empleado), debido a que el supervisor es responsable de la productividad de su departamento, así como de la adecuada inducción y entrenamiento de los empleados que supervisa.

Por lo tanto, el administrador o empresario tendrá al departamento de personal, así como a los distintos supervisores, responsabilizados de los resultados que se obtengan del programa de inducción para el nuevo trabajador.

#### 4.3 Planeación de la Inducción. ( 1 )

Una práctica errónea, por parte de muchas empresas que están llevando a cabo algún programa de inducción, es la de atiborrar al nuevo trabajador con una gran cantidad de información y lectura durante su primer día de trabajo, sin pensar que esos primeros días, el trabajador se encuentra deslumbrado ante la novedad de su trabajo.

Las organizaciones que adoptan estas prácticas, se sorprenden después, que el nuevo empleado, pasado el tiempo, no recuerda nada de lo que se le ha dicho o lo que ha leído.

La planeación, por tanto, debe prever una adecuada asimilación de conocimientos e información y que en cuanto el nuevo trabajador no termine de ser inducido, será un trabajador poco productivo y que además de acarrear un costo a la empresa, tal vez lo más grave, es que se encuentre desmotivado y muy poco inclinado a incorporarse al trabajo efectivo y a los objetivos de la organización.

Para evitar esta improductividad, se tiene que programar, planear la inducción, y se tiene que evitar información innecesaria; esto permitirá reducir el tiempo improductivo del trabajador, en lo que logra su integración a la empresa.

#### 4.4 El Programa de Inducción. ( 1 )

Todo programa de inducción, debe de transmitir las políticas y características generales de la organización, así como un amplio cuadro del papel que desempeña la organización en la sociedad y el lugar donde se encuentra ubicada; y al mismo tiempo presentar al sujeto las expec-

tativas que le brinda para realizar sus propias aspiraciones, sus objetivos existenciales, personales y familiares.

El programa de inducción se ve afectado, en su programación por la magnitud y tamaño de la organización de que se trate, es decir, en empresas grandes que emplean un gran número de nuevos trabajadores, los programas de inducción son más sofisticados y con una duración de varios días y con pláticas de grupo.

Es lo contrario en las organizaciones pequeñas, en donde el programa de inducción puede tener una duración de una media hora, o más tiempo; siendo estos programas menos sofisticados, con pláticas individuales, debido a que el número de individuos a inducir es menor.

Un programa de inducción trata de cubrir los siguientes puntos :

1. Información introductoria en forma informal, repartida en el departamento de personal.
2. Información ulterior, proporcionada por el supervisor o por un representante del departamento de personal, sobre las facilidades y requisitos que tiene la organización.
3. Entrevistas al nuevo empleado varias semanas después de haber estado ya ocupando el puesto.
4. Incremento de productividad.
5. Historia de la Organización.
6. Producto o Servicio. Historia del producto o servicio original y su evolución para poder éste competir en el mercado y poder satisfacer las necesidades del consumidor.

7. Reglamentos y políticas generales.
8. Reglamentos y reglas relativas :
  - a) Salarios y formas de pago de los mismos.
  - b) Horas de trabajo y horas extras.
  - c) Seguridad en el trabajo y accidentes.
  - d) Diversiones y vacaciones.
  - e) Método de reporte y retardos y faltas.
  - f) Disciplina y motivos de queja.
  - g) Programas de actividades motivantes.
9. Economía y servicios de diversión :
  - a) Pensiones.
  - b) Actividades deportivas y sociales.
  - c) Jubilaciones.
  - d) Seguros.
  - e) Encuestas de opinión.
10. Estructura Organizacional. Breve explicación de la presente estructura organizacional y su futura proyección.
11. Rutinas de trabajo. Explicación de las exigencias particulares de trabajo.
12. Recorrido por la organización o por una parte de la misma (dependiendo del número de empleados).

Buena práctica de la inducción es, que antes que sea presentado el nuevo trabajador con sus compañeros, un supervisor o un representante del departamento deberá mantener una plática con los demás miembros

de la organización, para explicar el porqué de la aceptación por parte de la organización de éste.

Así también, despeñarles cualquier duda u opinión falseada de la realidad y ayudarles al mejor entendimiento de las necesidades que tiene la organización de este nuevo empleado y al mismo tiempo de las oportunidades que le ofrece para establecer una convergencia de intereses, sin que ésto implique peligro de desplazamiento para los miembros antiguos de la empresa.

Una vez llevada a cabo esta plática, se procederá a la presentación del recién ingresado con sus nuevos compañeros, con su nuevo medio y con su trabajo.

Este procedimiento es útil para cualquier organización, debido que con ésto se evita que el nuevo trabajador sea acogido con frialdad por sus nuevos compañeros de trabajo, evitando con esto también, la inconformidad del nuevo trabajador con su puesto, y un desprecio hacia la organización que podría terminar en un despido o separación voluntaria.

Un programa de inducción puede impartirse en cualquier salón de conferencias, en un auditorio o en un salón dentro de la organización, previamente destinado para este fin. Frecuentemente se inicia en la oficina del entrevistador de la organización.

Para poder impartir un programa de inducción, puede usarse como material : folletos, películas, fotos, transparencias, grabaciones y cualquier tipo de material informativo e ilustrativo; o también cualquier combinación de los mismos.

#### 4.5 Ventajas del Programa de Inducción. ( 2 )

Al proporcionarle toda la información, de lo que será su nuevo ambiente, se acelerará la integración del individuo en el menor tiempo; al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

La mayoría de los empleados cumplirán con las reglas, si comprenden el significado. Proporcionándole una explicación sobre la importancia y el significado de las reglas de la organización, el empleado no se opondrá, ni se resistirá a cumplirlas; sobre todo si el sistema le da opción de participación.

El programa de inducción, da toda aquella información necesaria para conocimiento del nuevo trabajador; y que servirá para disminuir la ansiedad e incertidumbre del nuevo trabajador, para que éste se integre a la organización de una manera satisfactoria para ambas partes.

#### 4.6 La Revisión Posterior. ( 3 )

La inducción adecuada del nuevo trabajador puede perder valor si no se practica algún reconocimiento de su progreso.

Sin esta revisión posterior, no habrá manera de descubrir fallas en el programa de inducción de los nuevos empleados; sino hasta que se hayan producido daños considerables.

Por lo más favorablemente que le haya impresionado al nuevo

- ( 2 ) Lomelí González, Concepción; "La Inducción a nivel de Jefes de Personal en la SARH"; Tesis, UNAM 1978.
- ( 3 ) León Montañez, Alberto; "La importancia de la inducción dentro de un organismo industrial; Tesis, UNAM 1971.

empleado su inducción, es imposible que no sufra algún deterioro en su moral, si se le abandona cuando aún no ha cobrado la completa seguridad en todos los aspectos del trabajo.

Las entrevistas de revisión posterior con los nuevos empleados durante, y al final del término formal de la inducción, siguen siendo indispensables, dan oportunidad para contestar preguntas insolutas; y a la vez evaluar la manera en que se está ajustando el trabajador al trabajo, estimar la corrección de su colocación y establecer la eficacia del procedimiento de la inducción, o en su caso promover ajustes que permitan el desarrollo de las potencialidades del trabajador en otras áreas.

En la mayoría de las organizaciones, la revisión posterior es responsabilidad conjunta de los funcionarios de línea y "staff"; donde se lleva a cabo. El papel principal lo lleva el supervisor.

La entrevista de revisión posterior por parte del departamento de personal, trata de establecer, mediante el número mayor de vías que le es posible, el grado de integración y de adhesión del trabajador a los fines de la organización. Utiliza métodos directos hasta cierto punto, mediante preguntas francas y directas.

#### 4.7 El Manual de Bienvenida. (4)

El manual de Bienvenida es un elemento utilizado por la inducción de personal, para ubicar al nuevo trabajador en la empresa.

Un manual de bienvenida debe de contener los siguientes puntos :

(4) Vega Bravo, Rodolfo; Obra citada, Págs. 41-46

1. Índice.

Tiene como objeto enumerar las partes que forman el manual de bienvenida.

2. Prólogo.

Es la integración del empleado con la organización en una forma breve.

3. Historia de la organización.

Dá un enfoque general de la evolución de la organización, desde su fundación, hasta la actualidad.

4. Características de la organización.

Se refiere a la ubicación de la organización, tanto internamente como externamente.

5. Estructura organizacional.

La importancia de este punto consiste en dar a conocer al nuevo empleado la estructura organizacional, la magnitud de la empresa en cuanto a : instalaciones, sucursales y ubicación.

6. Su producto o servicio.

Tipos de productos que fabrica o servicios que presta y evolución de los mismos.

7. Objetivos generales.

Estos objetivos generales, dependerán del tipo y naturaleza de la organización, y se busca con ésto, establecer los objetivos o metas, que tanto la organización como el empleado tendrán que alcanzar.



8 Aspectos generales del trabajo.

- a) Amabilidad y cortesía : Son bases para crear una buena imagen ante el público y al mismo tiempo lograr cooperación entre el mismo personal.
- b) Presentación y superación personal: Son características que la organización exige al personal.
- c) Asistencia y puntualidad : Son características de la responsabilidad del trabajador hacia la organización.
- d) Integración a la organización. Es el conocimiento del modo interno de proceder, en cuanto a :
  - Sueldos
  - Calificación de méritos.
  - Horas de Trabajo.
  - Comedor y descansos
  - Horas extras.
  - Días de descanso y vacaciones
  - Premios
  - Comunicación en cuanto hace una sugerencia.
  - Prestaciones.

9. Políticas generales.

Son normas específicas que establece la empresa para guiar a los empleados en la ejecución de los objetivos establecidos con anterioridad.

Elaboración del manual de bienvenida.

Ya que un mismo manual de bienvenida sirve para los ejecutivos, personal administrativo, empleados y obreros, éste debe de estar elaborado con un lenguaje sencillo y ameno para su fácil entendimiento.

A fin de que el manual de bienvenida sea agradable a la vista del usuario y tenga una fuerza motivadora, el manual puede utilizar, en :

a) su forma :

- fotografías
- caricaturas
- diferentes colores de papel

b) su contenido :

- Mensaje que pongan de relieve cómo el trabajador puede encontrar en la empresa, en el "clima" de trabajo y la convivencia, una fuente de las más gratificaciones experiencias.

## CAPITULO V

### INVESTIGACION DE CAMPO

## CAPITULO V

### INVESTIGACION DE CAMPO.

#### 5.1 Introducción.

Para la realización de este trabajo, tuvo que realizarse una investigación; la cual, consideramos como una parte imprescindible del trabajo realizado.

La investigación trata sobre la "inducción del personal en el Sector Salud"; en particular en las clínicas del I.S.S.S.T.E., ubicadas en el área metropolitana.

Las encuestas realizadas, para la investigación, fueron aplicadas al personal administrativo de las clínicas.

Se trató, mediante la investigación, de conocer la forma en que las clínicas del ISSSTE reciben al personal de nuevo ingreso, y la medida en que ayudan a que el individuo se integre y se adapte a la Institución, a su nuevo ambiente y a sus compañeros de trabajo.

Se observaron los métodos aplicados por el ISSSTE para inducir al nuevo trabajador, así como anotar si el personal está orientado sobre lo que sucede en la Institución.

Las clínicas prestan un servicio muy importante a los derechohabientes; por lo cual, es fundamental que su personal se encuentre con buena disposición para realizar su labor y para tratar al público. La

inducción de personal es parte importante para que el personal se integre en forma efectiva y proporcione un mejor servicio al sentirse parte de la Institución y con motivación para trabajar.

## 5.2 Hipótesis del Estudio.

En el Sector Salud ( Clínicas del ISSSTE ) la implementación del programa de inducción se hace de manera poco adecuada, puesto que las personas que lo aplican no están suficientemente capacitadas o les faltan conocimientos administrativos.

Una inducción inadecuada provoca que los empleados de nuevo ingreso en las clínicas del ISSSTE se integren con lentitud a su nueva labor.

## 5.3 Planeación de la Investigación.

Este paso consiste en la elaboración de un plan de acción que debe seguir una investigación; se puede decir también, que es el ajuste de las decisiones requeridas para llevarla a cabo.

Para algunos autores, este paso tiene como función asegurar que los datos necesarios sean recogidos, y que ésto sea exacto, correcto y económico.

Las decisiones relevantes que se deben de tomar en cuenta, generalmente son las siguientes :

- Definición del problema
- Tipo de investigación

- Elección de fuentes y medios de información
- Determinación del método de muestreo
- Tipo de cuestionario a utilizar
- Trabajo de campo
- Tabulación, interpretación y análisis de datos
- Informe
- Conclusiones y recomendaciones

Los factores que determinan la planeación de la investigación no son estándar; con ésto se quiere decir que dependiendo de los objetivos de la investigación y del criterio del investigador, estos factores son determinados.

#### 5.4 Universo o Población. ( 1 )

Definición .- Universo o población, es el total de elementos que reúnen características homogéneas, las cuales son objeto de una investigación.

En la investigación que se realizó, el universo está compuesto por las 42 clínicas del ISSSTE comprendidas en el área metropolitana; el universo a investigar es considerado como finito, puesto que el número de elementos que lo constituyen, son mínimos.

#### 5.5 Determinación de la Muestra. ( 1 )

Definición .- La muestra debe ser una reducción del universo, en

( 1 ) Martín Sala R. Andrés y otros, "Manual para usos de investigación de Mercados". México : FCA, 1976. Págs. 129 y siguientes; apéndices.

donde se puedan estudiar y medir los mismos fenómenos que ocurren en él.

a) Cálculo del tamaño de la muestra.

Fórmula para poblaciones finitas :

$$n = \frac{3.84 \cdot N \cdot p \cdot q}{E^2 (N-1) + 3.84 \cdot p \cdot q}$$

En donde :

3.84 - factor del coeficiente de confianza de 95%

N - Universo o población

p - probabilidad a favor

q - probabilidad en contra

E - error de estimación

n - tamaño de la muestra

Para nuestro caso, la fórmula queda desarrollada de la siguiente

manera :

n - ?

E - 10% - .10

3.84

p - .50%

q - .50%

N - 42

Fórmula :

$$n = \frac{3.84 \quad N \quad p \times q}{E \quad (N-1) \quad 3.84 \quad p \times q}$$

Sustitución :

$$n = \frac{3.84 \times 42 \times .50 \times .50}{(.10) \times (42-1) \quad 3.84 \times .50 \times .50}$$

$$n = \frac{40.32}{0.41 \quad 0.96} \quad \frac{40.32}{1.37} \quad 29$$

n 29 ( número de clínicas a encuestar )

n 70% del total del universo

## 5.6 Selección de la Muestra. ( 1 )

Para seleccionar las 29 clínicas a encuestar se utilizó el muestreo de cuota.

El muestreo de cuota se lleva a cabo en dos pasos. En el primer paso se determinan los grupos más importantes de la población investigada. Una vez agrupada la población por características se define el porcentaje de personas a quienes se debe entrevistar. El investigador determina libremente el número de encuestas que debe realizar.

En nuestra investigación, el personal a encuestar en las clínicas es el administrativo, el cual reúne características homogéneas, por lo que sólo se agrupó a las clínicas por el número de personal administrativo, enumerando en una lista desde la clínica de más personal administrativo hasta la que tiene menor cantidad de ellos.



Se escogió al azar las clínicas por medio del salto sistemático no probabilístico, se tomó una cifra y se saltó de tres en tres, hasta completar las 29 clínicas a encuestar, empezando por el número uno ( tabla 1 )

Las clínicas elegidas para la muestra son :

- |                        |                   |
|------------------------|-------------------|
| 1. Ignacio Chávez      | 20. Juárez        |
| 2. Indianilla          | 21. San Rafael    |
| 3. Churubusco          | 22. 5 de Febrero  |
| 4. Tacubaya            | 23. Coyoacán      |
| 5. Cuicláhuac          | 24. Atzacapozalco |
| 6. Iztapalapa          | 25. Ermita        |
| 7. Tlatelolco          | 26. Sta. María    |
| 8. San Juan de Aragón  | 27. Observatorio  |
| 9. Balbuena            | 28. Tlalpan       |
| 10. Morelos            | 29. Ecatepec      |
| 11. División del Norte |                   |
| 12. Narvarte           |                   |
| 13. Xochimilco         |                   |
| 14. Peralvillo         |                   |
| 15. Del Valle          |                   |
| 16. Revolución         |                   |
| 17. Villa A. Obregón   |                   |
| 18. Guerrero           |                   |
| 19. Nezahualcóyotl     |                   |

Para determinar las encuestas a realizar se tomó en cuenta el total del personal administrativo de las clínicas seleccionadas, el cual es de 524, determinando aplicar los cuestionarios a 262 personas que constituyen el 50% de ese personal. Las 262 personas a encuestar representan el 31.5% del total de la población o universo de trabajo, que es de 833 personas que desarrollan labores administrativas en las clínicas del ISSSTE comprendidas en el área metropolitana.

<u>CLINICAS :</u>	<u>PERSONAL</u>			
	<u>ADMVO. :</u>			
1. Ignacio Chávez .....	48	3	-	-
2. Inaianilla .....	40	-	3	-
3. Churubusco .....	39	-	-	3
4. Tacubaya .....	32	3	-	-
5. Cuitláhuac .....	32	-	-	3
6. Moctezuma .....	27	-	-	-
7. Iztapalapa .....	27	3	-	1
8. Tlatelolco .....	26	-	-	3
9. Gustavo A. Madero .....	25	-	-	-
10. San Juan de Aragón .....	22	3	-	-
11. Balbuena .....	21	-	-	3
12. Marina Nacional .....	21	-	-	-
13. Morelos .....	21	3	-	-
14. División del Norte .....	21	-	-	3
15. Esp. Dentales .....	20	-	-	-
16. Narvarte .....	20	3	-	-
17. Xochimilco .....	20	-	-	3
18. Guadalupe .....	19	-	-	-
19. Peralvillo .....	19	3	-	-
20. Del Valle .....	19	-	-	3
21. Clidda .....	18	-	-	-
22. Revolución .....	18	3	-	-
23. Villa A. Obregón .....	18	-	-	3
24. Oriente .....	18	-	-	-
25. Guerrero .....	17	3	-	-
26. Nezahualcóyotl .....	17	-	-	3
27. Perú .....	17	-	-	-
28. Juárez .....	17	3	-	-
29. San Rafael .....	16	-	-	3
30. Legaria .....	14	-	-	-
31. Cinco de Febrero .....	14	3	-	-
32. Coyoacan .....	14	-	-	3
33. Chapultepec .....	14	-	-	-
34. Azcapotzalco .....	13	3	-	-
35. Ermita .....	13	-	-	3
36. Tlalnepantla .....	13	-	-	-
37. Sta. María .....	12	3	-	-
38. Observatorio .....	11	-	-	3
39. Naucalpan .....	11	-	-	-
40. Tlalpan .....	11	3	-	-
41. Ecatepec .....	11	-	-	3
42. Texcoco .....	7	-	-	-

T o t a l : 833

- Datos tomados del anuario estadístico del ISSSTE de 1982.

## 5.7 Cuestionario.

Con el fin de conocer el funcionamiento administrativo de las clínicas del ISSSTE del área metropolitana, en lo que respecta a la inducción de personal, se diseñó el presente cuestionario.

Suplicamos a Ud. conteste con la mayor veracidad posible, marcando con una equis (x) una de las respuestas.

Esta información será utilizada exclusivamente para fines universitarios y por lo tanto, de manera confidencial.

1.- Cuánto hace que usted ingresó al ISSSTE?

---

2.- Cuando ingresó, le explicaron :

los antecedentes ..... si ( ) no ( )

los objetivos ..... si ( ) no ( )

las políticas ..... si ( ) no ( )

De la Institución :

3.- Se le informó a su ingreso, sobre :

La organización de la clínica ..... si ( ) no ( )

Las funciones de la clínica ..... si ( ) no ( )

Los servicios que se prestan ..... si ( ) no ( )

4.- Le indicaron en qué iba a consistir su trabajo?

si ( ) no ( )

- 5 - Quién se lo explicó?
- sus compañeros ..... si ( ) no ( )
- su jefe ..... si ( ) no ( )
- otra persona ..... si ( ) no ( )
- 6.- Se le informó sobre las funciones a desempeñar en su nuevo puesto?                      si ( ) no ( )
- 7.- Existe un manual de bienvenida en la Institución?                      si ( ) no ( )
- 8.- Se le dió a conocer al ingresar a la Institución, dicho manual?                      si ( ) no ( )
- 9.- Existe un reglamento interior de trabajo en la Institución?                      si ( ) no ( )
- Ud. lo tiene ?                      si ( ) no ( )
- 10.- Cuando entró a trabajar le presentaron a ?
- sus compañeros de trabajo ..... si ( ) no ( )
- sus Jefes inmediatos ..... si ( ) no ( )
- 11.- Le enseñaron la manera de cómo funciona la Institución a través de :
- conferencias ..... si ( ) no ( )
- pláticas ..... si ( ) no ( )
- películas ..... si ( ) no ( )
- est proyectivas ..... si ( ) no ( )

- 12.- Le indicaron las prestaciones que proporciona la Institución a sus empleados?  
si ( ) no ( )
- 13.- Se le informó sobre : horarios de trabajo, descansos, día de pago, etc.?  
si ( ) no ( )
- 14.- Conoce Ud. las medidas de seguridad e higiene que le proporciona la Institución?  
si ( ) no ( )
- 15.- Considera que la Institución cuenta con una comunicación aceptada? si ( ) no ( )
- 16.- Durante los primeros meses iniciales a su ingreso, fue entrevistado por su grado de adaptación?  
al medio ..... si ( ) no ( )  
al trabajo ..... si ( ) no ( )
- 17.- Se le hizo saber las posibilidades de desarrollo y ascenso, dentro de la Institución?  
si ( ) no ( )
- 18.- Ha tomado cursos de adiestramiento, capacitación o desarrollo?  
si ( ) no ( )
- 19.- Considera que el puesto que ocupa está de acuerdo con su preparación, aptitudes y habilidades?  
si ( ) no ( )

20.- Considera Ud. que sólo se debe dar orientación al trabajador,  
cuando ingresa a la clínica?

si ( ) no ( )

Porqué?

---

---

## CAPITULO VI

### PRESENTACION DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

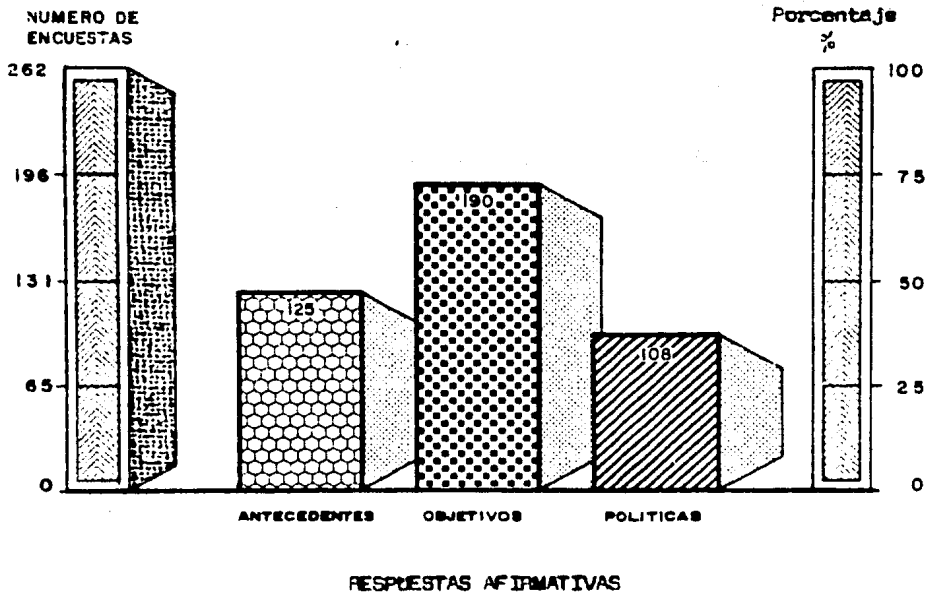
#### 6.1 Presentación de los Resultados.

##### Pregunta 2.

Cuando ingresó, ¿le explicaron:

	Sí	No	Totales
los antecedentes.....	125	137	262
los objetivos.....	190	72	262
las políticas.....	108	154	262

de la Institución?

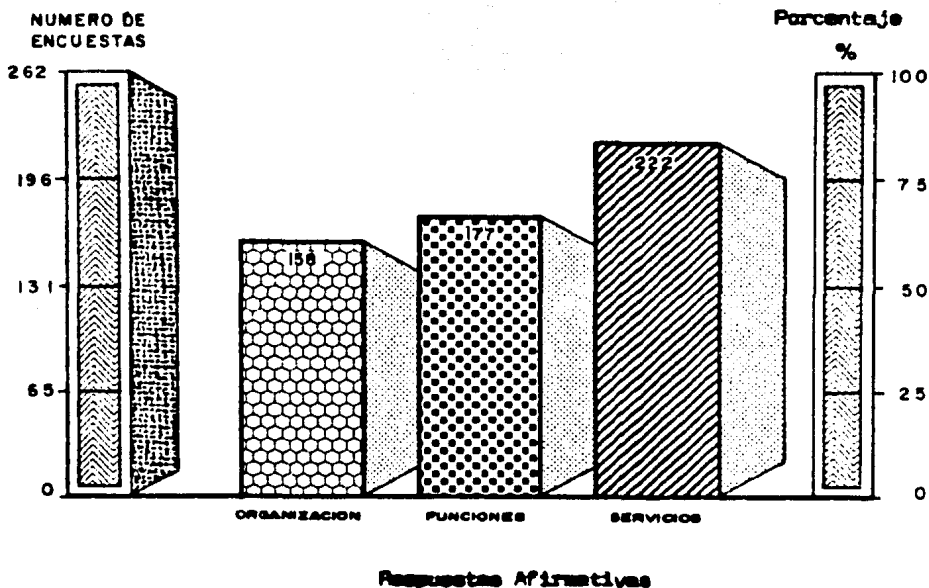




Pregunta 3.

Se le informó a su ingreso, sobre:

	Sí	No	Total
la organización de la clínica...	158	104	262
las funciones de la clínica.....	177	85	262
los servicios que se prestan....	222	40	262



Pregunta 4.

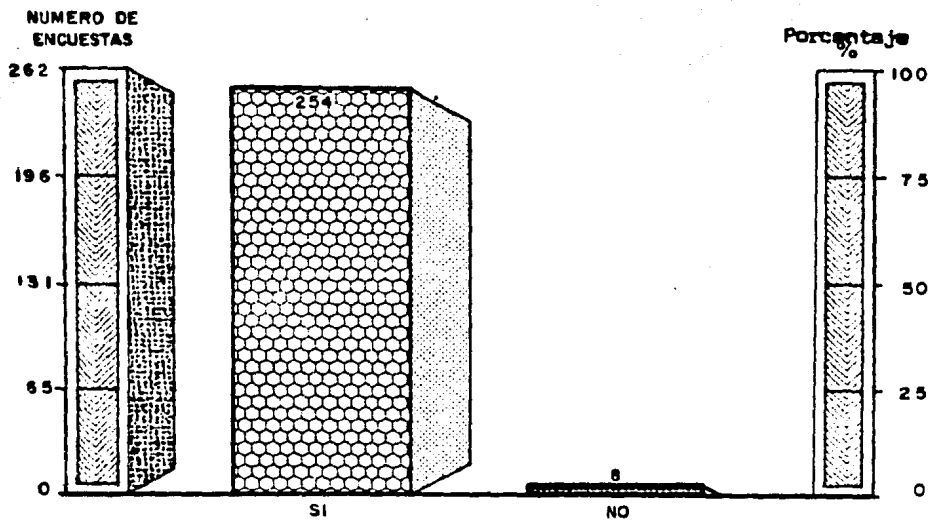
Le indicaron ¿en que iba a consistir su trabajo?

Respuestas

Si.....254

No..... 8

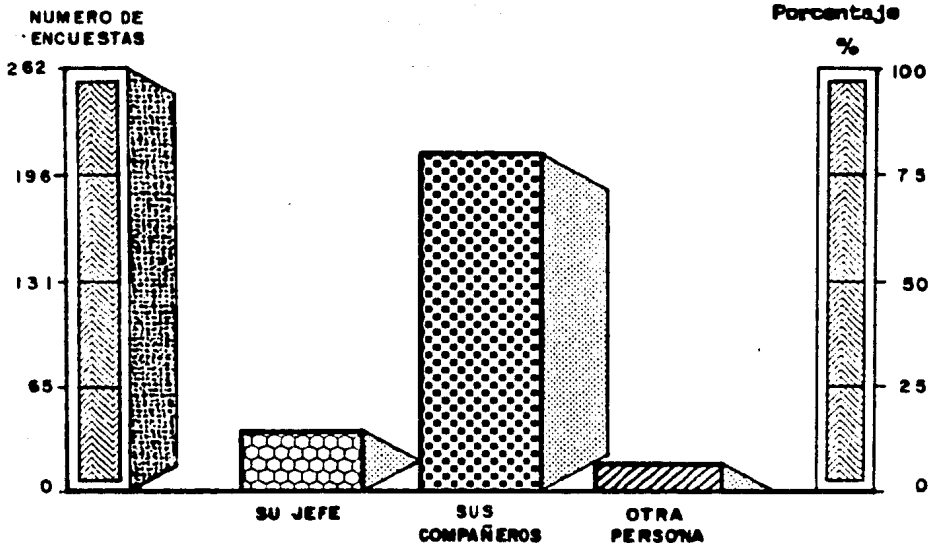
Total ... 262



Pregunta 5.

¿Quién le explica su trabajo?

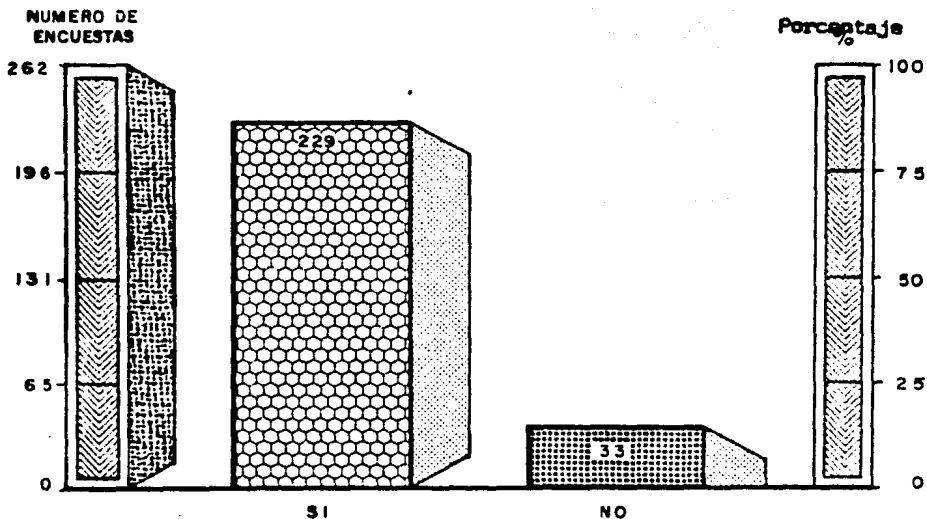
	Respuestas
sus compañeros .....	38
su jefe .....	208
otra persona .....	<u>16</u>
Total	= 262



Pregunta 6.

¿Se le informó sobre las funciones a desempeñar en su nuevo puesto?

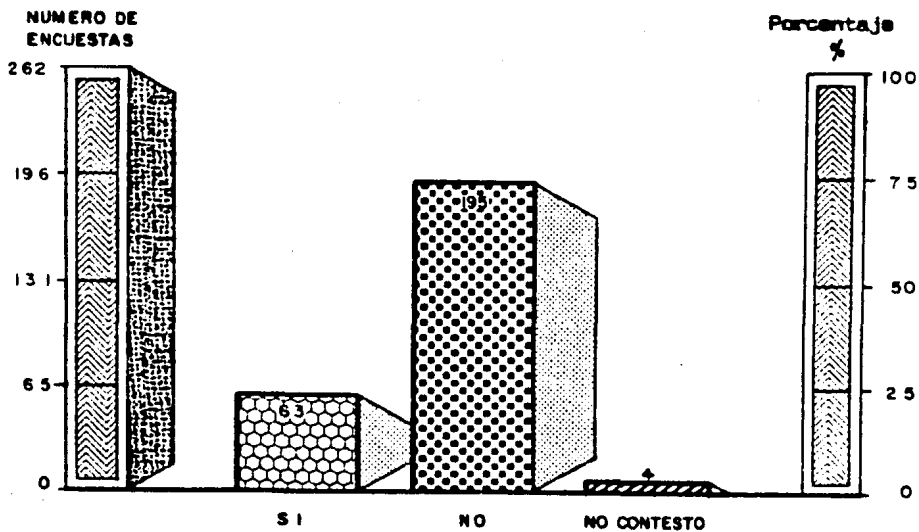
Respuestas	
Sí .....	229
No .....	<u>33</u>
Total -	262



Pregunta 7.

¿Existe un manual de Bienvenida en la Institución?

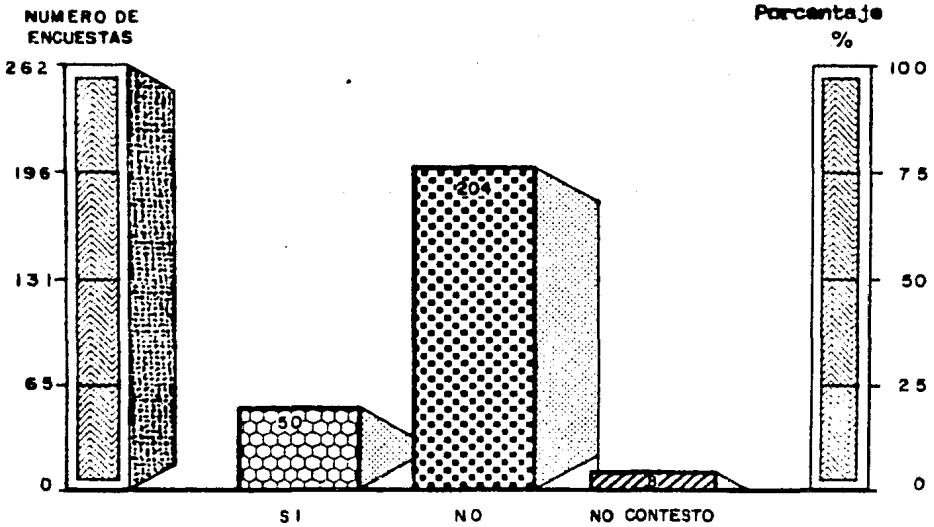
Respuestas	
Sí .....	63
No .....	195
No contesto.	<u>4</u>
Total	= 262



Pregunta 8.

¿Se le dió a conocer, al ingresar a la Institución, el manual de bienvenida?

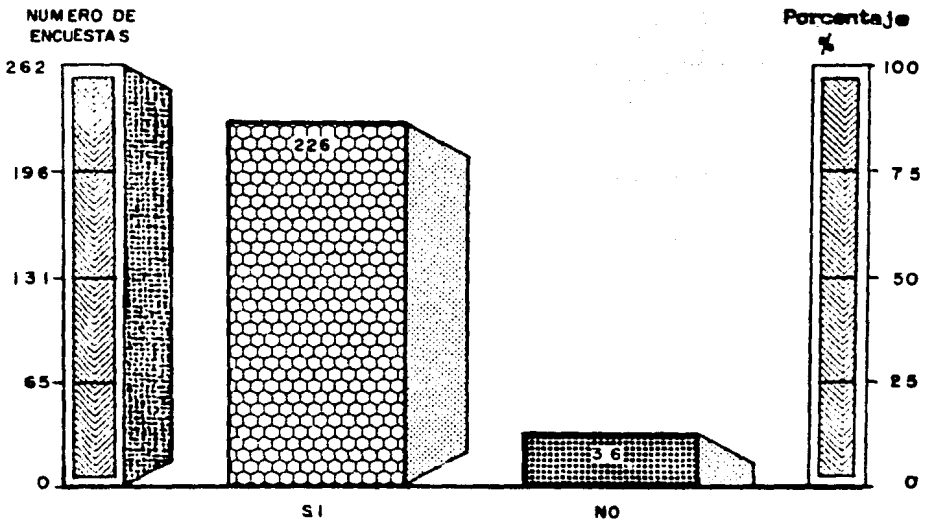
Respuestas	
Sí .....	50
No .....	204
No contestó ..	8
Total	= 262



Pregunta 9.

¿Existe un reglamento interior de trabajo en la Institución?

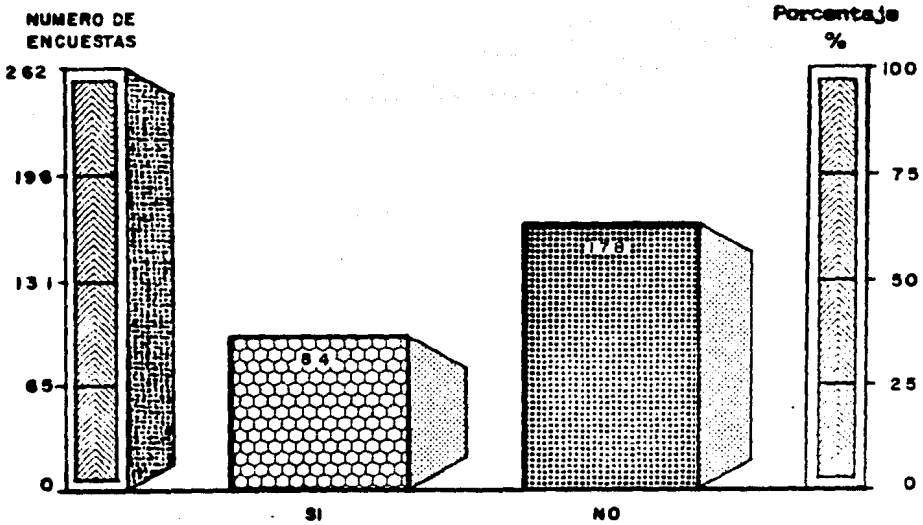
Respuestas	
Sí .....	226
No .....	<u>36</u>
Total -	262



Pregunta 9 a.

Usted, ¿tiene el reglamento interior de trabajo?

Respuestas	
Si .....	84
No .....	<u>178</u>
Total =	262

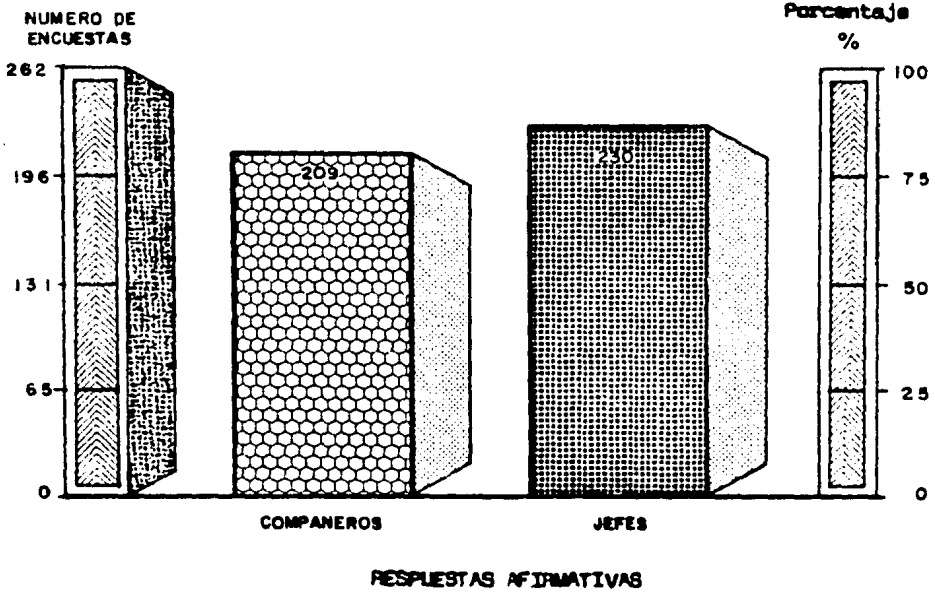




Pregunta 10.

Cuando entró a trabajar, le presentaron a:

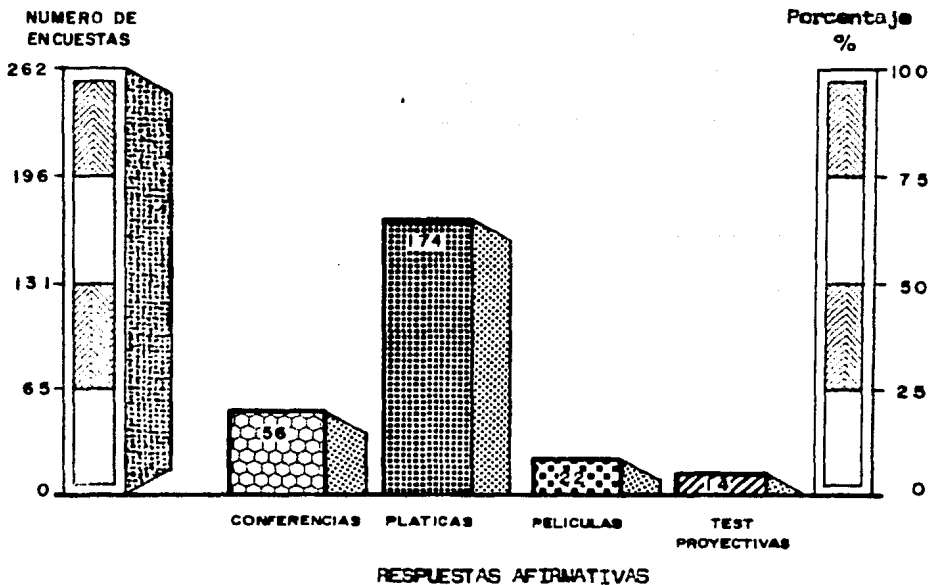
	Si	No	Total
sus compañeros de trabajo .....	209	53	262
sus jefes inmediatos .....	230	32	262



Pregunta 11.

Le enseñaron la manera de cómo funciona la Institución a través de:

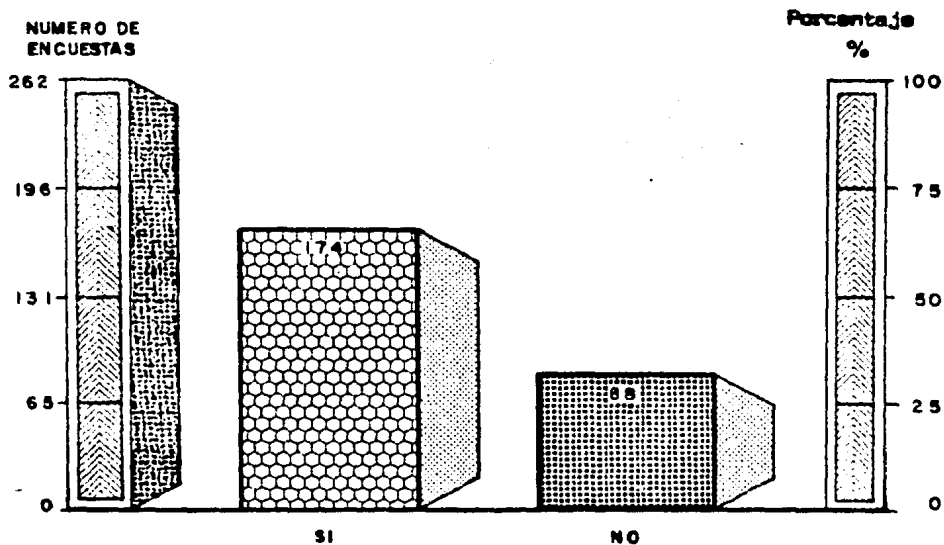
	SI	No	Total
Conferencias .....	56	206	262
Pláticas .....	174	88	262
películas .....	22	240	262
test proyectivas .....	14	248	262



Pregunta 12.

¿Le indicaron las prestaciones que proporciona la Institución a sus empleados?

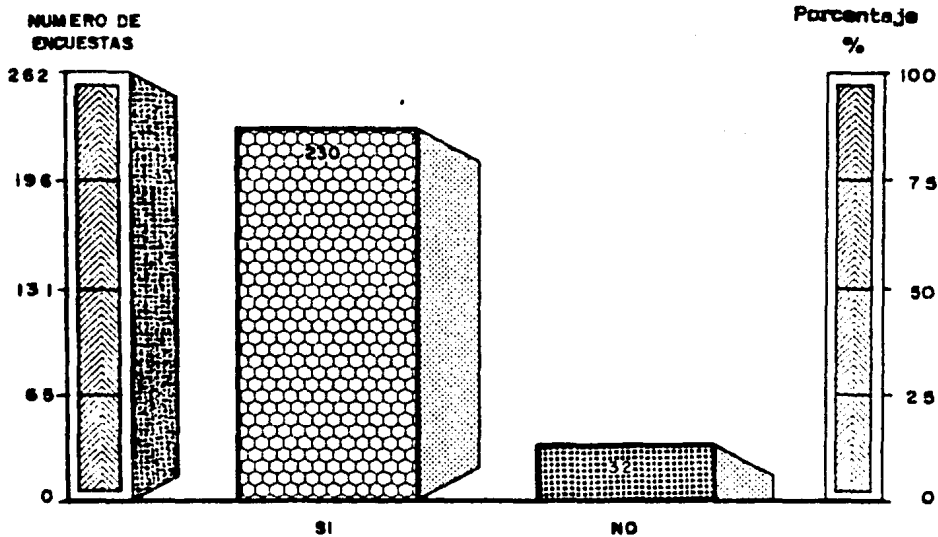
Respuestas	
Sí .....	174
No .....	<u>88</u>
Total =	262



Pregunta 13.

Se le informó sobre: horarios de trabajo, descansos, días de pago, etc.

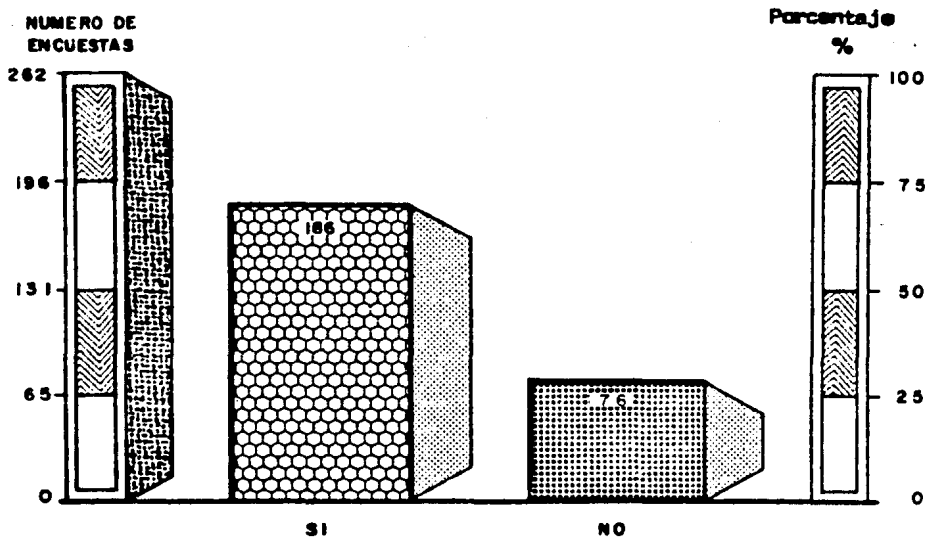
Respuestas	
Sí .....	230
No .....	<u>32</u>
Total	= 262



Pregunta 14.

¿Conoce usted las medidas de higiene y seguridad, que le proporciona la Institución?

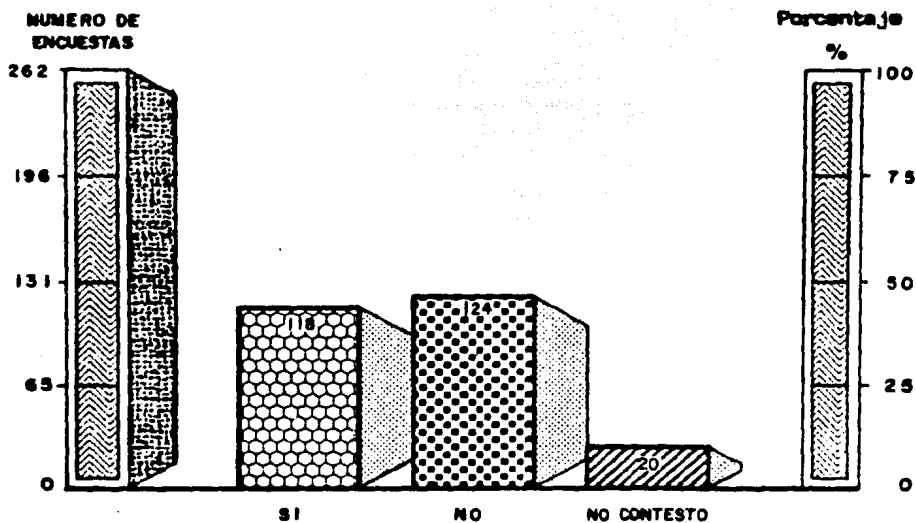
Respuestas	
Si .....	188
No .....	<u>76</u>
Total	= 262



Pregunta 15.

¿Considera que la Institución cuenta con una comunicación aceptable?

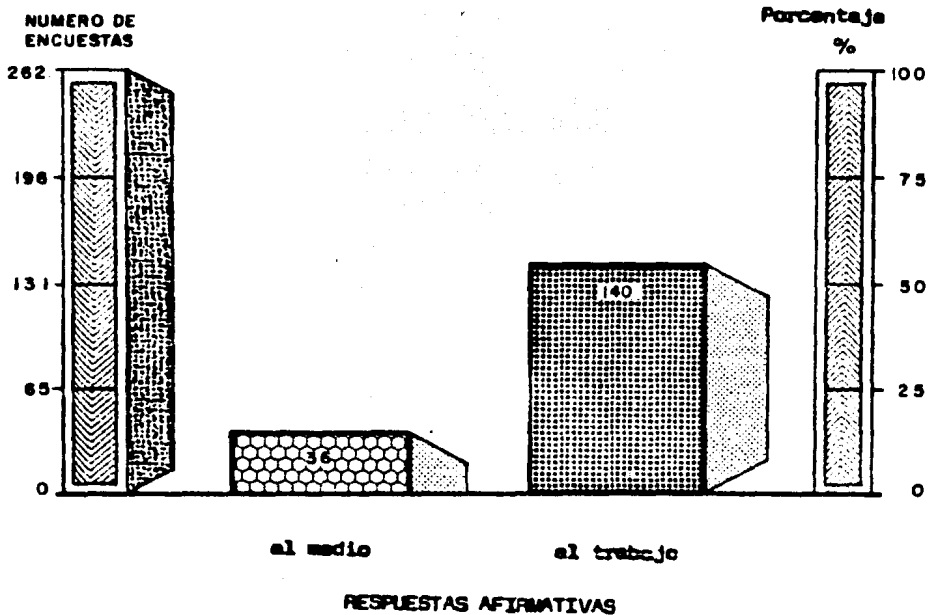
Respuestas	
Sí .....	118
No .....	124
No contestó	20



Pregunta 15.

Durante los primeros meses iniciales a su ingreso, ¿fue entrevistado sobre su grado de adaptación?

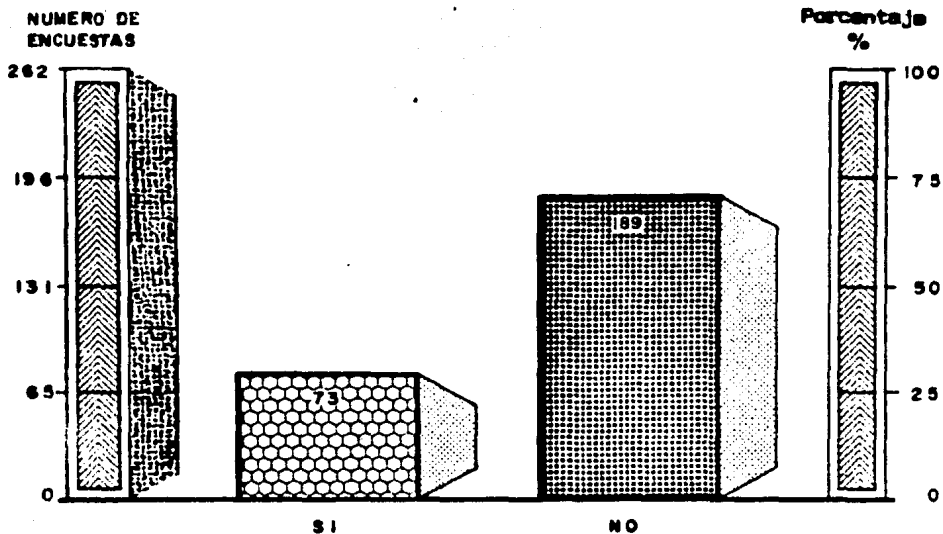
	Sí	No	No contestó	Total
al medio .....	36	194	32	262
al trabajo .....	140	107	15	262



Pregunta. 17.

¿Se le hizo saber las posibilidades de desarrollo y ascensos dentro de la Institución?

		Respuestas
Sí .....	73	
No .....	<u>189</u>	
Total =	262	

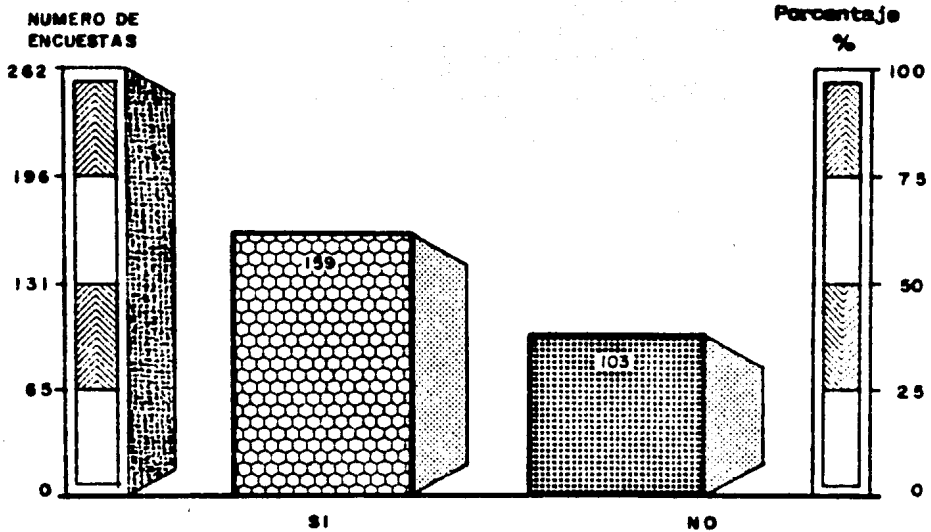




Pregunta 18.

¿Ha tomado cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo?

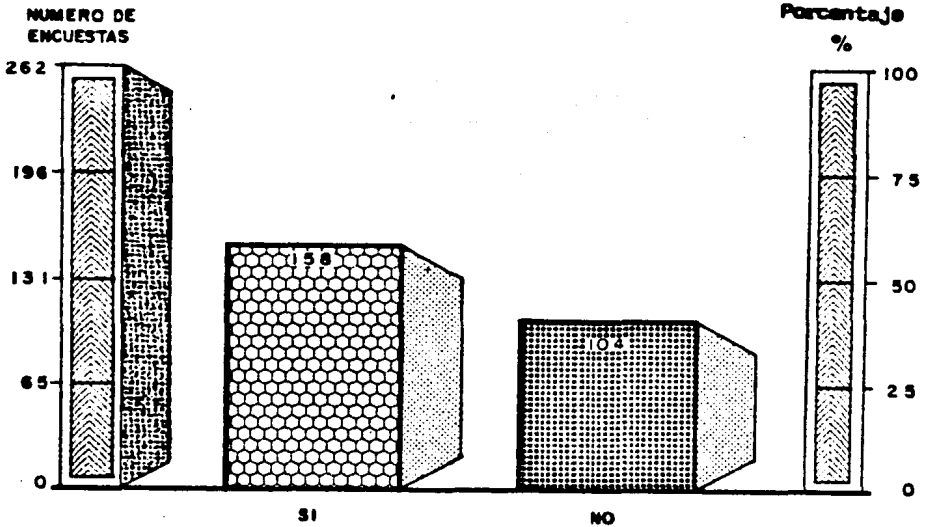
Respuestas	
Sí .....	196
No .....	103
Total =	299



Pregunta 19.

¿Considera usted que el puesto que ocupa está de acuerdo con su preparación, aptitudes y habilidades?

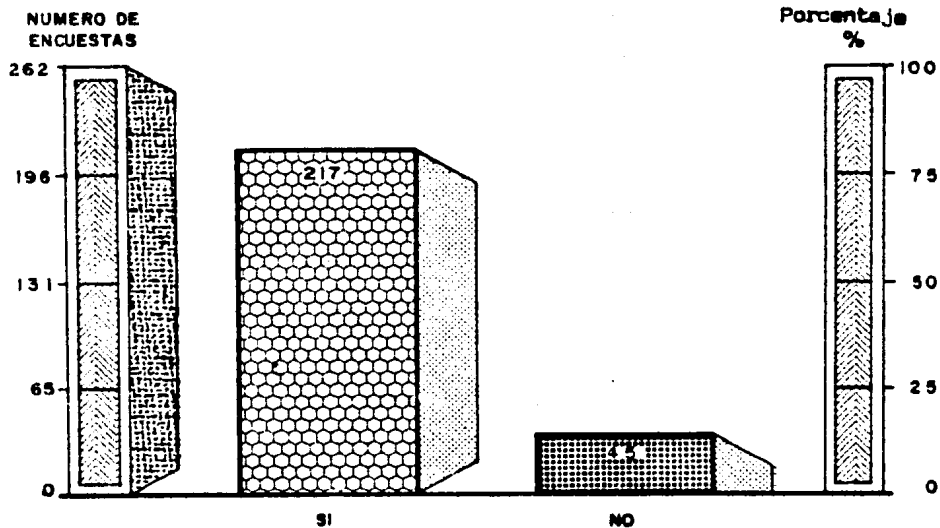
Respuestas	
Si .....	158
No .....	<u>104</u>
Total -	262



Pregunta 20.

¿Considera usted que sólo se debe de dar inducción u orientación al trabajador cuando ingresa a la clínica?

Respuestas	
Sí .....	45
No .....	<u>217</u>
Total ..	262



Porqué ?

La mayoría de los entrevistados se pronunció a favor de una orientación costante, nos señalaron que es importante que se comenten los cambios que se presentan a través del tiempo en las Instituciones, además de que todo trabajador debe estar actualizado en los cambios y reformas administrativas, y adentrarse por medio de la comunicación en las relaciones humanas y el trato al público.

En opinión de varios, con el desarrollo de la Institución se originan cambios y por lo tanto también las reglas de trabajo varían; para un mejor funcionamiento nada puede ser estable, debe ir evolucionando, por lo cual es indispensable estar enterado de los cambios y así tener un mejor enfoque de su trabajo y mayor adaptabilidad a él y a la Institución.

Por ser una Institución que presta un servicio tan importante, es necesario dar orientación y capacitación por lo menos una vez al año.

## Interpretación.

### Pregunta 2.

En lo que respecta a informar al nuevo empleado acerca de los antecedentes, objetivos y políticas de la Institución, se notó que en las clínicas encuestadas se cumple en parte con esta información, porque según se apreció en el porcentaje de las respuestas, se comunica de manera irregular al empleado acerca de las políticas y antecedentes de la Institución, y se le da a conocer los objetivos institucionales de manera regular.

### Pregunta 3.

En esta pregunta, se comprobó que la Institución, en un alto porcentaje se preocupa por dar a conocer a los nuevos empleados la organización, las funciones y los servicios de la clínica.

### Pregunta 4.

De las clínicas encuestadas, se anotó que en un 97% se le indica al trabajador en qué va a consistir su trabajo al ingresar a la Institución.

### Pregunta 5.

En la encuesta, se dió un alto porcentaje de un 80% de que es el Jefe, el que en general indica al trabajador en qué consiste su nuevo trabajo, muy rara vez se lo explican sus propios compañeros u otra persona.

Pregunta 6.

En las clínicas encuestadas, se obtuvo un porcentaje de 87.5% respecto a que si se le informa al personal de nuevo ingreso, sobre las funciones a desempeñar en su nuevo puesto.

Pregunta 7.

En esta pregunta se observó que el personal de las clínicas en un alto porcentaje de 74.5% de los encuestados desconoce la existencia de un manual de bienvenida.

Sólo una pequeña parte del personal encuestado tiene conocimiento de la existencia del manual.

Pregunta 8.

Dado que la mayoría del personal desconoce la existencia del manual de bienvenida, mucho menos se les dió a conocer cuando ingresaron. Sólo una pequeña parte de los encuestados (19.1%) indicaron haber recibido un manual de bienvenida.

Pregunta 9.

La mayoría del personal encuestado sabe de la existencia de un reglamento interior de trabajo, aunque muy pocos lo tienen.

Pregunta 10.

Al personal nuevo, según lo mostró la investigación, se le presenta a sus jefes inmediatos y a sus compañeros de trabajo al momento de ingresar a la clínica.

Pregunta 11.

Al personal de nuevo ingreso, de las clínicas analizadas, se les enseña casi siempre la forma de cómo funciona la Institución por medio de pláticas.

La Institución muestra también, su forma de funcionar al nuevo empleado por medio de conferencias, películas y test proyectivas, pero en menor grado.

Pregunta 12.

La mayor parte de los entrevistados, indicaron haber recibido notificación a su ingreso, sobre las prestaciones a las que tenían derecho al integrarse a la clínica.

Pregunta 13.

En las clínicas investigadas, se observó, según las respuestas proporcionadas, que se informa en un alto grado al personal de nuevo ingreso sobre el horario de trabajo, descansos, día de pago, etc.

Pregunta 14.

La mayoría de los entrevistados, indicaron tener conocimientos sobre las medidas de seguridad e higiene, implantadas en las clínicas.

Pregunta 15.

En lo que respecta a la comunicación, dentro de las clínicas, se observó que se tienen problemas en este renglón; puesto que sólo un 45% del total de los encuestados, indicó sentir que la comunicación es más o menos buena en la Institución.

Pregunta 16.

Según lo mostrado con las preguntas obtenidas en esta pregunta, se pudo observar que la Institución le da poca importancia a verificar si la adaptación del personal de nuevo ingreso al "clima" laboral, ha sido correcta. Preocupándose la Institución de checar sólo la adaptación del individuo a las funciones propias de su trabajo, aunque esto último en un término medio.

Pregunta 17.

En la encuesta se advirtió que la Institución pone poco interés al integrar al nuevo trabajador, para mostrar a éste el grado en que puede desarrollar sus potencialidades dentro de la Institución.

Pregunta 18.

Por medio de la encuesta, se apreció que sí se le da importancia a la superación del trabajador, dentro de las clínicas de muestra; y que hay interés por proporcionar cursos de adiestramiento y capacitación a los empleados.

Pregunta 19.

Esta pregunta está sujeta a discusión por las expectativas de parte de la Institución y las del propio individuo, quien siempre trata de superarse, así como la Institución se preocupa de tener al hombre idóneo en cada puesto.



En resumen, se puede decir que el personal está más o menos de acuerdo al considerar justo el lugar que ocupa en la clínica.

## CONCLUSIONES

La importancia de la inducción, radica en ofrecer una diversidad de formas para ayudar a lograr lo que el individuo de nuevo ingreso se adapte de manera efectiva a los objetivos de la Institución y a sus propias metas, lo cual es importante resaltar, dado que se busca facilitar al nuevo empleado al desempeño de su trabajo, de tal forma que se integre rápido y que esté en posibilidades de desarrollar sus potencialidades.

La motivación recibida mediante un programa de inducción adecuada, coadyuva a que el individuo sienta el "clima" laboral propicio para desarrollar sus ideales y responsabilidades; y a tener mayor sentido de satisfacción en el trabajo.

De acuerdo con los resultados y a la información obtenida durante la investigación, se apreció que la técnica de la inducción, dentro de clínicas y hospitales del ISSSTE, se encuentra desarrollada sólo en término poco más que medio; puesto que mientras en las oficinas centrales se trabaja y se tiene un programa de enseñanza y orientación para el personal de nuevo ingreso, en el ISSSTE, a la hora de inducir al nuevo trabajador, no se aplica dicho programa, sino que simplemente se hace referencia a los puntos más importantes para que el trabajador se integre medianamente a su puesto. Por tanto, las hipótesis (pág. 41) enunciadas, resultaron probadas.

Es importante hacer notar que existe un manual de bienvenida, aunque muy pocos, dentro de la Institución, saben de su existencia.

Es de suma importancia que se ponga mayor énfasis, por parte de los administradores y directivos del ISSSTE, por implementar con corrección su programa de enseñanza (inducción), a fin de que se logre que el trabajador se integre mejor y más pronto a su trabajo, y se adapte a su nuevo ambiente de trabajo; de tal forma que se sienta motivado y satisfecho al realizar su trabajo.

El programa de inducción, llamado de enseñanza y orientación en el ISSSTE, debe contar con un control adecuado para su correcta aplicación, así como para que mediante ese control, se evalúe el programa y se detecten fallas, y con lo anterior, se retroalimente el programa.

El personal encargado de llevar a cabo la inducción del nuevo empleado, debe tener la suficiente capacidad y criterio para la correcta aplicación del programa, y no restarle importancia a ninguno de los puntos establecidos en el programa de inducción.

La Institución debe utilizar el manual de bienvenida como el instrumento principal para introducir al nuevo personal.

## RECOMENDACIONES

Establecer una constante orientación con el personal, ya que es importante la comunicación para mantener actualizado al personal, con lo cual se logrará mayor eficiencia en la prestación de los servicios.

No descuidar la aplicación del programa de inducción, puesto que éste ayuda a un mejor desarrollo de las actividades dentro de la Institución, para la misma persona y para el país en general.

Se debe de considerar a la inducción como una alternativa de gran valor para resolver problemas y necesidades del personal en el futuro.

Al aplicar o elaborar un programa de inducción, se debe de dar mucha importancia a no descuidar el enfoque que se le dá al programa, no siendo tan material y valorando al individuo como ser humano, con sentimientos y necesidades, y no como un simple instrumento de trabajo.

## A N E X O

MANUAL DE BIENVENIDA

PARA EL PERSONAL DE

NUEVO INGRESO EN

EL I.S.S.S.T.E.

## SALUDO DE BIENVENIDA.

Estimado Compañero :

Como miembro y colaborador que ya eres del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado, recibe un cordial saludo de Bienvenida, ya que nuestro deseo es que las actividades que desarrollarás sean dentro de una total armonía y compañerismo, a fin de que sientas que vas a trabajar "con nosotros y no para nosotros, con ésto queremos que logres tu identificación propia y con la Institución.

Con el presente documento, queremos ayudarte a obtener un conocimiento más amplio del Instituto en general y en especial de cada Subdirección a la cual pertenece el Departamento, Oficina o Unidad donde prestarás tus servicios, asimismo, informarte de los puntos que consideramos de mayor interés e importancia como son las responsabilidades que asumirás y los beneficios a los que tendrás derecho como trabajador del Instituto.

Esperando que el contenido de este manual cumpla su cometido, la Institución te exhorta a poner el máximo interés en tu trabajo, ya que de esta manera se logrará un beneficio mutuo, la realización personal y el beneficio de quienes reciban el servicio por parte de la Institución de la cual ya formas parte.

PROF. Y LIC. CARLOS JONGUITUD BARRIOS  
DIRECTOR GENERAL.

## INTRODUCCION

La Dirección General del Instituto, consciente de la necesidad de contar con un instrumento a través del cual informar a sus nuevos colaboradores lo referente a la integración del ISSSTE, su funcionamiento y atribuciones actuales, giró instrucciones para que se procediera a la elaboración del presente Manual de Bienvenida, el cual, además de considerar lo anteriormente mencionado, diera a conocer las obligaciones de cada empleado y las prestaciones y servicios a los que tiene derecho como trabajador del Instituto.

También se encuentra contemplado en este manual la estructura orgánica del Instituto, las funciones de los principales órganos que los integran, así como una guía de material de consulta para ampliar sus conocimientos, tanto del ISSSTE, como de las dependencias a las cuales se les proporcionan los servicios médicos, sociales, económicos, culturales, etc., que de acuerdo a su Ley tiene conferidas el Instituto.

### ANTECEDENTES HISTORICOS.

La Administración Pública, para poder cubrir la demanda de bienes y servicios que genera una población en continuo crecimiento, se encuentra organizada en dependencias centralizadas, empresas de participación estatal y organismos descentralizados, dentro de estos últimos, se encuentra ubicado el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.



## INICIOS DEL ISSSTE.

La Comisión de la Ley General de Pensiones Civiles y de Retiro, el 19 de agosto de 1925, creó la "Dirección General de Pensiones Civiles y de Retiro", siendo éste el antecedente más remoto del ISSSTE. Se cuenta con distintos acuerdos y estatutos que a través del tiempo han venido mejorando las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores al Servicio del Estado...

"... es hasta 1957, cuando la Ley General de Pensiones Civiles y de Retiro, tiene importantes modificaciones, tendientes a ampliar los servicios y prestaciones sociales, mejorando los ya existentes e incorporando al régimen de seguridad social a nuevos grupos de empleados y trabajadores públicos y veteranos del movimiento armado de 1910.

El Congreso de la Unión, el 28 de diciembre de 1959, aprueba la Ley que transforma a la Dirección General de Pensiones Civiles y de Retiro, en el "Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado", la cual entra en vigor el 10 de enero de 1960.

A partir de enero de 1965, la Institución amplió las áreas de sus servicios en interpretación del texto de su Ley. (2)

- (2) Manual de Organización del Gobierno Federal 1974.  
Organismos Descentralizados y Empresas de Participación estatal. Tomo II.

## ATRIBUCIONES DEL ISSSTE.

Para poder satisfacer las demandas que en materia de seguridad social generen los trabajadores al servicio del Estado y considerando el objetivo contemplado en su Ley Orgánica, el Gobierno le ha asignado las siguientes atribuciones al Instituto :

- I. Otorgar y administrar los diversos servicios a su cargo;
- II. Vigilar la concentración de cuotas, aportaciones y demás recursos del Instituto;
- III. Satisfacer las prestaciones a su cargo;
- IV. Invertir los fondos de acuerdo con las disposiciones de esta Ley;
- V. Otorgar Jubilaciones y Pensiones;
- VI. Realizar toda clase de actos jurídicos y celebrar los contratos que requiera el servicio;
- VII. Adquirir bienes muebles o inmuebles necesarios para la realización de sus fines;
- VIII. Establecer las prestaciones y servicios sociales, así como desarrollar las promociones señaladas en las fracciones IV y V del Art. 3o.
- IX. Organizar sus dependencias y fijar la estructura y funcionamiento de las mismas;
- X. Expedir los reglamentos para la debida prestación de sus servicios y de su organización interna;
- XI. Difundir conocimientos y prácticas de previsión social y,
- XII. Las demás que le confiere esta Ley y sus Reglamentos (2)

## OBLIGACIONES DEL EMPLEADO.

Referente a la situación legal-laboral de los trabajadores del ISSSTE, está conceptuada en la "Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, publicado el 28 de diciembre de 1963, a la que se refiere como instrumento del apartado B del artículo 123 Constitucional.

En dicha Ley se encuentran considerados dos tipos de trabajadores, de Base y de Confianza, los cuales asumen las siguientes obligaciones como servidores públicos.

- I. Asistir con puntualidad al desempeño de sus labores y cumplir con el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo.
- II. Presentarse a sus labores aseado y vestido decorosamente, el personal que lo requiera deberá usar uniforme y equipo que en su caso proporciona el Instituto.
- III. Desempeñar las funciones de su cargo, con la intensidad y calidad que éste requiere.
- IV. Guardar la discreción debida en el desempeño de sus labores.
- V. Tratar con cortesía y diligencia al público.
- VI. En caso de enfermedad o accidente, dar aviso oportuno, dentro de las primeras cuarenta y ocho horas, a la unidad de trabajo de su adscripción y al servicio médico del Instituto, y, al reanudar sus labores, presentar la constancia de incapacidad médica en su propia Unidad de Trabajo.

- VII. Obedecer las órdenes o instrucciones que reciban de sus superiores en asuntos propios del servicio a su cargo.
- VIII. Ser respetuosos con sus superiores, iguales o subalternos, para mantener el orden y la disciplina en su Unidad de trabajo.
- IX. Abstenerse de hacer extrañamientos o amonestaciones en público a sus subalternos.
- X. En caso de renuncia, cese, licencia o cambio de Adscripción, entregar los expedientes, documentos, fondos, valores, bienes, instrumental e quipos que estén bajo su guardia, mediante acta e inventarios.
- XI. En el caso de trabajadores que laboren en lugares insalubres, en medios infectocontagiosos o estén sujetos a emanaciones radiactivas, a que se refieren los artículos correspondientes del Capítulo XI de este Reglamento, de Condiciones Generales de Trabajo del ISSSTE, exámenes médicos, clínicos y de laboratorio, cada cuatro meses o cada vez que se haga necesario, a fin de que cuando, el caso lo amerite, el Instituto aplique las medidas de atención y protección a que se refiere la Ley del ISSSTE (3)

En igual forma podemos mencionar que son obligaciones del trabajador del ISSSTE, el observar buenas costumbres dentro del servicio; el no incurrir en la ejecución de actos que pongan en peligro la seguridad

(3) Artículo 37 del Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo.

de sus compañeros y de la suya propia, el evitar hacer propaganda de ninguna clase dentro de los lugares de trabajo y asistir a los Institutos de capacitación para mejorar su preparación en las funciones específicas del servicio público que tiene encomendado, así como conocer mediante su lectura, las normas contenidas en instructivos, circulares y manuales que se relacionan con el órgano, en el cual presta sus servicios.

## QUE ES EL ISSSTE.

El ISSSTE, es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que para el desempeño de las atribuciones que le señala su Ley está estructurado de la siguiente forma :

### I. ORGANISMOS DE GOBIERNO.

- Junta Directiva.
- Director General.
  - . Comisión Interna de Administración y Programación.
  - . Proyectos y Construcciones.
  - . Departamento de Organización y Métodos.
- Comisión Ejecutiva del fondo de la Vivienda.

### II. SUBDIRECCIONES.

- Médica
- Jurídica
- Administrativa
- De Prestaciones Económicas

- De Servicios Sociales.
- De Acción Cultural

### III. CONTRO FINANCIERO.

- Contraloría General
- Tesorería General
- Auditorio General (5)

### PRESTACIONES .

Las prestaciones, que de acuerdo al artículo 3o. de la Ley del ISSSTE, proporciona el Instituto a todos los compañeros trabajadores al servicio del Estado y sus familiares son :

- I. Seguro de Enfermedades no profesionales y de maternidad.
- II. Seguro de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales.
- III. Servicios de reeducación y readaptación de invalidez.
- IV. Servicios que eleven los niveles de vida del servidor público y su familia.
- V. Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural, que activen las formas de sociabilidad del trabajador y de su familia.
- VI. Créditos para la adquisición en propiedad de casas o terrenos, para la construcción de las mismas, destinados a la habitación familiar del trabajador.

(5) Reglamento General del ISSSTE. Noviembre 1976.

- VII. Arrendamiento de habitaciones económicas pertenecientes al Instituto.
- VIII. Préstamos Hipotecarios.
- IX. Préstamos a Corto Plazo
- X. Jubilaciones ( 3 )
- XI. Seguro de Vejez,
- XII. Seguro de invalidez.
- XIII. Seguro por causa de muerte.
- XIV. Indemnización global.

#### ORGANOS DE GOBIERNO.

##### Junta Directiva.

La Junta Directiva está integrada por 9 miembros, el primero designado directamente por el Presidente de la República con el cargo expreso de Director General del Instituto; dos nombrados por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; dos por la Secretaría de Programación y Presupuesto y cuatro designados por la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado.

##### Director General.

Para el trámite y resolución adecuado de los asuntos que le corresponden al Instituto, el Director General podrá constituir grupos de

( 3 ) Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

trabajo o asesores, quien por razones de división del trabajo, delegará facultades a sus subdirectores, contralor, tesorero, etc., sin perder por ello la posibilidad de su ejercicio directo.

Tiene como unidades de apoyo técnico de la Comisión Interna de Administración y Programación, Proyectos y Construcciones y al Departamento de Organización y Métodos.

La Comisión Ejecutiva del Fondo de la Vivienda.

La Comisión Ejecutiva del Fondo de la Vivienda está constituida por 5 miembros, y sus operaciones están encaminadas a la inversión de los recursos y los financiamientos del Fondo, conforme a lo dispuesto por el Art. 54-D de la Ley del ISSSTE.

#### DEPENDENCIAS DEL ISSSTE.

El Instituto, para otorgar a sus derechohabientes las prestaciones que indica el artículo 3o. de su Ley, cuenta con las siguientes dependencias :

##### Subdirección Médica :

La Subdirección Médica es el órgano encargado de proporcionar a los derechohabientes los seguros de enfermedades no profesionales y seguro de maternidad, seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, así como los servicios de reeducación y readaptación de inválidos.



Tiene como objetivo :

"Contribuir a elevar el nivel de salud de los derechohabientes del Instituto, proporcionándoles atención médica integral, de acuerdo con las necesidades de su población amparada, la disponibilidad de recursos y las disposiciones legales".

Para realizar las funciones que tienen encomendada, está integrada de la siguiente forma :

La Coordinación General Administrativa, una Jefatura de Servicios Técnico-Normativos y dos Jefaturas aplicativas; una de Servicios Médicos del Area Metropolitana y otra de Servicios Médicos en el Area Foránea. También dependen directamente de la Subdirección Médica una Secretaría Particular, una Secretaría Auxiliar, una Asesoría Técnica y una Asesoría de Relaciones Públicas.

Las Unidades Médicas están divididas en 3 niveles, primeramente los puestos periféricos, consultorios médico-auxiliares y las clínicas de consulta externa, en el segundo nivel están las clínicas hospitalares y los Hospitales Generales y en tercer nivel los Hospitales de Alta Especialidad, como el Centro Hospitalario "20 de Noviembre".

A través de las Unidades Médicas se proporciona :

Asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria.

En la Jefatura de Servicios Técnico-Normativos, existe un Departamento de Medicina del Trabajo, que se encarga de realizar los estudios sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, determinando

el tipo de incapacidad (temporal, total ó permanente).

**Subdirección Jurídica :**

Es el órgano de consulta legal y de asesoramiento jurídico de la Dirección General y de las Subdirecciones y demás dependencias del Instituto, para la agilización de trámites laborales legales y jurídicos lo que realiza a través de su Departamento Técnico, Consultivo y de Notariado.

**Subdirección Administrativa :**

La Subdirección Administrativa, como órgano de apoyo a las diversas dependencias del Instituto, tiene que proporcionar los recursos humanos, materiales y auxiliares necesarios para el adecuado funcionamiento de las mismas, así como el registro y vigencia de derechos de la población derechohabiente del Instituto.

Para realizar las funciones que tiene encomendadas, cuenta con :

- Un Departamento de Personal, que se encarga de llevar el registro, trámites y movimientos de personal, así como el reclutamiento, selección y contratación de personal para cubrir las vacantes.
- Un Departamento de Adquisiciones, a través del cual se realizan las requisiciones de bienes y servicios, para el mejor desarrollo de sus actividades en las diferentes unidades del Instituto.
- Un Departamento de Almacenes, que es el encargado de conservar

mobiliario, equipo y material de consumo, para cubrir las necesidades al respecto de los diferentes órganos y unidades del Instituto.

- El Departamento de Transportes, tiene como función proporcionar el apoyo para el traslado de pacientes, médicos, personal que por sus actividades requiere ser transportado, así como la distribución de mobiliario, equipo y material de consumo a las unidades del Instituto.
- El Departamento de Mantenimiento, su función es la de mantener en buen estado los locales, mobiliario y equipo, propiedad del Instituto.

#### Subdirección de Prestaciones Económicas:

Dentro de sus principales funciones, está otorgar las pensiones, jubilaciones, préstamos hipotecarios y a corto plazo, para proporcionar dichas prestaciones, tiene los siguientes Departamentos :

- De pensiones y jubilaciones, dentro de las que están :
  - Pensión por vejez, es cuando el trabajador, habiendo cumplido 65 años de edad y 15 años de Servicio, como mínimo e igual tiempo de contribución.

Pensión por invalidez, es la que se otorga cuando un trabajador queda inhabilitado, física o mentalmente, para desempeñar sus actividades y ha contribuido por 15 años o más en las

condiciones que señala la Ley del ISSSTE.

- . Pensión por muerte, se otorga a los deudos, al fallecimiento del trabajador, siempre y cuando tenga más de seis meses en el puesto.
- . Jubilación, se obtiene cuando el trabajador cumple 30 ó más años de servicio e igual tiempo de haber cotizado, sin considerar la edad, la edad y el 100% de sueldo conforme lo establece la Ley del ISSSTE.

- De Préstamos Hipotecarios.

Es la prestación que hace el Instituto al Trabajador con más de seis meses de cotización, para la construcción de casa-habitación o compra de casa o terreno, mejoras o reparación de la misma.

- De Préstamos a Corto Plazo e Indemnizaciones.

- . Préstamo a Corto Plazo, es la cantidad que obtiene el trabajador de la Institución, la cual se calcula en base al fondo de Prestaciones y el último nombramiento.
- . Indemnización Global, es la devolución del Fondo de Prestaciones con que contribuyó durante el tiempo que estuvo como trabajador activo.

Subdirección de Servicios Sociales :

La finalidad con que se creó esta subdirección, es la de mejorar el nivel económico del trabajador al Servicio del Estado, a través de :

- Tiendas.

En las que les ofrece alimentos, ropa, artículos para el hogar a precios más bajos que en el mercado.

- Multifamiliares.

Son habitaciones que proporciona el Instituto para el trabajador y sus familiares a bajo costo.

- Guarderías.

Este servicio para todas aquellas madres trabajadoras que durante su horario de labores pueden dejar a sus hijos en un lugar seguro.

- Hoteles.

El Instituto, a través de convenios, tiene a su disposición en centros vacacionales, hoteles a la disposición y bajo precio para sus derechohabientes.

- Velatorio.

Esta prestación se otorga en el caso de fallecimiento del trabajador o un familiar derechohabiente, a un costo y un servicio de calidad.

Subdirección de Acción Cultural :

El propósito de esta Subdirección, es elevar el nivel de vida del trabajador y sus familiares derechohabientes a través de fomentar la cultura y el deporte entre toda su población afiliada. Lo primero por medio de becas, cursos de adiestramiento y capacitación que se imparten en

el C.N.C.A., lo segundo realizando actividades recreativas que se pueden practicar en el Centro Cultural y Deportivo, ubicado en la Unidad de San Fernando en Tlalpan.

Cuenta también con un servicio de Orientación y Difusión que tiene la función de informar a los derechohabientes de la ubicación de todos los servicios del Instituto.

#### **Contraloría General:**

La Contraloría General, tiene como función establecer mecanismos de control para captar información referente a los recursos financieros, inversiones y gastos que realiza el Instituto, manteniendo comunicación con las demás dependencias del mismo e informar a la Dirección General al respecto.

#### **Tesorería General :**

Le corresponde a la Tesorería General, establecer y ejecutar programas financieros para proporcionar los recursos financieros necesarios para el funcionamiento del Instituto, proponiendo fuentes de financiamiento y proyectos de convenios con organismos afiliados al mismo.

#### **Auditoría General :**

Tiene como finalidad verificar y comprobar los datos y cifras que se relacionen con el aspecto económico y de que se lleven a cabo las disposiciones internas del Instituto al respecto.

También el análisis de los procedimientos de registro contables y de

control interno y en su caso proponer mecanismos que mejoran dichos sistemas.

#### Consideraciones :

Es causa de levantamiento de "acta por abandono de empleo" :

- Faltar más de cuatro días consecutivos a las labores sin causa justificada, para estos efectos los días inhábiles no interrumpen la continuidad del cómputo ( 4 ).
- Acumular ó faltas sin aviso ni causa justificada en 30 días hábiles.
- Cuando el trabajador realice labores técnicas y abandone injustamente y aunque sea en forma momentánea un servicio a su cargo, y con ello previa comprobación, ponga en peligro la salud o la vida de las personas, maquinaria y equipo, y por ende la suspensión o deficiencia de los servicios del Instituto.
- Es responsabilidad del trabajador realizar la gestión de :
  - . Credencial del R.F.C.
  - . Credencial única del ISSSTE.
  - . Credencial del Departamento de Personal.
  - . Conocer su categoría, clave, horario de trabajo, número de tarjeta, sueldo y fecha de alta.

#### MATERIAL DE CONSULTA :

a) Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

b) Ley de Premios, estímulos y recompensas civiles. Dic./1975.

(4) Art. incisos A, B y C del Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo del ISSSTE.

- c) **Manual de Orientación e Información. Departamento de Relaciones Públicas, ISSSTE.**
- d) **Catálogo de Normas. Subdirección Médica. ISSSTE.**
- e) **La Acción Cultural en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Depto. de Relaciones Públicas ISSSTE.**
- f) **Reglamento de Becas del ISSSTE.**
- g) **Becas Nacionales, becas internacionales. Departamento de Fomento cultural, Subdirección de Acción Cultural, 1975.**



## BIBLIOGRAFIA

Barajas Medina, Jorge : "El hombre, el trabajo y la administración".  
México, Diana, 1978.

Reyes Ponce, Agustín; "Administración de Empresas" (parte I).  
México : Continental, 1975.

Terry, R. George; "Principios de Administración" México: Continental,  
1975.

Romero Betancourt, Samuel; "La Administración de Personal y su Aplicación práctica en la empresa moderna" México: Diana, 1979.

Arias Galicia, Fernando; "Administración de recursos humanos"  
México: Trillas, 1978.

"Nueva Ley Federal del Trabajo". México: EMUSA, 1980.

Chruden, J. Herbert y Sherman, W. Arthur; "Administración de Personal". México: Continental, 1972.

Strauss, George y Sayles, R. Leonard; "El comportamiento humano en las organizaciones". México: Herrero, 1969.

Vega Bravo, Rodolfo "La Técnica de la Inducción en la administración de recursos humanos y su aplicación en el sector público central, desde el punto de vista de los responsables de la administración de personal en ese sector". Tesis : UNAM, 1977.

Gallarisa Salcedo, M. Felipe; "La inducción del nuevo trabajador en las empresas productoras de galletas en el D.F.,"; Tesis: ESCA, 1976.

Lomelí González, Concepción; "La inducción a nivel de Jefes de Personal en la S.A.R.H.". Tesis: UNAM, 1978.

León Montañez, Alberto; "La importancia de la inducción dentro de un organismo industrial". Tesis: UNAM, 1971.

López Gazca, J. Jose; "Apuntes, desarrollo organizacional". México UNAM, 1982.

Arriaga, Jose Gpe.; "Apuntes, técnicas de administración de Personal". México: UNAM, 1981.