

308923

48  
2es-



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE PEDAGOGIA  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

TRASCENDENCIA PEDAGOGICA DE UNA  
ADECUADA INDUCCION PARA LOGRAR UN  
DESARROLLO EFICAZ DEL EMPLEADO DENTRO  
DE LA EMPRESA.

**TESIS PROFESIONAL**  
**QUE PRESENTA:**  
**MERCEDES MARAÑON LOZADA**  
**PARA OBTENER EL TITULO DE**  
**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. MONICA DEL CARMEN MEZA MEJIA.

MEXICO, D. F.

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

258482



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.

Dedico esta tesis a mis padres por todo lo que me han dado, en especial por la oportunidad que me dieron de estudiar; a mis hermanos por su apoyo incondicional, a mi abuelita, tíos y primos, por estar siempre presentes.

A mis amigos, por el apoyo que me brindaron.

A Singer Mexicana, por la oportunidad de poder realizar mi derivación práctica.

A la Universidad Panamericana, por permitirme estar durante cuatro años estudiando y poderme titular.

A Dios por la oportunidad que me ha dado de vivir.

## Índice

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I INDUCCIÓN: PARTE ESENCIAL DENTRO DE UNA EMPRESA	
I.1 Proceso de integración	8
I.1.1 Reclutamiento	8
I.1.2 Selección	11
I.1.3 Inducción	14
I.1.4 Colocación	15
I.1.5 Contratación	17
I.1.6 Evaluación del desempeño	18
I.2 Definición de inducción	20
I.2.1 Medios o técnicas de inducción	25
I.3 Objetivo de la inducción	29
I.3.1 Programas de inducción	30
I.3.2 Evaluación de la inducción	34
I.4 Tipos de inducción	36
CAPÍTULO II RECURSOS HUMANOS: PRINCIPAL ELEMENTO DE TODA ORGANIZACIÓN.	
II.1 Persona	39
II.2 Empresa	42
II.2.1 Trabajo	45

II.2.2 Empleado y su empleo	49
II.3 Recursos Humanos	55
II.3.1 Gerencia de recursos humanos.	61
II.4 Relaciones Laborales	66

**CAPÍTULO III DESARROLLO HUMANO: NUNCA SE DEBE PERDER DE VISTA**

III.1 Definición de educación	70
III.1.1 Aprendizaje	76
III.1.2 Pedagogía	79
III.2 Desarrollo del personal	81
III.3 Desarrollo y Capacitación, Educación	84
III.4 Capacitación	88
III.5 Adiestramiento	89
III.6 El papel de los capacitadores	96

**CAPÍTULO IV ANÁLISIS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN SINGER**

**MEXICANA S.A. DE C.V.**

IV.1 Justificación	98
IV.2 Población	99
IV.2.1 Instrumento	100
IV.2.2 Resultados	101
IV.3 Gráficas	105
IV.4 Evaluación	116

## INTRODUCCIÓN

Este es un trabajo de tesis en donde el tema central es la inducción, vista como un primer motivador, que conlleva a lograr un mejor desarrollo del empleado dentro de la empresa.

Si se da una adecuada inducción dentro de la empresa, el empleado se podrá adaptar más rápido a sus labores y lo llevará a lograr un mejor y mayor desarrollo personal y profesional dentro de la misma.

Cuando la inducción tiene como finalidad ser el primer motivador que el empleado recibe por parte de la compañía en donde va a prestar sus servicios, el empleado entra motivado a trabajar, y por ende es más fácil continuar con ésta, la cuál lo ayudará a realizar sus labores con más agrado, pero si un empleado no recibe éste primer motivador es mucho más difícil lograrla después.

Para realizar este trabajo se consultaron una variedad de fuentes bibliográficas, las principales fueron en relación a todo lo que es la administración de personal, y para la realización del tercer capítulo se recurrió a fuentes de teoría educativa, principalmente García Hoz, por todo su trabajo en este sentido.

La tesis busca mostrar la importancia de la inducción, primer motivador del empleado, la cuál lo llevará a una rápida integración a la empresa y a sus labores, y que repercutirá en su desempeño, todo ésto ayudará a que logre un mejor desarrollo dentro de la compañía.

El procedimiento que utilizó para realizar esta tesis partió de la organización de las ideas y la preparación del anteproyecto de tesis, el cual sirvió para seguir un orden lógico y no perderse con tanta información. Después se realizó una investigación documental, en donde se recurrió a diversas fuentes bibliográficas para analizar su contenido y poder obtener lo que sirvió para realizar todo el trabajo teórico de esta tesis, por último visitar a la empresa Singer Mexicana S.A. de C.V., plantearles la derivación práctica, desarrollar un cuestionario, el cual fue aplicado a una muestra aleatoria, con los resultados obtenidos de éste se realizó la interpretación valorativa así como se graficación de los mismos, se analizó en sí lo que es el proceso de inducción de Singer Mexicana, dando alternativas de mejora a dicho proceso.

El cuerpo de la tesis está dividido en tres capítulos teóricos y un cuarto capítulo de la derivación práctica, el primer capítulo trata sobre todo la inducción vista como parte del proceso de administración, el proceso de integración, que métodos son los más utilizados en la inducción, el objetivo de ésta, los programas de inducción, la evaluación de la inducción, así como cuáles son los tipos de inducción que se pueden dar en cualquier empresa y se deben dar en las empresas.

El capítulo segundo hace referencia a la importancia que tiene del recurso humano dentro de cualquier empresa, en éste capítulo se explica el concepto de persona, de empresa, de trabajo, la relación que existe entre el empleado y su trabajo, los recursos humanos, cómo debe ser una gerencia de recursos humanos y qué son las relaciones laborales.

En el tercer capítulo se explica lo que es el desarrollo humano, en donde se contempla la definición de educación, de aprendizaje, de pedagogía, de capacitación, el papel de los capacitadores, dado que todo esto influye notablemente en el desarrollo de los empleados.

El cuarto capítulo incluye lo referente a la derivación práctica, la cual consistió en el análisis y evaluación del proceso de inducción llevado a cabo dentro de Singer Mexicana, dando una serie de recomendaciones en los puntos que se consideró deben mejorar.



## CAPÍTULO I

### INDUCCIÓN: PARTE ESENCIAL DENTRO DE UNA EMPRESA

Dentro de una empresa, nunca se debe perder de vista que su principal elemento es su personal, y que de este depende el buen funcionamiento y evolución de la misma.

Los recursos humanos son " el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos " <sup>1</sup> , sin el recurso humano, las empresas nunca llegarían a cumplir sus objetivos, ni mucho menos salir adelante, por esto se dice que los recursos humanos son el elemento más valioso de cualquier organización.

Por lo dicho anteriormente el departamento de recursos humanos dentro de una empresa juega un papel muy importante, por ser el encargado de proporcionar el personal que la empresa requiere, así como ayudar a cada individuo a desarrollar las habilidades y aptitudes necesarias para su satisfacción y la de la empresa ( en este caso la empresa se ve como el conjunto de miembros que la conforman).

---

<sup>1</sup> ARIAS, Fernando., Administración de recursos humanos, p. 257

Dentro del departamento de recursos humanos se debe llevar a cabo todo lo mencionado, para lo cuál es fundamental el proceso de inducción.

### I.1 Proceso de Integración

El proceso de integración empieza cuando en una organización hay una vacante que necesita ser cubierta, el puesto se encuentra vacío porque el empleado que lo ocupaba se fue, o por que el puesto se creo. Puede ser ocupado por un empleado de la misma empresa, por gentes recomendadas por los mismos empleados o por las personas que llegan a dejar su solicitud.

Este proceso ayuda a colocar a la persona adecuada en el puesto específico, para lograr esto se necesitan llevar a cabo varios procesos que son los que conforman este proceso.

#### I.1.1 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento empieza con la búsqueda de las personas idóneas para ocupar el puesto vacante, y termina cuando dichas personas entregan su solicitud de empleo a la empresa.

Como reclutamiento se puede entender " ... proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes " <sup>2</sup> , como se puede ver el reclutamiento logra atraer e identificar a las personas con la empresa, por que de este modo mucho más personas irán a solicitar el puesto vacante y se tendrá más opción para poder escoger a la persona idónea.

Para poder elegir al personal adecuado, primero se necesita la descripción del puesto y las características que debe tener la persona que ocupará el puesto, es decir, el perfil del puesto.

Una descripción del puesto nos " proporciona la información básica sobre las funciones y responsabilidades de cada vacante. " <sup>3</sup> teniendo la descripción del puesto ya se puede empezar a buscar a la persona que lo podría ocupar, porque después de tener la descripción del puesto se describe como debe ser la persona que va a desarrollar las funciones del mismo, basándose en estas características, se empieza a reclutar a todos los individuos que tengan dichas características.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas, a continuación se verá cada una por separado.

---

<sup>2</sup> WERTHER, William., Administración de personal y recursos humanos., p. 90

<sup>3</sup> ibidem., p. 20

Internas: " se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos, o que puede absorber entre sus funciones las que quiere llenar. "4  
Como se puede ver este tipo de reclutamiento es el que la empresa hace con sus propios empleados, si estos no pueden ocupar el puesto, se pasa al otro tipo de fuente de reclutamiento.

Externas: " Se compone de la mano de obra exterior a la organización; empleados de otras compañías, desempleados estudiantes a punto de graduarse, etc. "5 Aquí los encargados de llevar a cabo el reclutamiento, tiene que salir de la empresa y buscar de acuerdo al perfil del puesto a la persona idónea.

Tanto en las fuentes internas como externas hay diferentes medios para poder conseguir a los candidatos para el puesto. Estos medios son conocidos como canales de reclutamiento; son: candidatos espontáneos, recomendaciones de los empleados de la empresa, anuncios en la prensa, agencias de empleos, compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo, instituciones educativas, asociaciones profesionales, sindicatos, agencias de suministro de personal temporal, personas de medio tiempo. El tipo de canal de reclutamiento que se utilice dependerá del puesto y de la empresa.

---

<sup>4</sup> ibidem., p. 53

<sup>5</sup> idem.

Ya que por medio de estos canales se obtiene a un grupo suficiente de solicitantes, se pasa al siguiente proceso, la selección.

### I.1.2 Selección

Este proceso inicia con la entrega de las solicitudes de empleo y termina con la decisión de contratar a la persona idónea para ocupar la vacante que tiene la empresa en ese momento. " El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. " <sup>6</sup>

Como se puede ver al ser un proceso se deben seguir ciertos pasos, pero lo que se busca es encontrar a la persona idónea en el tiempo adecuado, hay autores que también dicen que la selección se debe hacer a un costo rentable, esto se da más en esta época de crisis.

Para llevar a cabo la selección se necesita el análisis de puesto, el cuál como ya se menciono proporciona la descripción de todas las tareas que se van a realizar dentro del mismo, otro aspecto necesario son las especificaciones humanas, como son la personalidad, intereses, actitudes etc., y por último se requieren los niveles de desempeño que el puesto necesita.

---

<sup>6</sup> ARIAS, Fernando., op. cit., p. 257

Otro aspecto que influye en la selección es la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

Cuando todos estos aspectos son tomados en cuenta al llevar a cabo el proceso de selección, este será muy optimo y positivo para la empresa, por que se cumplirá el objetivo del mismo, es decir, seleccionar a la persona adecuada para el puesto vacante.

La entrevista juega un papel muy importante dentro de la selección; es un modo de conocer a la persona y corroborar los datos puestos en la solicitud, además es muy importante por que es la primera impresión que el futuro empleado se lleva de la organización, por esto la entrevista siempre debe ser la adecuada.

La entrevista puede ser estructurada, no estructurada, mixta, de solución de problemas y provocación de tensión. El tipo de entrevista que se vaya a utilizar, dependerá sobretodo del puesto, y del tipo de empresa, por a las funciones que se realicen dentro de los mismos.

Dentro de la selección además de la entrevista se aplican pruebas psicológicas, las cuales deben ser elegidas correctamente con base en la descripción del puesto, ya que proporcionan los datos que necesitan saber de la persona y que no se conocen a simple vista como son sus habilidades, intereses, aptitudes, etc. Siempre se

deben tratar de corroborar los datos que aporten los exámenes psicométricos con una entrevista.

También hay organizaciones donde se aplican exámenes médicos, debido a que la empresa debe cuidar la salud de sus recursos humanos, muchas veces estos dependen del tipo de funciones que se realicen en el mismo, si se requiere esfuerzo, o no, etc.

Siempre " el sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles. <sup>7</sup> Siempre se debe adaptar el proceso de selección a la realidad que la empresa este viviendo en el momento en que se va a llevar a cabo éste.

Una vez concluido el proceso de selección y tomada la decisión de contratar a la persona que se cree es la idónea, se pasa al próximo paso. La inducción.

---

<sup>7</sup> ibidem., p. 258

### I.1.3 Inducción

Siempre que en la empresa haya un empleado nuevo, se le necesita dar un entrenamiento, para que pueda realizar correctamente las funciones de su puesto, pero antes de darle todo esto al empleado es necesario darle la bienvenida a la organización, a esto se le conoce como inducción.

La inducción puede ser considerada como un " Proceso de asimilación, es ayudar a los nuevos empleados y a la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado a llevar a cabo un proceso productivo, "8 Hay autores como el mencionado anteriormente que ven al proceso de inducción como un proceso de asimilación, en el que se le debe dar al empleado la información necesaria para que se pueda integrar más rápido a la organización.

Después de darle al nuevo miembro la inducción adecuada se pasa a la colocación.

---

<sup>8</sup> WENDELL, French., Administración de personal., p. 311



#### I.1.4 Colocación

El proceso de colocación se entiende como " ... un flujo de sucesos que tienen como resultado la asignación continua de recursos humanos a todas las posiciones organizacionales en todos los niveles. "<sup>9</sup> Este proceso no todos los autores ni todas las empresas lo toman en cuenta, ya que lo integran en alguno de los procesos anteriormente mencionados.

Siempre que se quiera ocupar un puesto vacante, primero la empresa debe buscar al candidato idóneo entre sus mismos empleados, en caso de que ninguno de estos pueda ocupar el puesto se debe buscar fuera de la organización.

De lo que se trata en el proceso de colocación es ubicar al personal en los diversos puestos de la organización, son los movimientos que se hacen dentro y fuera de los puestos de la organización como son: asignación inicial, la promoción y la transferencia, estas dos últimas son internas, es decir, dentro de la empresa.

Las promociones dentro de una empresa se dan " ... cuando se cambia a un empleado en una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a nivel más alto."<sup>10</sup> Para poder llevar a cabo la promoción, el encargado debe basarse en el

<sup>9</sup> ibidem., p.229

<sup>10</sup> WERTHER, William., op. cit., p. 139

mérito del empleado, es decir, en su desarrollo dentro de la empresa y en su antigüedad, además debe ver si las características del empleado son las que se necesitan para el puesto vacante.

En cambio " Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción."<sup>11</sup>, es decir, en la jerarquía de puestos que tiene la empresa, el empleado se queda igual, sólo cambian sus funciones, pero en cuanto a grado de responsabilidad y autonomía en sus labores, siguen siendo el mismo

Si ninguna de estas dos es la adecuada para el puesto, es necesario que se vea la posibilidad del reclutamiento externo, y en este caso la ubicación del empleado será tanto a su puesto como a toda la organización, porque en el caso de la transferencia y promoción la única colocación e inducción que se le dará al empleado será al puesto nuevo que ocupará.

Incluye la planeación de recursos humanos, autorización para colocación, desarrollo de fuentes de solicitantes, evaluación de solicitantes, decisiones y ofertas de empleo, inducción y orientación, transferencias, degradaciones, promociones y separaciones.<sup>12</sup> Por todo esto hay autores que no lo toman en cuenta, dado que aquí se integra la selección, la inducción, etc. y la mayoría de los autores lo

---

<sup>11</sup> *ibidem.*, p. 140

<sup>12</sup> *cfr.*, WENDELL, French., *op. cit.*, p.229

manejan cada uno de esos procesos por separado, pero si es importante tomar en cuenta que al nuevo empleado se le debe ubicar en su puesto, y sobretodo si los cambios de puesto se dan dentro de la organización, se le debe considerar como paso separado. Después de colocar a la persona en su puesto, el siguiente paso es la contratación.

### I.1.5 Contratación

Un contrato es un acuerdo, dentro de la empresa es un acuerdo que firma el trabajador y el empresario, en el que se expresan los derechos y las obligaciones de ambos. Esto evitará muchos conflictos laborales posteriores.

Los temas principales que incluye un contrato son: Propósito e intención de las partes, Responsabilidades de las partes, Afiliación sindical y comprobación, casos de suspensión y despido, sueldos, horarios de trabajo, tiempo extra, días festivos, antigüedad, medidas en caso de ruptura de relaciones entre sindicato y empresa, programas de prestaciones complementarias de desempleo, contratos anteriores, alcance del contrato, gerencia, ajuste de quejas, arbitraje, vacaciones, seguridad e higiene, servicio militar, plan de ahorros y vacaciones, quejas sobre los seguros y las prestaciones complementarias de desempleo, término de la vigencia y apéndices. El contenido depende del tipo de contrato y de la empresa.

La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.<sup>13</sup>

Todo contrato tiene su fundamento legal, y toda empresa debe cumplir con los aspectos legales, por lo que debe especificarse en el contrato todos los derechos y obligaciones de cada una de las partes, esto se debe hacer porque le da seguridad tanto al empresario como al empleado.

Ya que se firmó el contrato en donde cada parte esta en conformidad, la persona ya trabaja legalmente en esa empresa. Se llega al último paso del proceso de integración que es la evaluación del desempeño.

#### I.1.6 Evaluación del desempeño

Un aspecto que dentro de toda compañía se debe cuidar es la evaluación de su personal, la cual debe medir el desempeño que sus empleados tienen, es por eso

<sup>13</sup>ARIAS, Fernando., op. cit., p. 277

que " La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cuál se estima el rendimiento global del empleado. "14 Este proceso debe darse en todo momento, por eso es global, debe ser a lo largo de toda su estancia dentro de la empresa.

La evaluación debe ser formal e informal, debido a que su objetivo es proporcionar una descripción confiable y exacta del desarrollo de las actividades que el empleado realiza en su puesto. Si el personal al ser evaluado sale abajo de lo esperado, los directores o el departamento de recursos humanos deben determinar las acciones correctivas. Un medio para corregir los errores es la capacitación, el cambio de funciones en un puesto, etc.

Las técnicas de evaluación son: escala de puntuación, listas de verificación, método de selección obligatoria, método de registro de acontecimientos notables, método de evaluaciones comparativas, escalas de calificación conductual, método de verificación de campo, establecimiento de categorías, estimación de conocimientos y asociaciones, método de puntos comparativos, método de distribución obligatoria, método de comparación contra el total.

Todas estas formas de evaluación son formales, en la evaluación informal el principal medio es la observación. Tanto la evaluación formal como la informal las debe realizar el supervisor o jefe inmediato, debido a que son los que más tiempo

---

<sup>14</sup> WERTHER, William., op. cit., p. 184

pasan con los empleados y por lo tanto la evaluación será más completa. La evaluación debe darse en todo momento y en todo nivel de la organización.

## 1.2 Definición de inducción

Siempre el departamento de personal o recursos humanos debe preocuparse porque todos sus empleados logren un buen desarrollo dentro de la empresa, y para lograr esto se debe tomar en cuenta que este empieza desde el momento de la inducción, debido a que " El desarrollo de los empleados, en realidad, debe considerarse que se inicia con su orientación y continúa durante todo el tiempo de su permanencia en la organización. "<sup>15</sup>

Hay autores que manejan inducción y orientación como sinónimos, por lo que a lo largo de todo este capítulo se hablará indistintamente de uno u otro termino.

Dentro de una empresa, siempre hay cambios de personal, que pueden ser internos como las transferencias o promociones ( ya mencionadas anteriormente ), pero estos cambios pueden ser de personal, cuando este deja de trabajar en su puesto, por lo que se requiere personal nuevo que ocupe la vacante de la organización.

---

<sup>15</sup> HERBERT, J., Administración de personal., p.186

Siempre que una nueva persona ocupe un puesto, se debe considerar que ésta es de nuevo ingreso, es una personalidad diferente, que se debe integrar a la organización; la cual tiene una serie de normas, políticas, procedimientos y costumbres, que el nuevo empleado no conoce y las necesita saber para que su integración sea más rápida y así logre una mayor satisfacción y un óptimo desarrollo.

Dentro de cualquier empresa antes de que se presente al nuevo empleado con todos los miembros de la organización, se les debe informar a estos últimos que una nueva personalidad se integrará a ellos, ocupando el puesto que estaba vacante. Después de esta información al personal, se pasa a presentar al nuevo empleado con las personas que están relacionadas con el empleo que éste va a ocupar, con los que serán sus compañeros de trabajo y con las personas que trabajan en los demás departamentos, es decir, al nuevo empleado se le debe presentar con todos los miembros de la organización.

Cuando el supervisor ha realizado todas las presentaciones indicadas anteriormente, debe repasar con el nuevo empleado los datos que aporta la descripción del puesto y sobre todo los objetivos que se pretenden alcanzar dentro del puesto.

Siempre en la inducción se deben tratar tanto los intereses generales o importantes para todos los empleados, como los específicos dirigidos a las funciones de cada

puesto, en especial del puesto que van a ocupar: " Es esencial, por consiguiente, que el supervisor disponga de tiempo suficiente para poder discutir aspectos importantes del trabajo con los empleados el primer día de labores, así como establecer una relación cordial que facilite las comunicaciones y el aprendizaje posterior." <sup>16</sup>

Dentro de toda empresa se debe tener muy presente que los empleados siempre recuerdan mucho más el primer día de trabajo que muchos de los días posteriores. En este día principalmente el empleado está muy motivado a realizar su trabajo lo mejor que pueda, esto debe ser considerado para lograr una integración a la compañía mucho más rápida.

La inducción sirve para que el empleado se lleve en su primer día de trabajo una buena impresión, además toda inducción debe aprovechar la motivación que el empleado trae los primeros días y aumentarla con una buena bienvenida a la empresa; es muy importante la impresión que el empleado se lleve en esta bienvenida, por que esto se va reflejar posteriormente en sus actitudes hacia el puesto y la organización en general.

No es posible determinar cuando se inicia la inducción, ni cuando termina, lo ideal es que la inducción empiece cuando la persona va a dejar su solicitud de empleo, dado que desde ese momento esa persona empezara a recibir información acerca

---

<sup>16</sup> ibidem., p.189



de la organización, aunque en ese momento la información que principalmente se da es acerca del puesto vacante. La mayoría de las empresas empiezan este proceso desde el momento en que se seleccionó a la persona que ocupara el puesto que estaba vacante.

La inducción se termina cuando el empleado tiene un conocimiento suficiente del puesto y la organización, siempre se debe corroborar que el empleado entendió y asimiló la información que recibió, por que así el empleado tenderá a alcanzar los mismos objetivos y metas que la organización. La mayoría de las empresas si coinciden en este punto, es aquí donde dan por terminada la inducción.

Por todo lo dicho anteriormente la inducción es ayudar a que cualquier empleado nuevo a conocer las funciones de su puesto, a integrarse a su equipo de trabajo, y sobre todo que adquiriera un conocimiento general de lo que es la organización, como son: sus metas, políticas, departamentos, etc.

Si el empleado recibe una buena inducción podrá integrarse más fácilmente a la organización y sobre todo estará más dispuesto a tomar el entrenamiento que requiera para ocupar el puesto, por lo que " La introducción adecuada es consecuencia en una parte integral del proceso de entrenamiento "17.

---

<sup>17</sup> PIGORS, Paul., Administración de personal., p. 428

Mientras más rápido un empleado sienta que la empresa es como su casa, es decir se sienta a gusto y en confianza, más rápido, fácil y mejor podrá desarrollar sus funciones correspondientes.

Es por esto que todos los miembros de la organización, deben estar involucrados en la inducción del nuevo empleado, darle la bienvenida de una forma acogedora, agradable y sobretodo motivacional, así como ayudarlo a conocer la organización y el funcionamiento de la misma.

Cuando una persona llega por primera vez a su puesto, tiene un interés especial, en su jefe y probablemente dará mejor atención a lo que su jefe le diga o haga, porque siempre el empleado con el que le interesa "quedar bien" es con su jefe.

En todo momento las personas tienen necesidades que deben ser cubiertas. " Las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen por medio de la inducción y una orientación apropiadas. "<sup>18</sup> Esto es lo que trae como consecuencias positivas el realizar una adecuado inducción, tener esto ayudará a que el empleado se sienta en un clima de confianza y de seguridad y pueda realizar su trabajo de una manera eficaz, más rápido de lo que se puede lograr cuando no se da la adecuada inducción, o peor, cuando ésta nunca se da.

---

<sup>18</sup> WENDELL, French., op. cit., p. 312

Sobre esto mismo otro autor menciona: " ... independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inicia por primera vez las actividades en una organización, los individuos exageran su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte , que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial. " <sup>19</sup> Como se puede ver aquí los dos autores coinciden en que todo empleado nuevo siente inseguridad, quiere sentirse aceptado, reconocido, etc. Por todo lo mencionado, para que una inducción sea completa debe tomarse en cuenta la parte afectiva de las personas, debido a que siempre cuando uno se enfrenta a algo novedoso, le va a provocar inseguridad, por lo que se requiere que al empleado se le de un trato amistoso, amable, personalizado, etc., ya que por medio de esto, el empleado se siente aceptado y apoyado y esto le dará seguridad y se podrá integrarse más rápido a la organización.

### 1.2.1 Medios o técnicas de inducción

La información que se le va a proporcionar al empleado por medio de la inducción, se le puede dar por medio de una entrevista, en la cuál el personal de recursos humanos encargados, o en su caso especial, el jefe, le proporcionarán de manera oral la información correspondiente a su puesto y a la empresa, y aquí la ventaja es

<sup>19</sup> ARIAS, Fernando., op. cit., p. 287

que se pueden solucionar las dudas que pueda tener el empleado recién ingresado a la empresa.

Otro medio son las juntas de grupo, aquí la empresa puede ahorrarse mucho tiempo, pero el problema es que no se le da una atención personalizada como en la entrevista, ya que como su nombre lo indica, éstas juntas se dan en grupo y una sólo persona es la que atiende a todos los participantes.

El manual es otro medio, y es muy usado, el problema es que el manual no le resuelve las dudas al empleado sobre el funcionamiento de la empresa, y con éste tampoco se le da una atención personalizada, además se corre el riesgo que el empleado lea sólo lo que a él le interesa y deje muchos aspectos importantes sin leer, su ventaja es que el empleado puede recurrir a él cuando lo crea conveniente.

Las películas también son usadas en la inducción, éstas incluyen información de la empresa, con diversas imágenes que presentan aspectos de la misma, como su historia, el problema es que aquí tampoco se le da una atención personalizada; aunque el empleado la vea él sólo.

Otro de los medios de inducción son las visitas, en las que se lleva al empleado nuevo a un recorrido por toda la empresa y durante éste se le va dando la información necesaria, pero el problema aquí es que el empleado se puede distraer

viendo las estructuras de la organización y pierda los detalles informativos que le está proporcionando la persona que lo guía.

Una técnica que puede ser utilizada y que es de gran utilidad es que a los empleados se les pase un mensaje de los directivos, dándoles la bienvenida, el cual está grabado en un videotape, esto hace sentir muy bien al nuevo empleado, aunque sería mejor si la bienvenida se les diera en vivo, pero por falta de tiempo, esto muchas veces no se puede.

Hay una técnica complementaria de inducción consiste en asignar a uno de los compañeros de trabajo, en donde su tarea principal será ayudar al nuevo empleado a integrarse a la organización, al igual que lo ayude a desarrollar correctamente las funciones de su puesto.

En este sistema, el compañero de trabajo puede efectuar las presentaciones, responder las preguntas que efectúe, acompañarlo a la hora de la comida, etcétera. Es muy probable también que el compañero de trabajo inicie al recién llegado en actividades deportivas o similares. estas interacciones sociales dan al nuevo empleado la posibilidad de empezar a explorar su entorno sin

ansiedad, y pueden hacer más expeditos los sentimientos de aceptación de una y otra parte.<sup>20</sup>

Nunca se debe perder de vista que ésta es una parte complementaria de la inducción, en donde el empleado se siente más en confianza al ser un compañero de él quien lo ayuda, pero el supervisor nunca debe abusar de este aspecto y dejar todo en manos del empleado, debido a que si el supervisor hace ésto, pierde la oportunidad de comunicarse con el nuevo miembro, y este en situaciones posteriores preferirá comunicarse con sus compañeros y no directamente con el supervisor, lo que puede provocar fricciones. Por eso es básica la participación del supervisor, que el empleado pueda tener confianza en él desde el primer día.

Lo más recomendable es que dependiendo del contenido informativo que se quiere transmitir, se use el medio más adecuado, lo ideal es que se combinen todos estos medios, así la inducción será más completa.

Hay factores que se deben tomar en cuenta en la inducción como es la nueva tecnología que en la empresa se utiliza, sobre todo si el empleado tendrá que manejarla. Esto se debe explicar con la finalidad de evitar conflictos posteriores con el empleado, por esto es tan importante que la inducción sea completa y adecuada.

---

<sup>20</sup> WERTHER, William., op. cit., p. 137

### 1.3. Objetivo de la inducción

Uno de los objetivos de la inducción es darle al empleado la bienvenida a la empresa y a su puesto, después de que se tomó la decisión de contratarlo.

Otro de sus propósitos es proporcionarle al empleado una información exacta y útil sobre la compañía, como son las políticas de la empresa, los servicios que la ésta da, las prestaciones que proporciona, etc. Así como la presentación del nuevo empleado con los compañeros de trabajo y supervisores, así como un recorrido a la organización. Es por esto que " La propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general."<sup>21</sup> Estos planes y programas que el autor menciona son los que se deben crear para dar la inducción adecuada, para ser una inducción completa se debe dar al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general. Esto es para hacer que la integración del nuevo empleado sea más fácil y rápida. Todo lo mencionado anteriormente es el objetivo de toda inducción.

Un objetivo o propósito más de la inducción es hacer que el empleado adopte los valores y las normas de la organización, esto se va a dar por medio de lograr la

---

<sup>21</sup> ARIAS, Fernando., op. cit., p. 276

socialización en el empleado. Es por esto que lo primero que se tiene que hacer en la inducción es la presentación del nuevo empleado a todos los miembros de la organización, y así se podrá ir dando la socialización, que "... es el proceso por el que el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización." <sup>22</sup> Esto es fácil que se logre por medio de la comunicación con sus compañeros.

La inducción ayuda al éxito del entrenamiento posterior que se le da a la persona y sobre todo ésto se verá reflejado en su desempeño laboral.

### 1.3.1 Programas de inducción

Todos los programas van a variar en su magnitud, elaboración, aplicación, formalidad según el tipo de organización en la que se vaya a dar la inducción, el tiempo también puede variar según el puesto la organización y el mismo empleado.

Las personas que planean con frecuencia los programas de inducción, esperan que el nuevo miembro de la organización comprenda rápidamente toda la información sobresaliente y detallada acerca de la compañía como son las reglas de trabajo, las prácticas de seguridad, biografías de los principales ejecutivos, como es el

---

<sup>22</sup> WERTHER, William., op. cit., p. 135



curriculum de cada uno , y cualquier otra cosa que no sea única de su puesto pero que se consideran importantes. " Si bien un nuevo empleado deberá conocer estas cosas finalmente, debe reconocerse que podrá efectuarse un mayor aprendizaje si ciertas cosas se cubre durante cierto periodo de tiempo mediante una serie de reuniones. <sup>23</sup> Por esto es tan importante considerar en que tiempo se le irá proporcionando la información, que ésta no se dé toda en un mismo día, debido a que el empleado no podrá captar toda la información y se quedará con muchas lagunas de información.

La mayoría de los planes deben contener información acerca de las políticas de personal, las condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajos a desempeñar, etc. <sup>24</sup>

Todo programa de inducción necesita de la participación del supervisor, del representante del departamento de personal o recursos humanos y de todos los compañeros de trabajo del nuevo empleado, con toda esta participación, el programa podrá ser más eficaz. Por esto la inducción no debe recaer en una sola persona, sino que deben participar todos los miembros de la organización.

---

<sup>23</sup> HERBERT, J., op. cit., p. 189

<sup>24</sup> ARIAS, Fernando., op. cit., p. 287

Todos los programas deben incluir planes de entrevista de verificación, después de un cierto tiempo, esto para poder determinar que tan buena fue la inducción, como se han acoplado hasta ese momento los empleados y así poder corregir los planes de inducción y ayudar al empleado a que su integración e interacción con sus compañeros se de fácil y rápidamente.

Aunque el departamento de personal haya realizado programas de orientación de un modo eficaz y haya dado una capacitación a todos los supervisores, para que estos puedan lograr todos los objetivos de la inducción, es posible que la orientación no sea tan efectiva como se esperaba, esto se puede dar porque los supervisores a veces tienen problemas más urgentes que resolver o porque simplemente desde su punto de vista toda la información que se esta dando es muy obvia, y creen que no es necesario dar una explicación muy amplia. Para evitar esto siempre se le debe proporcionar al supervisor una lista de verificación de los puntos importantes y los temas que toda inducción debe cubrir; basado en las presentaciones, funciones y deberes específicos.

Además del peligro - siempre muy real - de que la orientación del supervisor sea muy débil, hay otras posibilidades de dificultades que tanto el departamento de personal como el supervisor deben considerar para que el programa de orientación obtenga éxito:

- El recién venido no debe ser abrumado con excesiva información.
- Debe evitarse que sea sobrecargado de formas y cuestionarios que deba llenar.
- Es negativo que deba empezar con la parte más desagradable de su labor
- Nunca se le debe pedir que lleve a cabo labores para las que no está preparado y en la que exista una gran posibilidad de fracasar. <sup>25</sup>

Estos problemas siempre se deben de considerar tanto en la planeación de los programas, como en la aplicación de los mismos, y en el caso de que se presenten, el personal encargado debe estar capacitado para poder resolverlos.

Se puede afirmar que el éxito de cualquier programa de orientación, depende de si se consigue la aceleración de la socialización de los nuevos empleados y del grado real de preparación que logren adquirir los mismos. Si se logran principalmente estos dos puntos se podría decir que los objetivos que se plantearon en el programa se alcanzaron de una manera efectiva.

Por todo lo que se ha mencionado anteriormente, siempre son necesarios los programas de inducción y sobre todo que nunca falte ésta dentro de la empresa,

---

<sup>25</sup> WERTHER, William., op. cit., p. 138.

porque si esta es la adecuada trae consecuencias muy positivas tanto para la empresa como para el propio empleado.

### I.3.2 Evaluación de la inducción

Para evitar que asuntos importantes se pasen por alto, toda organización debe elaborar ciertas listas de comprobación, en donde se incluyen los puntos que deben ser tratados en la inducción, y que es importante que queden cubiertos dentro de la misma, es fundamental que se procure corroborar que el empleado los comprendió. Estas listas de verificación o comprobación, son usadas por el supervisor o en su caso la persona que lleva a cabo la inducción.

Los programas de orientación que obtienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones. Sin el seguimiento estas lagunas de su información podrían permanecer ahí.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> idem

Para evitar que éste tipo de problemas se presenten es importante realizar la evaluación y sobre todo darle el seguimiento correspondiente. En el caso que por algún motivo se presenten los problemas es necesario que se creen las medidas correctivas para poder quitar las lagunas que el empleado pueda tener y sobre todo para poder corregir los programas y que siempre se estén mejorando y actualizando.

Al llevar a cabo el seguimiento y la evaluación, el departamento de recursos humanos debe utilizar un cuestionario con los puntos más importantes que el empleado debió captar y hacer una entrevista corta en la que se le pida al empleado que describa los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación, o detectar los aspectos a los que el empleado no le dio importancia y necesitan ser reforzados. Lo ideal es usar los dos medios para realizar una adecuada evaluación. " El cuestionario de verificación puede emplearse también para ayudar al departamento de personal a identificar las partes fuertes del programa, Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen la técnica de seguimiento más importante. " <sup>27</sup> De este modo los programas podrán ser corregidos en las fallas que hayan tenido y continuar con las partes fuertes del mismo, siempre se deben utilizar y combinar varias técnicas, esto dará mucho mejor resultado que si solo se aplicara una técnica de evaluación. La entrevista se puede considerar la mejor técnica porque el trato que recibe el empleado es directo y personal, pero no debe ser la única.

---

<sup>27</sup> idem.

#### I.4 Tipos de inducción

Todas las compañías son dinámicas , y por esto siempre deben de satisfacer las necesidades que provocan los cambios, debido a que éstos afectan sus operaciones, por lo que es muy importante que los empleados se mantengan al día con dichos cambios. Para ésto es necesaria la inducción que puede ser:

Inducción al puesto : Este tipo de inducción se les dará a todas las personas nuevas que empiecen a laborar en su trabajo, y a las personas que fueron promovidas o transferidas dentro de la empresa.

Esta inducción consta principalmente de los aspectos más importantes o relevantes del puesto o que son de interés para el empleado, como son los horarios de trabajo con los que deberá cumplir, la ubicación del puesto de trabajo dentro de la empresa, las labores que va a tener a su cargo, las normas específicas de seguridad que debe cubrir en su puesto, la descripción del puesto, los objetivos de puesto y que el tendrá que alcanzar, y las relaciones que su puesto tiene con otros puestos, así como con otros departamentos.<sup>28</sup>

Además de estos temas que son los más relevantes dentro de este tipo de inducción, están lo que se conoce como las presentaciones, que en este caso serán

<sup>28</sup> cfr., WERTHER, William., op. cit., p. 137

al supervisor, a los capacitadores, a los compañeros de trabajo, a los subordinados y al jefe.

El encargado de realizar esta inducción es principalmente el supervisor o el jefe inmediato, estos siempre deben estar al pendiente de que el empleado haya comprendido lo que tiene que hacer y los objetivos que debe cumplir, por lo que es necesaria la evaluación.

Este tipo de inducción se da para que de que el empleado conozca sus funciones, obtenga un mayor sentido de satisfacción, y se de cuenta que los objetivos que logre en su puesto van a ayudar al logro de los objetivos organizacionales.

Inducción a la organización : Este tipo de inducción se da principalmente a los nuevos empleados, en donde lo que se pretende es que éstos tengan un conocimiento mucho más amplio de lo que es la organización en general.

Los temas principales de este tipo de inducción son: Historia de la compañía, estructura de la misma, nombres y funciones de los ejecutivos principales, y la presentación con estos de ser posible, estructura de los edificios e instalaciones, periodo de prueba, normas de seguridad de toda la compañía, línea de productos o servicios, descripción del proceso de producción, políticas y normas, manual del empleado.

También incluye lo referente a las políticas salariales y de compensación, vacaciones y días festivos, capacitación y desarrollo, asesoría profesional, seguros individuales y de grupo, programas de jubilación, servicios médicos especiales, servicios de cafetería y restaurante. Estos temas se dan siempre y cuando sean iguales para todos los empleados, en caso de ciertas especificaciones por el puesto que ocupa, esto se informa en la inducción al puesto.

Aquí lo importante es que el empleado logre conocer la organización y además vea que los bienes o servicios que la empresa brinda contribuye al desarrollo de la sociedad, por lo que es muy importante su participación dentro de la misma.

Estos dos tipos de inducción deben estar basados en los programas de inducción anteriormente mencionados, en los que se deben combinar las diferentes técnicas o medios de inducción.

Para evitar una crisis de inducción es necesario que se esté pendiente de los procesos de reclutamiento y selección y si es necesario cambiarlos, esto se debe hacer para asegurar que los requerimientos del trabajo sean especificados a todos los candidatos y que las personas que se seleccionen sean las que concuerden con las especificaciones del puesto, después de esto se debe dar una inducción tanto a la organización como al puesto. Después de revisar todos estos aspectos, es muy importante que los errores encontrados se resuelvan y siempre se esté mejorando todo el proceso de integración.



## CAPÍTULO II

### RECURSOS HUMANOS: PRINCIPAL ELEMENTO DE TODA ORGANIZACIÓN

Dentro de toda organización el recurso humano es lo más importante; le da identidad a la empresa, es su elemento en común y lleva a cabo los avances, los logros y los errores de las organizaciones.

El éxito o fracaso de cualquier organización entre capital y trabajo depende de la forma como esta organización determina el valor de la persona.

Por esto es muy importante tomar en cuenta el concepto de persona que se maneja dentro de la filosofía de toda empresa, porque de este concepto dependerá el grado de importancia y el trato que se le dé dentro de la misma. Así como también dependerá el grado de satisfacción que el empleado logre y sobre todo que tanto se va a comprometer con la organización para el buen desarrollo de la misma.

#### II. 1 Persona

La persona humana desde una visión metafísica es una sustancia individual, cada persona es única e irrepetible, compuesta de cuerpo (parte sensible) y alma (parte intelectual). Además, es un ser inacabado, perfectible y trascendente.

Toda persona tiene apetitos que son los que nos mueven a tender al bien, estos apetitos se encuentran entre la parte sensible de la persona y la parte intelectual.

La parte sensible está compuesta por: los sentidos internos que son la cogitativa, memoria, imaginación y sentido común, y por los sentidos externos que son: tacto, gusto, olfato, oído y vista.

La parte intelectual está formada por la inteligencia y la voluntad, dentro de ésta última está la libertad, que nunca se debe perder de vista, puesto que ser libre da gozo y felicidad, porque con ésta se da la elección y decisión.

Lo que une a la parte sensible con la parte intelectual es la conciencia, la cual puede ser refleja y reflexiva, la más importante es la conciencia reflexiva, que es donde se da significado a las cosas, pero para que ésta se dé es necesario la presencia de la conciencia refleja, dado que ésta capta los sucesos y los refleja a la conciencia reflexiva.

Toda persona tiene una naturaleza compartida por lo que tiende a formar sociedades, pues siempre necesita la compañía y la buena voluntad de los hombres. Al tener todas las personas la misma esencia, se tienen los mismos fines (felicidad) y esto hace que exista una comunidad de convivencia y ayuda. Esto es lo

que dentro de toda empresa se debe promover, para lograr el desarrollo de todos sus empleados y que estos se sientan comprometidos con la empresa.

La ayuda entre las personas se da a todo nivel, tanto a nivel espiritual, económico, laboral, esto es porque todo hombre busca ayuda para alcanzar la verdad y el bien.

Así como todas las personas tienen una naturaleza común, también tienen necesidades comunes, por lo que se da la división del trabajo y el intercambio de conocimiento. Por todo lo dicho anteriormente, la persona es un ser individual, pero también social, que necesita desarrollar su propia personalidad y autoestima, así como tener la oportunidad de crear algo, de tener seguridad en sus capacidades, esto es lo que se logra desarrollar en las empresas.<sup>29</sup>

Dentro de toda empresa es muy importante que se tenga muy claro lo que es la persona, compuesta por cuerpo (parte sensible) y alma (parte intelectual), porque a la persona no se le puede considerar como sólo sensibilidad, ni sólo como un ser intelectual, y nunca se debe perder de vista que es un ser con libertad, capaz de decidir y elegir. Tomando en cuenta todo esto, será mucho más fácil lograr el desarrollo del recurso humano, en todos sus aspectos. Además dentro de cualquier organización no se puede perder de vista la parte social de la persona, por lo que dentro de la misma se debe buscar la convivencia y ayuda mutua, entre todo el personal de la empresa, así como satisfacer sus necesidades comunes como son

---

<sup>29</sup> cfr., BURSK, Edward. El factor humano en la dirección de empresas, p.26

las de seguridad, pertenencia, alimentación, estimación, reconocimiento, etc., así como que logren el objetivo que toda persona busca: la felicidad.

Es muy importante esto porque a las personas dentro de un trabajo les gusta y necesitan que se les trate como tales y no como una máquina más de la organización.

## II. 2 Empresa

La empresa surge para atender las necesidades de la sociedad (creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará las aportaciones de los socios, y el riesgo de los accionistas), pero en la actualidad se busca que toda persona a través de su trabajo alcance su autorrealización, éste es el objetivo que busca principalmente el departamento de Recursos Humanos.

Una empresa es un ente muy complejo donde desarrolla su actividad un determinado número, a veces importante, de personas y donde lo que da unidad y sentido al conjunto de instrumentos y actividades desarrolladas por esas personas es un objetivo común; el cual ha de ser alcanzado en virtud de esas múltiples actividades.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> OCÁRIZ BRAÑA, José., El trabajo: activo de la empresa., p. 29

La empresa está compuesta principalmente por recursos materiales como son maquinaria, terreno, edificio, materia prima, herramientas, mobiliario, recursos financieros, el recurso humano (entre otros) y son los accionistas, directores, gerentes, jefes, supervisores, empleados, técnicos, obreros, etc. (es el más importante).

Las empresas se pueden clasificar según su actividad o giro en: industriales, comerciales o de servicio, pero ninguna de estas puede subsistir sin su recurso humano.

Otra clasificación es por su tamaño, que pueden ser pequeñas, medianas o grandes.

Pero todas las organización sin importar su giro, tamaño, etc. operan o se desarrollan con personas y es por esto que la administración de toda empresa constituye básicamente la dirección de personas.

Siempre una empresa debe buscar que todos sus empleados se sientan recompensados por el trabajo que realizan, esta compensación debe ser tanto a nivel psicológico (seguridad, estima etc.) como a nivel económico. Para dar una justa compensación se debe tomar en cuenta: la naturaleza del trabajo que se ha

desempeñado, y el nivel en que el empleado se encuentra dentro de la organización.

Dentro de toda empresa existen tres conceptos fundamentales que nunca se deben perder de vista:

- Planeación : Consiste en pensar como y en que orden se van a hacer las cosas para conseguir lo que se ha propuesto.
- Ejecución : Es el paso en que se realizan las acciones necesarias para lograr el propósito o tarea.
- Control : Consiste en vigilar que las acciones que se realizan vayan de acuerdo a lo que se planeó con anterioridad

Estos tres aspectos se realizan en general para alcanzar las metas de la organización, pero de un modo informal se presentan al realizar cualquier tarea o trabajo concreto, son aspectos intrínsecos de todo trabajo. Aunque estos aspectos son muy relativos, debido a que es muy frecuente que al calificar estos aspectos lo que para un observador es un punto de la planeación, para otro ese mismo punto puede ser de control, entonces dependerá de la persona que los realice. Para evitar esto las empresas han buscado organizarse de manera que existan hombre que realicen cada uno de los tres aspectos, es decir unos que hagan la planeación, otros la ejecución y otros el control, buscando así una especialización dentro de la empresa, la cual llevará como consecuencia una mayor eficacia dentro de las actividades de la misma.

Para que se puedan realizar eficazmente todas las actividades de una empresa, ésta se encuentra organizada por diferentes departamentos, que tienen funciones definidas y específicas. Por esto es muy importante que todos los trabajos que se realicen dentro de cada área y en toda la organización en general estén coordinados para alcanzar las metas o fines propuestos.

Con el fin de poder lograr esto, toda organización debe brindar a sus empleados un cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal.

Es por esto que se dice que toda organización tiene la obligación de contribuir al bienestar físico, económico e intelectual de sus empleados, asimismo con el de la sociedad en general.

Una empresa al asignar una labor a un empleado, siempre espera de éste el mejor trabajo, y que todas las personas que estén a su cargo den todo para lograr esto.

## II 2.1 Trabajo

Como primer punto hay que mencionar que existen dos tipos de trabajo, el realizado por el hombre y el trabajo realizado por maquinaria ( derivado del primero ), fuerzas

biológicas etc. A lo largo de todo este trabajo de tesis, del trabajo que se hablará, será aquel que es realizado por el hombre, el cual siempre implicará un esfuerzo.

El trabajo como definición se puede ver desde diferentes puntos de vista, y puede ser visto como una actividad, la cual puede ser de una máquina, como un producto y como una tarea. Pero para realizar cualquier trabajo se necesita siempre de un esfuerzo, viendo a la actividad como una acción realizada por el hombre, un producto hecho por éste y una tarea alcanzada o realizada por él.

Una definición de trabajo es la de Hellpach, "... trabajo en un sentido genérico como toda la actividad continuada, concentrada y ordenada, que sirva a la producción, el suministro, la transformación, la distribución o la utilización de bienes materiales o ideales."<sup>31</sup> El problema es que en ésta definición, como en la mayoría, no se toma en cuenta el aspecto humano, por eso consideraré trabajo como lo define la ciencia ergológica, ciencia que estudia el trabajo, y lo define como "... entendemos por trabajo la actividad ordenada a un fin, o más exactamente, la actividad ejercida profesionalmente para una finalidad económica o cultural, y para la cual es preciso utilizar la capacidad de rendimiento del hombre trabajador."<sup>32</sup> Esta es una definición más completa, porque toma en cuenta el aspecto humano de todo trabajo, y que esas actividades realizadas por el hombre van encaminadas a un fin. Cabe mencionar que estas actividades pueden ser físicas o intelectuales y que siempre

---

<sup>31</sup> HILF, Hubert., La ciencia del trabajo, p. 20

<sup>32</sup> idem.



llevan consigo un esfuerzo, es decir, requiere del gasto de algún tipo de energía. Por ésto el trabajo a partir de aquí se considerará como lo define la ciencia ergológica.

Todo trabajo queda abarcado entre el objetivo (lo que se busca alcanzar) y el hombre (el que lo va a realizar) por eso " El trabajo de todo hombre en la empresa ha de consistir en una serie de actos libres, orientados hacia un objetivo complejo *no totalmente definido. el trabajador ha de terminar de definirlo, explícita o implícitamente, durante su consecución en toda y cada uno de sus aspectos, con un criterio de optimización. Su libertad ha de estar enmarcada dentro de las limitaciones imprescindibles y que él acepta como tales, para que su trabajo se coordine con el de los demás hombres de la empresa.*"<sup>33</sup> A esto se le conoce como principio de integridad, el cual se debe tomar en cuenta para el logro de grandes objetivos.

Tanto el hombre como la empresa buscan el crecimiento de capacidades y exigencias, por lo que todos los trabajos que el hombre realice para la organización debe ir creciendo progresivamente en directividad, entendiendo directividad como que todo trabajo va dirigido al logro de objetivos, por lo que cada vez se deben buscar objetivos más altos.

---

<sup>33</sup> OCÁRIZ BRAÑA, José., op. cit., p. 102

El trabajo tiene limitaciones o aspectos que se deben considerar para poder alcanzar las metas que se quieren, y son: autonomía, incertidumbre y riesgo, *principalmente*.

Dentro de toda organización lo que se debe promover es el trabajo en equipo, el cual se da libremente cuando los mismos trabajadores forman sus grupos y buscan que se les estime dentro de éstos, con los cuales se logran eficientemente los objetivos de la empresa, por eso no se debe entender al trabajo en equipo únicamente como la colaboración entre la dirección y los trabajadores. El equipo debe formarlo todo el personal.

Debido a que el trabajo abarca gran parte de la vida de los hombres, éste no se puede limitar a proveer medios de vida, el trabajo debe llevar al desarrollo de la persona, a su satisfacción y felicidad, sino éste será inadecuado y el trabajador se sentirá frustrado e infeliz, y esto provoca problemas dentro de la empresa, ya que si un trabajador se siente frustrado puede llegar a ser agresivo y hostil con su trabajo, patrón y compañeros.

Existe la fisiología del trabajo, la cual investiga las relaciones entre el cuerpo y el trabajo en sí, partiendo de las funciones del cuerpo y determinando de este modo lo que el trabajo exige del mismo (cuerpo), debe demostrar como y en que medida son posibles el aumento del rendimiento del hombre para la realización del trabajo y así mejorar su nivel de vida, sin dañar la salud del mismo.

La fisiología del trabajo proporciona información sobre los límites de las capacidades humanas, en cuanto al rendimiento en el trabajo, al igual que de las posibilidades de suavizar el trabajo y elevar el rendimiento del hombre, por esto es importante considerarlo dentro de todo trabajo.

### II.2.2 Empleado y su empleo

Toda empresa, como se mencionó en el capítulo I necesita cubrir las necesidades del personal que tiene y buscar a la persona adecuada para el puesto que se necesita cubrir, pero es muy importante ver cuales son las capacidades del empleado, ya que éstas no deben ser inferiores o muy superiores a las exigencias del puesto, porque en ambos casos la persona se siente frustrada, y por esto buscara dejar el empleo y buscar otro que lo satisfaga, o cambiar de puesto dentro de la empresa.

Es por ésto que " El puesto sirve para definir no sólo las actividades de la organización que va a desempeñar un empleado, sino también la relación de estas actividades con las ejecutadas por otros trabajadores para el logro de los objetivos de la organización."<sup>34</sup>, por esto es muy importante que en toda empresa se cuente con el diseño de puesto, que contiene la descripción de todas las tareas que se

<sup>34</sup> HERBERT, J., op. cit., p. 40

deben realizar dentro del mismo, y en el que se deben considerar también las necesidades psicológicas del empleado que debe ocupar el puesto y lograr el bienestar del empleado dentro del mismo, si se da esta descripción el empleado podrá realizar mejor todas las funciones que su puesto requiere y, así ayudar de manera eficiente al logro de los objetivos de la organización.

Un empleado es aquella persona que ocupa un puesto dentro de una empresa, tiene derechos y responsabilidades que debe cumplir para cubrir las funciones que debe desarrollar dentro del mismo y de la organización, esta última debe cuidar que los derechos del trabajador se respeten, y así se evitan muchos conflictos, ya que la mayoría de estos surgen en el puesto o en las acciones que el empleado realiza dentro del mismo, por eso se deben considerar las consecuencias que el trabajo produce sobre el trabajador, sobre salud, rendimiento corporal, etc., y tratar de limitar las causas que provocan estas consecuencias y de este modo poder evitar muchos conflictos laborales que se suscitan.

El empleado siempre debe recibir un tipo de remuneración por el trabajo que realiza, y esto debe cuidarlo toda empresa, el empleado debe sentirse satisfecho de que lo que hace se le reconoce.

Dentro de toda organización es muy importante que se tengan establecidos canales de comunicación, tanto de manera ascendente - descendente, en el mismo nivel, en todos los puestos, etc.

La comunicación es un intercambio de ideas, comentarios, sugerencias, etc., entre la dirección y el trabajo, es decir entre el director o jefe y las acciones realizadas por los empleados, es por ésto muy importante que en la comunicación se de la retroalimentación, por eso debe ser en todos los sentidos y niveles.<sup>35</sup>

Para que un trabajador sienta que se le reconoce dentro de la organización, es importante la comunicación y la participación dentro de la empresa. En éste aspecto es muy importante que se dé un trabajo en equipo; un trabajador se siente que participa en la organización cuando se le informa de la política y los problemas que la compañía esta viviendo, así como cuando se le consulta por anticipado sobre estos problemas y que se toman en cuenta sus aportaciones para lograr solucionar los problemas, de este modo el trabajador se siente estimado e importante dentro de la organización, y se preocupa por dar todo lo que esta en sus manos para ayudar a que la organización permanezca y crezca en el mercado. Por todo lo mencionado se deben establecer muy buenos canales de comunicación dentro de las empresas.

Dentro de todo empleo es necesario que el empleado se le de suficiente o la necesaria libertad para que asuma su cargo, por eso hay que informarle o darle cual es el objetivo que se espera que alcance, pero dándole la máxima libertad que se pueda, sobre el método a seguir es decir, que el decida cual es el mejor y más

---

<sup>35</sup> cfr., BURSK, Edward., op. cit., p. 26

eficiente método que debe seguir, aunque en toda organización hay limitaciones por la misma filosofía de la empresa y por que esta debe controlar todas las acciones que se realizan dentro de la misma.<sup>36</sup>

Dentro de toda empresa y sobretodo los empleados se deben fijar metas, por que estas ayudan a que las personas enfoquen sus esfuerzos sobre metas concretas, y lo principal es que luchen por alcanzarlas, lo más importante es que dentro de cualquier organización se busque que el empleado se fije metas personales y que al igual que lucha por alcanzar las de la organización, luche por las suyas, por supuesto la organización debe tener en cuenta que la fijación de estas metas dependerá del nivel de educación que tenga cada persona, porque una gente con un buen nivel de educación, se fija metas muy fácil, por lo que no necesita o es poca la capacitación que requiere, pero una persona con un bajo nivel, requerirá de mucho más capacitación, por esto es muy importante que la organización y principalmente los directivos conozcan a sus empleados y les den la capacitación necesaria para que se fijen metas, que sean reales y alcanzables y motivar siempre al empleado a que luche por lograr sus metas. La fijación de metas debe ir en aumento, es decir que cada vez el empleado busque fijarse metas más altas, por que de este modo la persona se va desarrollando.

Así como cada empleado debe fijarse metas, la organización debe contar con un método para evaluar el desempeño (ya descrito en el capítulo anterior), es

---

<sup>36</sup> cfr., HIRSCHHORN, Larry., Administración de un ambiente de equipo. p. 20

importante por que con este la empresa va viendo sus logros y sus errores, y busca poner medidas correctivas, además de ayudar a aumentar la productividad de los empleados, factor muy importante para cualquier empresa, por que una de sus finalidades es la producción. Por esto se debe contar en cualquier organización con un programa de evaluación del desempeño basado en la fijación de metas, aunque exista otro para la evaluación del desempeño del empleado en general.

*Para poder realizar una correcta fijación de metas es muy importante que exista una buena comunicación entre la gerencia y los niveles inferiores a esta, ya que muchas veces las metas que fija la gerencia son muy altas y los empleados se sienten muy presionados por que creen que no las van a poder conseguir, y esto va a provocar insatisfacción en los empleados, por lo que las metas deben fijarse en equipo, aunque buscando que éstas siempre sean altas, pero que el empleado este seguro de poderlas alcanzar. Por esto es muy importante tomar en cuenta la individualidad y conocer al personal.*

Un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta en este aspecto de la fijación de metas, es el tiempo que se le debe asignar a cada una para alcanzarlas, ya que mucho depende si el empleado rinde bajo presión para poder alcanzar una meta a corto plazo, por esto es tan importante haber realizado una buena selección del personal; si no es capaz se sentirá inseguro y frustrado, o si las metas son demasiado pausadas, es decir, a plazos muy largos, el empleado tenderá a dar más

importancia a otras cosas, por esos es necesario que se le asigne el tiempo adecuado a cada meta.<sup>37</sup>

La comunicación y las relaciones entre el supervisor y los empleados influye mucho en la consecución de las metas, si la relación y comunicación son buenas, la culminación de metas será la adecuada, pero si son malas surgen los problemas y la culminación de las metas no será la optima, o nunca se llega a la culminación de las metas, y de este modo sale afectado el personal y la organización en general.

También es importante que la empresa tenga presente que debe cuidar de la salud de sus empleados y que nunca debe ponerle tareas que arriesguen la misma, para esto han de tomarse medidas concretas, para así evitar muchos problemas por incapacidad o incluso con la ley.

Como se mencionó, toda persona tiene necesidades que cubrir, y dentro de la empresa este aspecto debe considerarse, por eso todo empleado recibe una compensación por el trabajo que realiza, ésta ha de ser tanto tangible como lo es el salario, las prestaciones, etc., e intangible: prestigio, seguridad, estimación, logro, etc. El problema es que muchas empresas sólo se preocupan por darle a sus empleados una compensación tangible y descuidan el aspecto intangible, el cual es muy importante porque es en éste aspecto donde la persona logra más satisfacción y mayor desarrollo, y de éste modo se siente más comprometida con la empresa.

---

<sup>37</sup> cf. NASH, Michael., Cómo incrementar la productividad del recurso humano., p. 186



Dentro de todos los departamentos en que se conforma una empresa, está el departamento de recursos humanos, el cual es el encargado de todo el personal y de lo que tiene relación con éste.

### II.3 Recursos Humanos

La eficiencia con la que cualquier organización realice sus acciones dependerá siempre de la forma en que administre a su personal, esto es así porque dentro de una compañía no se puede estar estático, siempre se necesita estar cambiando para mejorar y de este modo enfrentar los cambios que la sociedad va marcando.

Se necesita de una administración del personal para lograr objetivos comunes: " El objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos. "<sup>38</sup> Pero siempre considerando las aspiraciones y necesidades de los empleados.

Para poder llevar a cabo una efectiva administración del personal, es necesario contar con un programa que permita a sus empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades, para esto es necesario el proceso de integración, explicado en el primer capítulo, y para

---

<sup>38</sup> WERTER, William., op. cit., p.8.

el entrenamiento la empresa cuenta con la capacitación, esta será explicada en el siguiente capítulo.

Como dentro de una empresa no sólo se trabaja con recursos humanos, es muy importante que exista una adecuada combinación de estos recursos con todos los demás recursos; con estos se pueden cimentar las bases de la producción económica de una sociedad.

Nunca puede faltar el elemento humano en una organización, porque éste es el que hace que una compañía se desarrolle y logre ser una gran empresa o por los errores de su personal puede ser que se trunque el crecimiento de la misma, por lo que es muy importante que la administración de recursos humanos trascienda lo económico y busque el bienestar de todos sus empleados.

Los departamentos de recursos humanos dentro de las organizaciones contribuyen de manera directa en la identificación de procedimientos mejores y eficientes para lograr los objetivos de la organización, pero también debe contribuir a mejorar la calidad del entorno laboral, ver que sus empleados se sientan satisfechos, estén comprometidos con la empresa, tengan buenos canales de comunicación y se estén desarrollando integralmente.

El departamento de recursos humanos debe estar pendiente de la capacitación que los empleados requieran, dado que debe ayudar a que los trabajadores actúen adecuadamente para contribuir a la productividad de la empresa.

Las actividades de este departamento deben ir encaminadas a proporcionar y mantener dentro de la empresa una fuerza laboral que sea la adecuada, y sobretodo que esta fuerza laboral sea motivada y se busque su desarrollo y bienestar y con este como consecuencia el de la organización.

Debido a que no sólo se trabaja con recursos humanos, es importante que estén integrados todos los elementos y sobretodo la comunicación entre los diferentes departamentos para poder cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. Aquí " Su objetivo fundamental es asegurarse de que todos los aspectos de la organización estén integrados con los objetivos estratégicos de la empresa y que sus empleados contribuyan al logro satisfactorio de estos, "<sup>39</sup>

Dentro del departamento de recursos humanos hay cuatro objetivos principales:<sup>40</sup>

- Objetivos sociales: Deben siempre buscar contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre que estas no afecten negativamente a la organización.

<sup>39</sup> cfr., ARMSTRONG, Michael., Gerencia de recursos humanos, p. 9

<sup>40</sup> cfr., WERTHER, William., op. cit., p. 9

- Objetivos de la organización: Como parte de la organización debe ayudar en el cumplimiento de los objetivos fijados, pero también como departamento de recursos humanos deben fijarse metas y supervisar que estas se cumplan y que se cumplan eficientemente y que además ayuden al desarrollo de la empresa.

- Objetivos funcionales: Mantener un nivel adecuado de los recursos humanos en las necesidades de la compañía, que no tenga personal en exceso, pero que tampoco sea insuficiente.

- Objetivos individuales: Ayudar o contribuir a que cada empleado logre las metas que se ha fijado. Dentro de la compañía se puede buscar que los empleados se propongan proyectos individuales y apoyar estos proyectos, buscando o procurando que estos vayan de acuerdo con los objetivos generales que la organización busca.

En éste último objetivo es muy importante tener un control sobre él, porque si se llevan los proyectos acabo, el empleado se sentirá muy motivado, pero si no se logran el empleado se sentirá muy desmotivado, lo que lo puede llevar a disminuir su desempeño, o en el último de los casos puede aumentar la rotación del personal de la compañía.

La planeación de recursos humanos se lleva dentro de este departamento y consiste en ver cuanta gente necesita la empresa, pero principalmente el tipo de

personas que la empresa necesita, tanto en el momento que está viviendo la empresa, como en un futuro, siempre tomando en cuenta cual es la cultura corporativa que tienen.

Todos los departamentos de recursos humanos deben considerar el diseño y desarrollo organizacional, la motivación que todos sus empleados requieren, una correcta aplicación del liderazgo y sobretodo la comunicación, buscar que ésta sea la adecuada en todos los niveles para evitar así muchos conflictos y buscar siempre que la cultura corporativa sea la correcta y desarrolle los valores necesarios, esto se puede lograr si se cuenta con un programa de organización de los recursos humanos.

La efectividad de la participación del departamento de recursos humanos se verá en el grado en que se logren los objetivos de la empresa, cuando el grado de logro de objetivos sea mayor, la participación será mayor que cuando no se logren, así como su efectividad.

Para lograr sus propósitos y objetivos, este departamento debe obtener, desarrollar, utilizar, evaluar y mantener la calidad y el número apropiado de trabajadores, esto con la finalidad de otorgar a la empresa la fuerza laboral adecuada.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> *ibidem.*, p. 10

Todo empleado debe contar con un programa de desarrollo específico y concreto, este departamento es el encargado de realizarlo y supervisarlo, esta basado en la evaluación de la persona, sus puntos fuertes y débiles, así como la previsión de la evolución de los objetivos y estructura de la empresa, es decir, teniendo una visión a futuro.

Todo departamento de recursos humanos siempre debe tener la visión a futuro y preparar a todos los empleados a enfrentar los retos futuros y darles la motivación suficiente para que contribuyan al crecimiento de la organización, enfrentando siempre los retos, para esto también es necesaria la capacitación. También es indispensable que el empleado reciba una justa remuneración por su trabajo. Todo esto es muy importante porque el empleado se va a sentir comprometido con la empresa y así estará dispuesto a enfrentar cualquier reto.

Otro aspecto que nunca debe perder de vista este departamento es que toda persona tiene necesidades, unas serán generales, todos los empleados las tienen, pero otras serán individuales y tanto unas como otras deben cubrirse y de esto se encarga el departamento de recursos humanos, ya sea que se cubran por medio del entrenamiento, o por otros caminos.

El departamento de recursos humanos siempre debe buscar que los trabajadores se miren como parte de un equipo, y se sientan comprometidos con éste, para que busquen el desarrollo de la organización y con éste el propio.

### II.3.1 Gerencia de recursos humanos

Dentro del departamento de recursos humanos el encargado de que todo se lleve a cabo de la manera correcta es el gerente, por lo que se habla en este apartado sólo del papel de la gerencia.

La gerencia de recursos humanos es proactiva, siempre debe estar mirando hacia el futuro y entonces realizar las acciones necesarias para poder enfrentar los retos que vienen, nunca esperar a que las cosas ocurran y entonces buscar cómo se pueden solucionar.<sup>42</sup>

Esta gerencia es la encargada de configurar lo que esta en la cultura corporativa, por lo que debe buscar que esta sea la adecuada, también se encarga de crear programas que reflejen los valores esenciales que la empresa maneja y con esto asegurar el éxito de la organización. Por esto todo gerente de recursos humanos debe estar muy pendiente de la comunicación.

Para que esta gerencia sea efectiva debe dirigir la visión y los esfuerzos de todos los empleados hacia metas y objetivos comunes, propiciando así el trabajo en equipo.

---

<sup>42</sup> cfr., ARMSTRONG, Michael., op. cit., p. 5

El gerente de recursos humanos es el encargado de asignar los objetivos a sus empleados, de proporcionarles la inducción que éstos requieren y la motivación necesaria, por lo que debe tener características de líder, maestro y administrador. Además es el encargado de proporcionar a todos los gerentes toda la ayuda y servicios que puedan necesitar para el manejo de sus subordinados, para que esta sea efectiva y en concordancia con las políticas y procedimientos de la organización.

Para lograr que un trabajo se realice adecuadamente el gerente debe asegurarse de que el equipo comprendió la filosofía operativa que se seguirá, también le corresponde proporcionar en forma eficiente una retroalimentación del desempeño que éste ha tenido y por último proporcionar al equipo los recursos necesarios para realizar la tarea que se les ha encomendado.<sup>43</sup>

Un gerente de recursos humanos siempre debe estar al pendiente de los desafíos y retos que la época va exigiendo, y sobretodo estar preparados para poder enfrentarlos y preparar a todo el personal para lo mismo.

Se pueden considerar como funciones de mayor importancia del gerente de recursos humanos las de motivar y controlar el desempeño del empleado, esto es por las consecuencias positivas traer consigo si se llevan adecuadamente, o las malas consecuencias si no se da o se da de manera insuficiente.

---

<sup>43</sup> cfr., HIRSCHHORN, Larry., op. cit., p. 21



Todo trabajador debe contar con los elementos necesarios para poder realizar la tarea que se le ha encomendado, pero también el supervisor de este debe contar con los elementos necesarios para poder evaluar el desempeño del empleado así como el resultado. Pero esta supervisión o control no significa que todo el tiempo se deba estar observando al empleado, sino sólo se deberá inspeccionar lo necesario para lograr que los resultados sean satisfactorios.

*Siempre el departamento de recursos humanos se encarga de la planeación, selección, orientación, capacitación, etc. de todo el personal, aunque exista gente dentro de la empresa encargada de cada una de estas actividades, el gerente nunca debe dejar de participar en estas acciones, debe estar al pendiente de todo lo que ocurre en su departamento y en toda la organización, por que el recurso humano esta en toda la organización.*

El gerente de este departamento debe buscar siempre que el ambiente de la organización sea el propicio o el adecuado para que se logren trabajos satisfactorios en todos los niveles.

Es muy importante que se tengan sistemas de incentivos para motivar a los empleados, pero el gerente de recursos humanos debe estar al pendiente de que estos incentivos sean los adecuados y lleven al personal a su desarrollo, estos

incentivos siempre deben ir enfocados a motivar al empleado, para que logre los objetivos de la organización.

Un gerente debe tener buenas relaciones con el personal, pero esto no significa que no sea firme o estricto, sino por el contrario, estos aspectos son necesarios para que las personas realicen correctamente sus funciones y sobretodo para que lo respeten, porque en cualquier relación es necesario el respeto para que ésta sea buena, y esto lleva a tener una correcta comunicación, si esta última es la adecuada los trabajadores mejoraran su desempeño personal al estar recibiendo retroalimentación acerca de su progreso o desarrollo en su trabajo, pero esta comunicación debe ser sincera, del gerente o supervisor con sus empleados y viceversa, porque en un clima de confianza el trabajo se desarrolla más eficazmente.

La retroalimentación del empleado no sólo debe ser en cuanto a su trabajo dentro de su puesto, sino también como ese trabajo contribuye a toda la organización, no sólo al área que pertenece.

Para trabajar en equipo es básica la filosofía o estrategia que se va a seguir, en la cual el gerente debe incluir o aclarar lo que para él es importante, cuales serán las concesiones que esta dispuesto a dar y a que persona o equipo considera importantes y porque, de este modo el trabajo se realiza de una manera más efectiva y satisfactoria, porque esta filosofía va a ayudar al logro de los objetivos.

*Un buen gerente de recursos humanos nunca debe criticar a sus empleados, debe propiciar que sus empleados encuentren ellos mismos sus errores y entonces juntos buscar las soluciones a esos problemas o errores para evitar que se vuelvan a presentar.*

*El gerente como todo el personal nunca debe aferrarse a sus prejuicios, siempre tendrá que estar abierto para cambiar la impresión que un empleado le dejó en cierto momento.*

*Siempre el gerente de recursos humanos debe estar pendiente de que el supervisor nunca se exceda en el trabajo que encomienda a sus empleados, por que aveces este es mucho y quiere los resultados pronto, y esto provoca que la eficacia del trabajo disminuya a largo plazo, en cambio si se da la colaboración con los empleados, estos hacen esfuerzos para trabajos mas eficientes y a largo plazo aumentará su capacidad y eficacia en su trabajo.<sup>44</sup>*

*La clave de un buen gerente de recursos humanos es que logre conseguir la participación de todos los empleados de la empresa en el proceso de mejora, tanto de la organización en general, como del equipo de trabajo y sobretodo de cada individuo.*

---

<sup>44</sup> idem.

## II. 4 Relaciones Laborales

Las relaciones laborales son cualquier tipo de relación que se dé dentro de la organización, sean entre: gerente y empleado, diferentes gerentes, empleados, obreros, supervisores, etc., es decir, todas las relaciones a cualquier nivel. Es por esto que los gerentes y directores deben estar preparados para propiciar y saber como manejar estas relaciones para el mejoramiento de la organización y de sus integrantes.

La efectividad de estas relaciones dependerá de la sinceridad con que se den y del interés por los valores éticos que se manejen en estas, es por esto importante que toda misión o filosofía de la empresa maneje valores éticos y sobretodo que todos sus miembros las conozcan y se promuevan dentro de las mismas.

Para poder mejorar las relaciones laborales es muy importante tener, como mencioné anteriormente, una actitud de confianza, pero además se necesita tener una actitud de responsabilidad social, tanto por parte del empleado como del empresario, otro aspecto fundamental para que se den buenas relaciones es el respeto que debe existir hacia ambas partes, es decir, de los directivos hacia los trabajadores y viceversa y así por medio de las relaciones laborales lograr la cooperación de todos los empleados para el logro de los objetivos comunes.

Una vez que se ha logrado el respeto en las relaciones, poco a poco se va ir avanzando hacia la participación, la cooperación, ayuda y amistad cada vez mayores, y por lo tanto las relaciones serán cada vez más fuertes y esto ayudará a satisfacer las necesidades de seguridad y estima del empleado y así contribuir a su desarrollo integral.<sup>45</sup>

En las relaciones que se den entre jefe y subordinado, es indispensable que se aclare lo que es importante y mejor para cada uno y así ambos manejarán los mismos parámetros y conceptos, de esta manera se evitarán muchos problemas que se dan en las relaciones laborales.

Dentro de las relaciones laborales se debe tomar en cuenta si el trabajador es feliz en su puesto, porque si no lo es tiene o puede llegar a tener reacciones que influyen en sus compañeros de trabajo y ésto crear conflictos dentro de la empresa, la solución a este tipo de problemas es darle un trato especial a ese trabajador infeliz, ver porque lo es y sobretodo buscar conjuntamente una solución, pero para que esto se de deben existir las correctas relaciones. Hay empresas que para manejar este tipo de problemas cuentan con un cierto grupo de gentes llamados consejeros, los cuales tienen la función de tratar los problemas individuales de personalidades inadaptadas, tomando en cuenta que esos problemas se deben tratar de forma independiente de los problemas que se dan en general en las relaciones. " Los consejeros escuchan al obrero, se enteran de su problema, tratan de averiguar las

---

<sup>45</sup> cf., BURSK, Edward., op. cit., p. 24

causas subyacentes del mismo y le ofrecen las sugerencias sobre la forma de remediar la situación."<sup>46</sup> es importante que toda empresa cuente con personas que realicen estas tareas, porque es básico ayudar al empleado en sus problemas personales, debido a que estos afectan su desempeño en el trabajo, impiden que logre un buen desarrollo, además de tener una influencia negativa en sus compañeros.

Dentro de las relaciones laborales están las relaciones con el sindicato, los cuales surgen para proteger al empleado, para evitar conflictos entre las empresas y los sindicatos es importante que entre ellos existan buenas relaciones y buena comunicación.

Por todo lo mencionado con anterioridad es muy importante que toda empresa tenga claro el concepto de persona, que el trabajo se adecue a ésta, a las necesidades que debe satisfacer y siempre buscando su crecimiento, función que lleva a cabo el gerente y personal del departamento de recursos humanos, propiciando que se de el trabajo en equipo, así como una buena comunicación y relaciones laborales. De este modo se logrará llegar al desarrollo del empleado.

---

<sup>46</sup> idem.

### CAPÍTULO III

#### DESARROLLO HUMANO: NUNCA SE DEBE PERDER DE VISTA

Dentro de una empresa, como ya se ha tratado en los capítulos anteriores, siempre se está trabajando con recursos humanos, éstos por ser personas son seres inacabados, por lo que durante toda su vida se estarán desarrollando para alcanzar su fin, que es la felicidad, explicado ampliamente en el capítulo anterior.

La persona al ser un trabajador, siempre se esta desarrollando dentro de la empresa, pero para lograr que éste sea más efectivo existe la capacitación, como un medio para lograr que el individuo se desarrolle dentro de la compañía y además para alcanzar los objetivos que la misma se ha propuesto.

La capacitación es la educación que reciben los empleados dentro de la empresa donde estén trabajando, por eso están obligadas legalmente a dar educación de este tipo en todo momento, porque hay otro tipo de educación que se da dentro de las compañías y ésta conciste en que la formación profesional que sus trabajadores reciben la tomen dentro de la misma, es decir no asisten a la universidad, o sólo recurren a está en determinados momentos, a esto es a lo que se le conoce como pedagogía recurrente.

Por todo lo mencionado anteriormente, este capítulo será destinado a explicar lo que es educación, de lo que es la pedagogía recurrente, lo que es el desarrollo humano o del personal, sobre todo de la importancia de la capacitación dentro de una empresa, ya que ésta es indispensable para lograr el desarrollo del personal de toda organización.

### III. 1 Definición de educación

La educación para Víctor García Hoz, " ... se concibe como algo adquirido por influjo externo, ya sea un influjo difuso que ejerce en nosotros eso que se llama el trato social, ya sea por influjo sistemático que ejercen en los hombres los establecimientos educativos."<sup>47</sup>

Esta definición toma en cuenta tanto la educación informal, al mencionar que es el influjo difuso que ejerce en nosotros el trato social, es informal porque se da de manera espontánea, es decir no de manera sistematizada como es el otro tipo de educación que menciona García Hoz y que es la que es dada por las instituciones educativas, ésta es conocida como educación formal, porque cuenta con programas diseñados específicamente para lograr ciertos conocimientos, habilidades y actitudes en los educandos. Pero lo que le falta a esta definición es que no toma en cuenta la autoeducación, la cual debe ser promovida en todo

---

<sup>47</sup> GARCÍA HOZ, Víctor., Principios de pedagogía sistemática., p. 14



momento para que el educando adquiriera ese hábito de ir sólo a las fuentes de información, consultar lo necesario para adquirir lo que le falta, y este tipo de educación no la considera Víctor García Hoz en su definición.

La educación vista desde un punto social es para García Hoz lo siguiente: " ... educación como cualidad adquirida, en virtud de la cual un hombre esta adaptado en sus modales externos a determinados usos sociales. La educación se toma, pues, como el resultado de una pulimentación de formas superficiales de convivencia social, la posesión de la educación por parte de los hombres de un determinado grupo social, imprime a esta una peculiar forma de vida que evita violencias en las situaciones y relaciones humanas."<sup>48</sup>

Aquí se pudo constatar que García Hoz ve a la educación como resultado y como comportamiento, porque es vista desde un enfoque social, la considera como el resultado de pulir las formas superficiales de convivencia social y como comportamiento, es decir, lo que el sujeto va a manifestar de lo que aprendió, el cuál le ayudará a convivir de mejor manera con las demás personas, y esto es lo que se debe de buscar en la empresa, que el comportamiento que tengan sus trabajadores sea el adecuado para el clima organizacional que se busca y de este modo las relaciones humanas que se den dentro de la misma sean las adecuadas.

---

<sup>48</sup> idem.

Etimológicamente educación significa conducir, por lo que educar será guiar al educando, llevarlo de un estado, que es en el que se encuentra, a otro, que será al estado que llegará después de haber sido educado. Otro significado etimológico de educación es sacar de, extraer, es decir que la educación va a consistir en sacar algo de dentro del hombre, es primero un movimiento interior que luego se exterioriza, por eso se dice el sacar de dentro, es una actividad o desenvolvimiento interior.

Esta educación siempre debe ir enfocada a la inteligencia y a la voluntad, pero no sólo a esto porque como se mencionó en el capítulo anterior el hombre también tiene una parte somatovegetativa, la cual también debe ser educada por que el hombre debe aprender a dominar sus emociones, sus instintos, y no puede lograr esto sino es por medio de la educación.

Por lo mencionado anteriormente la definición que da Víctor García Hoz de lo que es educación no es completa, ya que dice que es " el perfeccionamiento de las potencialidades específicamente humanas "<sup>49</sup> El hombre no sólo es inteligencia y voluntad, esto es lo que lo diferencia de los animales y por supuesto que se debe educar, pero también su parte somatovegetativa, sino la educación no es integral porque no abarca a toda la persona, sólo sus potencialidades específicamente humanas.

---

<sup>49</sup> *ibidem.*, p. 23

La educación es un medio por el cual se busca que la persona alcance su perfeccionamiento por esto es indispensable que siempre la educación sea integral, que no se descuide ninguna parte del ser humano, debido a que es un ser inacabado y siempre puede mejorar, para lo que necesita de la ayuda de sus semejantes, es por eso que el hombre vive en sociedad, y para poder vivir bien en esta necesita de la educación, del conocimiento de sus derechos y obligaciones con los demás, es decir con la gente que lo rodea. En este aspecto la educación se ve como un medio, como una tarea de complemento para ayudar a toda persona de manera individual, a alcanzar su perfeccionamiento y con éste por ende la felicidad.

Otra definición de educación es la siguiente: " La educación consiste en una actividad sistemática ejercida por los adultos sobre los niños y los adolescentes con el fin de prepararles para la vida que deberán y podrán vivir."<sup>50</sup>

Esta definición está incompleta, primero la educación no sólo se da a los niños y a los adolescentes, la educación se da siempre a todas las personas, no se toma en cuenta la educación de adultos, la educación permanente, ni la capacitación, que son una modalidad de la educación. También Pinchar en esta definición considera a la educación únicamente como sistematizada, no considera la autoeducación, ni mucho menos la educación informal, la cual se da en todo momento y todas las personas educan, hasta un niño educa a su padre de manera informal, al no

---

<sup>50</sup> PLANCHARD, Emile., La pedagogía contemporánea., p. 31

considerar ésta, dice que la educación la dan los adultos a los niños y a los adolescentes, eso no es cierto, todas las personas educan.

Planchard en su libro de La pedagogía contemporánea menciona que no se puede desarrollar más que aquello que la naturaleza le ha dado al niño, en primera sólo sigue considerando como educando al niño, pero es fundamental tener siempre presente que toda persona tiene limitaciones, y si no se pueden superar porque por naturaleza no hay más capacidad, la educación no puede lograr aumentar esa capacidad, pero sí puede suplirla desarrollando otras habilidades. Es por esto que se debe conocer muy bien al educando, po que cada uno tiene diferentes capacidades y limitaciones.

Otra definición de educación es la de Luzuriaga, " Por educación entendemos, ante todo, la influencia intencional y sistemática sobre el ser juvenil con el propósito de formarlo o desarrollarlo. Pero también significa la acción general, difusa, de una sociedad sobre las generaciones jóvenes con el fin de conservar y transmitir su existencia colectiva. La educación es así una parte integrante, esencial de la vida del hombre y de la sociedad, y ha existido desde que hay seres humanos sobre la tierra."<sup>51</sup>

Luzuriaga sí toma en cuenta tanto la educación formal como informal, en esta definición dice que la educación prepara y desarrolla a la persona, esto lo que la

---

<sup>51</sup> LUZURIAGA, Lorenzo., Historia de la educación y la pedagogía, p. 11

educación busca, formar a las personas integralmente, Luzuriaga no habla de que debe ser integral, pero sino se da de éste modo la formación o desarrollo es incompleto.

*Es pues evidente que la educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades.*<sup>52</sup>

Esta educación es la de Jacques Maritain, la cual va más enfocada a lo que es la capacitación ,ya que se refiere a la preparación para desempeñar correctamente el papel que le corresponde en su sociedad. Esta preparación se debe dar a lo largo de toda la vida, para que pueda llevar una vida digna, ejerciendo su libertad, sus obligaciones, derechos y responsabilidades, esto se le debe dar al educando desde pequeño, no sólo en la capacitación, si esto se le enseña al educando desde niño, se le va haciendo hábito y es más fácil su actuación correcta, pues ya está acostumbrado a eso. Lo único que le falta a esta definición es considerar la

---

<sup>52</sup> SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal, p. 19

autoeducación y la educación informal, la cual se da en todo momento y mucho más en la empresa.

Victor García Hoz menciona que " Toda educación es una perfección, pero no toda perfección es una educación. "<sup>53</sup> Cuestión muy interesante y real, ya que toda educación lleva a la perfección, pero no todo lo perfecto educa, esto es fundamental siempre considerarlo, y no dejarse llevar por la idea de que como es perfecto es bueno, debido a que éste no siempre es cierto.

### III.1.1 Aprendizaje

Todas las personas son únicas e irrepetibles, por lo que el aprendizaje es un proceso de individuación, cada persona lo realiza a su manera, con sus capacidades y limitaciones, con sus características fisiológicas, su temperamento, carácter, el medio en el que vive, su historia, su condicionamiento, sus experiencias, por todo esto el aprendizaje se lleva de manera diferente en cada persona, así como la organización del campo perceptual no es igual en todos los seres humanos.

Esto se debe tomar en cuenta en la educación, porque el aprendizaje es el resultado de la misma, por eso al hablar de una educación personalizada, se deben

<sup>53</sup> GARCÍA HOZ, Víctor., *op. cit.*, p. 19

tomar en cuenta todos estos aspectos de modo que el educando pueda adquirir el aprendizaje de la manera más fácil y de acuerdo a sus capacidades y limitaciones.

Una de las condiciones que todo educador debe tomar en cuenta para que su educando logre un aprendizaje es que este debe estar suficientemente motivado, es decir, que lo que se le esté enseñando debe de ser útil o interesante para él, si no está motivado será mucho más difícil que adquiera rápidamente el aprendizaje.

Por esto es tan importante que el empleado dentro de la empresa esté motivado, y esta motivación empieza con la inducción, ya que es el primer contacto directo con la organización y con su trabajo, si se le da una adecuada inducción el trabajador se sentirá motivado y estará dispuesto a tomar la capacitación que la empresa le brinda y ésta le ayudará a su desarrollo profesional y personal.

Al aprendizaje se le puede ver como el proceso mediante el cual una persona va a adquirir una habilidad, un conocimiento o una actitud, misma que le ayudará a enfrentar los problemas que se le presenten, por eso es tan importante que lo que el educando adquiera, lo pueda aplicar en diferentes situaciones. Para esto es necesario tomar en cuenta las dimensiones del aprendizaje, las cuales son las siguientes ( Según Robert Craig):<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> cfr., CRAIG, Robert., Manual de entrenamiento y desarrollo de personal., p. 55

Nivel: Se refiere hasta que nivel de eficiencia es posible aprender un conocimiento, una habilidad, una actitud o actividad, aquí debe tenerse muy presente que toda persona tiene capacidades y limitaciones diferentes, por lo que su nivel de eficiencia será diferente.

Velocidad: Con que rapidez puede darse por terminado el nivel de eficiencia, esto también dependerá de cada persona, ya que el aprendizaje es un proceso individualizado.

Retención: Que tan bien y con cuanto tiempo se mantiene el nivel de eficiencia, para poder ver esto es necesaria la evaluación del aprendizaje.

Generalización: Hasta que grado el nuevo conocimiento, habilidad, actitud, o actividad se puede aplicar a diversas situaciones. Para lo cual también es necesaria la evaluación.

Nunca se debe perder de vista que el aprendizaje es individual y que no se debe exigir a una persona algo que no puede dar, porque se siente frustrada, y esto no ayuda a su desarrollo.



### III.1.2 Pedagogía

A la Pedagogía García Hoz la considera como ciencia de la educación, y esto es porque la Pedagogía reflexiona de un modo sistemático sobre ésta.

También la pedagogía debe tener presente que su sujeto de estudio es la persona, a la cual nunca debe perder de vista, si esto pasara se corre el riesgo de desfigurar la identidad de la Pedagogía así como bloquear su crecimiento y el aprovechamiento de sus recursos, los cuales son indispensables para la educación.

A la Pedagogía se le define como " Ciencia y arte de la educación. "<sup>55</sup> Es ciencia porque cuenta con un soporte científico, y es arte porque lo aplica a la educación, por esto educación y Pedagogía no pueden ir separadas, la pedagogía necesita de la educación por que es donde aplica su soporte científico y la educación para poder desarrollarse adecuadamente necesita de la pedagogía de lo que esta le aporta.

Cuando se habla de una Pedagogía centrada en el alumno, quiere decir que la educación debe tomar en cuenta antes que el aprendizaje al alumno, conocerlo, saber que el lo que le interesa, sus motivos, sus necesidades, etc., y con base en esto poder educar al alumno, nunca perdiendo de vista que lo que se busca es lograr el desarrollo del alumno y que logre su perfección.

<sup>55</sup> PLANCHARD, Emile., op. cit., p. 23

En todo sistema educativo se deben estimular y facilitar:

- Las iniciativas para que se sienta responsable el educando.
- La toma de decisiones para que oriente su propio aprendizaje.
- Evaluar en forma constructiva sus propios trabajos y el de los demás.
- Integración de conocimientos para poder resolver diferentes problemas.
- Cooperación con sus compañeros.
- Trabajar por el beneficio personal que da el trabajo, no sólo por el interés momentáneo.

Las personas al vivir en sociedad tienden a formar grupos, y así como cada ser humano es único e irreplicable, así los diferentes grupos. Cada uno tiene sus características específicas, siguen diferentes procesos para alcanzar sus objetivos, van pasando por diferentes etapas, en las que se presentan procesos de aprendizaje y el tiempo en cada una de éstas depende de la agrupación. Esto nunca debe perderse de vista porque siempre se está educando a personas

pertenecientes a grupos sociales con cierta configuración y la educación de uno a otro va a variar según ésta. Sin esto no se dan aprendizajes significativos.

Para que se pueda dar el aprendizaje es necesario que la persona esté motivada, es decir, que sepa o se de cuenta de la necesidad que tiene de adquirir lo que se le está enseñando, debe ver la utilidad que tiene así como la aplicación en su vida, es necesario que el educando lo conozca y lo pueda transmitir, para lo cual es básica la Pedagogía.

### III.2 Desarrollo del personal

Siempre que una persona se comporte adecuadamente en el grupo al que pertenece recibirá de éste la admiración, aprobación de sus actos, afecto y muchos otros reforzadores que lo ayudarán a continuar comportándose de esa manera, además de que será un modelo a seguir. En cambio si su comportamiento va en contra de lo que el grupo esperaba de él, se le reprenderá como un modo de reprochar su conducta.

Para que su conducta sea aceptable es necesario tenga un concepto claro de sí mismo, que conozca cuales son su capacidades y limitaciones, si ésta es contraria a lo que el grupo esperaba, la capacitación debe ayudar a corregirla, y si es aceptable la capacitación deberá promoverla, esto siempre con el fin de buscar el

bienestar personal dentro de su grupo y con sí mismo, si el ser humano está bien con sí mismo y con su grupo, se podrá desarrollar de manera más eficiente.

Hay aspectos de la conducta humana que deben tomarse en cuenta para lograr el desarrollo adecuado de la persona. El primero es el control personal, en donde se incluyen las relaciones personales, familiares, entre amigos, en grupos sociales, en el trabajo o laborales. El segundo es la educación y el último es el gobierno. Todo esto debe considerarse y promoverse en todo momento, mucho más dentro de la empresa, que tiene la capacitación como medio para lograr que el individuo se desarrolle dentro de la empresa y de este modo la organización recibe un beneficio y por ende el empleado se lleva un gran beneficio personal.

Desarrollo en sentido estricto " ...es la evolución de las posibilidades de crecimiento de promoción de una persona, de una cosa o idea "<sup>56</sup> , en este se tratará el desarrollo de las personas. Siempre la empresa debe buscar que sus empleados tengan la oportunidad de ascender en su trabajo, esto ayuda a su desarrollo personal y profesional, es por esto tan importante el que dentro de una empresa se pueda hacer carrera, para lograr esto la compañía debe considerarlo y promoverlo en todo su personal.

Desarrollo en un sentido amplio se refiere a la planeación de la utilización del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento personal.

---

<sup>56</sup> CRAIG, Robert., op. cit., p. 363

Estas oportunidades quien debe brindarlas es la empresa por medio de la capacitación, básica e indispensable en toda organización.

La empresa con diversos medios para mantener a sus empleados motivados, como son las compensaciones, pero como ya se mencionó antes el empleado no debe moverse sólo por el interés momentáneo, sino por el beneficio personal que le trae el trabajo, para esto la empresa también debe contar con asesoría y técnicas de comunicación, con esto la empresa logra mantener un alto nivel de desempeño y satisfacción en sus empleados ayudando a éstos en su desarrollo personal.

Las compensaciones arriba mencionadas pueden ser legales como son el salario, seguro social, etc., y extralegales como son las vacaciones extras, prestaciones, etc., éstas son las que mas motivan al empleado, por lo que toda empresa debería tenerlas y así mantener motivados a sus empleados, porque motivados logran mejores resultados y beneficios.

Un proceso de desarrollo integral de personal debe contemplar, por definición, las múltiples necesidades de recursos humanos de la organización, para el corto, mediano y largo plazo y debe constituirse en política de la empresa, el buscar afanosamente la satisfacción de

dichas necesidades, proporcionando la oportunidad de desarrollo al personal de la propia organización.<sup>57</sup>

Si las necesidades del empleado quedan satisfechas dentro de la organización, él podrá realizar mejor sus actividades y por ende lograr un desarrollo personal que contribuirá al de la empresa.

### III.3 Desarrollo y capacitación, Educación

Para lograr un desarrollo del personal se debe empezar por lograr una mayor vinculación entre la empresa y la universidad, para que así la universidad prepare a los empleados que las empresas necesitan, y esto sólo se puede lograr si la empresa le da a la universidad la información necesaria para que ésta prepare a los universitarios que son trabajadores potenciales.

A todo trabajador se le deben presentar los diferentes retos que deben enfrentar y que por medio de la educación formal, en este caso concretamente la capacitación, logren el desarrollo que tanto anhelan, ya sea al poder realizar su trabajo de una manera más fácil, o al poder ascender a otro puesto, etc. De este modo el personal logra sentirse exitoso en su labor profesional.

<sup>57</sup> SILICEO, Alfonso., op. cit., p. 69

Toda empresa para lograr un desarrollo empresarial y un desarrollo de su personal debe promover un ambiente honesto, con visión a futuro en sus empleados y que sean capaces, por esto es tan importante que la organización se preocupe por sus empleados y busque lograr un ambiente adecuado para promover esto, y así lograr un desarrollo para ambos.

En las últimas décadas se ha dado una demanda de personal de ejecutivos eficaces, por lo que se ha desarrollado esto como una práctica en las empresas, por medio de la capacitación lograr que sus empleados se desarrollen hasta que puedan ocupar puestos ejecutivos, y que sobretodo su desempeño sea eficaz.

Para lograr el desarrollo de las personas que están trabajando dentro de una organización, es muy importante que se fijen metas personales, y que la organización promueva que se de ésto así como el logro de dichas metas, si el empleado se siente satisfecho, por que ha logrado cubrir sus metas propuestas buscará de una manera más efectiva el logro de las metas de la organización, si no el empleado no se esforzará por alcanzarlas y la organización se verá perjudicada.

Cuando se busca la mejora del personal más que dar conocimientos técnicos a los empleados, o habilidades, se debe buscar que logren tener una autoconciencia, ayudar a que se formen ésta, y que poco a poco busquen el desarrollo de la misma, esto beneficia mucho a todos los empleados, por que al tener un conocimiento de

ellos mismos, será más fácil que puedan desenvolver mejor sus capacidades, y con esto también la empresa debe promover la autoevaluación, que tanto puedo dar como empleado y que tanto es lo que he dado.<sup>58</sup>

También este conocimiento de sí mismo lo ayudará a tener una mejor relación con sus compañeros de trabajo, ya que podrá comprenderlos e interactuar de mejor forma con ellos, si el empleado se conoce y sabe entenderse, podrá comprender a los demás, del mismo modo que si el empleado se acepta como es, aceptará a sus compañeros y de este modo las relaciones laborales será beneficiosas para el *crecimiento de todo el personal de la compañía.*

El desarrollo puede ser logrado por los propios esfuerzos del trabajador, por que se da cuenta de la necesidad que tiene de evolucionar, o como resultado de las presiones externas sobre la persona, ya sean de su supervisor, por las políticas de la misma empresa, por sus mismos compañeros o por sus actividades dentro de la empresa. Lo ideal sería que todas las personas se preocuparan por esforzarse en *su propia mejora, pero si esto no se da es indispensable que la organización cuente con los medios necesarios para promover éste.*

Se puede dar de manera informal dentro de las organizaciones, como es en reuniones causales, mediante lecturas, contacto con los compañeros de trabajo, con los supervisores, directivos, etc., o se puede dar de manera organizada, mediante

---

<sup>58</sup> *ibidem.*, p. 391



programas o formas establecidas de evaluación. Lo más correcto es que se dé de las dos maneras en las organizaciones.

La forma de promover éste dependerá de cada organización, de su localidad y del mismo trabajo que el empleado realice, nunca perdiendo de vista que el desarrollo es personal y que no todos los empleados alcanzarán el mismo nivel, ni en el mismo tiempo, este proceso es como el aprendizaje, depende de cada persona, de sus características, personalidad, temperamento, etc.

*El desarrollo está relacionado con el crecimiento integral de todo hombre, de la habilidad que posea para utilizar sus capacidades plenamente y para aplicar sus conocimientos y experiencias a la resolución de situaciones nuevas y distintas.*

Es muy importante considerar como va a ser el proceso que se va a seguir dentro de la empresa para lograr el crecimiento personal, porque este proceso juega un papel básico dentro de la empresa, dado que es el medio formal como se buscará que los empleados se desarrollen plenamente.

El profesional verdaderamente feliz, es aquel que produce en su profesión, que contribuye a la obtención de los fines de la organización y que obtiene reconocimiento, por la contribución que da a la organización, por parte de la compañía y de sus colegas profesionales. Esto es lo que toda empresa debe lograr y buscar en sus empleados.

### III.4 Capacitación

Si las personas más satisfechas con su trabajo son las que utilizan al máximo sus habilidades para hacer una contribución real e identificable a su organización, la empresa debe buscarlo, y el medio más adecuado para lograrlo es la capacitación, ya que por medio de esta se logra que el empleado desarrolle sus capacidades y mejore sus habilidades, cosa que no posee de manera inhata por lo que necesitan ser desarrolladas. *Esto produce beneficios a la persona y a la empresa.*

Esta capacitación la necesitan todos los empleados, tanto los que acaban de ingresar en la empresa, como los que han sido promovidos o cambiados de su puesto, ya que es necesario que se les de una información completa de lo que es el puesto que van a ocupar, cuáles son las funciones que van a realizar, así como también cuáles son sus compañeros de trabajo y cómo debe relacionarse con sus superiores, esto se logra por medio de la inducción, pero también es necesario una buena capacitación, sobre todo en lo referente a la realización de funciones, así como cuales serán las actitudes que debe tener.

La actitud que el empleado tenga hacia la empresa en la que trabaja y hacia su trabajo en específico, las adquiere por una serie de experiencias que no se incluyen necesariamente en ningún programa de adiestramiento. El problema surge cuando estas actitudes son negativas para la organización y es necesario cambiarlas,

cuando las empresas se dan cuenta de esto, tratan de crear un clima favorable para que se den las buenas actitudes y así se logren satisfactoriamente los objetivos de la organización, esto se da por medio de programas de orientación que la misma empresa promueve en sus empleados.<sup>59</sup>

Si las actitudes se deben modificar es indispensable que se incluyan como parte integral del proceso de capacitación, y no como una cosa aparte, toda la organización debe estar de acuerdo en que los programas de capacitación que se están llevando dentro de la empresa sean los adecuados, y sobre todo que se cuente con un programa de evaluación de los resultados de esta capacitación, para así saber si ha sido la adecuado, o que cambios son los que se le deben hacer.

### III.5 Adiestramiento

A hora trataremos lo concerniente a este importante proceso, para ello iniciaremos con su definición:

El adiestramiento, es en la industria, el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que

<sup>59</sup> MCGEHEE, William., Capacitación, adiestramiento y formación profesional. p.27

su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa.<sup>60</sup>

Esta definición es completa porque podemos ver que el adiestramiento es la educación formal dentro de la empresa, aunque esto no signifique que no se de la educación informal, y tiene como finalidad ayudar a que el empleado contribuya a la consecución de los fines y objetivos de la empresa, recibiendo éste también un beneficio, no sólo el beneficio será para la organización.

El adiestramiento debe ser un facilitador del aprendizaje que se da dentro de una empresa, es el resultado del comportamiento profesional de los miembros de la organización, nunca se debe perder de vista que el adiestramiento es un medio para conseguir los objetivos y metas de la organización así como para lograr el *desarrollo de los empleados*.

La finalidad del adiestramiento es proporcionar experiencias que desarrollen o modifiquen el comportamiento de los empleados de tal forma que lo que el empleado realiza en su trabajo sea eficaz para los fines de la organización, y de este modo logra adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar eficazmente su trabajo, de este modo contribuir al bienestar de la organización y al suyo propio.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> *ibidem.*, p. 14 - 15

<sup>61</sup> *ibidem.*, p. 15

El adiestramiento debe usarse para conseguir que los empleados nuevos o los que están ocupando un nuevo puesto dentro de la empresa, lleguen pronto al nivel en que su habilidad y aptitud sea rentable para la empresa, es decir, lograr que desempeñen su trabajo de la mejor manera proporcionándole los beneficios necesarios a la empresa.

También debe usarse con los empleados que no han tenido ningún cambio para que mejoren su aptitud actual, para que cada vez desarrollen mejor su trabajo. Otro aspecto que se debe considerar es que por medio del adiestramiento se pueden mejorar las actitudes de los empleados, esto ya lo explique con anterioridad.

Uno de los objetivos que tiene el adiestramiento es lograr elevar la productividad a un punto tal en el que el producto terminado cueste menos con adiestramiento que sin él, es decir que se realice en el menor tiempo posible, con el menor número de defectos, etc., es decir se realice lo más eficientemente.

Si el adiestramiento que se le brinda al empleado es el adecuado, le permitirá a éste experimentar el éxito y evitar el sentimiento de frustración al no poder realizar adecuadamente la tarea que se le encomienda y siente el fracaso. Se busca evitar gastos extras a la empresa.

Si los programas de adiestramiento están bien planeados y bien aplicados, el empleado sentirá que la empresa tiene realmente un interés especial en él como empleado de la misma, y esto lo va a motivar a tratar de aprender todo lo que se le da en el adiestramiento y a aplicarlo lo mejor posible en su trabajo para corresponder a lo que la organización le proporciona.

De este modo se logran satisfacer las aspiraciones y las metas que tiene la organización, así como satisfacer sus propias necesidades y objetivos, si esto se logra el empleado se siente a gusto en su trabajo y tratará de aportar a éste lo más que pueda y como consecuencia él se irá desarrollando poco a poco de una forma informal.

Los beneficios que la capacitación aporta a los empleados no sólo son para que pueda desarrollar correctamente su trabajo, sino que los beneficios como son los conocimientos, habilidades y actitudes que adquiera le quedarán para toda la vida, por lo que le ayudará a poder enfrentar futuras responsabilidades de un modo más fácil y sin tener temor al fracaso.

La capacitación es el mejor medio para alcanzar en la empresa altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en todo su personal y por su puesto esto ayuda de manera eficaz al desarrollo de la

organización que es lo que ésta busca, y con esto se da como consecuencia el desarrollo de los empleados.<sup>62</sup>

Si se quiere que un empleado se sienta como en su casa dentro de la organización, que la vea como propia, es necesario que se le brinden los elementos necesarios, las condiciones, una atmósfera adecuada y sobre todo el ejemplo que promueva la creación y desarrollo de una actitud comprometida, porque todos los empleados son miembros y parte de la organización por lo que deben buscar su beneficio y desarrollo, logrando lo mismo en ellos.

Lo anterior debe ser promovido principalmente por los altos mandos en la organización, dado que son los que deben poner el ejemplo a sus empleados, así como crear un clima favorable para que los empleados se sientan en su casa.

Toda empresa debe estar actualizada tanto en los avances científicos, técnicos, administrativos y sobre todo en lo referente a lo humano, y debe transmitir estos nuevos avances a todos sus empleados por medio de la capacitación, de ésta manera la organización nunca estará al rezagada.

El adiestramiento no puede por si sólo resolver todos los problemas del bienestar del empleado, pero es uno de los instrumentos de la dirección que si se usa adecuadamente no sólo contribuye a un mejoramiento material de la producción,

---

<sup>62</sup> cf., SILICEO, Alfonso., op. cit., p. 18

sino que además ayuda a la creación efectiva de un clima en el que los empleados puedan trabajar con la mínima frustración y la máxima satisfacción.

Para tener un trato adecuado hacia el jefe es necesaria la capacitación, ya que por medio de ésta se pueden cambiar las actitudes, también se puede prepara al personal para que el trato con sus superiores sea el correcto y se eviten así muchos problemas de comunicación y de relaciones laborales, también se puede capacitar para el trato con los compañeros del mismo nivel jerárquico dentro de la compañía así como tratar a los de niveles inferiores.

Todo cambio que se produzca dentro de la empresa necesariamente requerirá en los empleados de una capacitación para que éstos se puedan adaptar dicho ajuste.

Toda organización debe promover y buscar que sus empleados vivan su trabajo a partir de una actitud más responsable y leal con la organización, así como de mayor interés y compromiso con su labor desempeñada. Esto se debe buscar creando un programa efectivo de capacitación en donde se incluyan estos temas y objetivos.

Conforme nuestra sociedad avanza económica y tecnológicamente, se vuelve más crítica la necesidad de un desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en la organización, sino también para lograr mayor



satisfacción de los empleados considerados individualmente.<sup>63</sup>

Con todo esto se ha llegado a concluir en las organizaciones que lo que es beneficioso para ésta, también lo es para sus trabajadores.

Para lograr que el adiestramiento sea eficaz se debe buscar y procurar que este sea un sistema ordenado aplicado a la solución de los problemas organizativos y enfocado a los objetivos de la organización, nunca perdiendo de vista que a los que se les aplicarán estos programas son personas.

Muchos de los programas que se crean específicamente para capacitar a un empleado, tienen como consecuencia ayudarlo a su desarrollo y aumentar su potencial como empleado directivo, sin ser este su fin, por eso es tan importante que se lleve a cabo una evaluación para ver cuales fueron todos los beneficios que se obtuvieron al dar la capacitación. Con estos resultados se puede lograr que el empleado sea promovido, debido a que se ha desarrollado su potencial directivo.

La efectividad del adiestramiento tiene gran relación con la efectividad de la selección de los empleados y de los procedimientos de colocación de los empleados en sus puestos. Por eso es indispensable hacerlo de una manera adecuada, tomando en cuenta el análisis de puesto que se realizó, para ver cual es

---

<sup>63</sup> CRAIG, Robert., op. cit., p. 9

la capacidad, habilidades y actitudes que debe tener la persona para ocupar el puesto, si esto se hace adecuadamente la capacitación será más fácil.

La eficacia de los programas depende además de otros aspectos de la empresa como son el clima organizacional, los procedimientos con los que se realice la capacitación etc.

Las organizaciones deben estar al pendiente de lograr dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria, esto se transmite de la mejor manera por medio de la capacitación.

Las diferentes organizaciones pueden emplear para llevar a cabo ésta tarea a personal especializado y de tiempo completo, contratar a consultores de medio tiempo, utilizar los recursos que ofrecen las instituciones educativas, enviar a sus supervisores a los talleres y cursos que se realizan fuera de la compañía, o pueden combinar todos estos factores. Pero lo que si es indispensable es que la gente que imparta la capacitación esté preparada para dar los cursos y que no sólo se vea como un requisito legal.

### III.6 El papel de los capacitadores

El papel de las personas preparadas para realizar estas labores, consiste en enseñar los principios y metodología necesarias, pero no pretender por sí mismos mejorar todos y cada uno de los trabajos en concreto. Esto puede darse de manera más fácil si la gente encargada de la capacitación está dentro de la misma empresa, puesto que al estar dentro de la misma está viviendo los conflictos de la organización y puede lograr detectar los problemas justo a tiempo y darles una solución rápida por medio de la capacitación.

Lo que deben buscar los expertos en capacitación es mejorar las habilidades, actitudes y conocimientos de los empleados, para que estos puedan realizar mejor su trabajo, pero nunca deben tratar de cambiar el trabajo, esto se debe realizar después de realizar un análisis de puesto y ver cuales son las ventajas o desventajas de lo que realiza el personal en su puesto, pero ésto no lo hace la capacitación.<sup>64</sup>

La capacitación del personal así como la motivación del mismo deben ser procesos permanentes, que deben enfocar sus resultados tanto a corto, mediano y largo plazo.

<sup>64</sup> cfr., OCARIZ, BRAÑA, José., op. cit., p. 46

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN SINGER MEXICANA S.A DE C.V.

#### IV.1 Justificación

La derivación práctica de este trabajo de tesis consistió en la evaluación del proceso de inducción que se lleva a cabo actualmente en Singer Mexicana S.A. de C.V., para así poder descubrir cuales son los puntos débiles de dicho proceso y sugerir diferentes alternativas de mejora, para solucionar o mejorar en dichos puntos.

El procedimiento seguido fue el siguiente:

- Elaboración de cuestionarios para ser aplicados a diferentes empleados de la empresa, la muestra a la que se le aplico el cuestionario, fue sacada por muestra aleatoria.
- Aplicación e interpretación de los cuestionarios.
- Análisis de todo el proceso de inducción ( Curso de inducción, video y manual de inducción ).

- Análisis de todo el proceso de inducción ( Curso de inducción, video y manual de inducción ).
- Proposición de diversas alternativas de mejora.

#### IV.2 Población

La población total fueron todos los empleados de las Oficinas Generales de Singer Mexicana, con los cuales se hizo una muestra aleatoria, en donde la muestra fue de diez empleados, pero desgraciadamente por diferentes circunstancias hubo una mortandad de la muestra de cuatro, por lo que el total de la muestra es de seis.

Con base en estos cuestionarios se hizo la valoración cualitativa y se graficaron los resultados, con la finalidad de poder saber cuales son los principales problemas que tiene Singer Mexicana y cual es la opinión que tienen los empleados con respecto a esto.

Al momento de asistir al curso de inducción, con la finalidad de realizar la evaluación y el análisis del mismo, también se realizaron algunas preguntas a los nueve empleados que asistieron a tomar dicho curso, las respuestas están incluidas en la valoración cualitativa y las gráficas.

#### IV.2.1 Instrumento

Se realizó la elaboración de un cuestionario, con el fin de conocer principalmente cuál es la opinión de los empleados sobre la inducción que habían recibido, el cuestionario fue elaborado para los gerentes, pero debido a diferentes problemas dentro de la empresa éste fue contestado por gente de la empresa que si tienen personal a su cargo, como son supervisores elegidos por la encargado del proceso de inducción.

El cuestionario aplicado se puede consultar en el anexo 1.

En cuanto a las preguntas que se hicieron a los empleados que recibieron inducción el día en que se realizó la investigación fueron:

¿ Te sirvió el curso de inducción ?

¿ Crees que te sirvió ?

¿ Que te hubiera interesado saber además de lo que se te explico en el curso ?

## IV.2.2 Resultados

De los resultados obtenidos en los cuestionarios y las entrevistas, se hizo una interpretación, obteniendo las siguientes valoraciones:

### ***Interpretación cualitativa:***

- La totalidad de los empleados que contestaron los cuestionarios consideran que la inducción sí es importante, porque les brinda principalmente un conocimiento general de la empresa y les proporciona una rápida integración a Singer Mexicana, también la consideran importante porque la conciben como un factor de motivación para el empleado que la recibe.
  
- En cuanto a considerar la inducción valiosa dentro de Singer Mexicana todos contestaron afirmativamente sobre todo porque adentra al trabajo, pues les brinda un conocimiento más amplio de la empresa, también porque se dan cuenta que en Singer ven al empleado como un factor muy importante dentro de la empresa, dado que les dan la bienvenida y además porque creen que la inducción ayuda al desarrollo del empleado dentro de la compañía.
  
- Sí les agrada que se les de la inducción, porque logran obtener un mayor conocimiento de la función que tiene la empresa a nivel mundial, le proporciona

al empleado una integración a la compañía, porque el empleado se da cuenta de la confianza que Singer Mexicana tiene en ellos como sus empleados.

- Consideran que la inducción es el primer motivador que recibe el empleado por parte de la compañía, porque hace que éste tenga un mayor interés por la empresa en la que va a trabajar, les permite conocer el papel que ellos desempeñaran en la empresa, lo cual hace que se " pongan la camiseta " y les ayuda a su desarrollo dentro de Singer Mexicana. Aunque a veces se considera que un sueldo justo es el primer motivador.
- De los beneficios que consideran los empleados haber obtenido con la inducción, fueron principalmente el conocimiento de la empresa, la motivación que les proporcionó, así como el conocimiento de las prestaciones laborales que da Singer Mexicana a sus empleados al formar parte de ella.
- Las necesidades que quedaron satisfechas con la inducción, fueron principalmente conocimiento general de Singer Mexicana, la estructura de ésta, así como sus instalaciones. En un segundo termino consideran que se satisface el conocimiento del equipo de trabajo y la rápida integración a la compañía.
- Varias personas consideran que la inducción influye en el desarrollo de los empleados, puesto que al conocer su labor dentro de Singer Mexicana se sienten parte de ésta, conocen a su equipo de trabajo, lo que les ayuda a



desempeñar mejor su labor y esto contribuye además a su desarrollo dentro de la compañía.

➤ La totalidad considera que al personal de Singer Mexicana le sirve la inducción, dado que es importante el que les den la bienvenida a la compañía, porque por ende los empleados se integran rápidamente a la misma y porque se sienten parte de ésta, ya que conocen lo que la compañía espera de ellos.

➤ Los resultados que han podido ver en sus empleados cuando estos ya recibieron inducción, han sido principalmente motivación en ellos y una rápida integración al trabajo, conocimiento de sus funciones y cuál es el papel que juega la empresa a nivel mundial.

➤ Los empleados consideran que después de haber recibido la inducción lograron tener un conocimiento general de Singer Mexicana, pues la explicación que les dieron en el curso fue clara, lo que les permitió entender y conocer a los funcionamientos de Singer Mexicana.

La evaluación cualitativa de las preguntas hechas en las entrevistas a los empleados que recibieron la inducción el día del curso es:

➤ A la totalidad la inducción que se les dio les causa gran satisfacción, pero les hubiera gustado más si esta se les hubiera dado el primer día de trabajo en Singer Mexicana, ya que había algunos que llevaban más de quince días trabajando en la compañía.

➤ Todos creen que les sirvió la inducción, pues obtuvieron un conocimiento general de la compañía, sobre todo de las prestaciones laborales que da Singer Mexicana a sus empleados ( tema sobre el que más se profundiza a lo largo del curso), de este modo ya saben cuál es el papel de ayuda de la empresa en determinadas situaciones.

➤ Les hubiera interesado obtener un conocimiento general de la estructura organizacional de Singer Mexicana, así como a cerca de las políticas que se manejan dentro de la compañía, pues no se mencionaron en ningún momento.

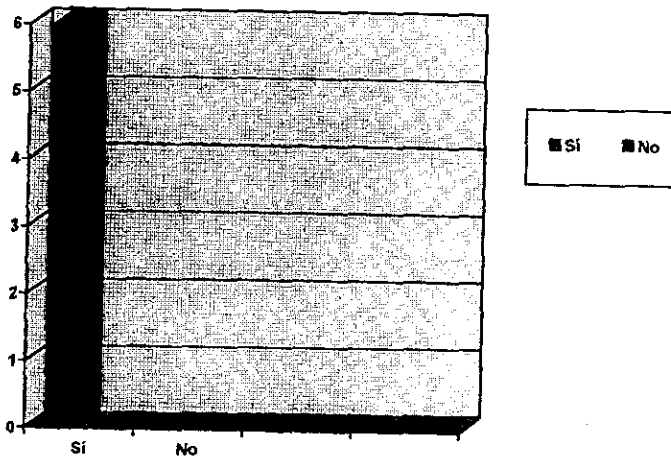
En resumen puedo decir que los empleados si consideran que la inducción sea un factor muy importante porque les proporcionó un conocimiento general de la empresa, los motivó, pues los hace sentirse parte de la misma, el problema es que no se les da el primer día de trabajo en Singer Mexicana, además de que no les proporciona un conocimiento de la estructura organizacional de la compañía ni les brinda la oportunidad de conocer las políticas de la empresa. Aunque las políticas en una empresa no siempre están escritas es importante que el empleado las

conozca, pues son factores que influyen en su desarrollo dentro de la misma, puesto que al conocerlas se pueden evitar muchos conflictos laborales.

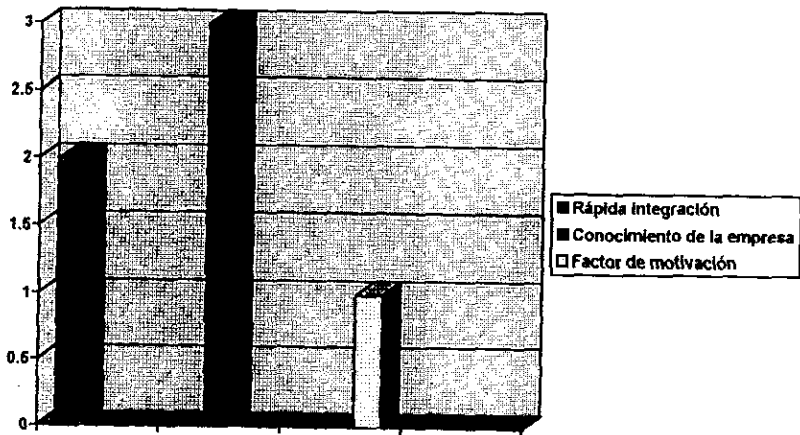
### IV.3 Gráficas

En este apartado se presentan los resultados cuantitativos expresados en gráficas.

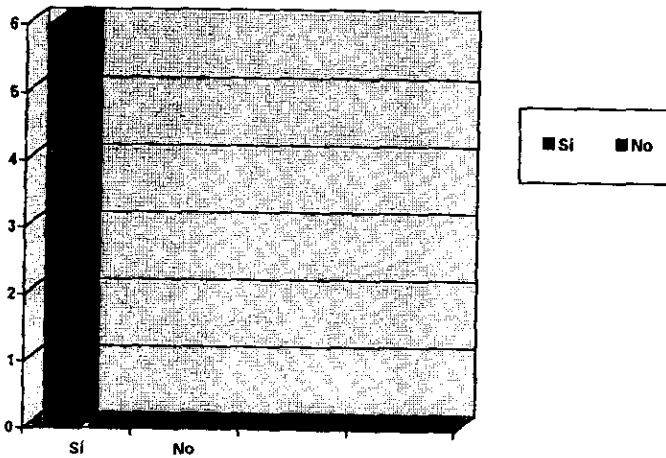
1.- ¿ Considera usted que es importante la inducción ?



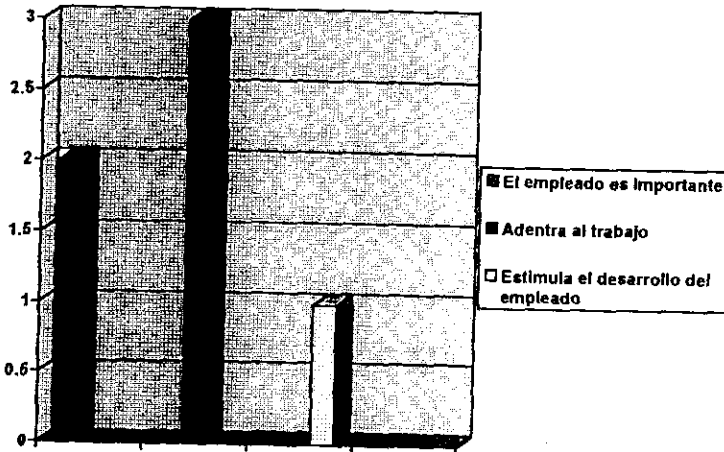
¿Por qué?



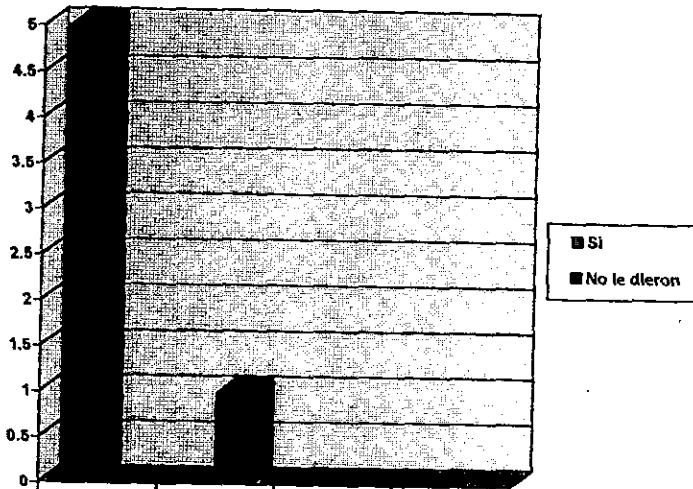
2.- ¿ Cree que la inducción es valiosa dentro de Singer ?



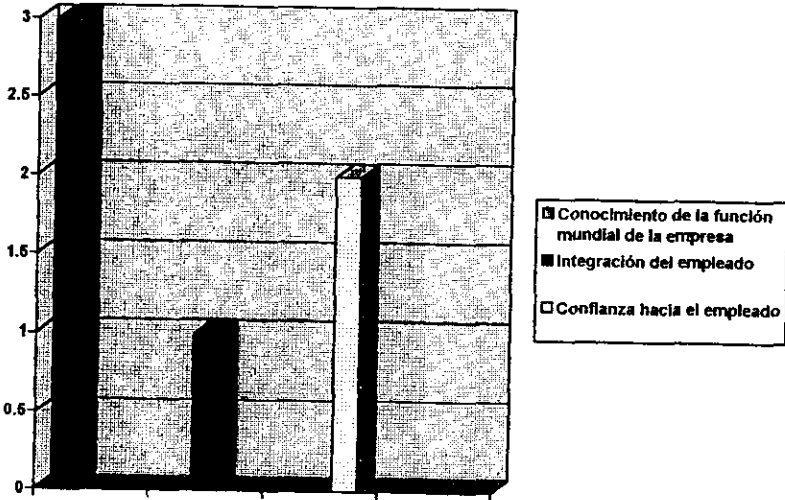
¿ Por qué ?



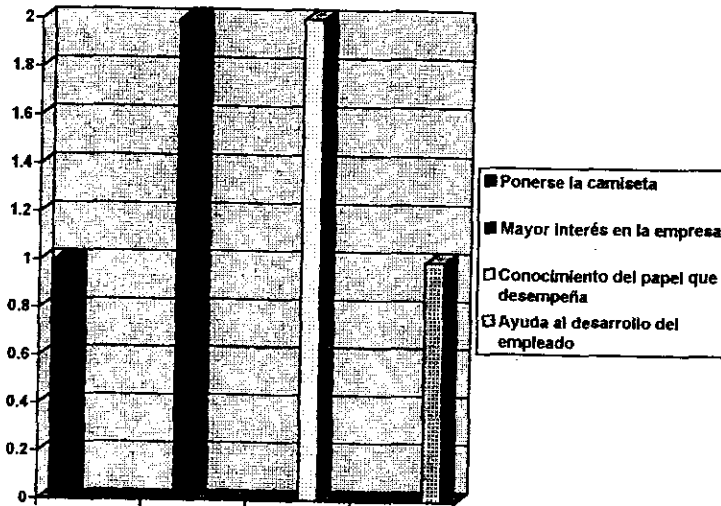
3.- ¿ A usted le agradó que le dieran inducción cuando entró a Singer ?



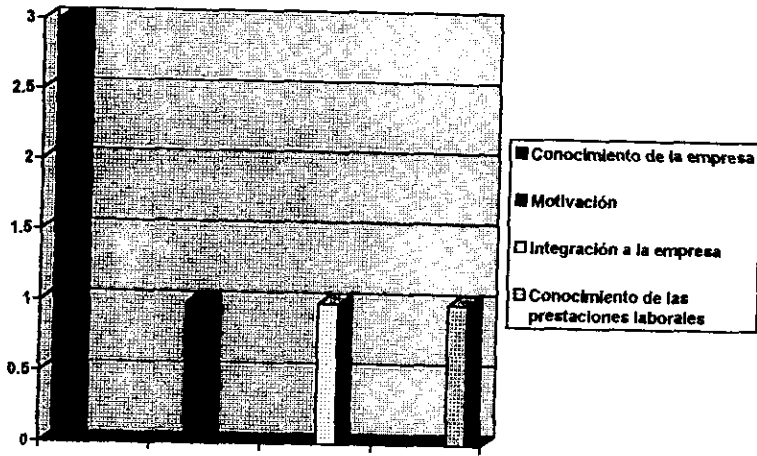
¿ Por qué ?



4.- ¿ Usted considera que la inducción es el primer motivador del empleado ?

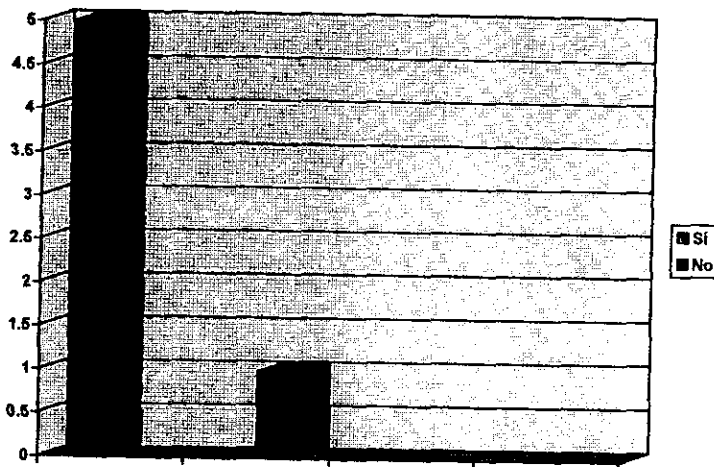


5.- ¿Qué beneficios cree que obtuvo con la inducción ?

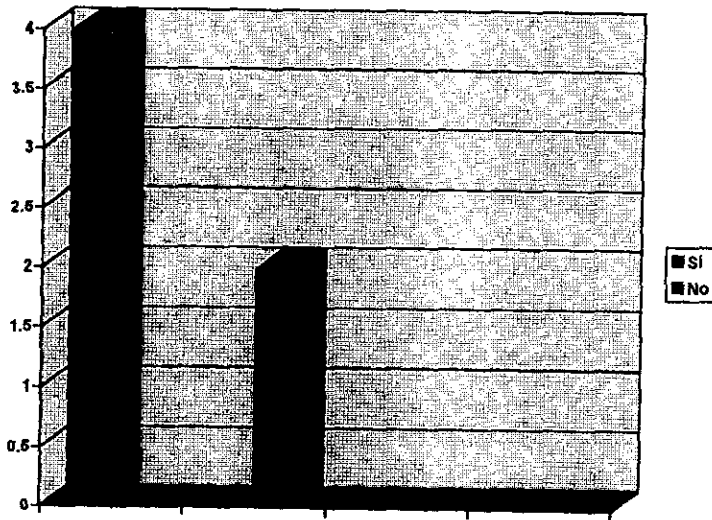


6.- ¿Qué necesidades cree que quedaron satisfechas con la inducción ?

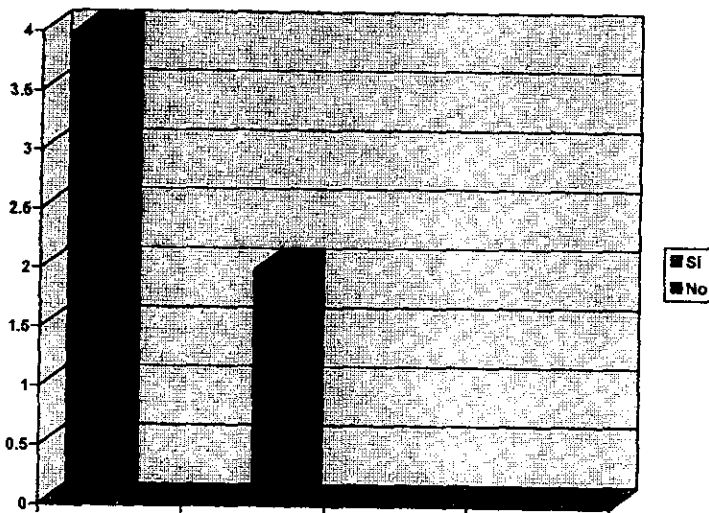
- Conocimiento de la empresa



- Conocimiento del equipo de trabajo.

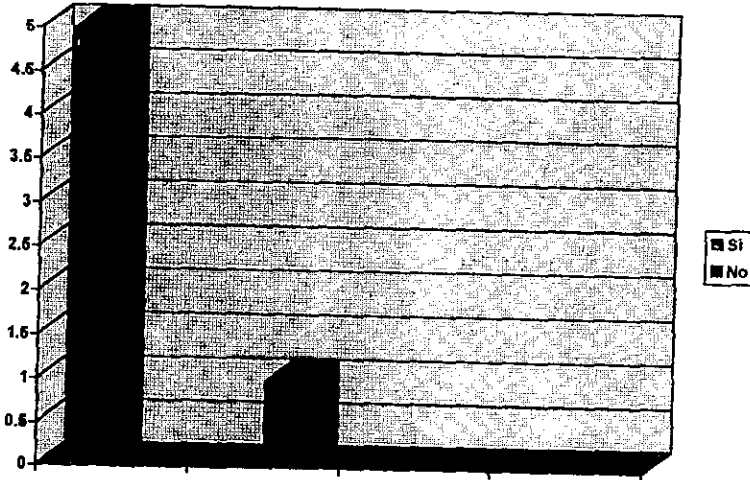


- Rápida integración.

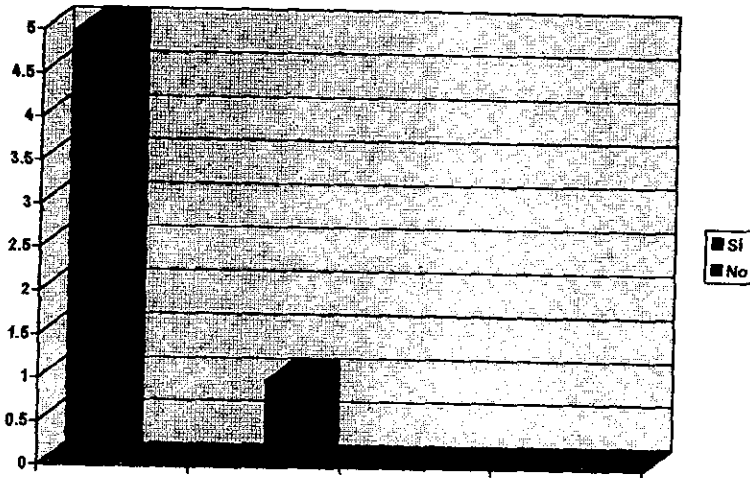




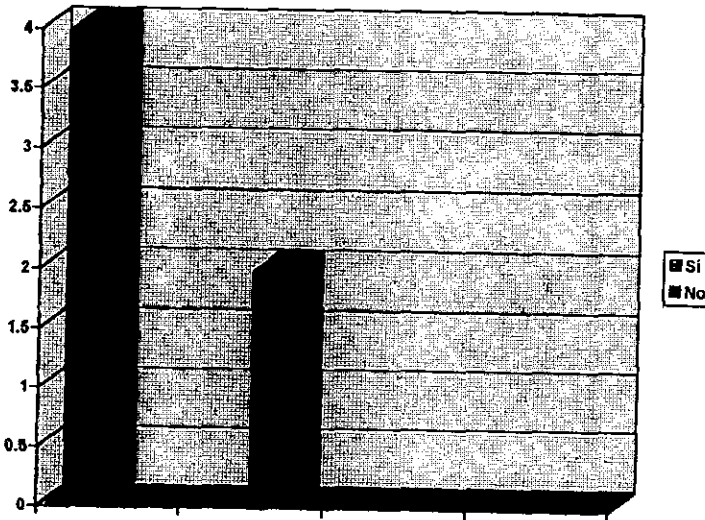
- Conocimiento de la estructura de la empresa



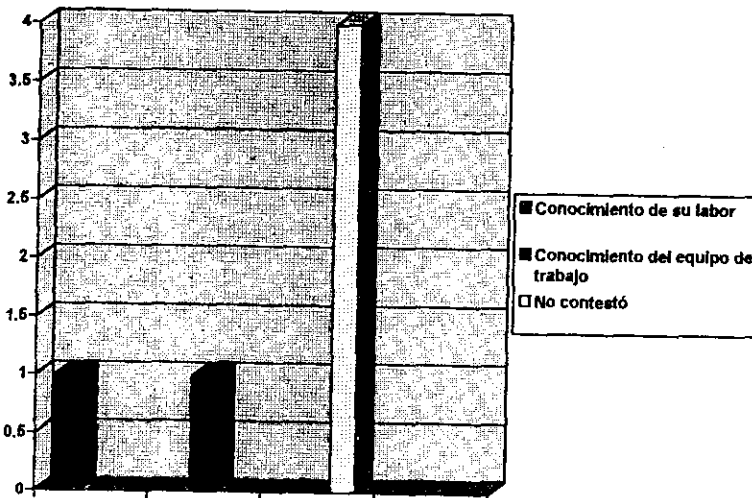
- Conocimiento físico de la empresa



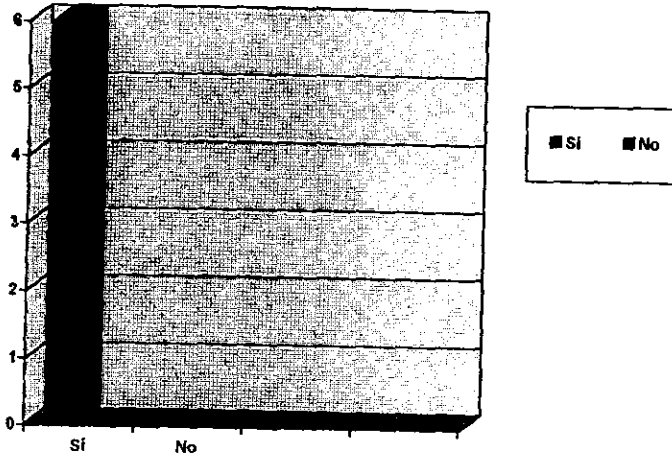
7.- ¿ Considera usted que la inducción influye en el desarrollo de los empleados ?



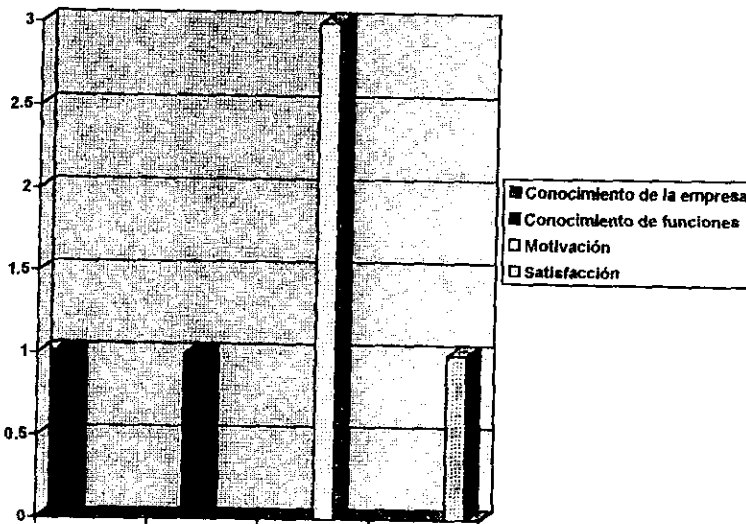
¿ Por qué ?



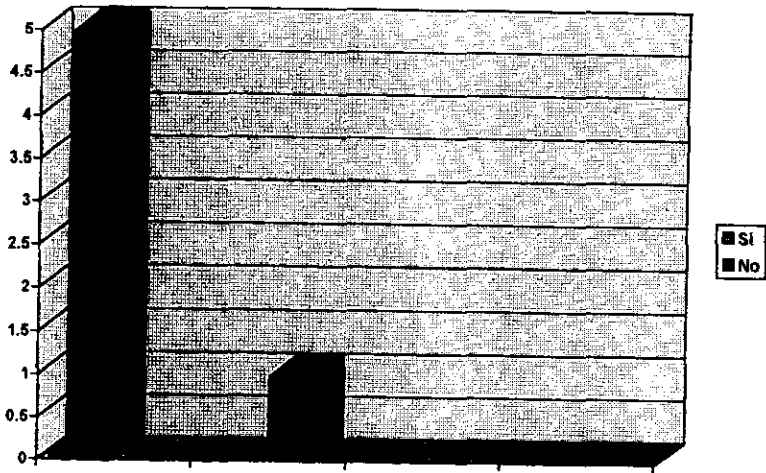
8.- ¿ Crees que al personal de Singer en general le sirve la inducción ?



9.- ¿ Qué resultados ha visto usted en sus empleados cuando ya recibieron la inducción ?

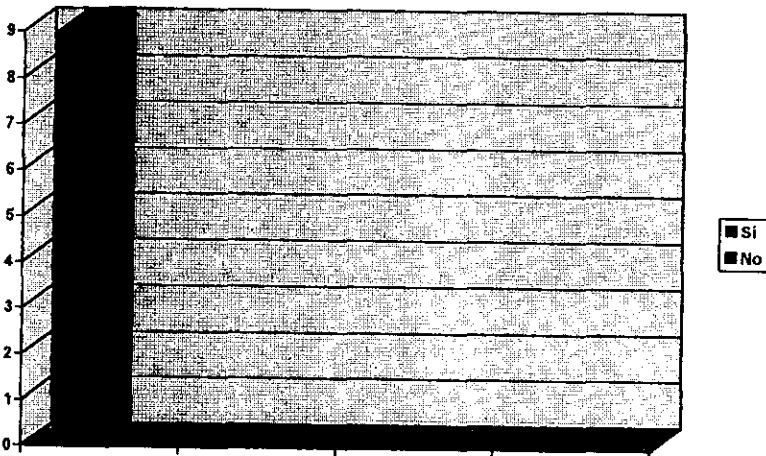


10.- ¿ Después de la inducción cree haber obtenido un conocimiento general de Singer ?

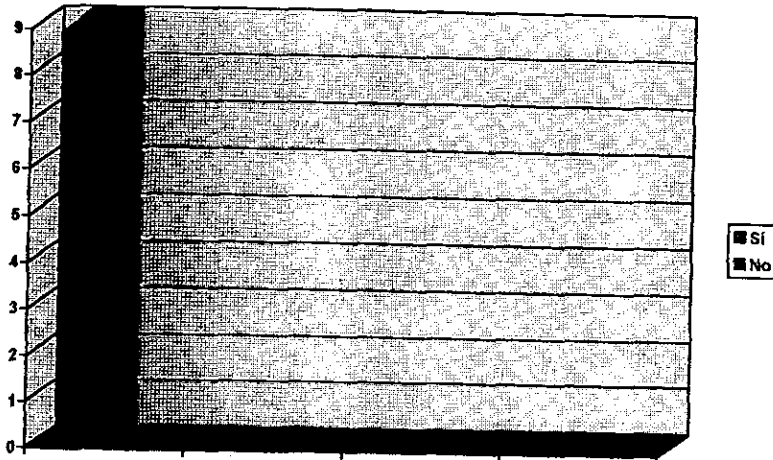


En cuanto a las respuestas obtenidas en la entrevista el resultado fue:

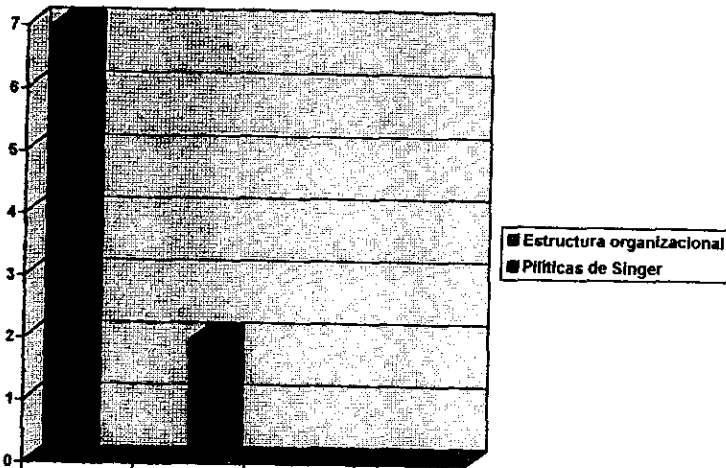
1.- ¿ Les gustó la inducción ?



2.- ¿ Les sirvió la inducción ?



3.- ¿ Qué te hubiera gustado conocer ?



#### IV.4 Evaluación

La inducción en Singer Mexicana se da a través de un curso, el cuál es todos los jueves a las nueve de la mañana en la sala de juntas de las Oficinas Generales de dicha empresa.

Los empleados de oficinas, sucursales o fábricas que acaban de ingresar a la empresa se les sita y se les reúne en las Oficinas Generales, en el caso de que sean muchos se reparten en los jueves siguientes. Esto no parece adecuado pues hay personas que la inducción a la empresa se les da quince días después de haber ingresado a la compañía, este problema se ve claramente pues en los cuestionarios ( principalmente esto se expresó en las entrevistas ) los empleados lo mencionan, es decir, dicen que la inducción les hubiera agradado más si se les hubiera dado el primer día de trabajo, aunque en su lugar de trabajo el jefe inmediato es el encargado de darle la inducción a su puesto, es por esto que en los cuestionarios sí sale que conocen a su equipo de trabajo. Por esto lo que se sugiere es que si tienen mucha rotación de personal y no hay ninguna persona encargada de esto en las sucursales o fábricas se de dos veces a la semana, procurando que el empleado lleve uno o dos días trabajando, aunque se de después de un tiempo es bueno para el empleado recibirla a que no se le de nada.

El curso empieza con la presentación de la responsable de dar la inducción a los empleados, en este caso es una Licenciada en Psicología, después hace la

introducción de cada uno de los empleados que van a tomar la inducción diciendo el nombre de cada uno, el puesto que ocupa y el lugar en donde está trabajando.

A continuación la Lic. entrega a cada participante un juego que incluye, manual de inducción, folleto del P.A.M. ( Plan de Ayuda Múltiple ) y manual del seguro de vida.

Después la Lic. pone el video de inducción con el que cuenta Singer, un video hecho hace dos años, con una duración aproximada de quince minutos. El video comienza con una frase poética, con música salen una serie de imágenes de todas las sucursales, fábricas y de las Oficinas Generales, mientras éstas pasan se corta la música y una voz da la bienvenida a los empleados, la cuál es la misma que viene en el manual de inducción. Ésta debería de ser diferente, para causar más impacto en el empleado, si no sólo lee el manual y no ve el video o viceversa.

A continuación se presentan escenas de la historia de Singer Mexicana, desde sus inicios hasta la época actual, es decir hasta llegar a ser la compañía que es hoy en día, mencionando todas las crisis por las que han pasado y como las han ido superando, así como cuales han sido los cambios que ha tenido que sufrir Singer a lo largo de su trayectoria, que años han sido muy buenos para Singer y cuales han sido muy duros con muy pocas ventas, pero ha pesar de todo es una empresa mundial y que ha seguido creciendo. Toda ésta información de también es la misma que se encuentra en el manual de inducción.

Después de su historia el video continua con la situación actual de Singer, como ha cambiado y a que se dedica actualmente, ya que no es sólo la fabricación de máquinas de coser, se mencionan los equipos que se fabrican o tipos de aparatos eléctricos, después mencionan cuál es la posición de Singer a nivel mundial actualmente, así como el nivel que ocupa internacional y nacionalmente.

El siguiente punto que tratan es la historia de la fábrica de Querétaro, que funciones se realizan dentro de esta y que equipos son los que se fabrican dentro de la misma, así como también se menciona un poco como es la distribución de dichos productos. Información también contenida en el manual.

La siguiente información manejada es a cerca de la pirámide, una parte de Singer que es la encargada de la distribución es una bodega donde se almacenan todo lo que se ha fabricado para después realizar la distribución de dichos productos, explican que funciones se realizan dentro de la misma así como su ubicación.

El punto que se trata a continuación en el video es el IPLA ( es una fábrica en donde se crean las máquinas industriales que hace Singer ), en donde explican las funciones que se realizan en dicho lugar, así como cuales son sus principales compradores y el porcentaje de máquinas que se fabrican.



También dentro del video se explican las ventas de Singer Mexicana, el tipo: Mayoreo y Menudeo, como se dan cada una y que es lo que tienen que hacer para poder llevar estas ventas a cabo.

Antes de finalizar con el video dicen cual es el compromiso: " ser el número uno en 1996 " ( ya que el video fue creado hace dos años).

Se pasan unas imágenes de quienes son sus competidores más fuertes y con esto explican las funciones que tienen las sucursales, a quien dirigen, cuáles son sus ubicaciones, qué productos se venden, cómo es la publicidad de Singer Mexicana, de qué modo están organizadas las tiendas, es decir que cuentan con un gerente regional, un gerente de tienda, vendedores y supervisores.

Ya para terminar se explican cuales son las prestaciones que da Singer Mexicana a sus empleados y les da una introducción al manual para que la instructora explique con más detenimiento en que consisten dichas prestaciones y como pueden hacer uso de las mismas.

El video acaba con la misma frase que acaba el manual " Bienvenido al reto " .

En el video no se deben poner fechas, puesto que es muy difícil que se cambie cada año por el presupuesto que manejan, además de que no se repita la misma información que en el manual, ya que todo lo que se dice en el video es lo mismo

del manual, las imágenes que se manejan están muy adecuadas, ya que en cada tema se sacan imágenes de ese tema. Si motiva a los empleados a empezar su curso de inducción y sus labores dentro de la compañía, lo cual es el principal objetivo del video, además de transmitir la información necesaria.

Al acabar el video la instructora pasa a explicar las prestaciones que están apuntadas en el manual de inducción, la evaluación de dicho manual es la siguiente:

El manual de inducción de Singer Mexicana empieza con unas palabras de bienvenida a la compañía, lo cual es muy bueno porque si la inducción consiste en dar la bienvenida al nuevo empleado a la empresa y proporcionarle el suficiente conocimiento de la misma para que se " ponga la camiseta ", que mejor que lograr esto dándole unas palabras de bienvenida al empleado y al mismo tiempo de aliento y motivación. Quizá convendría agregar a ésta carta de bienvenida la firma del Director General de la compañía, dado que para los empleados es significativo el hecho de que el Director esté pendiente de sus empleados, y éste constituye un modo de demostrárselos.

Después de la carta de bienvenida viene una información acerca de lo que es la empresa hoy en día a nivel internacional, manejando que número de empleados están en Singer, cuáles son las ventas que ha tenido, qué productos tienen, cuáles

son su fábricas, lo cual es muy interesante para que el nuevo empleado sepa lo que es Singer a nivel internacional y no sólo lo que es Singer Mexicana.

Acabando esto se encuentra la historia general de la compañía, desde sus inicios, los cambios importantes que han tenido y como han logrado llegar a ser la empresa que son hoy en día, esto es muy importante para que el empleado que acaba de entrar a trabajar conozca como es y ha sido la empresa en la que va a trabajar, cual y como ha sido el camino que ha recorrido e imaginarse como será su empresa en un futuro.

El siguiente punto que tratan es la organización, empezando por el organigrama, en donde sólo aparece la dirección y las seis áreas principales que conforman a Singer Mexicana, el único problema es que el organigrama está muy pequeño, por lo que no se entienden muy bien el nombre de cada una de las áreas, se debe hacer el organigrama más grande y que al empleado se le indique a que área pertenece él, aunque este aspecto no es necesario incluirse en el manual, pero si el empleado no entiende el nombre de las demás áreas le será más difícil integrarse a la empresa, esto por falta de conocimiento, sobre las demás áreas con las que en algún momento tendrá que tratar. Este es un punto que en ningún momento se trata dentro de la inducción, jamás se dice quien ocupa cada puesto y que relación hay entre cada una de las áreas, lo recomendable es que se le explique al empleado dentro del curso de inducción.

A continuación empieza a explicar donde se localiza la Oficina General, dentro de la cual se ubican las diversas gerencias y la dirección general, el problema es que no se explica lo que aquí se hace o que depende de esta oficina, por lo que es necesario que se le haga saber al nuevo empleado esto, porque él debe conocer el funcionamiento de la Oficina General, porque en algún momento deberá acudir a la misma. Es por eso que considero que se debe ampliar un poco este punto.

De las gerencias o direcciones que se mencionan en el organigrama, únicamente se explican tres de ellas ( en el organigrama se mencionan seis ) mencionando brevemente sus funciones y los departamentos en que se dividen, se mencionan cuatro áreas más, las cuales ni están incluidas en el organigrama, por lo que deberían integrarse para que el empleado obtenga un conocimiento de la estructura organizacional de la empresa y pueda él ubicarse dentro de dicha estructura; además deberían integrarse a la explicación las tres áreas faltantes que si ponen en el organigrama, debido a que si al empleado le toca trabajar en alguna de las áreas que no se explican, no tendrá la información necesaria para desarrollar adecuadamente su trabajo.

El siguiente punto tratado es el funcionamiento y localización de las fábricas, en donde se da una breve historia, acciones que se realizan dentro de estas y su relación con otros países, esto me parece muy interesante por el hecho de que las fábricas forman parte de Singer, si no fuera por estas fábricas Singer Mexicana no sería nada o no se hubiera desarrollado tanto, pues los productos que vendería

sería exportados de algún otro país, además de que estas fábricas tienen una fuerte relación con otros países, es un aspecto importante de Singer que todo empleado debe conocer, saber y darse cuenta de la relación internacional que tiene Singer Mexicana.

Continúan explicando las prestaciones que se dan dentro de la empresa como son vacaciones de acuerdo con los días trabajados, aguinaldo, anticipo o reparto de utilidades, plan de ayuda múltiple, fondo de ahorro, capacitación, seguro de vida, ventas con descuento, días de permiso con goce de sueldo, ayuda para gastos de defunción, para compra de anteojos, actividades deportivas y seguro social, esto me parece muy bien porque son aspectos que son de principal interés de cualquier empleado además de ser básico que lo conozcan para saber como pueden obtener todas estas prestaciones y en caso de necesitar alguna especial como la ayuda para gastos de defunción que sepan como pueden adquirirla, es por eso tan importante que expliquen todos los tipos de prestaciones que brinda Singer Mexicana. Dentro de la compañía también lo consideran un punto muy importante, ya que dentro del curso de capacitación es a lo que más tiempo le dedican, si no es que es lo único que se explica dentro del mismo.

Es muy importante el siguiente punto que manejan dentro del manual y que lo llaman " Que esperamos de ti ", puesto que si el empleado conoce estos puntos sabe como debe actuar dentro de la compañía y de que modo realizar su trabajo para evitar tener conflictos en su trabajo, así como saber que es lo que espera la

empresa de él y eso lo motiva a trabajar en eso y no defraudar a la compañía lo que hace que se " ponga la camiseta " .

Por último el manual trata cuál es su meta actual, ésta consiste en lograr el crecimiento y ser el número uno del país en cuanto a tiendas de electrodomésticos y se despiden con unas palabras de despedida en donde se busca la motivación del empleado y que lo logran, aunque al igual que las palabras de bienvenida les hace falta la firma del Director General.

A este manual le faltan muchos aspectos importantes que se deben manejar como son:

- La misión, los valores y principios de la empresa que son necesarios para que los empleados logren ponerse la camiseta, sin el conocimiento de estos aspectos es muy difícil, ya que para lograr esto es necesario que el empleado integre dichos valores a su vida y sean compatibles con su formación, de esta manera el empleado luchará por llevarlos a cabo, si van contra su formación el empleado ya pensará realmente si entra a trabajar o no, ya que no podrá trabajar a gusto, ni se desarrollará como persona, ni aportará nada a la empresa, por el contrario tendrá muchos conflictos dentro de ésta.
- Comunicación, es básico que se le explique al empleado cómo son los canales de comunicación, de este modo el empleado se integrará mas rápido y sin

conflictos, debido a que estos se pueden dar por exceso o falta de comunicación, esto yo pienso se debería integrar en el punto " Que esperamos de ti " en donde hablan de asistencia, presentación, etc., o en la organización de la compañía.

- Dentro de prestaciones deberían incluir la forma de pago, dado que éste es otro aspecto que a todo empleado le interesa conocer y debe estar incluido en la inducción, y explicado en su manual de inducción.
- Las políticas de la empresa, aunque se mencionan algunas no todas y es muy importante explicarlas para que el empleado las conozca y de este modo evite conflictos laborales, ya que éstas no están escritas en ningún lado, y a los empleados si se les explican no tienen en donde encontrarlas. Además si las conoce logrará una mejor integración a la empresa.

En cuanto a la presentación del manual es muy deficiente, porque es una copia del original ( es importante mencionar que todo el material que se le da al empleado es en copias ), se recomienda que se haga en computadora, en hojas carta y se ponga en carpetas, esto aunque el presupuesto sea poco esto no es muy caro, si las carpetas se compran por mayoreo el gasto será menor, meter la información a la computadora no es muy difícil, por lo que no se necesita contratar a alguien que lo realice ( en el manual sí por el hecho de la impresión ). Otra ventaja de manejarlo de este modo es que es muy fácil actualizarlo así como agregar a cada empleado más información acerca del área en la que va a trabajar, es fácil de actualizar y es de

fácil manejo para el empleado y lo puede guardar en cualquier lugar y recurrir a el cuando lo considere necesario, pues en carpeta o es fácil perderlo. Además se puede incluir ahí mismo toda la información que se le da al empleado el día del curso como seguro de vida y P.A.M. ( Plan de Ayuda Múltiple ). Manejar de este modo el manual mejora la presentación del mismo y la imagen de la compañía que se lleva el empleado por primera vez sobre esta, es por eso que la inducción es tan importante y se deben cuidar los detalles.

Durante la explicación de las prestaciones se aclaran las dudas que les van surgiendo a los empleados, el orden de la explicación es el mismo que trae el manual, al llegar en el manual al punto de " que esperamos de ti " se explica cada punto que contiene y por último se pasa a la explicación del P.A.M. ( Plan de Ayuda Múltiple ).

El seguro de vida no se explica sólo se les pide que lo lean en su casa con más tiempo. Con esto se acaba la inducción y los empleados pasan a firmar su contrato y se les da su credencial de empleado de Singer.

El curso de inducción es adecuado, ya que la instructora está capacitada para resolver las dudas que les van surgiendo a los empleados y está pendiente por si hay alguien tímido que no pregunte, entonces es ella la que los cuestiona, pero le falta explicar los mismo puntos del manual.



## CONCLUSIONES

Después de haber realizado este trabajo de tesis, sobre todo del trabajo llevado a cabo en la derivación práctica, se pudo corroborar que la hipótesis plantada al inicio: " Por medio de la inducción vista como un primer motivador lograr que el empleado logre un mejor y mayor desarrollo dentro de la empresa ", es verídica, que en Singer Mexicana los empleados si ven a la inducción como un primer motivador, aunque no todos pero si la mayoría, así como que es un factor que va a influir en el desarrollo del empleado dentro de la empresa.

Al realizar la fundamentación teórica, es decir los tres primeros capítulos de ésta tesis se pudo comprobar lo importante que es la inducción, que esta no se debe dar como un requisito, sino que las empresas deberían observar cuáles son todos los beneficios que ésta aporta y sobre todo que es muy importante que tomen en cuenta que siempre su principal recurso será el humano, por lo que requiere éste de atención especial.

Por medio de los resultados que abordaron los cuestionarios, se pudo corroborar que la inducción si juega un papel muy importante para el empleado ya que para que éste se integre rápidamente a la empresa es necesario que se le dé un conocimiento general de lo que es la empresa en la que entrará a trabajar, en este caso Singer Mexicana, así como de las políticas, procedimientos, prestaciones,

estructura organizacional de la empresa, debido a que esto ayuda a la rápida integración del empleado a la compañía.

En Singer no se explican ni las políticas ni lo que es la estructura organizacional de la compañía, por lo que es muy importante que éstos aspectos se consideren dentro de la inducción, ya que son los mismos empleados los que lo sugieren. ( Esto localizó en los cuestionarios y las entrevistas que realice al final del curso de inducción).

El manual de inducción es el soporte que se le da al empleado sobre lo que es la compañía, por lo que es muy importante que se cuide el que todo empleado lo reciba y que éste tenga una presentación adecuada, para que él lo guarde, no lo pierda y pueda acudir a este en el momento que lo solicite, por eso es tan importante que toda la información acerca de la empresa en general se incluya en este manual.

Para que el empleado dedique parte de su tiempo en leer el manual es importante que éste tenga una presentación atractiva para él, además porque es la imagen de a compañía, es la primera impresión que el empleado se lleva sobre lo que es la empresa en la que trabajará.

Se pudo ver que en Singer si es importante la inducción, dado que todos los empleados la consideran una parte fundamental para poder adaptarse a la

empresa, y aunque en Singer se de una vez por semana y se den casos que los empleados llevan ya más de quince días trabajando en la compañía, se les da y se busca el modo de motivarlos en esta inducción y que se sientan parte de la empresa, por eso la frase del video " bienvenido al reto " .

El objetivo de la inducción es que el empleado obtenga un conocimiento general de la compañía y con esto logre una rápida integración, para lograr ésto lo primero que se debe buscar es una adecuada inducción en la que logre una gran motivación por parte del empleado.

A la mayoría de los empleados si les causó satisfacción el método de inducción que siguieron en Singer, el único problema fue que no se les dio el primer día de trabajo, ni se les explicaron las políticas de Singer Mexicana, ni la estructura organizacional de la misma, lo cual se soluciona incluyendo estos puntos dentro del video y de la explicación que da la responsable de la inducción.

BIBLIOGRAFÍA
--------------

## Bibliografía básica:

## 1. ARIAS, GALICIA; Fernando

Administración de recursos humanos

Ed. Trillas

México, 1979, 2° edición

525 p.

## 2. GARCÍA, HOZ; Víctor

Principios de Pedagogía sistemática

Ediciones Rialp

Madrid, 1974

558 p.

## 3. HERBERT, CHRUDEN; J.

Administración de personal

Ed. Compañía editorial continental, S.A.

México, 1979, 5° impresión

661 p.

4. HILF; Hubert

La ciencia del trabajo

Ediciones Rialp

Madrid, 1963

526 p.

5. LUZURIAGA; Lorenzo

Historia de la educación y de la pedagogía

Ed. Losada

Buenos Aires, 1980

280 p.

6. NASH; Michael

Como incrementar la productividad del recurso humano

Ed. Norma

Colombia, 1988

281 p.

7. PLANCARD; Emile

Pedagogía contemporánea

Ediciones Rialp

Madrid, 1961

642 p.

8. VIDART, NOVO; Gabriel

Capacitación y adiestramiento en el proceso de trabajo

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. ( INET )

México, 1978

712 p.

9. WENDELL, L; French

La administración de personal

Ed. Limusa

México, 1986, 1° reimpresión

656 p.

10. WERTHER, William; DAVIS

Administración de personal y recursos humanos

Ed. Mc. Graw Hill

México, 1993, 3° edición

395 p.

Bibliografía complementaria:

11. ARMSTRONG; Michael

Gerencia de recursos humanos

Ed. LEGIS

Colombia, 1991

266 p.

12. BENTLEY; Trevor

Capacitación empresarial

Ed. Mc. Graw Hill

Colombia, 1993

237 p.

13. BURSK; Edward.

El factor humano en la dirección de empresas

Ed. Bibliográfica Argentina

Buenos Aires, 1958

345 p.

14. CHIAVENATO; Idalberto

Administración de Recursos humanos

Ed. Mc. Graw Hill

México, 1990

578 p.

15. HIRSCHHORN; Larry

Administración en un nuevo ambiente de equipo

Ed. Addison-Wesley Iberoamericana

E.U., 1993

115 p.

16. KOONTZ; Harold

Administración

Ed. Mc Graw Hill

México 1990

771 p.

17. LAFARGA, CORONA; Juan

Desarrollo del potencial humano

Ed. Trillas

México, 1986

283 p.



18. MCGEHHEE; William

Capacitación, adiestramiento y formación profesional

Ed. Limusa

México, 1986 2° edición

336 p.

19. OCÁRIZ, BRAÑA; José

El trabajo: Activo de la empresa

Ed. EUNSA

Navarra, Barcelona 1972

190 p.

20. RIEDEL; Johannes

La formación para el trabajo en la empresa

Ed. Rialp

Madrid, 1994

21. RODRIGUEZ, ESTRADA; Mauro

Administración de la capacitación

Ed. Mc Graw Hill

México, 1991

122 p.

22. RUIZ, Luis

Tratado elemental de pedagogía

Ed. UNAM

México, 1986

348 p.

23. SILICEO, A.; Alfonso

Capacitación y desarrollo de personal

Ed. Limusa

México 1991, 2ª edición

152 p.

24. WEHRICH, Heinz

Administración: una perspectiva global

Ed. Mc. Graw Hill

México 1994, 4ª edición

745 p.

25. WOJTYLA, Karol

Persona y Acción

Ed. Biblioteca de autores cristianos

Madrid, 1982

350 p.

**ANEXO I**

Este cuestionario será utilizado para realizar la derivación práctica de mi tesis, favor de contestarlo con veracidad, Gracias

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Antigüedad en Singer: \_\_\_\_\_

¿ Considera usted que es importante la inducción ?    Si    No

¿Por qué?

---

---

---

---

---

¿ Cree que la inducción es valiosa dentro de Singer ?    Si    No

¿Por qué?

---

---

¿ A usted le agrado que le dieran inducción cuando entró a Singer ?   Sí   No

¿Por qué?

---

---

---

---

---

¿ Usted considera que la inducción es el primer motivador del empleado ?

Sí      No

¿Por qué?

---

---

---

¿ Qué beneficios cree usted que obtuvo con la inducción ?

---

---

---

---

---

¿ Qué necesidades cree que quedan satisfechas con la inducción y cuáles no ?

Conocimiento de la empresa	Sí	No
Conocimiento del equipo de trabajo	Sí	No
Integración rápida al trabajo	Sí	No
Conocimiento de la estructura de la empresa	Sí	No
Conocimiento físico de la empresa	Sí	No

Otros:

---



---



---

¿ Considera usted que la inducción influye en el desarrollo de los empleados ?

---



---



---



---



---

¿ Crees que al personal de Singer en general le sirve la inducción ?

---

---

---

---

---

¿ Qué resultados ha visto usted en sus empleados cuando ya recibieron la inducción?

---

---

---

---

¿ Después de la inducción cree haber obtenido un conocimiento general de Singer?

Sí                      No                      ¿Por qué?

---

---

---

---

¡Gracias por tu cooperación!