



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
ACATLAN

"LA INDUCCION DE PERSONAL EN LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL"

**MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA**  
**P R E S E N T A :**  
**JORGE ALEJANDRO BRITO FLORES**



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



ASESOR: JUAN TORRES LOVERA

11 DE MAYO DE 1999

278039



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.**

---

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCION.</b>	i
<b>CAPITULO 1. Marco teórico conceptual de Inducción.</b>	
1.1 Concepto.	1
1.2 Objetivo de la Inducción.	3
1.3 Inducción en la Dirección General de Administración Y Desarrollo de Personal del Gobierno del Distrito Federal.	5
1.3.1 Normatividad.	6
1.3.2 Proceso.	7
1.3.3 Técnicas.	9
1.3.4 Desarrollo.	10
<b>CAPITULO 2. La Inducción de Personal en la Dirección General De Administración y Desarrollo de Personal.</b>	
2.1 El enfoque estratégico del proceso de inducción.	12
2.2 Etapas que conforman al proceso de inducción de personal.	21
2.2.1 Inducción genérica.	23
2.2.1.1 Manual de bienvenida.	24
2.2.1.2 Estructura.	25
2.2.1.3 Condiciones Generales de Trabajo.	27
2.2.1.4 Derechos, obligaciones y Prohibiciones.	28
2.2.2 Inducción al área de trabajo.	33

2.2.3	Inducción específica.	38
2.2.3.1	Inducción al puesto específico.	40
2.2.3.2	Evaluación del proceso de Inducción y seguimiento.	41
2.3	Análisis comparativo del proceso de inducción de 1988-98.	42
2.3.1	Deficiencias detectadas dentro del curso.	47

### **CAPITULO 3. Propuesta para la Inducción de Personal en la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.**

3.1	Situación actual.	49
3.2	Modelo propuesto.	52
3.3	Proceso de inducción para la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.	55
3.3.1	Programa para la inducción genérica.	59
3.3.2	Programa para la inducción al área de Trabajo.	61
3.3.3	Programa para la inducción específica.	62
3.4	Coordinación entre áreas.	65
3.4.1	Coordinación del área de reclutamiento, selección e inducción de personal con el área de Recursos Humanos.	67
3.4.2	Coordinación del área de Recursos Humanos con el área de trabajo.	69
3.5	Ventajas que se podrán observar con la aplicación de un correcto proceso de inducción.	69

**Conclusiones.** 71

**Bibliografía.** 78

## INTRODUCCION.

---

Toda organización está formada por seres humanos, por lo que debe funcionar en beneficio del hombre y no en perjuicio del mismo; de tal forma que es necesario hacer sentir al hombre que su trabajo es una fuente inagotable de satisfacciones, un lugar donde puede desarrollarse y realizarse, puesto que al lograrse los objetivos del ser humano se logran simultáneamente los objetivos de la organización.

El desempeño de un individuo puede reflejar satisfacción o insatisfacción en su desarrollo propio, cuando se da lo primero existe también una gran productividad, en cambio no es así cuando se presenta el segundo fenómeno afectivo puesto que en la gran mayoría de los casos, el factor común es el bajo rendimiento.

En este sentido, se trabaja mucho mejor cuando se sabe que es lo que se está haciendo, cual es su utilidad, como se encuentra integrada su actividad a otras de la misma institución, en una palabra se trabaja mejor cuando por medio del conocimiento se le encuentra sentido, una proyección y una trascendencia a la labor diaria.

La inducción entendida como un sistema de integración del individuo a la organización pretende darle esa importancia al ser humano como tal al proporcionarle por medio del conocimiento, los instrumentos necesarios para que cumpla satisfactoriamente sus deberes. De ahí el interés de estudiar el campo de trabajo del ejercicio profesional.

Al ser seleccionado y contratado a un nuevo colaborador para ocupar un puesto dentro de la institución, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad se ha integrado a ella. Donde el nuevo trabajador se encontrará de pronto inmerso en un medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres que serán extraños para él.

El desconocimiento de todo esto, puede afectar en forma negativa su desarrollo, así como su satisfacción personal. Es por ello que la propia institución debe preocuparse por inducir de manera formal a los nuevos colaboradores acerca de los aspectos fundamentales de dicha institución y

establecer planes y programas cuyo objeto, será acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible a su ambiente de trabajo, a sus compañeros, obligaciones y derechos, a las políticas de la institución y a las funciones del puesto, ya que la institución deberá considerar a la inducción como un valioso recurso para mejorar la eficiencia y conocimiento del trabajo, puesto que señala los procedimientos, atribuciones y responsabilidades de las que será objeto el nuevo integrante de la institución.

En este sentido, un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal, quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el área laboral.

Actualmente, en la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal del Gobierno del Distrito Federal no existe un proceso de inducción que se lleve a la práctica, ya que no se ha logrado instrumentar un adecuado procedimiento del mismo, al no aplicarse a los nuevos elementos que ingresan a la institución la inducción formal que debiera existir. Esta situación genera gran parte de los vicios laborales que caracterizan al sector público y que se han hecho presentes por la falta de una oportuna y adecuada inducción.

A lo largo de mi trayectoria laboral dentro de esta institución en el área de reclutamiento, selección e inducción de personal, he observado la ausencia de esta última etapa tan importante y primordial en la admisión de personal, ya que al ser seleccionado y contratado, éste recibe en el área de trabajo una información incorrecta y viciada de las normas, políticas y procedimientos prevalecientes en la institución, esto se debe a que el área responsable de la inducción pierde el contacto con el personal de nuevo ingreso, creándose una inducción informal que conlleva a la desorientación en la ejecución del trabajo.

Por esto mismo sería favorable la instrumentación de este proceso, donde el área de inducción tenga contacto con las diferentes áreas de trabajo, para que a través de ella se proporcione de manera formal una orientación encaminada a dar a conocer al personal de nuevo ingreso sobre los aspectos fundamentales de la institución y de las funciones específicas del puesto respectivamente que permita el óptimo desempeño del trabajo, el cual será evaluado temporalmente con el fin de que el personal adquiriera conocimiento, orientación e información para alcanzar el pleno desarrollo en las actividades encomendadas.

Una vez detectada la problemática, el objetivo del trabajo es desarrollar un proceso de inducción para proporcionar al personal de nuevo ingreso de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal del Gobierno del Distrito Federal, toda la información necesaria a fin de lograr una integración e identificación rápida con la institución, con el área de trabajo y el puesto a desempeñar para lograr una óptima ejecución del trabajo.

Este estudio se realizó mediante la metodología resolutoria que permite presentar soluciones a través del análisis de los problemas detectados, estableciendo las tendencias de los mismos y determinando tres aspectos generales, iniciando con las variables que son divididas en controlables e incontrolables y a través de ellas la elaboración de las alternativas que permitirán la formulación de las políticas, mismas que dan viabilidad a los objetivos que persigue el estudio.

Dentro del desarrollo del trabajo, en el primer capítulo se dará a conocer el marco conceptual del proceso de inducción, su objetivo, así como ciertos elementos que caracterizan a este proceso en la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal de tal forma que se pueda entender, que es el proceso de inducción y su importancia en el éxito de una organización, al permitir la rápida adaptación del personal de nuevo ingreso, su integración y su desarrollo tanto personal como profesional.

En el segundo capítulo se hablará del proceso de inducción analizado desde un enfoque estratégico que permitirá visualizar al proceso de inducción con enfoques más modernos e innovadores que los modelos tradicionales, en donde se incluyan elementos de la planeación estratégica que coadyuve al progreso de las organizaciones, de esta manera se dará a conocer las tres etapas que conforman a un proceso de inducción completo, en la que se incluye una nueva etapa al proceso de inducción como lo es la dirigida al área de trabajo, que permitirá al individuo vincular su operatividad con la funcionalidad del área, para el logro de los objetivos institucionales; por último se presenta un análisis comparativo del proceso de inducción de 1988-98, para conocer el desarrollo del proceso en la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.

Por otra parte a lo largo del tercer capítulo se presenta la propuesta derivada del análisis de los capítulos anteriores que justifican la posible realización de las soluciones que permitan instrumentar un modelo de inducción dirigido a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, presentando los programas de las tres etapas, así como, la coordinación que deberá existir entre las diversas áreas involucradas; por último se darán a conocer las ventajas que se obtendrán mediante un correcto proceso de inducción.

---

# **CAPITULO 1.**

## **MARCO TEORICO CONCEPTUAL DE INDUCCION.**

# **CAPITULO 1. MARCO TEORICO CONCEPTUAL DE INDUCCION.**

---

## **1.1 CONCEPTO.**

La idea de la inducción es crear una atmósfera de apertura e interés que favorecerá la realización de las máximas aspiraciones del individuo y al mismo tiempo lo integrará a la institución.

Las primeras experiencias que vive un empleado en una institución van a matizar su rendimiento y su adaptación, de ahí la importancia del proceso de inducción.

Las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen por medio de una inducción y orientación apropiadas. Los procedimientos fortuitos, las inducciones casuales y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, el desaliento, la desilusión o la conducta defensiva. (1)

Una inducción exitosa debe incluir un esfuerzo deliberado para reducir la ansiedad del nuevo empleado. Para entenderla se dan a conocer a continuación varios conceptos de inducción.

Desde mi punto de vista el proceso de inducción se define como un sistema de orientación y motivación, que pretende crear en el trabajador de nuevo ingreso al servicio del estado, una conciencia institucional y deseo de cooperación a través de la identificación plena de sus funciones y del medio ambiente laboral.

Se puede conceptualizar también a la inducción como un proceso que tiende a identificar e integrar en el menor tiempo posible al nuevo trabajador o aquel que requiere ubicarse en un lugar de trabajo distinto, con la institución (políticas, estructura y programas) y con su puesto (funciones y deberes); para tal función se utilizan técnicas audiovisuales, dinámicas de grupo y medios informativos como folletos, boletines, entre otros.

(1) French Wendell L. Administración de personal. México, Editorial LIMUSA, 1993. Pág. 312.

Citando algunos autores existen varios conceptos de inducción entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

Para Alberto León, conceptualmente la inducción es el conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo. La inducción debe ser un proceso continuo dentro de toda organización.(2)

Jorge Strauss dice que la inducción ayuda a que el nuevo empleado se identifique con la organización y sus procedimientos así como también le da cierto sentido de la importancia de su labor a realizar.(3)

Reyes Ponce dice: la importancia de la inducción está en que el trabajador va a formar parte de todo el conjunto que integra la organización y como tal debe dársele la información necesaria para una adecuada adaptación y que pueda funcionar como una pieza armónica dentro del engranaje total.(4)

Antonio Avila Bernal: "aunque sin trascendencia aparente, es indudable que los empleados recién llegados, afectan la marcha del trabajo y del grupo durante el tiempo que dura su adaptación. Es importante considerar, por otra parte que las primeras impresiones que el individuo recibe, influyen decididamente en su futura actividad hacia la empresa y hacia sus futuros compañeros de trabajo".(5)

La inducción a los empleados es el procedimiento para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la institución.(6)

(2)Gargari Cárdenas Concepción. Estudios sobre la aplicación de un programa de inducción en una dependencia gubernamental. Tesis. UNAM. México. 1975. Pág. 12.

(3)Strauss George./ Sayles Leonard L. Los problemas humanos de la Dirección. México, Editorial Herrero Hermanos Sucesores. S.A., 1961 Pág. 562.

(4)Ob. Cit. Gargan Cárdenas Concepción. Pág. 12.

(5)Ibidem. Pág. 12.

(6)Dessler Gary Administración de personal. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991 Pág. 260.

La inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la institución, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. (7)

La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la institución con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actividades, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos. (8)

## 1.2 OBJETIVO DE LA INDUCCION.

Uno de los objetivos que se traza el procedimiento de inducción, es familiarizar a los nuevos trabajadores con sus labores, compañeros y relacionar su trabajo con el de toda la organización, ya que el trabajador va a encontrarse inmerso en un medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él y el desconocimiento de todo esto puede afectar en forma negativa su trabajo en cuanto a eficiencia, por lo que la propia organización debe preocuparse por informar a todos los nuevos empleados y establecer tanto planes como programas, cuyo objetivo será el acelerar la integración del individuo al nuevo ambiente".(9)

El objetivo primordial de la inducción es que permita la mejor adaptación del trabajador a su medio laboral donde incrementará su productividad; de igual manera, su motivación coadyuvará a mejorar la calidad del trabajo y por consiguiente de los servicios que presta al sector público.

Asimismo, tiene por objetivo dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa. (10)

(7)Ibídem. Pág. 261.

(8)Ibídem. Págs. 261-262.

(9)Ob. Cit. Gargari Cárdenas Concepción. Pág. 15.

(10) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Trillas, 1989. Pág. 161.

De tal forma que la principal política de la inducción:

Es difundir y dar a conocer los objetivos y políticas de la organización dirigidos al personal que se va integrando a ella, así como, todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de ésta, a los diferentes sectores que la componen o se relacionan, es decir, al personal técnico operativo y al personal de estructura.

Una de las consecuencias que tiene la inducción del trabajador de nuevo ingreso al ambiente laboral es el incremento de las relaciones interpersonales, esto es que el nuevo empleado va a tratar de adaptar sus características personales así como sus funciones y objetivos a todos los demás miembros que integran el grupo.

De esta forma se entiende que la inducción de personal es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución; en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos y a las políticas de la institución.

El principal objetivo de la inducción y orientación, que a veces se denomina "proceso de asimilación", es ayudar a los nuevos empleados y a la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado a llevar un comienzo productivo. En este proceso se puede incluir, la explicación de la políticas y prácticas de la organización, presentación a nuevos colegas, orientación hacia el puesto y muchos otros aspectos que sirven para integrar al nuevo empleado. (11)

Sherman Arthur establece en su obra que para la formación de una fuerza de trabajo eficiente, se requiere de un continuo desarrollo personal, mismo que inicia con una apropiada inducción y orientación. Identifica además

(11)Ob. Cit. French Wendell L. Pág. 311.

---

como principal propósito “ el desarrollar empleados que contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de la organización y que obtengan un mayor sentido de satisfacción y ajuste a su trabajo”. (12)

### **1.3 INDUCCION EN LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL.**

“El recurso humano es el elemento más valioso con que puede contar una organización por lo que dentro de la misma, tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización; por lo que urge brindar oportunidades para el desarrollo del elemento humano, a fin de que, participe cada día más en la marcha de la organización y de la sociedad, dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos de la institución.” (13)

El destino de una organización dependerá en gran parte de sus recursos humanos para lo cual es necesario administrarlos con los debidos fundamentos y preparación para que tengan el éxito esperado, así se fueron creando departamentos, que responden a una especialización de trabajo, distribución de cargas, tiempos y organización, para coordinar las actividades de administración de recursos humanos, en donde surge el proceso de inducción como parte integrante del proceso de empleo.

La necesidad del proceso de inducción es obvia, ya que toda organización desea que el nuevo personal se integre sin que sufra las consecuencias temporales de la adaptación y esta situación de bienvenida y orientación generará en él actitudes de cooperación hacia la organización lo cual se reflejará en su comportamiento.

La inducción del trabajador es un factor que influye en la adaptación del personal de nuevo ingreso, ya que por medio de este sistema se le da al trabajador el conocimiento básico tanto de la organización como de las

---

(12) Sherman Arthur /Chruden Herbert J. Administración de personal. México, Editorial Continental, 1991. Pág. 181.

(13) Ob. Cit. Arias Galicia Fernando. Pág. 159.

normas a las cuales se somete desde el primer día y se responsabiliza con la organización y con él mismo, a cumplir todas y cada una de las normas y así mantener un adecuado ambiente laboral.

La inducción en la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal del Gobierno del Distrito Federal, en lo sucesivo D.G.A.D.P., no ha cobrado la importancia que se merece en el sentido que siendo propiamente esta dirección la que se encarga del desarrollo del personal, es incongruente que omita un proceso de inducción para su personal adscrito; esta situación incoherente propicia el descuido hacia el elemento humano y a su desarrollo mismo.

### **1.3.1 NORMATIVIDAD.**

La Normatividad en Materia de Administración de Recursos emitida por Oficialía mayor del Gobierno del Distrito Federal, con fundamento en lo dispuesto por el artículo 33 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal y 7º. Fracción II del Reglamento Interior; expide la circular número I misma que estará vigente para el año 1999 y cuyas disposiciones son de carácter obligatorio para todas las Dependencias, Unidades Administrativas, Organos Desconcentrados y Entidades Paraestatales del Gobierno del Distrito Federal que realicen actos y procedimientos administrativos previstos en la propia circular; establece que el proceso de inducción deberá acatar lo siguiente:

- El personal de nuevo ingreso deberá sujetarse al proceso de inducción posterior a su nombramiento o contratación en un periodo que no exceda de tres días hábiles al inicio de sus labores.
- Los instrumentos y técnicas de inducción deberán contener información de carácter oficial.
- La inducción deberá cubrir dos fases:

#### **a) Inducción a la dependencia.**

**b) Inducción al puesto específico.**

- Para apoyar el proceso de inducción cada dependencia, unidad administrativa y órgano desconcentrado deberá elaborar el manual de bienvenida que facilite la incorporación de los trabajadores a la organización y a su puesto. (14)

**1.3.2 PROCESO.**

Una vez que el proceso de selección es llevado a cabo y el empleado ha sido contratado, inmediatamente se continua con la etapa de inducción; ésta última hace referencia al proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la institución; sin embargo, esta etapa ha sido siempre ignorada, ya que al ser contratado generalmente no se les proporciona ayuda para que se integre adecuadamente a un nuevo lugar de trabajo. (15)

El proceso de inducción se deriva una vez que se haya efectuado el proceso de reclutamiento y selección, ya contratado el personal tendrá que ser canalizado al área responsable para que le proporcione la inducción referente a la institución y al puesto que desempeñará; posteriormente se deberá enviar al nuevo colaborador con la inducción correspondiente al área administrativa solicitante.

El aspecto más importante del proceso de inducción al personal de nuevo ingreso es sin lugar a dudas el primer día de labores, el cual resulta indeleble en la memoria; es por ello, que independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inician por vez primera las funciones dentro de la institución, los nuevos colaboradores necesitan de apoyo, seguridad y aceptación de tal forma, que las actividades que se realicen se lleven a cabo con una actitud cordial.

(14) Con Fundamento en la Normatividad en Materia de Administración de Recursos. 1999. Emitida por Oficialía Mayor en Apoyo a los Numerales 1.5.6, 1.5.7, 1.5.8 y 1.5.9. Pág. 8.

(15) Filippo Edwin B. Principios de Administración de personal. México, Editorial McGraw-Hill, 1978. Pág. 128.

El primer día de labores para la mayoría de las personas es de tensión y su nivel de ansiedad probablemente es mayor que lo habitual. Este tipo de nervios del primer día son normales en los nuevos empleados. En estos primeros días los problemas que se presentan generalmente son:

- ◆ Ansiedad e inquietud en el trabajo.
- ◆ Las prácticas de iniciación del nuevo empleado por parte de los compañeros intensifican la ansiedad.
- ◆ Los nuevos trabajadores se muestran inseguros de analizar los problemas con sus jefes por falta de confianza.

La inducción a los empleados está dirigida a minimizar esos problemas. Su propósito es presentar al nuevo empleado a la institución y viceversa, ayudándoles a familiarizarse e integrarse entre sí. En este sentido, la inducción a los empleados es el procedimiento para presentar a los nuevos empleados en la institución y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la misma. (16)

Para minimizar problemas como estos, los nuevos empleados necesitan información básica sobre la institución. Los nuevos empleados tienen también que ser socializados, aprender las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta en otras palabras, el nuevo empleado debe “aprender las reglas”.

“La socialización reduce la ansiedad de los nuevos empleados al familiarizar a la persona con lo que se espera de ella en términos de actitudes, estándares, valores y conductas.”(17)

(16) Dessler Gary. Administración de Personal. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991. Pág. 260.

(17) *Ibidem*. Pág. 261.

### 1.3.3 TECNICAS.

Para que la inducción sea efectiva y se obtengan los mejores resultados, deben tenerse en cuenta las técnicas e instrumentos más adecuados que coadyuven a cumplir con los objetivos propuestos.

Sin duda alguna, la inducción de nuevos empleados es "considerada como un programa amplio y sistemático que se monitorea y evalúa constantemente, requiere más que de una información superficial, ya que durante un largo tiempo los empleados pueden tener entrevistas, cursos, pláticas sobre la organización, recibir bibliografía y visitas guiadas."<sup>(18)</sup>

Dentro de las técnicas más utilizadas para la impartición de la inducción existen:

- 1) Conferencias o pláticas: consiste en dar información de manera general acerca de lo que es la institución, entre otros puntos están una breve historia de la misma, su finalidad, los servicios que presta, número de personas que ahí laboran, proporcionar organigramas.
- 2) Películas, diapositivas o videocassette: aquí se proporciona la información de manera más dinámica y didáctica, ya que se detalla un poco más al ser audiovisual, de lo que se expresa en una conferencia.
- 3) Visita a las instalaciones de la institución: durante la cual se le indica la ubicación física de todas las áreas que la conforman.
- 4) Presentación formal del nuevo elemento: dar a conocer al personal de nuevo ingreso con su jefe y futuros compañeros.
- 5) Descripción del puesto a desempeñar: para que el nuevo colaborador conozca hasta donde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades y de esta manera conozca lo que la institución espera de él.

(18)Tyson Shaun / York Alfred. Administración de personal. Editorial .Trillas, 1989. Pág.160.

6) Manual de bienvenida: consiste en un folleto gráfico que contiene información detallada de la institución, políticas, reglamentos, programas de trabajo, logros y objetivos, estructura orgánica, organigrama, nombres y cargos de los directivos, derechos y obligaciones y prestaciones. Este manual tiene una doble función, además de proporcionar información útil, puede motivar al empleado haciéndolo sentirse orgulloso de pertenecer a la organización. Por consiguiente, dicho manual debe estar bien escrito, ser conciso y didáctico. Otros de los instrumentos de los cuales se puede uno valer dada su utilidad e importancia son:

- Las Condiciones Generales de Trabajo.
- La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- La Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- La Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

#### **1.3.4 DESARROLLO.**

El desarrollo que actualmente se tiene en materia de inducción dentro del Gobierno del Distrito Federal es precario, pues aunque exista material en cuanto a lo teórico no se lleva a la práctica, ya que al ser contratado un nuevo elemento no se le da la adecuada inducción, debido a que se le resta importancia a este proceso, al pensar que es innecesario darle a conocer desde el principio los aspectos más importantes de la institución y del puesto a desempeñar siendo que mucha de la información la va ir adquiriendo conforme pase el tiempo.

Desafortunadamente las autoridades como cita Strauss “tienden a descuidar lo que para ellas no son más que simples formalidades de la inducción y se concentran en la inmediata asignación de labores”.<sup>(19)</sup>

(19)Ob. Cit. Strauss George / Sayles Leonard L. Pág. 562.

Sin embargo, la prisa y la falta de sensibilidad de esta primera fase habrán de crear, en un futuro, problemas innecesarios en la administración de personal, mencionando algunos de estos se encuentran la impuntualidad, desinterés en el trabajo, empezar a laborar a destiempo, comer durante la jornada laboral, la atención de asuntos personales en horas de trabajo, desorientación en la actividades encomendadas.

Por lo que el actuar de esta manera trae como consecuencia que se genere una inducción informal que evidentemente da a conocer información incompleta, incorrecta y muchas de las veces con falta de veracidad, lo que ocasiona que este nuevo integrante incurra en vicios laborales que desvirtúan y desorientan los objetivos institucionales.

---

## **CAPITULO 2.**

### **LA INDUCCION DE PERSONAL EN LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.**

## **CAPITULO 2. LA INDUCCION DE PERSONAL EN LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.**

---

### **2.1. EL ENFOQUE ESTRATEGICO DEL PROCESO DE INDUCCION.**

En los órganos públicos no se ha vislumbrado la preponderancia del papel de la inducción como instrumento participe en el desarrollo organizacional ni en el desarrollo propio de su personal, tampoco se percibe la importancia que tiene sobre todo en este ámbito al constituirse como un elemento que pudiese contribuir a elevar la autoestima del personal que labora en una dependencia gubernamental.

El personal que presta sus servicios en el sector público por lo general tiene devaluada o desvalorada su autoestima, de ahí que exista un declive que hay que subsanar, por lo que es necesario considerar a la inducción como un paliativo mediante el cual se puedan rescatar los valores y motivación para el desempeño eficiente del mismo.

En este sentido, la inducción indudablemente se convierte en un prerrequisito y primer paso hacia el desarrollo del personal, la razón es sencilla, una persona inducida apropiadamente, sabe cual es su papel, sabe hacia donde va y por qué. De ahí que la inducción sea un instrumento de reflexión que ayude a comprender y compenetrar al individuo con la institución a la cual va a ingresar.

Tal vez el principal problema que enfrenta el recurso humano en la Administración pública sea su imagen tan desvalorada y el deterioro progresivo de la misma y el consecuente empeoramiento de la función pública.

Pretender la eficiencia en la Administración Pública y el aumento de productividad requiere plantear aspectos que no han sido explorados en el sector público que tendrían como consecuencia rescatar los valores perdidos en el servidor público y ajustar muchísimo más las necesidades reales del puesto de trabajo.

Esta situación implica un cambio en la concepción en el proceso de inducción en el sector público con la finalidad de conocer perfectamente

las ventajas y características de este proceso visto desde la perspectiva del ámbito privado.

Para conseguir lo anterior se tiene que “eliminar la natural resistencia al cambio, romper la percepción equívoca, esclarecer los objetivos, metas y estrategias, así como crear un clima apropiado para la participación tratando de conjugar los objetivos personales con los institucionales, logrando satisfacer las necesidades del recurso humano, aumentando sus capacidades y desarrollando un sistema de valores adecuado.”<sup>(20)</sup>

“La adecuada definición de las responsabilidades de cada uno es un aspecto fundamental para la motivación de los trabajadores en cualquier sector. Una vez que las tareas que tienen que desempeñar el servidor público hayan quedado claramente definidos será sencillo establecer los límites a cada una de ellas.”<sup>(21)</sup>

Una solución ante este problema sería aplicar las técnicas y teorías que se utilizan en el sector privado y percibir la forma más adecuada de lograr las metas que persigue el desarrollo del servicio.

De tal forma que la experiencia podría ser útil a la hora de buscar la forma de optimizar el recurso humano, de movilizar en conjunto al personal y de mejorar el resultado del esfuerzo constante en la función pública.

Quizás porque uno se ha acostumbrado demasiado a la lógica racional y operativa de la empresa privada, no se concibe la incorporación de sistemas de motivación parecidos a los que existen desde hace tiempo en el sector privado y que recientemente, se han incorporado en algunos países al sector público. De todas formas estas experiencias podrían ser útiles evaluando sus niveles de eficiencia, eficacia y efectividad para contrastarlo con el modelo de funcionamiento actual.

(20)Hernida Jorge / Serra Roberto / Kastika Eduardo. Administración y Estrategia. Teoría y práctica. Argentina, Editorial MACCHI, 1993. Pág.445.

(21)Gabiña Juanjo. El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión. Colombia, Editorial Alfaomega, 1996. Pág. 297.

---

Para mejorar la operatividad en la Administración Pública se tienen que aplicar teorías del sector privado que ayuden a mejorar la imagen y los niveles de eficiencia y efectividad de la función pública.

Por lo general los servidores públicos tienen una mala reputación. Es decir, tienen un problema de imagen casi universal, que se refleja en la falta de confianza en la función pública, estos estereotipos que circulan tienen un alto grado de justificación. Atendiendo a los retos del futuro, la necesidad que los servidores públicos tienen de recuperar una buena imagen es básica.<sup>(22)</sup>

Derivado de ello, la conceptualización de la inducción debe orientarse hacia enfoques más modernos e innovadores que los modelos tradicionales, en donde se incluya elementos de la planeación estratégica que coadyuve al progreso de las organizaciones.

En este orden de ideas, es indiscutible que para que el trabajador tome una conciencia institucional identificándose de esta forma con la organización, debe ineludiblemente conocer plenamente la **visión y misión** de la institución a la que va a estar adscrito.

Aún cuando esta teoría es enfocada por diversos autores hacia un ámbito meramente privado, ya es hora que en el ámbito público se retomen y adapten de acuerdo a sus características y particularidades de las instituciones, en algunos lugares ya se ha llevado a la práctica, como por ejemplo, PEMEX, Secretaría de Comunicaciones y Transportes y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Por **planeación estratégica** se entiende que es un instrumento de reflexión, decisión y opción que ayuda a escudriñar al futuro, definir objetivos, determinar acciones e identificar oportunidades para alcanzar un éxito integral. Esa clase de éxito que desarrolle al máximo nuestro potencial dentro de las dimensiones físicas, mentales, sociales y espirituales, para llegar a ser lo que queremos, podemos y debemos ser.<sup>(23)</sup>

(22)Ibidem. Pág. 300.

(23)Picazo Manriquez Luis R. Planeación estratégica personal hacia el año 2001. Editorial McGraw-Hill.

Por **planeación estratégica** también se puede entender al proceso para concentrar pensamientos y acciones en aquellos factores únicos que ayudarán a que su organización gane y sostenga ventajas competitivas en el mercado (24)

Dentro de la planeación estratégica el concepto que tiene mayor importancia para la organización es el de **estrategia**, por lo que se debe entender a la estrategia como: Habilidad gerencial para obtener lo mejor de un adversario o lograr un fin. El método es el de conducir operaciones, especialmente con la ayuda de estratagemas o planes.(25)

El poder de la estrategia es muy grande, es la que marca el rumbo de toda la organización; una estrategia poco clara o no apta llevará a la organización a su desaparición; en cambio una estrategia adecuada flexible, y entendida por todos los miembros de la organización llevará a un éxito seguro.

Lo que marca la diferencia en las organizaciones no es la complejidad de sus técnicas de planeación, sino la dedicación y profundidad con que los planes estratégicos están inmersos en toda la organización y ligados a la toma de decisiones operativas.

Administrar estratégicamente implica que la estrategia guíe todos los pasos de la organización y en función de ella se adecuan todos los procesos administrativos e incluso la estructura de la organización.

**Estrategia** es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Es la forma o el cambio que la institución sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.(26)

(24) Tweed Stephen C. Enfoque estratégico. Un plan de juego para desarrollar su ventaja competitiva. México, Editorial Panorama, 1991. Pág.16.

(25) *Ibidem* págs. 16,17.

(26) Hernida Jorge / Serra Roberto / Kastika Eduardo. Administración y Estrategia. Teoría y Práctica. Argentina, Editorial MACCHI, 1993. Pág.195.

La buena planeación permite a la organización fijar un curso en una dirección clara y eliminar la pérdida de esfuerzos y recursos. Una institución que conozca su enfoque puede evitar los tropiezos y las salidas falsas que ocurren en una organización cuya gente no sabe en realidad a donde va.

Por lo que hay que tener una imagen clara del propósito de la organización, por que de lo contrario el progreso es lento, las utilidades son bajas y los esfuerzos y recursos se gastan. De ahí que la planeación estratégica comienza con la visión.

En este sentido, se debe tener una **visión** clara de la organización y sus acciones debe apoyar y reforzar consistentemente la visión y estrategia de la institución.

La **visión** sirve para entender el propósito real de su existencia y se divide en dos partes, **la misión y el propósito**.<sup>(27)</sup>

La **misión** de una organización define cual es el giro de su negocio y quizás lo más importante cual no lo es. El **propósito** define la razón por la cual existe una organización. Estas dos declaraciones están estrechamente relacionadas.<sup>(28)</sup>

El propósito describe por que la organización se dedica a lo que hace con frecuencia la declaración del propósito define la contribución de la organización a la sociedad.<sup>(29)</sup>

Otra concepción de la estrategia es "el arte de diseñar o emplear planes hacia una meta" y una meta es " el fin hacia el que se dirige un esfuerzo".

La parte de establecimiento de objetivos en la estrategia (a veces llamada visión y/o la misión) define lo que la organización quiere llegar a ser y hacia donde desea dirigirse.

(27)Tweed Stephen C. Enfoque Estratégico. Un plan de juego para desarrollar su ventaja competitiva. México, Editorial Panorama, 1991. Pág. 42.

(28)Ibidem. Pág.42.

(29)Ibidem .pág.45.

Las organizaciones son como los seres humanos, están hechas de varios órganos, piezas y sistemas. Para que un ser humano funcione no es suficiente tener un buen corazón sin sangre, un cerebro sin conciencia o músculos y huesos sin un sistema nervioso central. Una persona saludable los tiene todos, y funcionando bien. Lo mismo sucede con una organización; para que ésta sea saludable. Robusta y competitiva, necesita que todas las partes que la componen, no solo unas pocas trabajen bien.<sup>(30)</sup>

Los propósitos de la planeación estratégica son los siguientes:

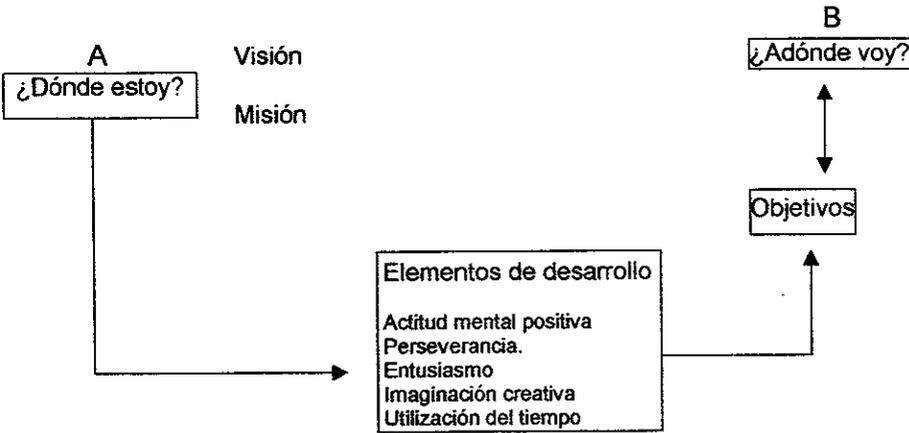
- Identificar y aprovechar oportunidades.
- Tener planes específicos en cada una de las áreas.
- Visualizar a donde queremos llegar.
- Utilizar mejor nuestro tiempo.
- Evaluar las realizaciones.
- Desarrollar una profunda actitud mental positiva, entusiasta y persistente hacia los objetivos establecidos.
- Provocar ideas que nos hagan mejores trabajadores para con la institución.
- Precisar objetivos a corto y largo plazo.

Con la idea del éxito integral y con un enfoque prospectivo se tendrá que definir la visión en donde intervienen elementos básicos que en este caso serán: qué sabemos, qué queremos, a dónde vamos y por qué. Solo atendiendo lo anterior se podrá aprender a vivir con un sentido de misión y progreso.

---

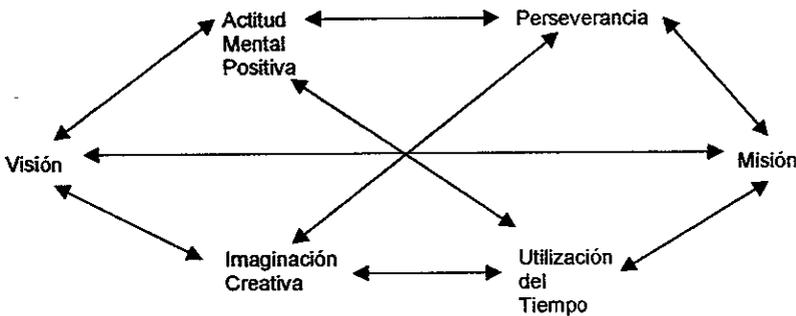
(30)Wallace Thomas F. Estrategia guiada por el cliente. Competitividad por medio de la excelencia operacional. México, Editorial Panorama, 1995. Pág.35.

PLANEACION ESTRATEGICA



La planeación estratégica es un instrumento sistemático que nos permitirá emprender una transición integral, ordenada y motivadora, entre lo que ahora somos y lo que queremos ser así, sin perder de vista que en ese recorrido siempre habrá oportunidades que podemos aprovechar. Esta planeación hace ver que mientras se viva con un sentido de misión y propósito el éxito integral nunca termina porque es un proceso sin fin.

ELEMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.



La planeación estratégica, está integrada por un conjunto de elementos que establecen el orden para pensar y actuar: actitud mental positiva, perseverancia, entusiasmo, imaginación creativa y utilización del tiempo.

Con base en todos los conceptos anteriormente señalados se prevé que la inducción deberá contener los preceptos ya mencionados a la hora de instrumentar los programas de inducción para que se esté en posibilidad de obtener un éxito integral.

El vínculo de la planeación estratégica con el proceso de inducción inevitablemente se verá reflejado a través de los diversos programas que se instrumenten en los que se incluirán la visión y misión de las dependencias gubernamentales, en este caso de la D.G.A.D.P., para que en ellos se reflejen los objetivos institucionales y no se pierda de vista la importancia de los mismos.

Con base en lo anterior se puede considerar que la visión y/o misión de la D.G.A.D.P. es que como servidores públicos se deberá desarrollar y proporcionar servicios de calidad en materia de administración de recursos humanos en beneficio de los propios trabajadores del Gobierno del Distrito Federal.

De tal forma que en los programas de inducción de la D.G.A.D.P. se incluyan y se establezca que la misión principal del servidor público es identificarse a sí mismo como trabajadores que laboran para servir; es precisamente, esta cultura de servicio al usuario la que se habrá de cultivar dentro del sector público mediante el proceso de inducción.

Por lo que el personal de nuevo ingreso, mediante este proceso tome conciencia del sentido de cooperación que debe existir en una institución pública pues su labor constituirá la columna vertebral para la prestación de los servicios públicos que tendrán encomendados.

Entendiendo que para el buen funcionamiento de la institución es necesaria la colaboración; desempeñando los deberes que exija el cargo y

cumplir con las comisiones que se asignen con la intensidad, cuidado y esmero apropiado; así como tratar al público con la atención y cortesía como corresponde a un servidor público y asistir regularmente a las labores.

Convirtiéndose con ello el servidor público en la piedra angular sobre la que gira toda la institución, es decir, literalmente hablando es la piedra que sostiene al edificio, por lo que debe existir una integración del empleado hacia el órgano público.

Para que el servidor público pueda realizar su trabajo, necesita integrarse perfectamente a la institución, esto se conseguirá con un adecuado proceso de inducción, pues sólo jamás podrá hacer algo de auténtica repercusión en beneficio de los demás.

Es decir, necesita seguir las normas y los lineamientos generales de la institución, buscando por medio de ellos contribuir en el logro de los grandes objetivos institucionales.

Integrarse implica que conozca sus obligaciones y las cumpla, ya que si el servidor público hiciera lo que le pareciera conveniente, jamás se podría lograr algo útil para la gente; el esfuerzo se disgregaría, se dispersaría en muchas direcciones haciendo que la fuerza que proporciona trabajar en conjunto desapareciera por los intentos aislados de servicio.

En este sentido, los servidores públicos constituyen pequeñas células que ayudan al funcionamiento de la institución, es decir, en la medida que se cumpla con las obligaciones y se desempeñen mejor las tareas, mayor o menor será la aportación al desarrollo integral y en el momento en que se comprenda la razón del trabajo público y la aportación que hace, sin desmerecerlo, se concebirá el alcance de los logros obtenidos.

El orgullo del trabajador público tendrá que reencontrar su origen en la satisfacción del servicio bien hecho que presta a los ciudadanos.

## 2.2 ETAPAS QUE CONFORMAN AL PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL.

En materia de administración de recursos humanos, el proceso de inducción tiene un papel fundamental en el desarrollo del personal, al considerarse como elemento que coadyuva a la integración del individuo con la institución, esperando que ésta sea en el menor tiempo posible; ya que a través del conocimiento se pretende mejorar la ejecución del trabajo de toda aquella persona que se encuentre inmersa en un nuevo espacio laboral.

Este proceso por lo general es visto desde la perspectiva de dos ángulos: el genérico y el específico, concepción que es manejada en el acervo bibliográfico existente.

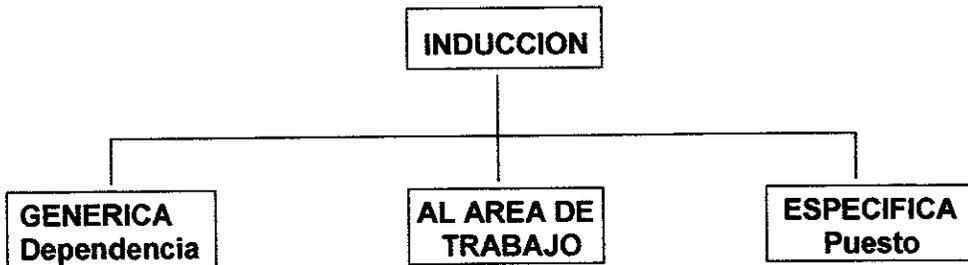
Sin embargo, esta percepción presenta elementos que no están tratados con la debida profundidad para considerar que existe un completo proceso de inducción; al excluir aspectos imprescindibles que permitirán al individuo vincular su operatividad con la funcionalidad de las áreas de trabajo para comprender el impacto que su desempeño tendrá en el logro de los objetivos institucionales.

El considerar a la inducción únicamente en su fase general en la que conocerá los aspectos generales de la institución además de las reglas, lineamientos, normas y beneficios que disfrutará; así como el aspecto específico que está dirigido a que conozca primordialmente las actividades de su puesto, ocasiona una desvinculación entre ambos aspectos. Esta visión que se tiene del proceso de inducción queda incompleto por no contemplar una fase intermedia que va ligar las generalidades y propósitos de la institución mediante las funciones de las diferentes áreas que constituyen a la institución en las que se desarrollan las actividades de los puestos respectivos.

Por lo anteriormente señalado y bajo un enfoque prospectivo se deberá instrumentar un proceso de inducción en el que se contemple además de

las dos fases tradicionalmente conocidas una tercera fase que será la inducción dirigida a las áreas de trabajo que permitirá vincular la institución con la operatividad del trabajador y la funcionalidad de las áreas, misma que será dada a conocer en esta nueva fase.

Esquemáticamente el proceso de inducción queda instrumentado de la siguiente manera:



Es conveniente considerar al anterior esquema de inducción como un proceso completo y perfectamente bien estructurado; ya que se conforma de tres etapas; en donde vinculadas las tres constituyen un universo de información que fácilmente podrá digerir el personal respecto a la institución como del área de trabajo y del puesto específico a desempeñar.

Este proceso de inducción deberá darse a conocer a todo aquel personal que se incorpore a las filas del sector gobierno en donde ya como servidor público y orgulloso de serlo comprenderá la importancia que tiene su labor y funciones para consecución de los objetivos de la institución.

**2.2.1 INDUCCION GENERICA.**

La inducción genérica o primer fase consiste en proporcionar en sesiones o reuniones individuales o de grupo, información general sobre la institución.

Los puntos que deberá contener esta inducción genérica serán los que a continuación se presentan:

- 1.-Idea de la institución en la que va a trabajar, manejando su historia, prestaciones, organización, principales funcionarios, sindicatos, etc.
- 2.-Políticas generales de personal: que espera la institución del nuevo trabajador y que puede esperar el trabajador de la institución.
- 3.-Reglas generales sobre disciplina: que debe hacer y lo que debe evitar.
- 4.-Beneficios de los que puede disfrutar.
- 5.-De ser posible, conviene siempre hacerle visitar la institución y presentarlo con sus jefes y compañeros de trabajo, mostrar la ubicación física de las áreas, sanitarios, reloj checador, cafetería, enfermería, pagaduría, escaleras de emergencia, etc.

### **2.2.1.1 MANUAL DE BIENVENIDA.**

Constituye una ayuda técnica para la adecuada inducción, los llamados folletos o manuales de bienvenida. En ellos se consignan los tópicos mencionados al hablar de la inducción a la institución.

El manual de bienvenida es un documento de consulta periódica, cuya información detallada y vigente está orientada al personal de nuevo ingreso; por consiguiente su contenido básico presenta el panorama general de la institución, servicios que presta, así como las prestaciones sociales otorgadas a los trabajadores. La elaboración del manual en la D.G.A.D.P. le compete a la Unidad Departamental de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.

La implementación del manual ocasiona efectos trascendentales que promueven el desarrollo benéfico de la institución, dado que el dotar de información al trabajador, éste tendrá las herramientas para canalizar sus inquietudes y conocimientos hacia la concientización de causas y efectos en los ámbitos de trabajo.

El manual de bienvenida tiene como propósito fundamental informar sobre los puntos de mayor interés con relación a las condiciones de trabajo, derechos y prestaciones que como empleados del Gobierno del Distrito Federal nos son aportadas; así como las normas y lineamientos administrativos que debemos respetar.

Es importante mencionar que la elaboración de los manuales de bienvenida no debe quedar nada más en ello, siendo que su finalidad es difundir la información contenida al personal de nuevo ingreso, porque de nada sirve que existan sino se dan a conocer.

### **2.2.1.2 ESTRUCTURA.**

La estructura del manual de bienvenida dará a conocer como está integrado el mismo; por lo que deberá contener:

Introducción.

Parte 1.

- ◆ Mensaje de bienvenida a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.
- ◆ Antecedentes históricos.
- ◆ ¿Qué es la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal?
- ◆ ¿cuál es su objetivo?
- ◆ Organigrama básico.
- ◆ Estructura organizacional de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.

## Parte 2.

- ◆ Condiciones de trabajo en el Gobierno del Distrito Federal.
- ◆ Trabajadores de base.
- ◆ Trabajadores de lista de raya.
- ◆ Trabajadores eventuales.
- ◆ Trabajadores interinos.
- ◆ Trabajadores de honorarios.
- ◆ Trabajadores de confianza.

## Parte 3.

- ◆ Marco jurídico para empleados del Gobierno del Distrito Federal.
- ◆ Artículo 123 constitucional ( apartado "B").
- ◆ De los nombramientos y suspensión de los mismos.
- ◆ De los salarios.
- ◆ De los derechos, obligaciones y prohibiciones para los trabajadores del Gobierno del Distrito Federal.
- ◆ De las licencias, descansos y vacaciones.
- ◆ De la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.
- ◆ De la Capacitación y Desarrollo Integral de los Trabajadores.

## Parte 4.

- ◆ Servicios, seguros y prestaciones que reciben los trabajadores del Gobierno del Distrito Federal, por parte del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado ( ISSSTE), y de la Caja de Previsión para los Trabajadores de Lista de Raya (CAPTRALIR) en caso de los trabajadores con tipo de nómina 5.
- ◆ Servicios.
- ◆ Seguros.
- ◆ Prestaciones.

## Parte 5.

- ◆ Tu puesto.
- ◆ Tu jefe inmediato.
- ◆ Despedida.

## Bibliografía.

## Directorio.

### 2.2.1.3 CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO.

Las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal es un documento de carácter oficial que contienen las normas a que debe sujetarse el desarrollo del trabajo, y tienen su fundamento en el artículo 123 constitucional apartado B y en los artículos 87 al 91 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Dentro de las Condiciones Generales de Trabajo se mencionan las disposiciones a las que estará sujeto todo el personal adscrito al Gobierno del Distrito Federal, por lo que es conveniente darlas a conocer todas y cada una de ellas de una forma específica, donde se encuentran las siguientes:

- Las disposiciones generales.
- Los nombramientos.
- La suspensión de los efectos del nombramiento.
- La terminación de los efectos del nombramiento.
- Los salarios.
- La jornada de trabajo, de los horarios y el control de asistencia.
- La intensidad y calidad del trabajo.
- Obligaciones y facultades del titular.
- Derechos, obligaciones y prohibiciones de los trabajadores.
- Las licencias, descansos y vacaciones.
- Seguridad e higiene en el trabajo.

- Los riesgos de trabajo.
- Estímulos y recompensas.
- Sanciones.
- Prestaciones económicas y sociales.
- La capacitación y desarrollo integral de los trabajadores.

#### **2.2.1.4 DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES.**

Los derechos, obligaciones y prohibiciones son los aspectos básicos y fundamentales que debe conocer todo trabajador. Por lo que es un aspecto primordial que deberá contener todo manual de bienvenida que se elabore.

**Los derechos de los trabajadores son:**

- ✓ Percibir los emolumentos que les correspondan en el desempeño de sus labores ordinarias y extraordinarias.
- ✓ Percibir las indemnizaciones y prestaciones derivadas de riesgos profesionales.
- ✓ Recibir estímulos y recompensas.
- ✓ Participar en los concursos realizados por escalafón.
- ✓ Disfrutar de descansos y vacaciones.
- ✓ Obtener licencias con o sin goce de sueldo.
- ✓ Recibir trato decoroso de parte de superiores y subalternos.
- ✓ Cambiar de adscripción.
- ✓ Gozar de los beneficios de los Centros de Desarrollo Infantil.

- ✓ Ocupar nuevamente el puesto que desempeñaba al reintegrarse al servicio en caso de enfermedad, maternidad, licencia, vacaciones u otras causas similares.
- ✓ Ser reinstalado en su puesto y percibir los salarios caídos.
- ✓ Continuar ocupando su puesto al obtener libertad provisional siempre y cuando no se trate de delitos oficiales.
- ✓ Obtener permisos para asistir a las asambleas y actos sindicales.
- ✓ Desempeñar labores de acuerdo con su capacidad física en caso de incapacidad parcial o permanente.
- ✓ Participar en las actividades sociales, deportivas y culturales que sean compatibles con sus aptitudes.
- ✓ Incorporar al expediente del trabajador las notas buenas, de mérito y otras que le reconozcan.
- ✓ Renunciar a su empleo.

**Las obligaciones a las que están sujetos los trabajadores son las siguientes:**

- ✓ Desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados.
- ✓ Observar buenas costumbres dentro del servicio.
- ✓ Guardar reserva de los asuntos de que tengan conocimiento con motivo de su trabajo.

- ✓ Evitar la ejecución de actos que pongan en peligro su seguridad y la de sus compañeros.
- ✓ Asistir puntualmente a sus labores.
- ✓ No hacer propaganda de ninguna clase dentro de los lugares de trabajo.
- ✓ Asistir a los centros de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia.
- ✓ Manejar adecuada y honestamente los documentos, correspondencia, valores y efectos que se confíen.
- ✓ Cuidar y conservar en buen estado los muebles, máquinas y útiles que se le proporcione para el desempeño de su trabajo.
- ✓ Avisar a sus superiores de los accidentes que sufran sus compañeros.
- ✓ Tratar con cortesía y diligencia al público.
- ✓ Cumplir con las comisiones que, por necesidades del servicio se le encomienden en lugar distinto a su centro de trabajo.
- ✓ Abstenerse de hacer extrañamientos o amonestaciones en público a sus compañeros.
- ✓ Someterse a los reconocimientos médicos previstos.
- ✓ Estarán obligados al pago de los daños que causen a los bienes muebles que estén al servicio de la institución.

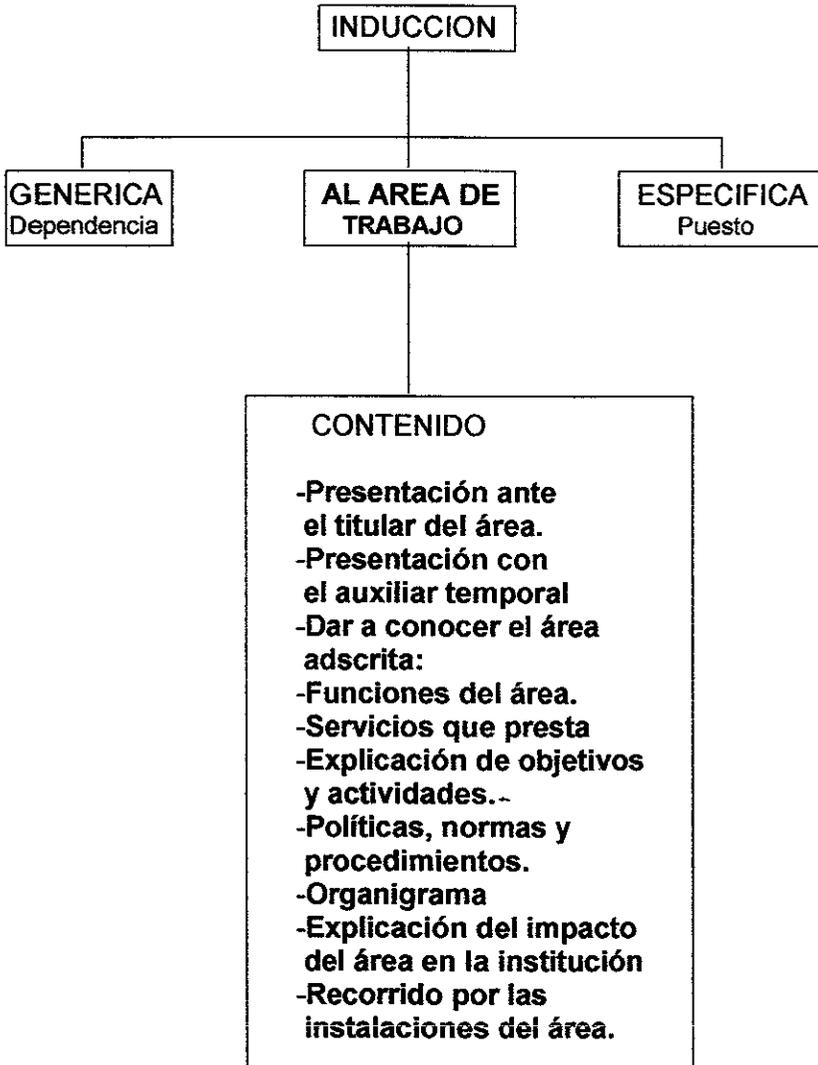
**Queda prohibido a los trabajadores:**

- ✓ Aprovechar los servicios de sus subalternos en asuntos ajenos a las labores oficiales.
- ✓ Ser procuradores o agentes de particulares y tomar a su cuidado el trámite de asuntos relacionados con el departamento, aún fuera de las horas de labores.
- ✓ Hacer préstamos con interés a sus compañeros de labores, efectuar rifas o cualquier acto de comercio.
- ✓ Hacer préstamos con interés a empleados cuyos sueldos tengan que pagar, cuando se trate de cajeros o pagadores habilitados, así como retener sueldos por encargo o comisión de otra persona.
- ✓ Dar referencias con carácter oficial sobre el comportamiento y servicios de empleados.
- ✓ Concurrir a labores en estado de ebriedad o bajo la influencia de algún estupefaciente, psicotrópico o droga enervante.
- ✓ Cobrar al público gratificaciones por dar preferencia en el despacho de los asuntos que tiene encomendados.
- ✓ Dedicarse a asuntos ajenos a sus labores durante su jornada.
- ✓ Incurrir en faltas de probidad u honradez durante sus labores.
- ✓ Firmar por otro trabajador las listas de asistencia o marcarle la tarjeta para el control de la misma.
- ✓ Comentar actos inmorales en su trabajo.

- ✓ Penetrar a las oficinas después de las horas laborables, salvo que se cuente con autorización.
- ✓ Comprometer con su imprudencia, descuido o negligencia, la seguridad del lugar donde el trabajo se desempeña.
- ✓ Causar daños o destruir intencionalmente edificios, instalaciones, obras, maquinaria, instrumentos, muebles, útiles de trabajo, materias primas y demás objetos que estén al servicio del departamento.<sup>(31)</sup>

(31) Con fundamento en las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal.

## 2.2.2 INDUCCION AL AREA DE TRABAJO.



El enfoque tradicional del proceso de inducción presenta dos fases o aspectos fundamentales: la inducción genérica (dependencia) y la inducción específica (puesto).

Situación que se ve reflejada no sólo en las obras de diversos autores que la manejan como tal sino porque así está establecida en la propia normatividad vigente en materia de administración de recursos emitida por Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, la cual establece que la inducción deberá cubrir únicamente con dos fases: la inducción a la dependencia y la inducción al puesto específico.

Sin embargo este enfoque queda inconcluso sino se complementa con la inducción dirigida al área de trabajo, aspecto que es preciso instrumentar para que se dé una orientación adecuada que permita involucrar los objetivos institucionales de manera integral.

Es decir, siempre se ha manejado lo general y lo particular dejando a un lado ese aspecto intermedio que hay que incluir en la inducción, para que se vincule el órgano o institución con la operatividad funcional, con ello la generalidad se enlazará con lo particular, permitiendo una integración plena del binomio dependencia-puesto.

Dentro de la inducción es necesario contemplar la unidad de la institución en la que el nuevo elemento se integrará, ya que en ella desempeñará las funciones que se le encomienden; de tal forma que es necesario que se tenga un mínimo conocimiento e información de las actividades que se llevan a cabo en el área correspondiente.

La inducción al área específica de trabajo debe contener los siguientes elementos que se deben cubrir en esta fase: (32)

- Funciones del área: explicación de los objetivos, actividades, y estructura departamental, junto con la descripción de la forma en que las actividades del área se relacionan con las de otras áreas y con la misma institución.

---

(32) Dessler Gary. Administración de personal. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana. Méx. 1991. Pág 266.

- Políticas y procedimientos: las que corresponden únicamente al área.
- Recorrido por el área: familiarización completa con las instalaciones de la unidad adscrita.
- Presentación con los empleados de la unidad.

Con respecto a la inducción al área de trabajo, la D.G.A.D.P. está constituida estructuralmente por: (33)

- ❖ 7 Direcciones de área.
- ❖ 18 Subdirecciones de área.
- ❖ 38 Jefaturas de Unidad Departamental.

Las siete áreas que integran a la D.G.A.D.P. son las siguientes:

-Dirección de Servicio Profesional de Carrera:

1 Subdirección y 4 jefaturas de unidad.

-Dirección de la Unidad de Planeación:

3 Subdirecciones.

-Dirección de Administración de Personal:

3 Subdirecciones y 7 jefaturas de unidad.

-Dirección de Operación y Control del pago:

3 Subdirecciones y 7 jefaturas de unidad.

(33) Organigrama de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal del 8 de Octubre de 1998.

-Dirección de Capacitación:

2 Subdirecciones y 4 jefaturas de unidad.

-Dirección de Relaciones Laborales:

5 Subdirecciones y 8 jefaturas de unidad.

-Dirección de Unidad de Profesionalización:

1 Subdirección y 4 jefaturas de unidad.

A parte de estas siete direcciones de área existe una coordinación administrativa, de la cual dependen 3 jefaturas de unidad; así como la Unidad Departamental de Desarrollo Administrativo que depende directamente de la dirección general.

Será responsabilidad de cada una de las direcciones tener debidamente instrumentado un programa de inducción dirigido al personal que se integre a estas áreas, ya que deberá conocer perfectamente las actividades que se realizan en el área de trabajo en la que estará adscrito e identificar y conocer el objetivo, funciones, servicios que presta y el organigrama del área correspondiente.

Es conveniente señalar que cada área deberá elaborar conjuntamente con el área de recursos humanos un programa de inducción específico al área de trabajo dirigido al personal que tendrá a su cargo.

Tomando en consideración que al personal de nuevo ingreso se le proporcionará una inducción completa, es decir, que por el simple hecho de ser un trabajador que se integra por primera vez y sin conocer absolutamente nada sobre su nuevo centro de trabajo se le deberá brindar una inducción genérica (a la institución) como también una inducción específica (al puesto) sin olvidar o dejar a un lado la inducción al área de trabajo que es la intermedia, ésta enlazará a la institución con las funciones específicas del puesto.

De esta manera el empleado contará con toda la información indispensable para integrarse debidamente a la institución.

Los motivos por los que el personal puede ser readscrito son los siguientes:

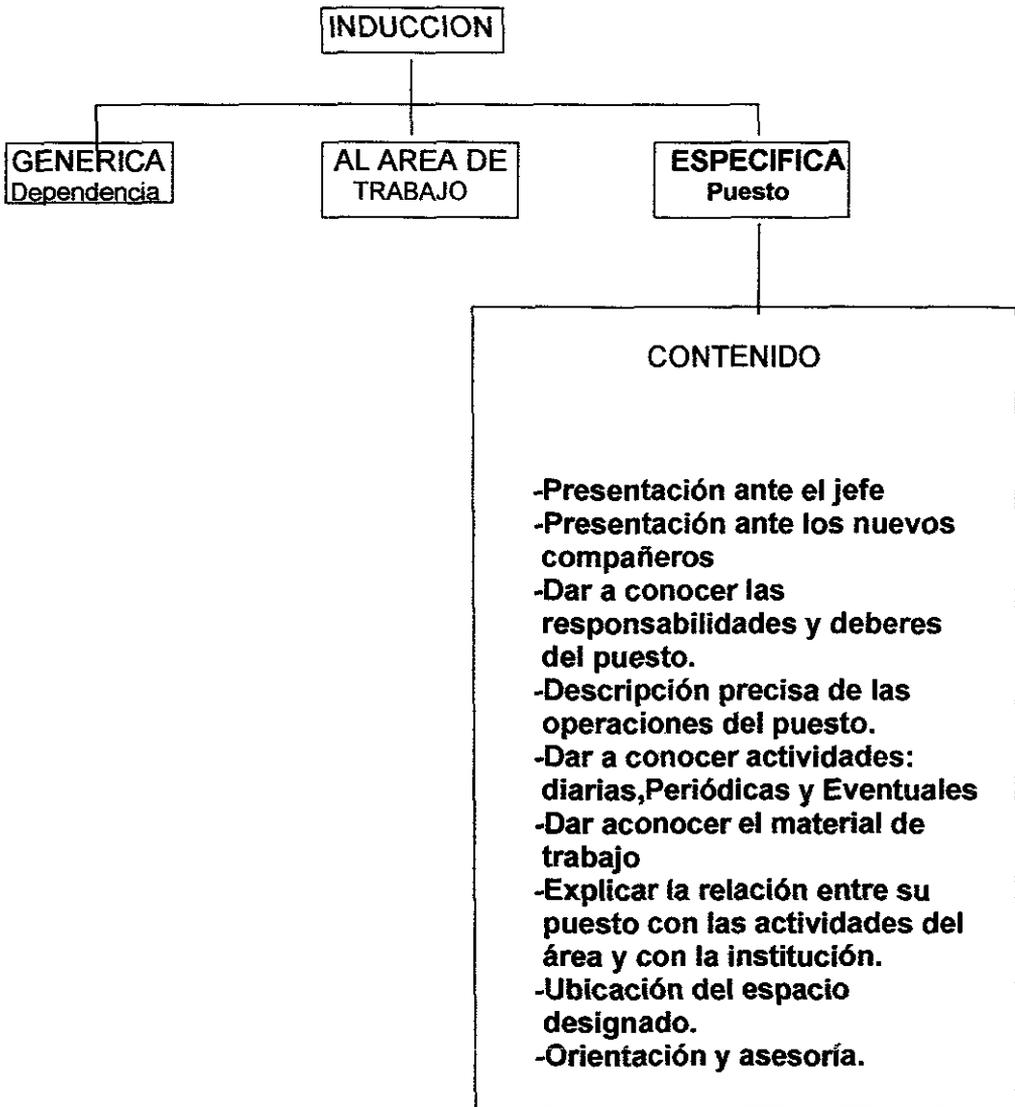
- Por convenir al buen servicio.
- Por reorganización o necesidades del servicio.
- Por permuta debidamente autorizada.
- Por razones de salud.
- Por sanción debidamente dictaminada.

El proceso de inducción para el personal readscrito puede presentar dos casos:

- 1.-El personal que es readscrito a una nueva unidad administrativa se le deberá de proporcionar una inducción completa, es decir, que abarque una inducción genérica, una al área de trabajo y una al puesto específico.
- 2.-El personal que es readscrito dentro de la misma unidad administrativa a una área diferente, se le deberá de dar una inducción al área de trabajo y una inducción al puesto específico.

Cabe mencionar que para el personal que tenga un movimiento escalafonario se deberá aplicar lo anteriormente señalado en el punto 2, es decir, una inducción al área de trabajo y una al puesto específico.

### 2.2.3 INDUCCION ESPECIFICA.



Todo el que entra a un ambiente laboral queda sujeto, en uno u otro momento, a alguna forma de desconocimiento general de ese nuevo ambiente, misma que puede ser contrarrestada mediante una orientación formal en las políticas de la institución y naturaleza del trabajo. Por más casual, formal, sencilla o compleja que sea la inducción está orientada a cambiar a las personas con la esperanza de mejorarlas en vista de las metas institucionales.

La inducción específica es un entrenamiento que tiene como objetivo acelerar la adecuación del empleado al puesto, es decir, ya en el lugar físico, demostrar operacionalmente las actividades y funciones que tiene que desempeñar el nuevo empleado en su puesto.

Los aspectos básicos de una inducción específica son:

- 1.- Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado por el personal responsable de recursos humanos con el que habrá de ser su jefe inmediato, y no simplemente enviado con una ficha de ingreso. Por lo menos, debe dársele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.
- 2.- El jefe debe presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.
- 3.- Debe después explicarle, de ser posible por sí mismo, en qué consistirá su trabajo. Para ello, nada mejor que auxiliarse de la descripción del puesto.
- 4- Deben mostrársele los sitios que requiere conocer, tales como lugar de cobro, sanitarios, reloj checador, equipo de seguridad, salidas de emergencia, enfermería, etc.
- 5.- Conviene señalar un auxiliar para orientarlo y le asesore sobre las dudas que tenga.

### 2.2.3.1 INDUCCION AL PUESTO ESPECIFICO.

Al ingresar un nuevo elemento a la institución lo más importante a considerar es el cubrir con éxito su puesto para esto, hay que tener en mente que el recurso humano es muy importante ya que el trabajo constituye la esencia y vida de la institución y el progreso se basa en la calidad y dedicación con que desarrolle su trabajo día a día.

La inducción al puesto específico consiste en explicar detalladamente las responsabilidades del puesto al nuevo empleado, proporcionándole una copia de la descripción del mismo, especificándole la manera en que el puesto se relaciona con las actividades de la unidad. (34)

La inducción al puesto específico consiste en un entrenamiento en el que se pretende acelerar la adecuación del nuevo empleado al puesto, es decir, orientar o demostrar operacionalmente actividades y funciones que tiene que desempeñar el empleado en su puesto.

Específicamente consiste en una descripción precisa de las operaciones que se realizan en un puesto determinado, cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en partes o etapas principales, también es recomendable enumerar estas actividades en orden progresivo incluyendo los siguientes puntos:

- Actividades diarias.
- Actividades periódicas.
- Actividades eventuales.

Por otra parte se debe tomar en cuenta los accesorios del puesto. Comprende aquellos elementos físicos que de alguna manera van a permitir el desarrollo de las funciones del puesto incluyendo el equipo cotidiano, los recursos tecnológicos, herramientas, maquinaria, papelería, etc.

(34) *Ibidem*. Pág. 267.

En un proceso formal de inducción se debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la institución; por lo que es necesario que exista una cuidadosa planeación a fin de que los nuevos empleados no tengan experiencias negativas, aún cuando el tipo de información que necesita variará con el puesto, es indispensable que se dé este tipo de información.<sup>(35)</sup>

La inducción al puesto está dirigida para mostrar al nuevo personal lo que implica realmente su puesto, es decir, la naturaleza real de sus responsabilidades y deberes, dando a conocer lo que se espera de ellos una vez que empiecen a trabajar en la institución.<sup>(36)</sup>

### 2.2.3.2 EVALUACION DEL PROCESO DE INDUCCION Y SEGUIMIENTO.

Si el personal nuevo empieza a trabajar sobre la base de un programa de inducción, que pueda durar semanas o meses, dependiendo de la complejidad del cargo o de la organización, apenas es natural que los objetivos individuales que se han establecido en el proceso se revisen en determinada etapa, para ver si se están cumpliendo. Debido a esto se tiene que incluir una evaluación y seguimiento del proceso de inducción.<sup>(37)</sup>

La evaluación del proceso de inducción, consiste en realizar posteriormente a ella, entrevistas de ajuste en forma individual o de grupo, en las que se verificarán por medio de cuestionarios, o cualquier otro tipo de instrumento que permita comprobar que la información tanto introductoria como específica, sea dominada o comprendida por el personal de nuevo ingreso.

(35) Sherman Arthur / Chruden Herbert J. Administración de personal. México, Editorial Continental, 1991. Pág. 187.

(36) Dessler Gary. Administración de personal. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991. Pág. 267.

(37) Meighan Michael. Programas de inducción. Entrenamiento. Diseño y ejecución. Colombia, Editorial Fondo Editorial Legis, 1992. Pág.107.

El sistema de evaluación del proceso de inducción juega un papel importante en la integración del individuo a la institución, ya que la retroalimentación que se consiga con la evaluación permite reducir la angustiante incertidumbre de no saber como se está actuando; en el mismo sentido, esto puede ayudar a los nuevos empleados a decidir la manera en que se deben desempeñar en futuro. Esta evaluación puede utilizarse para corregir las percepciones equivocadas que se tengan.

El seguimiento del proceso de inducción implica monitorear al personal inducido para determinar el grado de desarrollo y avance que vaya teniendo en el desempeño de sus actividades, y de esta manera establecer el impacto que haya tenido la inducción sobre él.

Por lo anterior, se considera necesario que debe existir un sistema para verificar si se han logrado los objetivos de la inducción. Durante las primeras semanas o meses de empleo, la evaluación se debe centrar en las dificultades que tenga la gente para aclimatarse en la organización, eso quiere decir que las formas de evaluación deben tener una sección que reconozca la necesidad de la revisión de la inducción.<sup>(38)</sup>

Esta parte no se debe confundir con un informe sobre el periodo de prueba el cual generalmente tiene que ver con el trabajo y conducta, pero indudablemente podría incluir también una sección sobre la forma como el recién llegado se está aclimatando en la institución. Si los problemas que surjan en una revisión se tratan en la evaluación, estos, sino se resuelven fácilmente se pueden trasladar a un sistema regular de verificación de la inducción.

### **2.3 ANALISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE INDUCCION DE 1988-98.**

En años anteriores a 1988 dentro de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal no se ha hecho posible establecer un adecuado procedimiento de inducción al personal de nuevo ingreso.

(38)Ibídem. Pág.107.

Es por ello que a partir de 1988 a la fecha se ha pretendido formalizar dicho proceso de inducción, al llevar a cabo pláticas con autoridades a nivel mandos medios y superiores para ver la posibilidad de aplicar una inducción al personal de nuevo ingreso sin tener éxito alguno.

La falta de un proceso de inducción al personal de nuevo ingreso dentro de esta institución es evidente ya que se refleja en el desempeño profesional del personal que se encuentra laborando, puesto que el desconocimiento y desorientación que se origina al no tener una inducción afecta en forma negativa su eficiencia en el trabajo.

Aún cuando existe una Normatividad en Materia de Administración de Recursos, citada en el primer capítulo, que regula el proceso de inducción, también es cierto que no se acatan las disposiciones sobre esta materia.

Situación que se demostró en el curso de inducción que se impartió en la D.G.A.D.P. en mayo de 1998, curso en el que se convocó a 25 personas, la mayoría de las cuales contaban con antigüedad laboral, con ello se dio **incumplimiento al numeral 1.5.6**, en el que se estipula que el proceso de inducción **no debe exceder a tres días hábiles** al inicio de sus labores.

La total desorganización aunada a la falta de una buena estructuración del proceso de inducción ocasionó incluso que se convocara a personas que al momento de ser invitadas al curso, se encontraban ya separadas del servicio por haber concluido interinatos.

En este mismo curso se manifestó la **omisión del apartado b del numeral 1.5.8**, puesto que se dejó de lado una de las fases de la inducción, es decir la **específica**.

La falta de conocimientos y destreza necesaria que se ocasiona por las fallas del procedimiento de reclutamiento y selección, generan que no se satisfaga con los requerimientos del puesto, aunado a ello si no se da información previa de las actividades que les son encomendadas el personal ignora y ejecuta de manera inadecuada las actividades específicas del puesto a desempeñar.

La falta de una inducción formal en el momento que un nuevo elemento se incorpora provoca una adaptación al sistema viciado imperante, esto ocasiona que el personal de nuevo ingreso repita las anomalías y vicios del personal que se encuentra laborando.

Por otra parte, las autoridades toman decisiones, negocian y colocan al personal, al pasar por alto las necesidades y/o requisitos que debiera cubrir dicho personal, para ocupar la vacante que en ese momento se tiene.

Asimismo, la falta de coordinación entre las diversas áreas involucradas, es decir, sindicato, autoridades y áreas de trabajo, obstaculizan que el personal que forma parte de la institución no se le dé la inducción correspondiente, perdiendo el contacto o monitoreo de dicho personal para continuar evaluándolo y asesorándolo según el avance que éste tenga.

La falta de presupuesto o partida destinada que debiera tenerse para impartir inducción, no se tiene, ya que los recursos económicos son limitados y aunado a esto no se le da la importancia que debiera tener, por lo que de esta manera no se destina personal para que lleve a cabo dicha inducción.

Retomando lo anterior se identifican una serie de variables que inciden en la problemática detectada:

## VARIABLES QUE INCIDEN EN EL PROBLEMA

VARIABLES CONTROLABLES	VARIABLES INCONTROLABLES
La información.	Carencia de inducción formal.
Instrumentos y técnicas de inducción.	Falta de identificación del personal de nuevo ingreso.
Padrón de instructores.	Falta de conocimientos y orientación del personal.
Difusión de la inducción.	Falta de coordinación entre las áreas.
	Escasez de presupuesto.
	Ansiedad.
	Existencia de vicios laborales.
	Falta de voluntad e interés por parte de las autoridades.

En el cuadro anterior se identifican dos tipos de variables que se encuentran presentes en el problema detectado, las primeras variables en este caso las variables controlables son aquellas a las cuales podemos manejar y modificar según nuestra decisión, o tener algún efecto sobre el resultado; es decir, son en las que se pueden tener influencia aún cuando no se tenga el control completo; mientras que las variables incontrolables son aquellos aspectos de la situación que afectan el resultado, pero que no son controladas por quienes toman las decisiones, es decir, son aquellas que están fuera de nuestro alcance por lo tanto no son susceptibles de modificarse fácilmente.

---

Sin lugar a dudas, hasta antes del año de 1995 la Unidad Departamental de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal se ha preocupado por establecer los lineamientos y técnicas para que en coordinación con el área de recursos humanos se pudiese impartir una correcta inducción al personal de nuevo ingreso.

De esta manera, el área de reclutamiento, selección e inducción de personal se ha tomado la tarea de dar a conocer a las autoridades del beneficio que pudiera tener la aplicación del procedimiento de inducción a los nuevos colaboradores dentro de la misma institución. Dichas pláticas no han logrado los frutos esperados, debido a la apatía de las autoridades generada por el desinterés y la falta de importancia hacia el proceso de inducción, ya que la perciben como una intromisión innecesaria en el verdadero trabajo.

Por otra parte, es conveniente señalar que esta inducción, no es para personal que ya tiene meses o años laborando dentro de esta Dirección General, sino debiera ser impartida tan sólo para el personal de nuevo ingreso, el readscrito y el personal que haya tenido alguna promoción por movimiento escalafonario en un tiempo no mayor de tres días a partir de haber sido contratado, readscrito o promovido respectivamente.

En el mes de mayo de 1998 se da a conocer en el programa de cursos de la D.G.A.D.P: el denominado "Curso de inducción al Gobierno de Distrito Federal".

La duración programada para la impartición de este curso se estimó en 2 horas donde se puede observar la falta de importancia e interés por parte de las autoridades hacia el proceso de inducción, al destinarle tan poco tiempo, a sabiendas que se requiere de mayor tiempo para dar a conocer la información básica que interviene en el proceso; y donde su contenido fue tan escaso que el personal que asistió no dispuso todas las dudas que le surgieron.

---

Ha dicho curso asistieron 25 personas entre las cuales se encontraba personal con más de cinco años de trayectoria laboral dentro de la Dirección General, así como personal que durante años cubrió interinatos.

### **2.3.1 DEFICIENCIAS DETECTADAS DENTRO DEL CURSO.**

#### **-DURACION.**

Sin lugar a dudas, es evidente que para dar a conocer, informar y orientar al personal sobre las principales generalidades de la institución no pueden ser dadas a conocer en un lapso de tiempo tan escaso de 2 horas. Ya que dentro de un buen proceso de inducción a la Dependencia perfectamente bien contextualizado lo estimado para dar una sustancial información de lo más básico y prioritario de todo lo que abarca dicha institución es de aproximadamente 4:50 horas (con referencia a la inducción genérica) ya que incluye aspectos tan indispensables como una cordial bienvenida, como principales objetivos y funciones, el dar a conocer la gran estructura organizativa, cargos y nombres de todos y cada uno de los mandos medios y superiores que tienen a su cargo el buen funcionamiento de la institución y el gran sin número de derechos, obligaciones y prestaciones sociales a las que se hace acreedor todo aquel servidor público, esto con el fin de que se vayan adentrando y familiarizando con lo que habrán de ser las políticas determinantes a seguir de la institución.

#### **-PERSONAL ASISTENTE**

El personal que acudió sin previo aviso a este curso fue personal que tenía años laborando en la D.G.A.D.P., que jamás había tenido una inducción genérica formal, así como, una correcta inducción al puesto específico.

Por otra parte, existió también personal que había cubierto anteriormente interinatos y que en ese momento dicho personal no se encontraba activo.

Esto quiere decir que no existió una adecuada coordinación entre las áreas competentes en cuanto al rastreo o detección del personal al cual iba dirigido verdaderamente este breve curso de inducción.

## **-CONTENIDO**

En cuanto al contenido no se siguió con algún cronograma previamente programado. No se tocaron puntos importantes estructurales, de objetividad, funcionalidad, obligatoriedad entre otros, ya que son fundamentales para que el personal pueda desarrollarse apropiadamente gracias a la previa información recibida.

## **-TECNICAS**

El apoyo de técnicas o instrumentos para facilitar la orientación y para que fuera mucho mejor asimilada esta breve información introductoria a dicha institución fue nula, ya que no existió una plática o conferencia formalmente estructurada y completa, ni diapositivas o película proyectada, ni mucho menos algún folleto o manual escrito que pudiera llegar a sustentar la poca información.

---

## **CAPITULO 3.**

**PROPUESTA PARA LA INDUCCION DE PERSONAL EN LA  
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y  
DESARROLLO DE PERSONAL.**

## **CAPITULO 3. PROPUESTA PARA LA INDUCCION DE PERSONAL EN LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.**

---

### **3.1 SITUACION ACTUAL.**

Actualmente en la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, se hace evidente la falta de un proceso de inducción, ya que hasta el momento no se ha hecho posible instituir un adecuado procedimiento del mismo, a pesar de ser una parte tan importante en la administración de personal.

Esta situación se ve reflejada primordialmente en el desconocimiento de normas, políticas, procedimientos y ajuste social en los nuevos espacios laborales por parte del personal de nuevo ingreso, que afectan en forma negativa su eficiencia, desempeño, y adaptación a la institución.

Es innegable la existencia de una inducción informal que provoca la repetición de un ciclo nocivo que parece caracterizar en gran medida al sector público, donde recaen vicios laborales; éstos son transmitidos por el personal que labora; el cual no tuvo en su momento una adecuada inducción, todo esto se traduce en impuntualidad, desinterés en el trabajo, empezar a laborar a destiempo, comer durante la jornada laboral, la atención de asuntos personales en horas de trabajo, desorientación en las actividades encomendadas; esta situación conlleva a desvirtuar los objetivos institucionales.

Todos estos problemas se ocasionan debido a que la institución no se ha preocupado por informar adecuadamente, mediante la inducción de todos los aspectos a los nuevos elementos. Es importante señalar que la inducción es una etapa o conjunto de acciones encaminadas a dar a conocer al personal de nuevo ingreso sobre los aspectos fundamentales de la institución.

En la cual se va adaptar lo más pronto posible a su ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus obligaciones y derechos, a las políticas de la institución y a las funciones específicas para desempeñar

adecuadamente el puesto asignado. Todo esto con la finalidad de lograr la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de sus funciones.

A continuación en los cuadros sucesivos se presentan datos estadísticos del personal que debería estar sujeto a un proceso de inducción.

**SE HAN DETECTADO DENTRO DE LA D.G.A.D.P. LAS SIGUIENTES CIFRAS ESTADISTICAS:**

<p style="text-align: center;"><b>Area:</b> <b>Unidad Departamental de Recursos Humanos</b> personal que ingresa</p>
<p style="text-align: center;">Entre <b>200 y 230</b> personas aproximadamente dentro de la D. G.A.D.P. anualmente entre los puestos:</p> <p style="text-align: center;"><b>técnico operativo,</b> <b>mandos medios</b> <b>mandos superiores</b></p>

FUENTE: Unidad Departamental de Recursos Humanos.

El área de recursos humanos dentro de la D.G.A.D.P. estima que existe aproximadamente de **200 a 230** movimientos de nuevo ingreso entre personal:

- Basificado
- De confianza
- De honorarios
- Por interinatos

A los cuales no se les proporciona una inducción formal tanto genérica como específica en un periodo no mayor de tres días después de haber sido contratados

<b>AREA:</b> <b>UNIDAD DEPARTAMENTAL DE READSCRIPCION DE PERSONAL</b>
Personal readscrito.  Entre <b>30 y 40</b> personas reubicadas Aproximadamente dentro de la D.G.A.D.P. anualmente entre los puestos:  <b>Técnico operativo</b>

FUENTE Unidad Departamental de Recursos Humanos

En cuanto al personal que se pone a disposición de personal y es reubicado y/o readscrito en la D.G.A.D.P. se estima que son entre **30 a 40** readscripciones de personal anualmente.

A los cuales no se les brinda la oportunidad de ser inducidos formalmente tanto genérica como específicamente.

<b>AREA:</b> <b>COMISION MIXTA DE ESCALAFON</b> Personal con movimiento escalafonario
Entre <b>15 a 25</b> personas promovidas Aproximadamente dentro de la D.G.A.D.P. Anualmente entre los puestos: <b>Técnico operativo</b>

FUENTE. Unidad Departamental de Recursos Humanos.

Con respecto al personal que obtiene promociones por medio de movimientos escalafonarios dentro de la D.G.A.D.P. se estiman que son aproximadamente entre **15 y 25** promociones escalafonarias anualmente.

**A los cuales no se les proporciona una debida inducción específica, es decir, al nuevo puesto al que habrán de ocupar.**

### **3.2 MODELO PROPUESTO.**

En la medida que la inducción se considera como un instrumento para facilitar el desarrollo de los recursos humanos, es inaplazable la necesidad de informar al trabajador dentro de su medio laboral en éste caso, dentro de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.

- ✓ Por lo que es necesario establecer y aplicar un **proceso formal de inducción.**
- ✓ Que se dé inducción a todo el personal tanto de nuevo ingreso como personal readscrito y personal que haya tenido un movimiento escalafonario, ésta deberá tener una característica importante, se debe concebir como un mecanismo o proceso permanente, en éste sentido no se habla de cursos, pláticas o conferencias aisladas, si no de un proceso que lleve información de carácter formal y constantemente actualizada.
- ✓ Este proceso se inicia detectando al nuevo personal con oportunidad, esto se dará con la **correcta coordinación** que debe existir entre el área de recursos humanos quien tendrá la responsabilidad de informar puntualmente y no a destiempo como actualmente sucede.

Por otra parte, no se debe considerar al proceso de inducción como un mecanismo exclusivamente dirigido al personal de nuevo ingreso, ya que se debe atender también, al personal readscrito, así como al personal que haya tenido un movimiento escalafonario, puesto que al ponerse a disposición y ser readscrito a una nueva área implica un cambio de unidad, de ambiente, de compañeros, de puesto, de funciones etc. Es decir,

una falta de conocimientos en general; los cuales deberán ser atendidos gracias a la impartición de una correcta inducción, a éstas mismas condiciones se enfrenta el personal que tiene un movimiento escalafonario, el cual requiere de las mismas necesidades de inducción.

Con lo anterior se está en posibilidad de contar con información de forma constante, ya que estableciendo una coordinación entre las diversas áreas que conforman la D.G.A.D.P. se podrá lograr este objetivo.

- ✓ Otro aspecto importante es **difundir la inducción** mediante la promoción constante de los programas de inducción entre el personal de estructura con el personal técnico operativo.
- ✓ La técnica que se propone para promover la inducción es por medio del **audiovisual**, ya que por su dinámica el **videocassette** permite que se preste más atención e interés y esto a su vez permitirá captar y asimilar el conocimiento mucho más fácilmente que a través de las técnicas o instrumentos de impartición tradicionales como lo es una simple plática o conferencia, siendo uno de los principales beneficios su fácil entendimiento.
- ✓ Otra de las técnicas en la que deberá fundamentarse la inducción es la necesidad de contar con un **manual de bienvenida**, puesto que este documento deberá contener y proporcionar información oficial, detallada y vigente por lo que servirá de consulta periódica del personal anteriormente mencionado.
- ✓ Esta información contenida en el manual de bienvenida es tan primordial y fundamental que se debe considerar como obligación por parte de la institución, el **proporcionar un ejemplar** de este mismo a cada uno de los nuevos trabajadores para que este mismo colaborador tenga información necesaria y útil de manera rápida y confiable.

- ✓ Por la falta de presupuesto es conveniente aprovechar a los recursos humanos internos, es decir, que sean los **instructores internos** quienes apliquen la inducción, éstos deberán ser previamente seleccionados por las áreas competentes.
- ✓ Para que los instructores internos impartan una inducción de calidad todos y cada uno de ellos deberán recibir una adecuada capacitación y adiestramiento.
- ✓ Asimismo, para que sean disipadas las dudas y preguntas que pudiese llegar a tener el personal de nuevo ingreso se prevé la necesidad de **nombrar a un auxiliar temporal**, el cual apoye y oriente favorablemente a dicho personal durante el tiempo que sea necesario, este personal deberá ser escogido por el jefe inmediato.
- ✓ Se propone que el proceso de inducción se realice en el transcurso de **4:10 horas**, destinándose **1:20 horas a la inducción genérica**, **1:20 horas a la inducción al área de trabajo** y **1:30 horas a la inducción específica**.
- ✓ Posteriormente a la conclusión del proceso, las áreas pertinentes deberán realizar el **seguimiento** del personal inducido para evaluar los alcances obtenidos. Donde se arrojará el resultado del conocimiento e información captado a lo largo de este proceso, detectando de igual manera las fallas o malas interpretaciones que se tendrán que retomar para su aclaración.

Bajo este contexto se ha estructurado este modelo de inducción, el cual se deberá implantar en la D.G.A.D.P.. En él se anotan los conceptos y el establecimiento de la inducción, asimismo se aplica las técnicas ha utilizar para conseguir los mayores beneficios, tanto para la institución, como para el personal adscrito a ella.

### 3.3 PROCESO DE INDUCCION PARA LA D.G.A.D.P.

El proceso de inducción de personal enfocado bajo la perspectiva de la planeación estratégica se propone que tenga por **visión** dentro de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal:

- Rescatar los valores perdidos en la Administración Pública mediante un adecuado proceso de inducción, los que serán transmitidos para fomentar un legado de cultura de trabajo, de valores, de calidad, de responsabilidad en la ejecución del trabajo pero sobre todo de compromiso laboral en el servidor público para con la institución.

En este orden de ideas, es primordial fomentar los valores esenciales que dirijan el pensamiento del personal que conforma a la institución; ya que para que cualquier organización pueda sobrevivir y alcanzar el éxito debe contar con un sano conjunto de creencias sobre las cuales pueda basar sus políticas y acciones y ajustarse fielmente a dichas creencias.

En este sentido, el principal objetivo de los valores es tener una clara filosofía de guía, cuya intención es la de proporcionar los aspectos que guíen el pensamiento y acciones de la gente todos los días. El tomar este tipo de decisiones basado en un claro entendimiento de la filosofía es mucho mejor que ponerse a consultar los manuales administrativos.

De forma complementaria la **misión** del proceso de inducción en la D.G.A.D.P. será:

- El desarrollar y proporcionar un adecuado proceso de inducción enfocado en tres aspectos, el genérico, el del área de trabajo y el dirigido al puesto específico; en donde se verán conjugados y dados a conocer los valores que un servidor público debe tener, con el propósito de desarrollar una profunda actitud mental positiva en la que se fomente la cultura de trabajo tan olvidada en el sector público, de esta forma se rescatarán y cultivarán los valores con el proceso de inducción.

Es conveniente señalar que dentro de los programas de inducción que se instrumenten en la D.G.A.D.P. se dé a conocer al personal que va a ser inducido, cual es precisamente la visión y misión de este proceso.

#### OBJETIVO.

- Proporcionar al personal el conocimiento indispensable sobre la D.G.A.D.P., su significado, su organización y sus objetivos.
- Explicar en forma amplia los aspectos generales de los servicios que presta la D.G.A.D.P.
- Informar al trabajador acerca de sus deberes, derechos y obligaciones.
- Orientar al personal para que cumpla sus actividades según los procedimientos establecidos.
- Motivar al empleado para obtener de él una participación abierta y decidida en los programas de trabajo.
- Crear un ambiente de trabajo que haga productiva y grata la estancia del personal en el sector público y específicamente en la D.G.A.D.P.

#### UTILIDAD.

La mejor adaptación del trabajador a su medio laboral incrementará su productividad, De igual manera, su motivación coadyuvará a mejorar la calidad del trabajo y por consiguiente de los servicios que presta el sector público y particularmente nuestra institución.

#### AMBITO DE APLICACION.

Toda la estructura orgánica de la D.G.A.D.P.

#### UNIVERSO DE TRABAJO.

Personal técnico operativo que labora en la D.G.A.D.P.

#### POLITICAS DE OPERACION.

- Considerar este documento normativo para las áreas que conforman la D.G.A.D.P.
- Dar inducción al personal de nuevo ingreso, al readscrito y al que haya tenido un movimiento escalafonario.
- Realizar la inducción en forma permanente.

- Ningún trabajador de nuevo ingreso podrá comenzar sus labores sin haber recibido una correcta inducción.
- Actualizar la información constantemente.
- Crear un ambiente agradable de manera que el personal asuma una actitud positiva hacia el Gobierno del Distrito Federal y hacia la D.G.A.D.P.

## ESTRATEGIAS.

### INSTRUMENTACION DE LA INDUCCION

#### VIDEOCASSETTE DE INDUCCION.

##### CONCEPTO.

Material audiovisual que deberá contener la información general de la D.G.A.D.P.

##### UTILIDAD.

Satisfacer la necesidad de información del personal de una manera más estimulante y receptiva.

##### OBJETIVOS.

Proporcionar la información de manera más dinámica y didáctica.

##### ESTRATEGIA.

Considerar al **videocassette** como fundamento para llevar a cabo la inducción.

El contenido del **videocassette** para la inducción genérica en la D.G.A.D.P. será el siguiente:

- Que es la D.G.A.D.P. y cual es su misión.
- Antecedentes históricos.
- Funciones de la D.G.A.D.P.
- Organigrama.
- Autoridades y cargos.

- Prestaciones sociales.
- Condiciones generales de trabajo.

Es conveniente señalar que el audiovisual se realizará en formato digital, con 500 líneas de resolución y pista de audio profesional; cuya nitidez, claridad, definición y calidad se harán presentes en la proyección del video. La utilización de imágenes digitalizadas es la vanguardia en la realización de videocassette.

El audiovisual inductivo para la D.G.A.D.P. tendrá una duración de 30:00 minutos con un costo de \$ 9,500.00 pesos.

Existen otros formatos que por características resultan más económicos, sin embargo, la calidad de éstos no sería la óptima.

## **MANUAL DE BIENVENIDA A LA D.G.A.D.P.**

### **CONCEPTO.**

Documento que contiene la información de los aspectos generales de la D.G.A.D.P.

### **UTILIDAD.**

Satisfacer la necesidad de información del personal y despejar todas las dudas acerca del ámbito laboral.

### **OBJETIVOS.**

Proporcionar al personal mayor conocimiento de la institución, su organización, sus servicios y las prestaciones que brinda. Informar al trabajador acerca de sus deberes, derechos y obligaciones.

### **ESTRATEGIA.**

Entregar el manual a todo el personal de la D.G.A.D.P., después de la sesión de inducción.

## 3.3.1 PROGRAMA PARA LA INDUCCION GENERICA.

TEMA	SUBTEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	CONTENIDO DEL AUDIOVISUAL	TECNICAS	TIEMPO DE APLICACION	MATERIAL	
Inducción	Inducción Genérica	Proporcionar información de forma gral. acerca de la D.G.A.D.P.	Presentación del evento		Plática	5 min.	Documento	
			Mensaje de Bienvenida		Conferencia	5 min		
			Entrega de carta formal de bienvenida por parte de la Dir. Gral.			Dependiendo del número de participantes		
			Presentación individual de cada uno de los participantes		plática	Dependiendo del número de participantes		
			Proyección del Audiovisual	Que es la D.G.A.D.P. Y cual es su misión	Audiovisual	30 min.		Videocassettera Videocassette T V
				Antecedentes históricos	Audiovisual			
				Funciones de la D.G.A.D.P	Audiovisual			
				Organigrama	Audiovisual			
				Autoridades y cargos	Audiovisual			
	Prestaciones sociales	Audiovisual						
	Condiciones Generales De trabajo (Derechos, obligaciones y prohibiciones)	Audiovisual						

TEMA	SUBTEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	CONTENIDO DEL AUDIOVISUAL	TECNICAS	TIEMPO DE APLICACION	MATERIAL
			Respuestas a preguntas y aclaración de dudas			Dependiendo del número de participantes	
			Reforzamiento de la información entregada y explicación de la estructura del Manual de Bienvenida		Plática	15 min.	Manual de Bienvenida
			Recomendo a las instalaciones de D.G.A.D.P para conocer su ubicación		Visita guiada	20 min	
			Despedida		plática	5 min.	

Punto de reunión:

Fray Servando Teresa de Mier No. 77 8 Piso.

Impartida

Instructores internos

Duración del programa de inducción genérica

1 20 Hrs

Duración del audiovisual:

30:00 min.

3.3.2 PROGRAMA PARA LA INDUCCION AL AREA DE TRABAJO.

TEMA	SUBTEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TECNICAS	TIEMPO DE APLICACION	MATERIAL
Inducción	Inducción al área de trabajo.	Proporcionar una orientación adecuada del área de trabajo, que permita comprender el vínculo entre la institución con la operatividad de las funciones del área	Presentación ante el titular del área.	Plática	5 min.	Manual Administrativo  Programa Operativo Anual
			Presentación con el auxiliar temporal que designe el jefe del área	Plática	5 min.	
			Dar a conocer el área al que ha sido adscrito tocando los siguientes aspectos:	Plática		
			Funciones del área.	Plática	15 min.	
			Servicios que presta	Plática	10 min.	
			Explicación de objetivos y actividades.	Plática	10 min.	
			Políticas, normas y procedimientos que le corresponden a dicha área	Plática	15 min.	
Organigrama o estructura del área.	Plática	5 min.	Rotafolios			
Explicación de la forma en que las actividades del área se relacionan con las de otras áreas y el impacto que tienen dentro de la misma institución	Plática	10 min.				
Recorrido por las instalaciones del área.	Visita guiada	5 min.				

Lugar: Area de aplicación (Unidad de adscripción)

Impartido: Por el auxiliar temporal que designe cada área

Duración: 20 hrs.

## 3.3.3 PROGRAMA PARA LA INDUCCION ESPECIFICA.

TEMA	SUBTEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TECNICAS	TIEMPO DE Aplicación	MATERIAL
Inducción	Inducción Especifica	Acelerar la adecuación del integrante al puesto a desempeñar	Presentación ante el jefe inmediato.	Plática	5 min.	
			Presentación con colegas o compañeros de trabajo	Plática	5 min.	
			Dar a conocer las responsabilidades y deberes del puesto del nuevo empleado tomando en cuenta los siguientes aspectos:	Plática		
			Descripción precisa de las operaciones que se realizan en el puesto.	Plática	20 min	Manual administrativo
			Darle a conocer sus Actividades diarias. Actividades periódicas Actividades eventuales que tendrá que realizar.	Plática	10 min.	Formatos
			Dar a conocer el material que permitirá el desarrollo de sus funciones (recursos tecnológicos, herramientas, maquinaria, papelería, etc.)	Plática	3 min.	
			Explicación de la relación que tiene su puesto con las actividades del área y a su vez como el desempeño de su puesto contribuye al éxito de la institución.	Plática	15 min.	
			Mostrarle y ubicarle el espacio designado para desempeño de sus actividades.	Visita guiada	2 min.	
		Orientación y asesoría en cuanto a dudas y preguntas.	Plática	30 min.		

Lugar \_\_\_\_\_  
Area de trabajo (Unidad de Adscripción)  
Impartida Por el auxiliar temporal que designe cada área  
Duracion 1 30 hrs

Para la etapa de evaluación y seguimiento del proceso de inducción se propone el siguiente cuestionario:

**CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA LA D.G.A.D.P.**

Nombre \_\_\_\_\_

Unidad departamental \_\_\_\_\_

Agradecemos a usted su valiosa cooperación al responder a todas y cada una de las preguntas de este cuestionario.

**INDUCCION GENERICA.**

1. ¿Que es la D.G.A.D.P? \_\_\_\_\_

2. ¿En que año fue fundada? \_\_\_\_\_

3. ¿Da el nombre anterior de la D.G.A.D.P.? \_\_\_\_\_

4. Menciona brevemente las principales funciones de la D.G.A.D.P. \_\_\_\_\_

5. Mencione las siete direcciones de área que la conforman. \_\_\_\_\_

6. ¿Conoce las prestaciones sociales a las que tiene derecho

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6a. Si su respuesta es afirmativa mencione usted algunas \_\_\_\_\_

6b. Si su respuesta es negativa indique usted la razón. \_\_\_\_\_

7. Mencione tres derechos, tres obligaciones y tres prohibiciones según las Condiciones Generales de Trabajo. \_\_\_\_\_

8. ¿Le gustaría que se aclarara algún punto en especial, o en el que no haya puesto la debida atención.?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8a. Indique cual. \_\_\_\_\_

9. Conoce los principales servicios que presta la D.G.A.D.P.

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9ª Mencione algunos \_\_\_\_\_

10. Considera que el proporcionarle el manual de bienvenida le será de alguna utilidad.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10ª. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### INDUCCION AL AREA DE TRABAJO.

1. Mencione el nombre de la Unidad a la que ha sido adscrito.

2. Mencione el nombre del titular del área a la que pertenece.

3. ¿Conoce las principales funciones de su área?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3ª. Si su respuesta es afirmativa mencione algunas.

3b. Si su respuesta es negativa indique la razón

---

4. ¿Cuál cree usted que es el propósito de dichas funciones?

---

5. ¿Cuáles son los servicios que su área presta al público?

---

6. ¿Cómo cree usted que se presta ese servicio?

Deficiente _____	Regular _____
Bueno _____	Excelente _____

### INDUCCION ESPECIFICA.

1. Mencione algunas funciones que realizará en su puesto.

---



---

2. ¿Le quedó clara la información respecto a la actividades que realizará en su puesto?

---

3. ¿Conoce las actividades que tendrá que realizar a diario, periódica y eventualmente?

---

3ª. Si su respuesta es negativa indique la razón.

---



---

4. Mencione brevemente cómo las funciones de su puesto contribuyen al logro de los objetivos de la institución.

---



---

### 3.4 COORDINACION ENTRE AREAS.

Generalmente la inducción del nuevo personal se delega con frecuencia en los encargados del área de personal por lo que por costumbre se entiende que es responsabilidad de esta área únicamente. Sin embargo la inducción de los nuevos empleados debe ser la responsabilidad de varias áreas en cualquier institución y no se debe dejar exclusivamente al personal o área ya mencionada.

Es de suma importancia que haya una buena coordinación entre las áreas competentes, es decir, la Unidad Departamental de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, la Unidad Departamental de Recursos Humanos y el área de trabajo, es decir, a la que van a estar adscritos.

La inducción no puede ser llevada a cabo exitosamente por el Unidad Departamental de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, por la Unidad Departamental de Recursos Humanos o por el área de trabajo de manera independiente. Para que se realice es esencial que exista una cooperación y participación entre las tres áreas.

En este sentido, se prevé a la inducción como un método sistemático en donde intervienen varias unidades departamentales de la institución.

La Unidad Departamental de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal tiene la responsabilidad de regular la normatividad en materia de inducción, al entenderse ésta como una consecuencia derivada del proceso de reclutamiento y selección; es importante no separar el reclutamiento del proceso de inducción, ya que inmediatamente después de ser seleccionado un empleado sigue el proceso de inducción.

La Unidad Departamental de Recursos Humanos tiene el conocimiento del personal que está ingresando a la institución, ya que es el primer punto de contacto entre ésta y el nuevo miembro del personal; así como del personal readscrito a la D.G.A.D.P., como también del personal que tiene una promoción escalafonaria.

La Unidad Departamental de Recursos Humanos tiene un papel importante en el proceso de inducción, al diseñar y realizar cursos y programas específicos que tendrán aplicación particular en la institución, en vez de los cursos cortos de inducción que no aclaran ni satisfacen las necesidades del personal antes mencionado.

En este sentido, esta área debe de participar más activamente con la Unidad Departamental de Reclutamiento, Selección e Inducción para asegurar que los programas de inducción se apeguen a la normatividad vigente y que los cursos sean aplicables al identificar los vacíos de conocimientos e información.

Por su parte, el área de trabajo tiene un papel primordial en el proceso de inducción, ya que con base en la información que proporcione de las responsabilidades que se va a desempeñar se tendrá que instrumentar la inducción para que sea efectiva.

También tiene un papel fundamental en la medida que cada área de trabajo debe tomar conciencia de la importancia de los procesos de inducción, ya que con frecuencia visualizan a éstos como una actividad innecesaria en el verdadero trabajo, por lo que es primordial que tengan actitudes positivas hacia la inducción; por lo que los responsables de cada área deben tener información y orientación sobre la forma de desarrollar dicho proceso.

### **3.4.1 COORDINACION DEL AREA DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL CON EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.**

La coordinación que debe existir entre ambas áreas es imprescindible y necesaria para que el proceso de inducción se desarrolle adecuadamente, siguiendo las pautas establecidas, para que su instrumentación sea llevada a cabo formalmente con las características necesarias que debe tener.

La instrumentación de la inducción no se debe delegar en su totalidad a una sola área, sino que deben de estar estrechamente interrelacionados el aspecto normativo con el operativo.

En este sentido, la Unidad Departamental de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal se deberá encargar de proporcionar los lineamientos y técnicas que se tendrán que acatar por ser de carácter normativo, a los que se sujetará el área responsable de impartir la inducción.

La inducción y el desarrollo de personal son y deben ser partes integrales de la operación de cualquier institución. Por tanto el área de reclutamiento, selección e inducción de personal y el área de recursos humanos deben preocuparse porque todo el personal de nuevo ingreso tome la inducción que se le es ofrecida.

Un aspecto importante del proceso de inducción en el que debe poner énfasis el área de recursos humanos, es en el personal que se va a encargar de impartir la inducción.

Por consecuencia, si se desea que el nuevo personal le tome afecto a la institución desde el principio, deben quedar motivados con su primera experiencia en la institución; así como con los instructores.

Por lo tanto, los programas de inducción deberán ser impartidos por aquellas personas que:

- Tengan mejores capacidades para diseñar entrenamiento de gran calidad.
- Tengan más probabilidades de dedicarse y motivar.
- Puedan ayudar a los participantes a disfrutar de los recursos de entrenamiento.
- Sean instructores competentes y experimentados.

Es por ello que el área de recursos humanos tiene un papel importante en el proceso de facilitar la inducción, al diseñar y realizar cursos y programas de inducción que sean importantes para los individuos que llegan a la institución, para no sentirse como un número más.

### **3.4.2 COORDINACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS CON EL AREA DE TRABAJO.**

Con frecuencia los responsables del área de trabajo, es decir, el área en la que estará adscrito el nuevo personal, ven como innecesario el proceso de inducción, ya que la perciben como una intromisión innecesaria en el verdadero trabajo; por lo que es necesario que desarrollen una actitud positiva hacia la inducción y convencerse de la necesidad de realizar un proceso de inducción sistemático y completo para su nuevo personal.

La coordinación existente que deben tener dichas áreas, es primordial ya que el área de trabajo, tiene que darle a conocer al área responsable de la inducción, sobre el desarrollo que vaya presentando el personal inducido. Con ello, el área de inducción podrá visualizar, si este nuevo personal según su desenvolvimiento muestra su acoplamiento a la institución, al área adscrita y al puesto que actualmente desempeña.

Esto se puede hacer por medio de listas de verificación de inducción, reuniones de revisión, cursos conjuntos de entrenamiento o seminarios.

### **3.5 VENTAJAS QUE SE PODRAN OBSERVAR CON LA APLICACION DE UN CORRECTO PROCESO DE INDUCCION.**

Una inducción adecuadamente organizada puede traer una completa variedad de beneficios para la institución. Por lo que creo que hay cinco beneficios principales de un enfoque sistemático y bien iniciado de la inducción para el personal de nuevo ingreso:

- ✓ La buena inducción puede reducir costos de selección.
- ✓ La buena inducción puede ser un factor de motivación para el nuevo personal.
- ✓ La inducción se puede utilizar como una introducción a los beneficios de capacitación y desarrollo.

- ✓ La institución puede aprender del personal nuevo.
- ✓ La inducción puede tener un efecto benéfico sobre el personal antiguo.

Otras de las ventajas que se podrán observar gracias a la aplicación de un correcto proceso de inducción en la institución son las siguientes:

- ✓ Conocer de forma sustancial a la institución a la cual ingresa.
- ✓ Identificar sus derechos y obligaciones como trabajador del Gobierno del Distrito Federal.
- ✓ Conocer las prestaciones sociales a las que tiene derecho como trabajador al servicio del estado.
- ✓ Un mejor conocimiento y desempeño en el puesto asignado.
- ✓ Mayor entendimiento de las funciones y actividades a realizar.
- ✓ Mayor seguridad en el desempeño de las mismas.
- ✓ Desarrollo interpersonal.
- ✓ Superación profesional.

## **CONCLUSIONES.**

---

El papel del proceso de inducción formal es relevante en el desarrollo organizacional de todas las instituciones, de tal forma que la carencia de la misma ha ocasionado que se desvirtúen los objetivos institucionales, en la medida que se presenta una constante repetición de vicios laborales, creados por la desorientación y desinformación del proceso al ingresar a una organización.

Por lo tanto, la inducción debe crear una atmósfera de apertura que favorezca la realización de las aspiraciones del individuo, mediante un sistema de orientación y motivación que pretende crear el trabajador de nuevo ingreso, readscrito y con promoción escalafonaria, una mejor adaptación a su medio laboral incrementando su productividad, motivación y calidad en el servicio que presta.

La ausencia de la inducción sobre todo en el sector público obedece a la falta de interés por parte de las instancias correspondientes en instrumentarla, restándole la importancia que debe tener en la administración de personal.

Al hablar de inducción necesariamente se deberán contemplar el aspecto general que se refiere a la institución, lo concreto al área de trabajo y el específico que es referente al puesto, donde su vinculación es fundamental para proporcionar los conocimientos indispensables que todo trabajador requiere para su pleno desarrollo laboral.

En la estructuración del proceso de inducción invariablemente intervienen una serie de técnicas e instrumentos que fueron mencionados en su momento, la más recomendable y completa es el audiovisual, ya que permite una mejor captación tanto visual como auditiva por parte del receptor.

De lo que va de 1988 a la fecha no se ha hecho posible establecer un correcto procedimiento de inducción; ésto ha reflejado la falta de conocimiento del personal ante la institución, hacia el área de trabajo y ante el puesto específico al cual se está incorporando, así como el

desconocimiento y desinterés o responsabilidad que debiera tener con la institución, el área y el puesto.

Bajo este contexto es indispensable que se conforme la estructura necesaria para instrumentar el proceso de inducción, estableciendo los fundamentos y bases en que se va a desarrollar; en este sentido, no sólo se debe dar importancia a la elaboración del material de apoyo, el que actualmente no es dado a conocer al personal al que va dirigido.

Una vez que sea conformada esta estructura se lleva a cabo una evaluación y seguimiento del proceso de inducción con el fin de comprobar a través de cuestionarios, entrevistas de forma individual o grupal la detección de fallas o mala interpretación que se le pueda dar a los conocimientos e información captados a lo largo del proceso de inducción.

Asimismo, un elemento fundamental para la instrumentación de la inducción es el establecimiento de la coordinación entre las áreas involucradas, ya que de no ser así, se seguirá concibiendo a la inducción como un proceso aislado, situación que se presenta actualmente.

De esta forma, el implementar y aplicar un proceso formal de inducción dentro de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal dirigido para el personal de nuevo ingreso, readscrito y con movimiento escalafonario, de bajo costo presupuestal, permitirá que el personal tenga un amplio panorama tanto de la institución y sus generalidades, como del área de trabajo a la que es adscrito y del puesto específico donde realizará sus funciones encomendadas.

Por lo tanto, es necesario darle la importancia que se merece al proceso de inducción dentro de esta Dirección General, de lo contrario el personal carecerá por siempre de información previa e indispensable de la institución, del área de trabajo y del puesto en donde profesional, económica y personalmente.

La implantación de una coordinación es indispensable en las áreas competentes a fin de optimizar el desarrollo del personal de nuevo ingreso

el readscrito a la D.G.A.D.P. al igual que el personal que haya sido promovido gracias algún movimiento escalafonario.

La falta de presupuesto no es obstáculo para la implantación de la inducción ya que se propone que sea impartida por los instructores internos de esta Dirección General.

Debido a la falta de distribución del folleto o manual de bienvenida es indiscutible que el personal al que va dirigida la inducción no podrá contar con el apoyo de este documento necesario para reforzar los conocimientos y esclarecer la dudas e incertidumbres que pudiese tener en cualquier momento. De tal forma, que se propone que se otorgue un ejemplar a todos y cada uno del personal inducido genéricamente.

Con base en el estudio y análisis realizado se presentan las siguientes alternativas de solución para aminorar el problema detectado.

**ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

ALTERNATIVA DE SOLUCION	COMPONENTES	%	ESTRATEGIAS DE SOLUCION	ALTERNATIVA DE SOLUCION MEDIANO PLAZO	ESTRATEGIAS DE SOLUCION MEDIANO PLAZO
Dar inducción al personal de nuevo ingreso adscrito a la D.G.A.D.P.	Administrativo Autoridad Normativo	50 25 25	Establecer y aplicar un proceso formal que contemple las tres fases de inducción.	Promover la inducción en las diversas unidades administrativas que conforman al G.D.F	Establecer un correcto proceso de inducción primeramente en la D.G.A.D.P.
Dar inducción al personal readscrito a las diversas áreas de la D.G.A.D.P	Administrativo Autoridad	65 35	Proporcionar un proceso que contemple tres o dos fases según el tipo de personal que será inducido.	Dar seguimiento a la inducción respectiva	Coordinar de manera efectiva las diversas áreas vinculadas al proceso de inducción.
Dar inducción al personal que haya tenido un movimiento escalafonario.	Administrativo Autoridad	65 35	Proporcionar una inducción al área de trabajo y al puesto específico al cual es promovido.	Difundir la inducción.	Promover constantemente los programas de inducción entre el personal de estructura, así como al personal operativo.
Realizar la inducción en forma permanente.	Administrativo Autoridad Normativo	45 40 15	Diseñar y promover un programa de inducción cuyos objetivos sean a largo plazo.	Proporcionar capacitación y adiestramiento.	Diseñar los instrumentos informativos de acuerdo a las características de cada área.
Actualizar la información de forma constante.	Administrativo Normativo	60 40	A través de una coordinación oportuna entre las diversas áreas que conforman la D.G.A.D.P.	Para que el personal de nuevo ingreso pueda identificar a las principales autoridades.	Brindarle al nuevo colaborador la oportunidad de conocer al personal de estructura.

Continuación de Alternativas de solución.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	COMPONENTES	%	ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN MEDIANO PLAZO	ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN MEDIANO PLAZO
Identificar al personal de nuevo ingreso.	Administrativo Normativo Autoridad	40 30 30	Establecer que el área de recursos humanos informe con oportunidad del personal contratado.	Para que el nuevo colaborador obtenga información básica y precisa en materia de inducción de forma inmediata.	Proporcionar un ejemplar del manual de bienvenida a cada nuevo trabajador
Aplicar al inducción aprovechando los recursos humanos internos.	Presupuestal Humano Administrativo	55 30 15	Utilizar a los instructores internos para impartir el proceso de inducción.	Para que el nuevo personal se sienta parte integrante de la institución.	Proporcionar una carta formal de bienvenida por parte de la Dirección General
Resolver las dudas y preguntas del personal de nuevo ingreso.	Administrativo Humano Social	60 35 15	Nombrar a un auxiliar temporal dentro de cada área de aplicación	Impartir una inducción de calidad.	Dar capacitación a cada uno de los instructores internos
Dotar de lineamientos al área de recursos humanos para impartir la inducción.	Normativo Autoridad	60 40	Responsabilizar a la Unidad Departamental de R.I.P como unidad normativa.	Que la inducción al personal sea de forma más dinámica y didáctica.	Utilizar la técnica de la audiovisual como fundamento de la inducción.
Para iniciar labores el personal de nuevo ingreso deberá inducirse.	Normativo Autoridad Administrativo	60 20 20	Establecer como requisito recibir la inducción en sus tres fases para poder iniciar labores.	Dotar de documentación y material didáctico en materia de inducción al personal de nuevo ingreso.	Que sea de carácter oficial y con apego a la ley.

1999

Con respecto al cuadro anterior las alternativas son los medios mediante los cuales se proponen o formulan métodos alternativos los cuales permitirán conseguir los objetivos deseados; éstas se conforman por diversos componentes que ayudan a establecer que tendencia tienen las alternativas, es decir, si es de carácter administrativo, social, normativo, de autoridad, presupuestal, humano, técnico o decisional; detectadas las tendencias de estos componentes, se presenta el porcentaje estimado de cada uno de ellos y se procede a la elaboración de la estrategia de solución para cada alternativa; entendiendo a la estrategia como plan a seguir para cumplir con los objetivos; con base en ella se determinan los pasos y etapas para llevar a cabo el enfoque elegido a seguir. La formulación de la estrategia tiene que ver con la utilización de un conjunto de herramientas y modelos que permitan definir cual es la estrategia que se seguirá en el corto y mediano plazo.

Tomando como base la información anterior se proponen las siguientes 10 políticas:

POLITICAS

PROBLEMA	COMPONENTES	%	VARIABLES CONTROL	VAR INCONTROL	ALTERNATIVAS	RESTRICCIONES	POLITICAS
Carencia de una inducción formal dirigida al personal de nuevo ingreso.	Administrativo Autoridad Normativo	50 25 25	Instrumentos y técnicas de inducción.	La inducción informal.	Dar inducción en sus tres fases a todo el personal de nuevo ingreso adscrito a la D.G.A.D.P.	Falta de presupuesto.	Efectuar un proceso completo de inducción dentro de la D.G.A.D.P. de bajo costo presupuestal.
Falta de inducción al personal adscrito y al personal que haya tenido un movimiento escalafonario	Administrativo Autoridad	65 35	El proceso de inducción.	Falta de coordinación entre las áreas.	Inducción al personal readscrito a la D.G.A.D.P. al igual que al personal que haya tenido un movimiento escalafonario, impartiendoles un proceso que contemple las tres o dos fases de inducción según sea el caso	Deficiencias administrativas entre las áreas involucradas. Falta de una administración integral.	Implantar una coordinación entre las áreas de readscripción, y de comisión mixta de escalafón con el área de recursos humanos.
Falta de identificación de los nuevos colaboradores dentro de la Dirección General.	Administrativo Normativo Autoridad	40 30 30	Padrón de empleados de nuevo ingreso	Falta de coordinación entre áreas.	Identificar al personal de nuevo ingreso.	Funciones independientes en cada área que conforman la Dirección General.	Implementar que el área de recursos humanos informe con oportunidad del personal contratado.
Falta de un padrón de instructores internos.	Presupuestal Humano Administrativo	60 35 15	Instructores internos	Escasez de presupuesto	Aprovechar los recursos humanos internos con que cuenta la Dirección General.	Falta de presupuesto para contratar instructores externos.	Efectuar el proceso de inducción con la participación de los instructores internos.
Falta de difusión y otorgamiento del manual de bienvenida.	Presupuestal Decisional	70 30	Instrumentos y técnicas de inducción.	Escasez de presupuesto.	Dotar de documentación y material didáctico para que el nuevo colaborador obtenga información básica y precisa en materia de inducción	Falta de recursos destinados al material necesario para la inducción.	Proporcionar con carácter de obligatoriedad un ejemplar del manual de bienvenida a cada nuevo integrante.
Falta de seguimiento del proceso de inducción.	Administrativo Autoridad	60 40	La información. Proceso de inducción.	Falta de coordinación entre las áreas.	Establecer una coordinación efectiva entre las áreas.	Falta de una coordinación integral entre las funciones de las diversas áreas.	Efectuar y aplicar un proceso de seguimiento de la inducción de forma permanente mediante el cual se constate los resultados de la inducción.
La existencia de vicios laborales consecuencia de la inducción informal e inconsistente.	Administrativo Autoridad Normativo	45 40 10	Proceso de inducción. La actitud y vicios laborales.	Desinterés de las autoridades.	Realizar programas de inducción en donde se perciba como un proceso que debe impartirse en forma permanente.	Desinterés de las autoridades con respecto a la inducción. Ausencia del proceso de la inducción formal.	Implementar, diseñar y promover un programa de inducción cuyos objetivos sean a largo plazo.

Continuación de Políticas

PROBLEMA	COMPONENTES	%	VARIABLES CONTROL	VAR. INCONTROL	ALTERNATIVAS	RESTRICCIONES	POLÍTICAS
La normatividad vigente en materia de inducción.	Normativo Autoridad Decisional	60 20 20	Ninguna.	Toma de decisiones de las autoridades.	Añadir al proceso de inducción la fase dirigida al área de trabajo, como parte integral a las dos fases contempladas dentro de la normatividad vigente.	Falta de visión por parte de las autoridades en la ausencia de esta fase en el proceso de inducción.	Efectuar la modificación correspondiente en el numeral 5.8 de la Normatividad en Materia de Administración de Recursos para que se incluya la inducción al área de trabajo.
Falta de capacitación y adiestramiento a los instructores internos.	Presupuestal Administrativo Técnico	50 30 20	Los recursos humanos. La información.	Falta de conocimiento y aptitud personal.	Establecer que los instructores internos califiquen para determinar su aptitud para impartir la inducción	Ausencia de normas que regulen esta instancia en cuanto a inducción.	Efectuar una capacitación y adiestramiento a cada uno de los instructores internos.
Falta de una estructura que permita el desarrollo del proceso de inducción.	Presupuestal Decisional	70 30	Métodos y recursos del proceso de inducción.	Escasez de presupuesto. Desinterés	Diseñar una estructura para la inducción de personal que evite un maceduado desempeño del recurso humano.	Desinterés de la autoridades	Implantar una inducción cuyo presupuesto sea suficiente y de acuerdo con la normatividad vigente.

1999

Este cuadro es complementario del anterior, las diferencias que se pueden observar, es que se inicia en la detección del problema, con sus respectivas variables del problema; las variables controlables, siendo aquellas que son susceptibles de manejar y modificar según nuestra decisión, influyendo en ellas aunque no se tenga el control completo; y las variables incontrolables, son los aspectos de la situación que afectan el resultado, pero que no son controladas por quienes toman las decisiones por lo que impiden que haya un ambiente adecuado, es decir, están fuera de nuestro alcance y son difíciles de modificarse, una vez presentada esta información se dan las alternativas con sus respectivas restricciones, las que constituyen las limitaciones, impedimentos o deficiencias de las alternativas correspondientes. Por último, se presentan las políticas que representan las normas de carácter general que guían la actuación de los integrantes de la institución sobre una función determinada par alcanzar los objetivos establecidos y prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Se puede concluir que debido a la falta de un proceso de inducción debidamente establecido por parte de la Dirección General de

Administración y Desarrollo de Personal dirigido al personal de nuevo ingreso, al readscrito a la dirección general y al que haya tenido un a promoción gracias a un movimiento escalafonario indudablemente se continuará con el empantamiento y rezago así como con vicios laborales tan radicados en la institución como lo son: la impuntualidad, desinterés en el trabajo, empezar a laborar a destiempo, comer y vender durante la jornada laboral, atender asuntos personales en horas de trabajo, apatía, mala atención, robotismo, falsas promesas, aires de superioridad, frialdad, entre otros de desvirtúan los objetivos institucionales.

Por regla general el personal del sector público tiene devaluada o desvalorada su autoestima, declive que hay que subsanar mediante procesos o instrumentos que permitan rescatar los valores y motivación de este personal, en este sentido, el proceso de inducción recobrar importancia al considerarse como un paliativo para los vicios laborales muy arraigados en el servidor público, que son derivados principalmente por el desconocimiento y la desorientación.

Todo esto se deriva a la falta de información y orientación que trae como consecuencia el desconocimiento de los derechos, obligaciones, prohibiciones y sanciones a los que están sujetos el personal en general dentro de la institución.

La concepción de la inducción indudablemente tiene que integrar elementos de planeación estratégica que permita a través de ellos presentar un enfoque diferente de la inducción, en este orden de ideas, es necesario que para que el trabajador pueda identificarse con la institución donde va a estar adscrito conozca la visión y misión de la institución.

Si no se aplican las políticas antes mencionadas con carácter de urgente, se seguirá observando en la actitud del personal un estancamiento del conocimiento que deberá tener del centro de trabajo al cual va a servir a lo largo de su trayectoria laboral. Este desconocimiento traerá como consecuencia la falta de desarrollo profesional, la ausencia de valores y desinterés por la institución.

## **BIBLIOGRAFIA.**

---

**ACKOFF, Rusell L.** Planificación de la Empresa del Futuro. México, Editorial Limusa, 1996. 357pp.

**ARIAS, Galicia Fernando.** Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Trillas, 1989. 535pp.

**BENGE, Eugene J.** Elementos de la Administración Moderna. México, Editorial Diana, 1981. 292pp.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Administración de Recursos Humanos. México, Editorial McGraw-Hill, 1994. 540pp.

**DESSLER, Gary.** Administración de Personal. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991. 714pp.

**DUNNETT, Marvin D./ Kirchner, Wayne K.** Psicología Industrial. Editorial Trillas, 1977. 279pp.

**DUVERGER, Maurice.** Metodología de las Ciencias Sociales. México, Editorial Ariel, 1981. 593pp.

**FLEITMAN, Jack.** Evaluación Integral. México, Editorial McGraw-Hill, 1994. 211pp.

**FLIPPO, Edwin B.** Principios de Administración de Personal. México, Editorial McGraw-Hill, 1978. 500pp.

**FRENCH, Wendell L.** Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. México, Editorial Limusa, 1993. 656pp.

**GABIÑA, Juanjo.** El Futuro Revisitado. La Reflexión Prospectiva como Arma de Estrategia y Decisión. Colombia, Editorial Alfaomega, 1996. 418pp.

GARGARI, Cárdenas Concepción. Estudio sobre la Aplicación de un Programa de Inducción en una Dependencia Gubernamental. Tesis. UNAM. México. 1975. 170pp.

GRADOS, Espinosa Jaime. Inducción, Reclutamiento y Selección. México, Editorial Manual Moderno, 1988. 263pp.

HERMIDA, Jorge/ Serra, Roberto/ Kastika, Eduardo. Administración y Estrategia. Teoría y Práctica. Argentina, Editorial MACCHI, 1993. 575pp.

HOWELL, William C. Psicología Industrial y Organizacional. México, Editorial Manual Moderno, 1979. 398pp.

KENDALL, Kenneth E./ Kendall, Julie E. Análisis y Diseño de Sistemas. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991. 881pp.

KAPELMAN, Richard E. Administración de la Productividad en las Organizaciones. México, Editorial McGraw-Hill, 1996. 362pp.

Manual Administrativo de la Unidad Departamental de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal. 1997.

MEIGHAN, Michael. Programas de Inducción. Entrenamiento, Diseño y Ejecución. Colombia, Fondo Editorial Legis, 1992. 144pp.

MENDOZA, Nuñez Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. México, Editorial Trillas, 1984. 139pp.

Normatividad en Materia de Administración de Recursos. 1999. Emitida por Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal. 147pp.

PICAZO, Manriquez Luis R. Planeación Estratégica Personal Hacia el año 2001. Editorial McGraw-Hill. 122pp.

SHERMAN, Arthur/ Chruden, Herbert. J. Administración de Personal. México, Editorial CECSA, 1979. 661pp.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

STRAUSS, George/ Sayles, Leonard L. Los Problemas Humanos de la Dirección. México, Editorial Herrero Hermanos sucesores S.A., 1961. 847pp.

TIFFIN, Joseph/ McCormick, Ernest J. Sicología Industrial. Editorial Prentice-Hall, 1974. 625pp.

TYSON, Shaun/ York, Alfred. Administración de Personal. México, Editorial Trillas, 1989. 349pp.

TWEED, Stephen C. Enfoque Estratégico. Un Plan de Juego para Desarrollar su ventaja Competitiva. México, Editorial Panorama, 1991. 195pp.

WALLACE, Thomas F. Estrategia Guiada por el Cliente. Competitividad por medio de la Excelencia Operacional. México, Editorial Panorama, 1995. 291pp.

## **LEYES Y REGLAMENTOS.**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley de Premios, Estímulos Y Recompensas Civiles.

Ley del Instituto de Seguridad Y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Reglamentaria del apartado B del Artículo 123 constitucional.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Ley Orgánica del Gobierno del Distrito Federal.

**REGLAMENTOS.**

Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal.

Reglamento de Escalafón del Personal del Gobierno del Distrito Federal.

Reglamento de la Caja de Previsión para los Trabajadores de Lista de Raya.

Reglamento Interior del Gobierno del Distrito Federal.

Reglamento Interior para la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad Del Gobierno del Distrito Federal.

Reglamento para la Prestación del Servicio Social de los Estudiantes de las Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana.