

318502

3  
rej.

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

# LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE INDUCCION EN LAS ORGANIZACIONES

TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTA

ALEJANDRO GARRIDO VAZQUEZ

ASESOR

LIC. MANUEL GARCIA ARTETA

MEXICO, D.F.

1988

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

318502

3  
rej.

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

# LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE INDUCCION EN LAS ORGANIZACIONES

TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTA

ALEJANDRO GARRIDO VAZQUEZ

ASESOR

LIC. MANUEL GARCIA ARTETA

MEXICO, D.F.

1988

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>CAPITULO I</b>	<b>21</b>
<b>LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>I.1 DEFINICION</b>	<b>27</b>
<b>I.2 CONCEPTUALIZACION</b>	<b>28</b>
<b>I.3 FUNCIONES</b>	<b>30</b>
<b>I.4 RELACION CON OTRAS CIENCIAS</b>	<b>35</b>
<b>CAPITULO II</b>	<b>39</b>
<b>LA INDUCCION EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>II.1 DEFINICION</b>	<b>41</b>
<b>II.2 CONCEPTUALIZACION</b>	<b>43</b>
<b>II.3 PRINCIPALES CARACTERISTICAS</b>	<b>44</b>
<b>CAPITULO III</b>	<b>47</b>
<b>EL PROCESO DE INDUCCION</b>	
<b>III.1 CONCEPTO</b>	<b>51</b>
<b>III.2 OBJETIVOS</b>	<b>51</b>
<b>III.3 CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE INDUCCION</b>	<b>54</b>

<b>CAPITULO IV</b>	<b>57</b>
<b>IMPACTO DE LA INDUCCION EN LA ORGANIZACION Y EN EL EMPELADO</b>	
<b>IV.1 INFORMACION Y COMUNICACION</b>	<b>60</b>
<b>IV.2 INTEGRACION</b>	<b>64</b>
<b>IV.3 ESTABILIDAD</b>	<b>67</b>
<b>IV.4 MOTIVACION</b>	<b>67</b>
<b>IV.5 DISCIPLINA</b>	<b>69</b>
<b>IV.6 SEGURIDAD</b>	<b>71</b>
<b>CAPITULO V</b>	<b>73</b>
<b>EL MANUAL DE BIENVENIDA COMO HERRAMIENTA DE INDUCCION</b>	
<b>V.1 DIFERENTES HERRAMIENTAS DE LA INDUCCION</b>	<b>76</b>
<b>V.2 DEFINICION E IMPORTANCIA DE UN MANUAL DE BIENVENIDA</b>	<b>78</b>
<b>V.3 CONTENIDO</b>	<b>80</b>
<b>V.4 CONSIDERACIONES PARA SU ESTRUCTURACION</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO: MANUAL DE BIENVENIDA</b>	
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>I</b>
<b>GLOSARIO DE TERMINOS</b>	<b>V</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>XV</b>

## INTRODUCCION

En la actualidad, advertimos cómo dentro de las organizaciones cada día es más importante el desarrollo del elemento humano; por lo que la Inducción eficiente y efectiva del individuo al nuevo ambiente de trabajo, en el cual va a desempeñarse, traerá como resultado alcanzar la satisfacción de las necesidades básicas del recién empleado para así, lograr una adecuada integración a los demás recursos de la organización y al ambiente de la misma.

El propósito de esta tesis, es el de destacar la importancia que tiene el proceso de Inducción, tanto para la organización como para el desarrollo integral de la persona dentro de ésta.

En primer término, se conceptualizará el área de Recursos Humanos dentro del contexto de la administración en general. Asimismo y considerando que es una ciencia cuyo centro de actividades es el hombre, examinaremos las relaciones que guarda ésta con otras disciplinas y cómo se relacionan para colaborar en el desarrollo integral del individuo.

En el segundo capítulo se procederá al análisis del concepto de Inducción, y la ubicación que tiene dentro de la Administración de Recursos Humanos, así como sus principales características a efecto de delimitar el universo a estudiar dándole un enfoque sistémico a nuestra investigación, ya que estimamos que es la forma más adecuada para el desarrollo de la misma.

En el tercer capítulo y dada la importancia que tiene el incluir a la Inducción dentro de un proceso, se procederá a determinar su concepto y objetivos; sobre esta base, se plantean algunas consideraciones a nivel general, acerca de la fase de la Administración de Recursos Humanos llamada Inducción.

El cuarto capítulo, nos señala el impacto que produce en el in-

dividuo las diferentes facetas de la Inducción del nuevo empleado al ámbito organizacional; ya que ésta no debe manejarse como una acción aislada de las demás funciones de la Administración de personas.

Como corolario de esta investigación y con el fin de manejar un ejemplo práctico, se señala al *Manual de Bienvenida* como una de las herramientas de Inducción de mayor utilidad en las organizaciones, presentándose como anexo un ejemplo de éste.

La metodología utilizada en el presente trabajo, fue la de una investigación documental, elaborando fichas y resúmenes de diferentes obras así como de la colaboración de diversas organizaciones del sector público y privado.

Lejos de considerar este trabajo como exhaustivo, estimamos que es un análisis de la importancia que tiene planear, organizar, integrar, dirigir y controlar la instalación del nuevo miembro de la organización para desarrollar una actitud positiva de éste hacia la empresa.

## **CAPITULO I**

### **LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

**I.1 DEFINICION**

**I.2 CONCEPTUALIZACION**

**I.3 FUNCIONES**

**I.4 RELACION CON OTRAS CIENCIAS**



La evolución histórica del trabajo organizado, ya sea en el sector público o privado, ha traído como consecuencia una mayor especialización de las ciencias y técnicas que coadyuvan a la mejor realización de los objetivos de las organizaciones.

Así vemos que no fue sino hasta el siglo pasado cuando se empezó a utilizar el término "administración" como un conjunto de técnicas tendientes a mejorar las organizaciones y a sus miembros.

Toda organización requiere de una serie de recursos, los cuales administrados correctamente le permitirán lograr sus objetivos. Estos recursos son de tres tipos:

**1. Recursos materiales**

Dinero, maquinaria, mobiliario, materia prima, etc.

**2. Recursos técnicos**

Procedimientos, software, investigaciones, etc.

**3. Recursos humanos**

La filosofía que podríamos aplicar con respecto a estos recursos comprende no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores que moldean dicha actividad, como son: conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, etc.

Los recursos humanos son capaces de mejorar el diseño y empleo de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede exactamente a la inversa.

Se podría decir que la Administración de Recursos Humanos, es la disciplina fundada en técnicas encaminadas a lograr el desarrollo integral de los empleados y por ende de la organización logrando una interrelación en todas sus partes.

Siempre hemos visto el área de recursos humanos dentro de las cuatro funciones mínimas que debe poseer cualquier estructura organizacional clásica; las cuales son:

- **Recursos humanos**
- **Mercadotecnia**
- **Producción**
- **Finanzas**

Podríamos decir que ésta área interactúa con las demás en todas sus funciones, ya que el elemento humano lo encontramos en cualquier sitio hacia el cual apuntemos dentro de la organización. Es por eso que no podemos pensar que el área de recursos humanos desempeñe todas las funciones que atañen al personal, ya que cualquiera que tenga bajo su mando a "x" número de empleados tendrá que planear, organizar, integrar, dirigir y controlar al personal subordinado, es por ello que no podemos esperar que el área de recursos humanos sea la única que exclusivamente deba tener una in-

gerencia total y absoluta en los asuntos del personal. Asimismo pensamos que por ser un área que dirige y coordina se le encuentra con autoridad de línea en muchas instituciones y empresas, pero a menudo descubrimos a dicha área desempeñando funciones de apoyo, ya que básicamente debe ser un órgano normativo y coordinador de las funciones de personal, y para lo cual está obligado a mantener buenas relaciones con las demás áreas.

Byars nos dice:

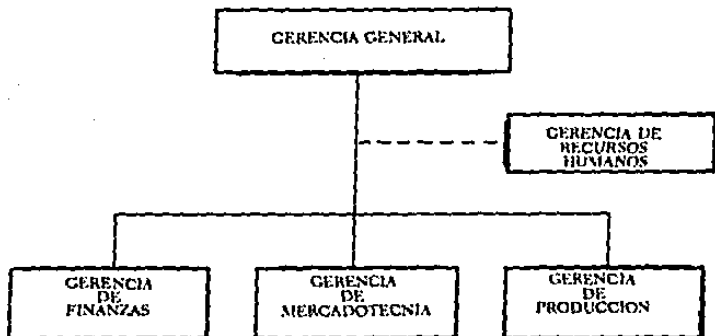
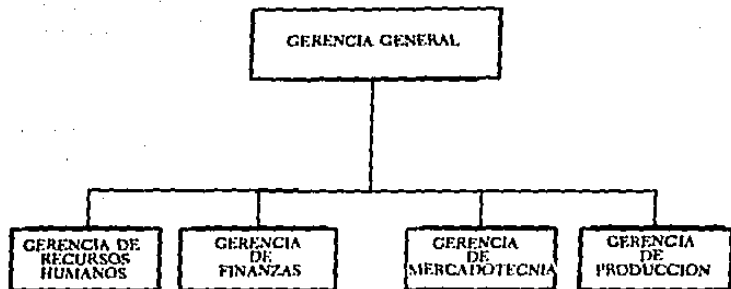
**“En resumen, se debe considerar al Departamento de Personal como un Departamento de Recursos para ser utilizado por otras unidades dentro de la Empresa”.**<sup>1</sup>

Es frecuente que el área de recursos humanos tenga tanto actividades de línea como responsabilidades en calidad de staff; pero es innegable la autoridad que debe poseer para considerarse como una función plena de organización, **“la Dirección de Personal ocupa la posición que la Dirección de la Empresa le atribuye, o mejor todavía, ocupa una posición que corresponde a la contribución que ella misma aporta al desarrollo de la Empresa”.**<sup>2</sup>

A continuación veremos dos organigramas que nos muestran la línea de autoridad y la de staff con respecto al área de recursos humanos.

<sup>1</sup> BYARS, LL. L. y RUE, L. M. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Interamericana, México, 1984, p. 12.

<sup>2</sup> TESTA, G. *Organización y Dirección de Personal*. Ed. Deusto, Bilbao, 1973, p. 52.



## 1.1 DEFINICION

A efecto de lograr una comunión de ideas con respecto a la definición de administración de recursos humanos, se mencionan a continuación algunas de diferentes autores, con la finalidad primordial de encontrar la idónea para el desarrollo de nuestra investigación.

**“Es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la Empresa de la que forma parte, una ventaja competitiva determinante y, por ende, sus resultados óptimos”.**<sup>3</sup>

**“La administración de personal se concibe como esa fase de la Administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas intelectuales y físicas en el logro de los propósitos de su Empresa organizada”.**<sup>4</sup>

**“La administración de personal es un método para desarrollar las potencialidades de los empleados de manera que de su trabajo deriven al máximo de satisfacción y den sus mejores esfuerzos a la organización”.**<sup>5</sup>

<sup>3</sup> SPATES, Thomas G. *Escrutinio objetivo de la Administración de Personal*. —AMA— Personal series, N° 75, New York, USA, p. 9.

<sup>4</sup> WATKINGS, G. S.; et. al. *The management and labor relations*. Mc. Graw Hill, New York, 1950, p. 15.

<sup>5</sup> FIGORS Y MYERS, Ch. *Administración de Personal*. Ed. CESA, México, 1963, p. 27.

**“La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.<sup>6</sup>**

De las anteriores definiciones podríamos decir que tienen una visión distinta entre sí y algunas comprenden a la persona y otras a la organización. La última definición mencionada y que pertenece al Dr. Arias Galicia es la que consideramos completa para el objeto de nuestra investigación, ya que contempla los dos factores fundamentales de la administración de recursos humanos. Su aplicación nos permite ver el aspecto humano y el organizacional, ya que a través de una adecuada metodología será posible que estas partes interactúen en forma positiva.

## **I.2 CONCEPTUALIZACION**

Hasta el momento hemos visto la ubicación de la administración de recursos humanos dentro del contexto organizacional.

A continuación se definen algunas denominaciones comunes de la administración de recursos humanos, y son:

<sup>6</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas, 1975, p. 27.

- **Relaciones laborales**
- **Relaciones industriales**
- **Personal**
- **Recursos humanos**

### *Relaciones laborales*

Esta expresión se refiere más bien a los aspectos jurídico-laborales, en especial de carácter conflictivo y vendría siendo una parte de la administración de recursos humanos.

### *Relaciones industriales*

Este término nos habla estrictamente de las relaciones fabriles o de transformación y no contempla las relaciones que se dan con los empleados de organizaciones no fabriles o industriales como son los comercios, hospitales, bancos, etc.

### *Personal*

Esta expresión se acerca un poco más al término correcto, pero aún da la impresión de ser solamente un departamento de trámites para el personal y no contempla los aspectos de desarrollo integral del individuo, como agentes de cambio en la organización.

### *Recursos humanos*

A nuestro juicio, es el término que más se acerca a

las expectativas de un tipo de administración que redunde en beneficio para la persona y obviamente para la organización.

Es importante que el desarrollo del individuo se promueva de una manera integral, ya que muchas organizaciones aíslan el problema que en ese momento les causa conflicto, es decir, le dan un tratamiento sencillo y no concretan una planeación efectiva para su personal.

La actividad primordial de la administración de recursos humanos es contrarrestar las insatisfacciones y trastornos que puedan intervenir en el adecuado desarrollo del trabajo.

### **I.3 PRINCIPALES FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Para el logro de los objetivos de la administración de recursos humanos en su aplicación completa, existen tantas funciones como sean necesarias para cumplir con sus fines.

Sin embargo, en la práctica y dependiendo de las necesidades de cada organización, se estructuran las funciones siguiendo, en lo general, el siguiente esquema:

- **Planeación de recursos humanos**
  - \* Evaluación o calificación de méritos
  - \* Inventario de recursos humanos
- **Reclutamiento**
- **Selección y contratación**
- **Inducción**



- **Capacitación**
- **Administración de sueldos y salarios**
- **Relaciones laborales**
- **Higiene y Seguridad**

### *Planeación de Recursos Humanos*

Debido al cambio constante que existe en nuestros días es necesario que las personas estén preparadas para dicha transformación, por lo que es indispensable que no sólo las funciones y los medios que hacen posible el desarrollo de una organización sean planeados, sino también lo que hace que esas funciones se lleven a cabo, es por esto que en nuestros días es necesaria la planeación de los recursos humanos conociendo con anterioridad los objetivos y pronósticos tanto de la organización como del medio ambiente en el que se desenvuelve. Dentro de la planeación de los recursos humanos se encuentran dos factores muy importantes:

#### **1. La calificación de méritos.**

Ya que como se ha reiterado el elemento principal con el que cuenta la organización es el elemento humano, es preciso que sea evaluada su actuación. La calificación de méritos sirve para llevar a cabo ascensos, promociones, aumentos de sueldo, estímulos, etc.

## **2. Inventarios de recursos humanos.**

Es importante que cada organización cuente con un inventario de recursos humanos, el cual deberá contener las características, experiencias, habilidades, actitudes, capacitación que requiera en casos de cambio de puesto, etc., de cada una de las personas que laboren en la organización.

### *Reclutamiento*

De una manera general podríamos decir que el reclutamiento es la forma de atraer a los mejores aspirantes a ocupar un puesto dentro de una organización.

En ese punto veamos la diferencia que hace el Lic. Reyes Ponce con respecto a las "fuentes de abastecimiento" y los "medios de reclutamiento".

**"Aunque guardan enormes semejanzas son cosas distintas los lugares en que podré encontrar mi personal y la forma de atraerlo a la empresa. La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento, y viceversa.**

**Las principales fuentes de reclutamiento son:**

- 1. Sindicato**
- 2. Escuelas**
- 3. Familiares o recomendados del trabajador**
- 4. Oficinas de colocación**
- 5. Otras empresas**
- 6. 'La puerta de la calle'**

**Ahora señalaremos los medios de reclutamiento:**

- 1. Requisición al sindicato**
- 2. Solicitud de empleo**
- 3. Teléfono**
- 4. Medios masivos de información**
- 5. Nuestro archivo de solicitudes**
- 6. Folletos, etc.<sup>77</sup>**

El reclutamiento afecta de una manera significativa a la organización es por eso que debe plantearse como un proceso continuo y permanente y no como una serie de hechos aislados que tienden a cubrir una vacante.

### *Selección y contratación*

Se puede considerar el proceso por el cual se clasifica a los aspirantes de acuerdo a las características del puesto a cubrir, es necesario recurrir a técnicas tales como: pruebas, entrevistas, etc., para destacar aquellos candidatos que reúnan los requisitos solicitados.

Una vez escogida a la persona apta para desarrollar el puesto, se prosigue a la contratación, integrar su expediente de trabajo, firmar el contrato, hacer la afiliación, etc., del nuevo elemento de la organización.

### *Inducción*

Cuando se ha contratado el nuevo empleado, es necesario que se le dé toda la información para que desde el primer momento se sienta integrado a la organización.

<sup>7</sup> REYES PONCE, Agustín. *Administración de Personal*. Primera parte, Ed. Limusa, México, 1986, p. 84.

Existen varias formas de lograr una inducción para el nuevo empleado ya sea por medio de un *Manual de bienvenida*, a través de entrevistas, pláticas, audiovisuales, capacitación, etc., o bien un programa el cual contenga todos los elementos anteriormente citados en forma organizada.

### *Capacitación*

Es una serie de programas basados en métodos de enseñanza-aprendizaje, que se crean de acuerdo a las necesidades de la organización con el fin de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos tanto materiales como humanos.

### *Administración de sueldos y salarios*

Su objeto es que sean justos, equitativos, motivadores y externamente competitivos, así como lograr que las personas que laboren dentro de la organización sean remuneradas justamente con base en tabuladores de acuerdo al mercado de trabajo que afecte a la organización.

### *Relaciones laborales*

Su principal objetivo es regular las relaciones entre patrones y trabajadores y las organizaciones sindicales de éstos, para que dentro de un marco de reglamentaciones jurídicas se prevean y resuelvan los conflictos que con motivo del trabajo se presentan.

## *Higiene y seguridad*

Son las actividades tendientes a proteger la salud e integridad física del trabajador. Estas actividades independientes de ser una obligación legal, deben ser comprendidas por los patrones como fundamentales en su elemental papel humano de proteger a su personal de las enfermedades o accidentes de trabajo.

### I.4 RELACION CON OTRAS CIENCIAS

Muchas son las ciencias que tienen relación con el manejo de personas. Sin embargo, en la aplicación concreta de la administración de recursos humanos podemos encontrar ciertas materias con mayor relación a ésta, las cuales se mencionan a continuación:

#### *Ingeniería industrial*

Los orígenes de esta ciencia se dieron a principio del siglo XX muy posiblemente en la Midvael Steel Company, o en la Bethlehem Steel Company con el padre de la "Administración Científica" Frederick M. Taylor. Es él quien realiza los primeros estudios de Ingeniería Industrial, esta ciencia, aporta una serie de técnicas que han ayudado a la administración de personal a desarrollarse en el campo de las organizaciones.

Entre sus principales aportaciones están:

- \* Estudio de tiempo.  
Taylor lo utilizó por primera vez en la Midvael Steel Company. Con este estudio se puede medir

el tiempo necesario para hacer una labor determinada. Consiste en dividir el área de trabajo en varios pasos y determinar cuánto tiempo se emplea en cada una de ellas.

\* Estudio de movimientos.

Este estudio se hizo con el fin de complementar el anterior, ya que para poder medir los tiempos es necesario que se analicen los movimientos empleados para realizar un trabajo.

Los esposos Gilbreth fueron los primeros en la aplicación de los estudios de movimientos en la industria. Ellos determinaron los movimientos mínimos necesarios para realizar un trabajo, llegando a la conclusión de que eran solamente 17 operaciones a las cuales denominaron como los "therbligs", estos movimientos eran para buscar, encontrar, coger, transportar, colocar y pensar. Siempre se ha buscado la forma de abreviar éstos, para ello es necesario utilizar los diagramas de flujo que representan por medio de símbolos el camino de un producto en proceso de fabricación. Hoy en día la ingeniería industrial sigue aportando sus sistemas como auxilio en la administración de personal, siendo básicamente su principal aportación los estudios de tiempo y movimientos, manejo de materiales y análisis de cargas de trabajo. Como una de las principales aplicaciones de los métodos anteriores está el sistema de salarios e incentivos, pagos a destajo, determinación de volúmenes de personal y adiestramiento del mismo, etc.

## *Psicología industrial*

En realidad esta materia es aplicada en algunas funciones de la administración de recursos humanos, con el fin primordial de predecir la conducta del individuo dentro de la organización.

Esta ciencia ha hecho varias contribuciones a la administración en lo que respecta a:

- \* **Reclutamiento y selección**
- \* **Inducción**
- \* **Capacitación, etc.**

## *Sociología*

Desde la antigüedad vemos la estrecha relación que existe entre la sociología y la administración de las personas. En aquel entonces la posición del individuo con respecto a su ocupación y su status de hombre libre o esclavo eran hereditarias. No obstante su situación, todos estaban atados a la finca por la tradición y la ley, fueran libres o siervos, estaban obligados a prestar su servicio a un señor. A cambio de ello el señor resolvía disputas y protegía al feudo de las invasiones y las bandas de merodeadores. Todos los estudios de esta ciencia acerca de la evolución de las sociedades y de los sistemas desarrollados por éstas (esclavismo, feudalismo, socialismo, capitalismo, etc.) han sido de vital importancia para la comprensión de la participación del hombre en las organizaciones como molécula de la sociedad.

Friedman nos dice que:

**“La sociología del trabajo puede definirse como el**

**estudio de colectividades humanas muy diversas por su tamaño, por sus funciones, que se constituyen para el trabajo".<sup>8</sup>**

La sociología del trabajo ha contribuido en la integración de los recursos humanos, especialmente en el estudio de los grupos formales e informales en la organización, en el estudio de estos últimos vemos la conveniencia de aplicar entre otras técnicas, los sociogramas.

### *Antropología*

La antropología se puede considerar como el estudio de las costumbres, ideas, etc., de un grupo social; la contribución que tiene a la administración de recursos humanos es que gracias a ésta, se pueden entender las formas de comportamiento del hombre en las diferentes culturas.

### *Derecho*

Es la encargada de estudiar y normar las relaciones entre dos o más partes y en materia laboral deben ser regidas por la legislación laboral. El derecho ha establecido una serie de principios que rigen las relaciones obrero-patronales.

<sup>8</sup> FRIEDMAN, George y NAVILLE, Pierre. *Tratado de Sociología del Trabajo*. FCE, México, 1963, p. 7.



## **CAPITULO II**

### **LA INDUCCION EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

**II.1 DEFINICION**

**II.2 CONCEPTUALIZACION**

**II.3 PRINCIPALES CARACTERISTICAS**

En el capítulo primero de este trabajo, se estudió el área de recursos humanos como un aspecto de la administración general. Ahora vemos a la inducción como un subaspecto de la administración de recursos humanos, ya que estimamos que un enfoque de sistemas es la forma más adecuada de comprender a esta última.

## II.1 DEFINICION

En realidad son contados los autores que definen a la inducción de una manera estricta y pura, la mayoría señalan su importancia y nos muestran sus conceptos acerca del tema. Si nos remitimos a su significado veremos que tiene dos raíces; una de origen anglosajón y la otra proveniente del latín. El sentido latino de la palabra nos habla de la acción de persuadir, la cual, se acerca al interés de nuestro trabajo. Sin embargo, este mismo término, pero tomado de la raíz anglosajona, nos señala más directamente la introducción e instalación en un puesto determinado. Incluso Stoner denomina a la inducción como "instalación y orientación" y nos dice que:

**"Tiene por objeto dar al nuevo empleado la información que necesita para desempeñarse activamente".<sup>9</sup>**

<sup>9</sup> STONER, Jaimes A. F. *Administración*. Ed. Panamericana. México, 1984, p. 508.

Ahora veremos cómo define Zerilli a la inducción para así precisar con mayor claridad este concepto.

El autor llama a la inducción como "acogida o recepción", términos actualmente en desuso y nos dice que:

**"La acogida o recepción es el conjunto de iniciativas y procedimientos formales programados para facilitar al nuevo empleado todas las informaciones necesarias para conocer mejor la empresa en que se ha ingresado, la unidad y el puesto de trabajo al que ha sido destinado, sus derechos y deberes".<sup>10</sup>**

Es claro que los dos significados anteriormente citados nos hablan de la orientación que se quiere dar a cierta información, ambiente, recursos, etc., con los cuales trabajará en primera instancia el nuevo empleado.

De acuerdo al objetivo del presente trabajo; que es el de resaltar la importancia que tiene la implementación de un adecuado programa de inducción en las organizaciones, definiremos a la inducción de la siguiente manera:

**Es una introducción de los aspectos del trabajo, que se consideran de suma importancia para que el nuevo empleado pueda integrarse adecuadamente a la organización, a sus superiores y al puesto; asimismo, debe lograr satisfacer tanto sus necesidades básicas como las de la empresa, a través de su trabajo.**

<sup>10</sup> ZERRILLI, A. *Reclutamiento, selección y acogida del personal*. Ed. Deusto, Bilbao, 1973, p. 348.

Pensamos que en esta definición estamos manejando los dos aspectos fundamentales en el proceso de inducción; uno de ellos es el impacto de la inducción en la organización y el otro el producido en el individuo como parte de la misma. Posteriormente nos detendremos a analizar más detalladamente este tan importante punto.

## II.2 CONCEPTUALIZACION

Mucho se discute si la inducción es una técnica autónoma, o si por el contrario, es un elemento adjunto a otras funciones como reclutamiento y selección o capacitación. También llegamos a ver en muchas organizaciones (pequeñas sobre todo), que la inducción es solamente el procedimiento de poner al nuevo empleado en nómina, y generalmente en los esquemas organizacionales no incluyen un área específica de inducción al personal, sino que esta función la asimila otra que por tener denominación diferente pudiera parecer secundaria a sus responsabilidades.

Se puede considerar a este concepto como una técnica autónoma que no se da en un momento determinado, sino que se imparte desde que el nuevo empleado tiene su primer contacto formal con la organización y durante su desarrollo en la misma.

**“Taylor se percató que no bastaba con estructurar un procedimiento sino que se hacía forzoso el seleccionar al trabajador más adecuado para esa labor e inducirlo y capacitarlo, precisamente sobre**

el trabajo a desarrollar, a fin de que cumpla con los estándares preestablecidos".<sup>11</sup>

Arias Galicia dice:

**"En sentido directo, no es posible determinar cuándo se inicia y dónde termina la inducción del personal de nuevo ingreso; de hecho ésta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir".<sup>12</sup>**

Comúnmente la inducción es parte final de la contratación y parte inicial de la capacitación, sin embargo, la inducción independientemente de cómo se denomina dentro de la organización, no tiene una etapa final ya que siempre hay necesidad de enseñar al empleado los nuevos métodos, por lo que es necesario que la inducción siempre sea efectiva y actualizada para un mayor éxito tanto del empleado como de la organización.

### II.3 PRINCIPALES CARACTERISTICAS

Para comprender la importancia que tiene el proceso de inducción en las organizaciones consideramos necesario conocer cuáles son las principales características de esta fase de la administración de recursos humanos; ya que a través de ella proporcionaremos al nuevo em-

<sup>11</sup> RIOS SZALAY, Adalberto. *Orígenes y perspectivas de la administración*. Ed. Trillas, México, 1983, p. 80.

<sup>12</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas, México, D. F., 1975, p. 287.

pleado un sentimiento de identidad con la organización siendo este un factor que creemos se deteriora cada vez más, conforme se ha deshumanizado la administración de personas y la rapidez con que se efectúan los cambios tecnológicos y los métodos de la administración moderna. Pensamos que la función de integrar a través de un adecuado programa de inducción, es de gran importancia para la administración de recursos humanos, ya que como señala Reyes Ponce:

**“Integrar es obtener y articular elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización”.**<sup>11</sup>

La inducción:

- **“Crea una buena impresión inicial en los empleados en perspectiva.**
- **Asegura a través del primer contacto personal con la Institución que recibirá un trato cortés, considerado y mutuamente respetuoso en un ambiente agradable.**
- **Le indica al nuevo elemento los deseos y requisitos que pide el jefe, sus derechos y obligaciones, sus privilegios y sus responsabilidades, en forma justa, completa, ordenada y comprensible.**

<sup>11</sup> REYES PONCE, Agustín. *Administración de Personal*. Ed. Limusa, México, D. F., 1973, p. 92.

Permite al nuevo empleado una rápida apreciación recíproca antes de que la relación jefe-empleado se sitúe en una base más permanente".<sup>14</sup>

El contenido de cada programa de inducción dependerá primordialmente de los objetivos establecidos por la organización, su tamaño y el tipo de estructura, son factores determinantes en el diseño del programa que se utilizará en la inducción de los trabajadores; no existe un modelo exacto de aplicación general, sino que tiene que desarrollarse a la medida de cada caso.

<sup>14</sup> BLEICKEN, Bleick V. *Manual para el adiestramiento de personal*. Ed. Herrero Hermanos, México, D. F., 1960, p. 167.

## CAPITULO III

### EL PROCESO DE INDUCCION

III.1 CONCEPTO

III.2 OBJETIVOS

III.3 CONSIDERACIONES SOBRE EL  
PROCESO DE INDUCCION



Como introducción al presente capítulo, hablaremos de manera general acerca del término "proceso", ya que es importante conocer la trascendencia que tiene este concepto para las diversas áreas del conocimiento humano debido a su utilización por un sinnúmero de disciplinas, por ejemplo, se habla de procesos biológicos, físicos, económicos, administrativos, etc. Arturo Elizondo nos dice al respecto:

**"Las diversas disciplinas del conocimiento universal, estudian y aplican su teoría a través de la adopción de un método, que a la vez que facilita su análisis y comprensión, les confiere carácter científico, pues para cumplir su cometido, la mayoría de los científicos avanzan mediante una serie de etapas sistemáticas a fin de ir dando solidez a su tarea".<sup>15</sup>**

**"El concepto de proceso es uno de los más generales y centrales con que nos encontramos en el campo del conocimiento.**

**Desde el punto de vista histórico, la aparición de la noción de proceso es antiquísima. La primera for-**

<sup>15</sup> ELIZONDO LOPEZ, Arturo. *El proceso contable*. Ed. ECASA, México, D. F., 1980, p. 81.

**mulación concreta aparece con la afirmación categórica de Heráclito de que todo está en flujo constante.**

**A partir de este momento las concepciones de proceso van variando constantemente, ya adaptándose, ya dando lugar a diversas visiones de la realidad<sup>16</sup>.**

Para el objeto del presente trabajo y de una manera más simple podríamos decir que **un proceso es el flujo de eventos interrelacionados, que están dirigidos hacia un objetivo o fin determinado.** En esta definición simplificada del concepto proceso, podemos identificar tres elementos que consideramos fundamentales y son:

- Flujo:** Implica el movimiento de los eventos enfocados a una dirección predeterminada.
- Interrelación:** Implica la vinculación entre los diferentes elementos que intervienen.
- Objetivo o fin:** Es a donde se pretende llegar, además, implica alguna consecuencia.

Dentro de la propia teoría de la administración de recursos humanos, se contemplan diferentes procesos, como son los referentes al proceso de reclutamiento y selección, el proceso de capacitación y es tema de esta investigación el estudio del proceso de inducción.

<sup>16</sup> *Diccionario de ciencias sociales.* Instituto de estudios políticos. Vol. II, Redacción UNESCO, Madrid, 1976, p. 598.

### III.1 CONCEPTO

El proceso de inducción nos debe sugerir generalmente una interacción con otros procesos, ya que como vimos anteriormente, se deben programar actividades para dar información que le sea útil al nuevo empleado antes de la contratación, durante la contratación y después de la misma. Es decir, estamos relacionados con los procesos de reclutamiento y selección de admisión y de capacitación. (Véase ilustración pág. 52).

Con la planeación, organización, integración, dirección y control de una serie de actividades estructuradas para cumplir con la función de identificar de la forma más adecuada al individuo con la Institución, estaremos hablando del proceso de inducción.

Conceptualizando:

**Es el flujo de eventos interrelacionados entre sí que están dirigidos a cumplir una función que propiciará una adecuada integración del individuo a la organización, a sus superiores y al puesto.**

### III.2 OBJETIVOS

Según se ha hecho notar en puntos anteriores del presente trabajo, la estructura y extensión de un programa de inducción deberá ser de acuerdo a las necesidades y tamaño de la organización, pero consideramos que no obstante estos factores, los objetivos a alcanzar son similares en todo tipo de organización.

Como objetivo muy en particular del proceso de inducción se plantea el siguiente: implementar un adecuado programa de inducción que nos permita

## PROCESO DE INDUCCION



**Reclutamiento**



**Admisión**

**Capacitación**



- Ayudar al nuevo empleado a llevar a cabo una estancia productiva en la organización.
- Explicar las políticas y prácticas de la organización, prestaciones, orientación hacia el puesto, al superior y a sus compañeros.
- **“Proporcionar al nuevo empleado información correcta y útil, que le permitirá desarrollar su trabajo sin sentirse en desventaja con sus compañeros que tienen más antigüedad”.**<sup>17</sup>
- **“Ilustrar a los nuevos empleados acerca de los diversos aspectos de la empresa (historia, actividades principales, estructura organizativa) de forma que se suscite en ellos una impresión inicial favorable y tengan la sensación de que han ingresado en una empresa sólida y prestigiosa”.**<sup>18</sup>
- **“Acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización”.**<sup>19</sup>

Con los objetivos anteriormente citados nos damos cuenta que es sumamente importante la forma en la cual vamos a fusionar al nuevo miembro de la organización

<sup>17</sup> FIGORS, P. y MYERS, Ch. *La Administración de Personal*. Ed. CEC-SA, México, D. F., 1963, p. 298.

<sup>18</sup> ZERRILLI, A. *Reclutamiento, selección y acogida del personal*. Ed. Deusto, Bilbao, 1970, p. 362.

<sup>19</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas, p. 276.

al ambiente de la misma; podría decirse que depende de la habilidad con que esté planteado el proceso de inducción, se tendrá éxito en la consecución de los objetivos anteriormente expuestos.

### III.3 CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE INDUCCION

Como ya hemos visto, las personas son uno de los elementos más dinámicos dentro de las organizaciones, es decir, se desplazan de un puesto a otro o salen de la misma y se contrata a nuevo personal; ya sea para cubrir dicha vacante o puestos de nueva creación, producto del crecimiento de la misma estructura y de las necesidades de ésta. Con base en lo anterior, se puede decir que el proceso de inducción a nivel macro, desde el reclutamiento y selección; pasando por la contratación, debe ser llevado a la práctica con los métodos y el personal adecuado para que el tiempo, dinero, esfuerzo y demás recursos invertidos en el nuevo empleado; desde su contratación hasta el momento de cumplir con sus obligaciones ya como parte integrante de la organización no sean inútiles, por lo que si se tiene interés en contar con un personal identificado con los principios de ésta se debe pensar en plantear los métodos, programas y presupuestos para propiciar una estancia fructífera del nuevo empleado en la Institución.

Sin embargo, son muchas las organizaciones que pierden de vista la importancia que tienen los primeros días de trabajo de sus nuevos empleados, no sólo para estos, sino para la misma organización.

El concepto que tenía Taylor del trabajador era el

de un ser irracional; solamente era un recurso más, y no veía el sentido humano, “para él, los trabajadores no eran sino engranes de la máquina”.<sup>20</sup>

Este tipo de mentalidad ha evolucionado afortunadamente para el individuo y favorablemente para las organizaciones.

Bleicken comenta que:

**“La primera impresión de un empleado acerca de la empresa la crean las circunstancias bajo las cuales se le instale en la misma, la labor en sí, los superiores y sus compañeros de trabajo. Esta primera impresión tiene una gran influencia sobre el grado de lealtad y cooperación que muestra después como empleado. La lealtad de un empleado se gana o se pierde dentro de las primeras horas”.**<sup>21</sup>

Podríamos decir que la inducción es el desarrollo de una actitud del individuo hacia la organización y viceversa.

<sup>20</sup> RIOS SZALAY, Adalberto. *Orígenes y perspectivas de la administración*. Ed. Trillas, México, D. F., 1982, p. 82.

<sup>21</sup> BLEICKEN, Bleick V. *Manual para el adiestramiento de personal*. Ed. Herrero Hermanos, México, D. F., 1960, p. 150.

## **CAPITULO IV**

### **IMPACTO DE LA INDUCCION EN EL INDIVIDUO Y EN LA ORGANIZACION**

**IV.1 INFORMACION Y COMUNICACION**

**IV.2 INTEGRACION**

**IV.3 ESTABILIDAD**

**IV.4 MOTIVACION**

**IV.5 DISCIPLINA**

**IV.6 SEGURIDAD**



Hemos hablado ya, acerca del significado que tiene el desarrollar a la inducción bajo el concepto de "proceso", también se comentó que todo proceso está dirigido hacia un objetivo o fin, el cual implica alguna consecuencia. Obviamente esperamos que la repercusión o el impacto que se logre implementando un adecuado programa de inducción, reporte beneficios a la organización, pero sin olvidar que el éxito está relacionado íntimamente con la atención que se le preste a las personas que la integran. El actuario Juan A. Pérez López de la Universidad de Harvard, dice:

**"Toda empresa es un conjunto de hombres que constituyen una organización. Atender los factores tecnológicos, financieros, administrativos, etc., es tarea del directivo, pero nunca debe olvidar que aquello que está dirigiendo es una organización humana, y que de las personas que la forman depende el éxito de una gestión. Comprender las motivaciones y los resortes psicológicos, saber definir con claridad y precisión los objetivos de la empresa y crear los canales de comunicación para que los propósitos definidos lleguen a todos los niveles de la organización es un aspecto fundamental del trabajo del directivo.**

**Asumir el liderazgo de un equipo humano no es tarea fácil".<sup>22</sup>**

A continuación se señalan algunos elementos dignos de considerarse en el diseño de cualquier programa de inducción, ya que estos acarrearán múltiples beneficios tanto para el individuo como para la organización, estos son:

- **Información y comunicación**
- **Integración**
- **Estabilidad**
- **Motivación**
- **Disciplina**
- **Seguridad**

Por supuesto que la inducción puede tener otras resultantes, sin embargo, por considerar fundamentales las mencionadas, se detallarán a continuación.

#### **IV.1 INFORMACION Y COMUNICACION**

Para que en una organización pueda haber un incremento en la calidad de sus recursos humanos, es necesario una comunicación efectiva ya que:

**“La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden, ya se trate de la familia, la escuela, el**

<sup>22</sup> PÉREZ LÓPEZ, Juan A. *La empresa como realidad humana*. Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Técnicos Editoriales Asociados, Navarra, 1986. Nº 5, p. 81.

club, la fábrica, el taller, la oficina o la organización gubernamental. No importa el tamaño o las funciones. Es la fuerza que dota de cohesión a los grupos para darles solidez que garantiza su permanencia. Hace en este aspecto como señala un autor, el efecto del cemento, del concreto, de la goma o las cargas de un campo magnético".<sup>21</sup>

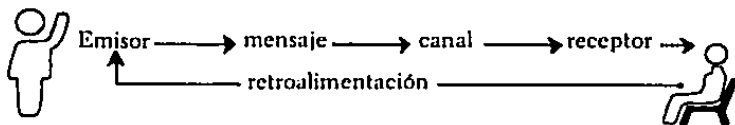
Es por esto que la inducción juega un papel muy importante en este aspecto, ya que desde el primer contacto formal con la institución se le transmite al nuevo empleado información acerca de su puesto, sueldo, prestaciones, funcionamiento de la organización, políticas de la misma, etc.

La información en la inducción se da en sentido ascendente, es decir, va dirigida de la organización al nuevo empleado ya que éste no ingresa a su trabajo dominándolo todo acerca de él. Esta información se deberá dar en forma muy detallada y completa para que el empleado pueda conocerla desde el primer día de labores.

Como ya se indicó anteriormente, existen tres tipos de información que se le debe proporcionar al empleado de nuevo ingreso, esto es antes, durante y después de la contratación. En estas tres fases es de diferente índole la información a la que deben tener acceso, aunque es conveniente manejar una idea central desde la primera fase; y es precisamente la que va encaminada a desarrollar una actitud positiva del empleado hacia la organización y los elementos que la componen.

<sup>21</sup> FLORES DE GORTARI, Sergio y OROZCO GUTIÉRREZ, Emiliano. *Hacia una comunicación administrativa integral*. Ed. Trillas, México, D. F., 1974, p. 25.

Para que la información llegue adecuadamente y sea bien recibida por el nuevo empleado es necesario distinguir los elementos que intervienen en este proceso:



El emisor juega un papel primordial en la comunicación, ya que será la persona encargada de transmitir el mensaje, el cual deberá expresarse en forma clara, sencilla y con exactitud. **Es recomendable desarrollar apoyos didácticos, los cuales nos permitirán la comprensión de nuestra información en el caso de un programa de inducción.**

El mensaje que se quiera transmitir debe ser conocido con anterioridad para poder expresarlo de tal forma que pueda ser comprendido a todos los niveles. Es necesario que la información sea emitida con claridad, de una forma sencilla para que se entienda el contenido del mensaje; para una mayor captación utilizamos la comunicación gráfica dado que ésta facilita el acceso a la información y esto es elaborando formatos, ilustraciones, audiovisuales, etc., o cualquier otro medio de acuerdo a la imaginación y posibilidades de cada organización.

Otro de los elementos que intervienen en la comunicación es el canal que se utiliza para transmitirlo. En el proceso de inducción, los canales que se utilizan son de diversa índole; ya que antes de la contratación el canal a utilizar es un trato directo entre el nuevo empleado y el representante de la organización, en la que se

tratan puntos específicos del puesto como el sueldo, el tipo de trabajo a realizar, horarios, prestaciones, etc. Este mismo proceso se sigue cuando se está contratando al trabajador por lo que es necesario que se comunique en una forma ordenada y en un ambiente que no le propicie inseguridad.

En cambio, cuando la persona ha sido contratada cabe la posibilidad de utilizar elementos que nos permitirán reforzar esta información, como por ejemplo, el *manual de bienvenida*, que más adelante lo veremos como una herramienta para la inducción.

De acuerdo a la secuencia que estamos siguiendo en este caso, el nuevo empleado que recién ingresa a la organización; es la persona que va a recibir la información que el emisor a través del canal que estime conveniente le comunique. Para impedir que existan barreras en la información que pretendemos tenga un impacto positivo debemos tomar en cuenta: precisar el sentido de las palabras con el fin de que el significado sea el mismo que se quiere transmitir, tener en cuenta el nivel al cual estamos emitiendo la información, tratar de alejar la timidez o retraimiento con el fin de que puedan expresar sus opiniones; evitar que tanto el emisor como el receptor tengan barreras para poder emitir o recibir el mensaje con claridad y oportunamente.

Después de haber analizado lo anterior se ve que la comunicación organizacional es un proceso que está ligado íntimamente con la inducción y forma parte fundamental de ésta.

**“Lo que la comunicación es para la organización, es lo que la corriente sanguínea al organismo. La**

**corriente sanguínea provee de oxígeno a todas las células del organismo; el sistema de comunicación proporciona información a todas las unidades (departamentos, personas) de la organización”.**<sup>24</sup>

## IV.2 INTEGRACION

Una definición simple del proceso de inducción sería: Un proceso para lograr la integración de los nuevos empleados con la organización. Es decir hablar de inducción es hablar de integración. Dándole un enfoque más amplio, utilizamos el término “integración” cuando un empleado se encuentra identificado con los objetivos de la organización, cuando siente que éste le ayuda al logro de los objetivos de la organización, a su superación, crecimiento personal y profesional. La inducción entendida como un proceso que ayuda al empleado a adaptarse a su nuevo medio de trabajo, es por tanto una herramienta fundamental en la administración de personal para ayudar a la identificación del empleado con la organización.

Es evidente que para el nuevo empleado, la “organización” no sólo es un nombre o un concepto, sino elementos tangibles con los que tendrá que interrelacionarse y adaptarse, es decir, integrarse.

Estos elementos son básicamente cuatro:

- a. Los procedimientos que de ellos se derivan, los li-

<sup>24</sup> HAMPTON, David R. *Administración contemporánea*. Ed. Mc Graw Hill, México, D. F., 1987, p. 409.

neamientos de operación y políticas de la institución, así como las costumbres y toda aquella información que se dé en la organización.

- b. El puesto que va a desempeñar y las funciones y perfil que lo componen.
- c. Los elementos materiales que componen a la institución.
- d. Las personas de la organización.

Dada la importancia de este tema, analizaremos las ventajas de la inducción en cada uno de estos elementos:

- a. Ya se ha mencionado que antes y durante la contratación se debe explicar al candidato las políticas de la empresa, así como toda otra información. Sin embargo, ya contratado y durante el programa de inducción se debe explicar y manejar también como idea central las funciones de la organización y su contexto, sin duda esto reportará amplios beneficios tanto para el individuo como para ésta, ya que se parte de la premisa de que nadie puede integrarse a algo que no conoce.
- b. Tal vez el tener una adecuada inducción del puesto, sea el elemento de mayor importancia para el éxito del empleado. Es prácticamente imposible concebir a un empleado integrado con su trabajo y que no tenga éxito en él o bien, que lo desconozca.

- c. El ambiente físico en el cual se desarrollará el trabajo, es decir, los elementos materiales que lo componen son de alguna manera el lugar donde el empleado pasará la tercera parte del día, por lo que es fundamental que conozca a fondo su área de trabajo, ya que de esa forma, el impacto que representa un medio ambiente desconocido se minimizará logrando una mayor integración y seguridad del individuo.
- d. Siendo el hombre un ser eminentemente social, buscará integrarse a un grupo. La inducción ayuda a que desde el primer día de trabajo el empleado se "integre" con su grupo, el cual está compuesto por tres niveles organizacionales:
- Sus superiores
  - Sus compañeros del mismo nivel
  - Sus subordinados

Este punto, aunque sea un factor inherente al puesto que va a desempeñar, es tal vez el de más influencia en la mayor o menor integración de un individuo con su nuevo ambiente.

Imaginémonos el caso de una persona que es contratada como personal que da atención al público y es tratada por sus superiores con despotismo, ¿podemos considerar que esta persona podrá integrarse y realizar sus funciones adecuadamente?

Si bien es cierto que la integración a un grupo no necesariamente se da el primer día de trabajo, también es cierto que un programa de inducción bien adminis-



trado puede facilitar la aceptación del nuevo empleado por parte del grupo en el menor tiempo posible.

En conclusión, a mayor información de la institución, del puesto y del grupo de trabajo se estará facilitando la mayor integración del individuo con la organización.

### IV.3 ESTABILIDAD

En el curso de este capítulo hemos analizado las repercusiones que tiene el llevar a cabo un proceso bien estructurado de inducción. Debe quedar bien claro que no sólo por encontrar a un empleado bien informado sobre la seguridad industrial que se desarrolla en un ambiente de comunicaciones abiertas, que conoce y respeta las normas de disciplina y que está integrado a su empleo, estaremos encontrando a un empleado estable. Es decir, existen otros factores que no caen en el ámbito de la inducción y que pueden provocar alta rotación de personal, tales como sueldos inferiores al promedio del mercado, asuntos personales, etc.

La estabilidad de los trabajadores en sus empleos, no depende de la buena o mala inducción, sin embargo, debemos aceptar que todo lo analizado en este capítulo ayuda a que los empleados conserven con gusto sus empleos.

### IV.4 MOTIVACION

La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa a la organización. En términos técnicos, motivación es un impulso para hacer algo. En términos prácticos, es lograr que un empleado se sienta

contento con la labor que realiza, por algo que lo impulsa a hacerlo.

**“La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”.**<sup>25</sup>

Es necesario tomar en cuenta la motivación en cualquier tipo de proceso productivo, ya que el ser humano es la esencia de toda actividad productiva; por lo que debemos determinar qué es lo que impulsa al trabajador a llevar a cabo sus tareas diarias, manejando adecuadamente su comportamiento. El trabajo del hombre se basa en el instinto, el cual se define:

**“Como el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo, característico de una especie determinada y que ha sido adoptado *filogenéticamente* a un tipo específico de situación ambiental”.**<sup>26</sup>

La motivación es algo que impulsa al individuo para realizar cierta acción, se debe generalmente a los medios de recompensa o sanción que emplea la organización con el fin de influir sobre la conducta de sus elementos.

También lo que impulsa puede ser la identificación con su trabajo enriquecido y gratificante que lo hace más persona y que le proporciona un sentimiento de logro y autorrealización; así como otros factores intrínsecos

<sup>25</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas, México, D. F., 1975, p. 65.

<sup>26</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. *Op. Cit.*, p. 61.

al puesto que no le provocan presiones ni insatisfacciones y que lo mantienen satisfecho.

La inducción, por sí sola, no proporciona motivación en el nuevo empleado, pero la refuerza, o sea, que necesita de los medios que utiliza la Institución en relación con el tipo de recompensas o sanciones, y ayuda a las tareas; informando y demostrando adecuadamente las facilidades y servicios para el personal.

#### IV.5 DISCIPLINA

Cuando se habla de disciplina, generalmente se refiere a reglamentos, leyes que regulan las relaciones entre los individuos o entre los individuos y la Institución con el fin de mantener un orden. La disciplina a que nos referimos en este caso, es la que debe imperar en un centro de trabajo, la cual tiene como objetivo el desarrollo de los reglamentos del trabajo, así como mantenerlos en vigor para promover y crear relaciones de trabajo entre el personal de la Institución.

Las leyes y los reglamentos que rigen en una organización, generalmente se basan en lo que no debe hacerse en el trabajo, así como la sanción que representa el no cumplir con las normas mínimas establecidas. Para que esto se lleve a cabo existe un reglamento interior de trabajo, el cual se define como:

**“El conjunto de disposiciones, obligatorias para trabajadores y patrones, en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento”.**<sup>27</sup>

<sup>27</sup> TRUEBA URBINA, Alberto, *Ley Federal del Trabajo*. Art. 422. Ed. Porrúa, México, D. F., 1975, p. 175.

La ley señala también algunas de las materias que deben ser objeto del reglamento interior del trabajo como:

- Horario de entrada y salida de los trabajadores.
- Tiempo destinado para las comidas.
- Periodos de descanso durante la jornada.
- Lugar y momento en el cual deberán iniciar y terminar las jornadas de trabajo.
- Labores insalubres.
- Permisos y licencias.
- Etc.

El reglamento interior de trabajo deberá ser entregado en el momento en el que se contrata a un nuevo empleado, con el fin de que lo lea para que tenga conocimiento de las normas que tiene que observar, para aclarar dudas acerca del mismo, así como el conocimiento de las sanciones a las que se puede hacer acreedor.

En algunos casos las organizaciones son sindicalizadas, por lo que debe existir un contrato colectivo de trabajo que se define como:

**“El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones; con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o unas empresas o establecimientos”.**<sup>28</sup>

<sup>28</sup> TRUEBA URBINA, Alberto. *Op. Cit.*, p. 164.

## IV.6 SEGURIDAD

**“Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes”.**<sup>29</sup>

El objetivo de la seguridad industrial es lograr el desarrollo y mantenimiento de las instalaciones para la prevención de accidentes en el trabajo.

Para lograr que exista la seguridad en la organización, es necesaria la integridad física del personal, la cual generalmente se ve alterada por los riesgos de trabajo. Para destacar éstas, es necesario conocer las condiciones en que se desempeña el trabajo: el material con que se trabaja, tipo de herramientas, donde se llevan a cabo las operaciones, transporte de material, lugar donde circulan, etc., para poder así detectar cuáles son las prácticas inseguras que se cometen y en qué grado; así como llevar un reporte detallado de los accidentes que han ocurrido para detectar la causa que los originó.

La inducción juega un papel muy importante en la seguridad industrial, ya que a la hora de ser contratado un nuevo empleado, es necesario que se le dé toda la información acerca de las medidas de seguridad que debe observar.

En este punto debemos considerar que la seguridad es una de las necesidades primarias del individuo, por

<sup>29</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas, México, D. F., 1975, p. 362.

tal motivo debemos ser lo más explícitos al respecto; y se podría decir que la seguridad es la consecuencia de la observancia y aplicación de los puntos anteriores.

Los elementos anteriormente comentados vienen a satisfacer una serie de aspectos que son de vital importancia tanto para el individuo como para la organización, ya que estableciendo los canales de comunicación adecuados podremos integrar, dado que estos son un elemento de cohesión.

Ahora bien, integrando podemos obtener como resultante la articulación de los recursos materiales y técnicos con los humanos, logrando su estabilidad para la organización y sobre todo en el individuo, motivándolo, y desarrollando en él una actitud disciplinada, la cual será beneficiosa para ambas partes.

## **CAPITULO V**

### **EL MANUAL DE BIENVENIDA COMO HERRAMIENTA DE INDUCCION**

- V.1 DIFERENTES HERRAMIENTAS DE INDUCCION**
- V.2 DEFINICION E IMPORTANCIA DEL MANUAL DE BIENVENIDA**
- V.3 CONTENIDO**
- V.4 CONSIDERACIONES PARA SU ESTRUCTURACION**

En el desarrollo del presente capítulo, mencionaremos algunas herramientas que se utilizan en la implementación del programa de inducción, como son: entrevistas, presentaciones, visitas, recorridos, dinámicas con el personal y comunicación gráfica. Ejemplo de esta última es el *Manual de Bienvenida*, el cual está considerado como una herramienta fundamental de la inducción ya que un manual es un documento que permitirá al empleado consultarlo cuando lo estime necesario; a su vez, reportará beneficios significativos para la organización en el sentido de que tiene la oportunidad de proporcionar información escrita, apoyada en imágenes que hacen a ésta más accesible para todos los niveles, bajo el principio de:

**“Una imagen dice más que mil palabras”**

No descartamos de ninguna manera a las demás herramientas que se utilizan para la inducción de los nuevos empleados, pero consideramos insustituible al *Manual de Bienvenida*, ya que los demás elementos solamente se dan a manera de eventos; en cambio este documento se puede distribuir no sólo a los empleados de nuevo ingreso, sino que también se debe hacer llegar a todos los empleados, tengan o no antigüedad en la or-



ganización, dado los beneficios que reporta y que ya hemos citado en el capítulo referente al impacto de la inducción en la organización y en el empleado.

## V.1 DIFERENTES HERRAMIENTAS DE INDUCCION

El programa de inducción como tal, debe proporcionar información útil para la adecuada integración del nuevo empleado a la organización y a su trabajo; para lograr este objetivo podemos utilizar como herramientas a los siguientes elementos:

### a. Entrevistas y presentaciones.

En lo que se refiere a las entrevistas, se hacen antes de la contratación y después de la misma. En muchas organizaciones se utiliza el método de entrevistas para seleccionar sus candidatos, ya que platicando con la persona se puede dar uno mejor cuenta de lo que en realidad es. Las entrevistas que se llevan a cabo posteriormente a la contratación tienen la finalidad de dar a conocer ciertos datos o puntos acerca de su puesto, funciones, prestaciones, derechos, etc.

Las presentaciones se hacen generalmente con su jefe inmediato, supervisor y compañeros de trabajo, con el objeto de que el nuevo trabajador se sienta con mayor confianza en su trabajo y se pueda tener más unidad entre todos los integrantes de la organización.

### b. Visitas y recorridos.

Una vez contratado el nuevo trabajador, se re-

corren con él las instalaciones, con el fin de que conozca las áreas de seguridad, servicios, oficinas, etc. En el caso de que sea una organización que se dedique a la producción de bienes o servicios, se le mostrarán los procesos que correspondan al giro de la organización o los servicios que preste ésta.

**c. Dinámicas de grupo.**

La principal aportación de este método es que ayude a una mejor integración, comunicación y relación entre los nuevos miembros de la organización, lo cual les permitirá relacionarse con los que ya laboran en ella. Existen muchas dinámicas que tienen la finalidad de romper la tensión que se genera al ingresar a un grupo.

**d. Audiovisuales.**

Aun cuando el audiovisual es una forma eficaz de transmitir conocimientos, nunca podrá substituir a la persona en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es por esto que el método audiovisual debe considerarse como un auxiliar.

El audiovisual consiste en presentar una idea en forma de imagen, con el objeto de obtener un significado real, que a su vez dará lugar a su interpretación.

**e. Comunicación gráfica.**

En lo que respecta a este canal de comunicación que establece la organización, se presenta en ocasiones, a través de un **Manual de**

**Bienvenida** en el que se da a conocer detalladamente la estructura de la organización; horarios, prestaciones, días de descanso, vacaciones, en dos palabras, derechos y obligaciones.

Como se comentó en el inicio del presente capítulo, las primeras tres herramientas tienen la desventaja de que se presentan a manera de evento.

Es decir:

**Se tiene que reforzar la información que permita al empleado retroalimentarse y actualizarse con respecto a la organización. Por lo que, y bajo esta orientación, tomaremos como herramienta idónea para llevar a cabo el programa de inducción el Manual de Bienvenida.**

Es necesario aclarar que para los fines de esta investigación no tomamos en cuenta los costos, los cuales estarán con base en el giro y tamaño de la organización.

## V.2 DEFINICION E IMPORTANCIA DEL MANUAL DE BIENVENIDA

En cuanto a la definición de "manual" es importante conocer las siguientes:

Para Reyes Ponce,  
**Un manual:**

**"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado**

en una empresa. En realidad es un libro-guía es una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas".<sup>30</sup>

Es decir un manual *es un documento donde encontramos información ordenada, clara y precisa sobre determinados procedimientos.* De tal manera que nos podemos dar cuenta perfectamente de la importancia de éste en todo tipo de organizaciones, ya que

**Simplifica el aprendizaje y la supervisión de los empleados, logrando una adecuada integración a la organización de una manera gradual, gráfica y agradable.**

A los manuales, generalmente se les clasifica por su contenido y en seguida por la función específica o área.

- a. Por su contenido tenemos manuales de:
  - Bienvenida
  - Políticas
  - Procedimientos
  - Contenido múltiple, etc.
  
- b. Por función específica o área, tenemos manuales de:
  - Personal
  - Finanzas
  - Ventas

<sup>30</sup> REYES PONCE, Agustín. *Apuntes de Administración General*. Ed. Limusa, México, D. F., 1972, p. 37.

Después de haber visto las anteriores clasificaciones podemos ubicar al **Manual de Bienvenida**, por su contenido; esto lo concretaremos con la siguiente definición:

**“Es aquel que suele recoger todo lo que al empleado le interesa conocer acerca de la empresa, sobre todo al ingresar a ella”.<sup>31</sup>**

Su importancia la podemos encontrar en que es una de las herramientas que se utilizan con óptimos resultados en la inducción, dado que el empleado cuenta con la información más relevante sobre la organización, la cual podrá tener a la mano y consultarla cuando lo crea conveniente; además el hecho de que se edite dicho manual para él, lo hará sentirse parte de la organización coadyuvando a la satisfacción de sus necesidades de seguridad y pertenencia.

La organización por su parte, contará con empleados más identificados con ella, al conocer en donde se ubica el área de sus actividades y cómo se interrelaciona con las demás, y que en un momento dado le puedan proporcionar los beneficios que de ellas espera, puesto que contará con empleados que desde su ingreso conocen sus derechos y obligaciones, que sabrán cumplir y exigir.

### V.3 CONTENIDO

A continuación se presentan de manera general, algunas consideraciones sobre la estructuración de un **Ma-**

<sup>31</sup> REYES PONCE, Agustín. *Apuntes de Administración General*. Ed. Limusa, México, D. F., 1972, p. 37.

nual de Bienvenida; estimamos importante destacar que lo que aquí se expone, es la resultante del análisis de varios manuales que se utilizan en ciertas organizaciones; por lo que creemos que los puntos que se tratan a continuación son dignos de tomarse en cuenta para la estructuración de un **Manual de Bienvenida**.

a. **Bienvenida por parte del Director de la organización**

En este renglón debemos contemplar un mensaje por parte de la máxima jerarquía dentro de la organización, en el cual se demuestre el orgullo que ésta tiene de contar con nuevos elementos como colaboradores; y no se debe pasar por alto comentar que el éxito y crecimiento de la empresa se ha logrado gracias al interés, empuje y capacidad de todos los que colaboran en ella.

b. **Breve historia de la organización**

Desde su fundación hasta el momento actual, sin dejar de señalar los antecedentes, así como los momentos importantes por los que ha pasado ésta y, por supuesto no se deberán pasar por alto los sucesos que la han hecho ocupar su situación y prestigio actuales.

c. **Organigrama**

Se deberá incluir de una manera clara el organigrama de la empresa, dada la importancia que tiene conocer los elementos que la componen, sus jerarquías y canales de comunicación formales. Este elemento nos permitirá ubicar al empleado den-

tro de una determinada área de la organización de una manera gráfica, la cual le dará mayor facilidad de comprensión con respecto a ésta.

**d. Servicios que presta la organización**

Se deberán anotar todos los servicios que la organización presta tanto a sus colaboradores como a la comunidad en general y estos pueden ser: bibliotecas, dispensarios médicos, transportación, áreas de recreación, etc.

**e. Prestaciones**

Se deberá explicar en qué consiste cada una de ellas, qué requisitos se exigen y con quién deberán dirigirse para hacer uso de ellas. Dentro de este punto pueden encontrarse por ejemplo: préstamos, becas, comedor, capacitación, lentes, despensas, etc.

Es importante incluirla, ya que hay empleados que no las conocen y por ello no hacen uso de las mismas.

**f. Normas de observancia general**

Especificar las normas y políticas que la organización tenga en cuanto a: permisos, ausencias, vacaciones, forma y días de pago, tarjetas de control de asistencia, etc.

Todos estos aspectos los vivirá el empleado en su trabajo diario por lo que, si desde un principio conoce las reglas podrá evitarse malos entendidos o llamadas de atención.

- g. Plano de distribución de la organización**  
Señalar en donde se encuentra ubicada cada una de las áreas de la organización, para que el empleado conozca y pueda desplazarse con facilidad a cualquier punto de la misma y no tenga que estar preguntando constantemente.
- h. Empresas filiales de la organización**  
Presentar la ubicación de cada una de ellas y la fecha en que fueron inauguradas. Es también útil mencionar qué tipo de funciones desempeñan cada una de ellas o cual es el servicio que presta. Así, cualquier empleado podrá conocer las demás empresas de la organización, sabrá donde están ubicadas y tendrá un conocimiento más amplio de todas las actividades que desempeña la organización.
- i. Ley federal del trabajo**  
Esta ley contiene todos los derechos y obligaciones que la persona tiene por ser trabajador; algunos artículos, los de mayor relevancia o de uso más frecuente, deberán ser tratados más detalladamente en este punto.\*

#### V.4 CONSIDERACIONES PARA SU ESTRUCTURACION

Los puntos anteriormente citados son los que esperamos que como mínimo deberá contener el Ma-

\* Es necesario insistir en la lectura de esta ley y/o en el Contrato Colectivo de Trabajo para evitar malos entendidos o ignorancia por parte del empleado en caso de que incurra en alguna falta.



**Manual de Bienvenida.** A continuación se harán algunas consideraciones para su estructuración:

- Adaptarse al pensamiento del trabajador: redactar la información de manera sencilla y clara sin usar términos complicados. Informar aquello que al nuevo empleado pueda interesarle para lo cual debemos ponernos en su lugar.
- Debe informar e instruir: exponer la información de tal manera que pueda ser captada fácilmente por el empleado; que pueda asimilarla sin mayores complicaciones es decir, mediante la lectura sencilla de cuestiones importantes e interesantes para él.
- Ha de ser veraz con el lector: el empleado se deberá dar cuenta de que se le está diciendo algo cierto y beneficioso para él; de lo contrario, además de no leerlo se creará una mala imagen sobre toda aquella información que llegue a sus manos, por lo que es necesario ser sinceros con él y hablarle honestamente.
- Deberá apelar más a la vista que a la inteligencia del lector: hacerlo lo más gráfico posible, que cada punto contenido en el manual de manera escrita se encuentre representado gráficamente a efecto de hacerlo ameno y atraer más la atención de los puntos tratados.

Ser explícito sin verse tedioso: es decir, debe ser

ameno e interesante sin caer en la informalidad que pueda restarle imagen e importancia. Explicar los puntos dentro de lo necesario, sin caer tampoco en una simple enumeración de información.

- Debe ser amistoso: hacer sentir al empleado que el manual ha sido pensado para él, hablar con un lenguaje de amigos, con confianza, no exponerle los puntos como obligaciones que no deberá dejar de cumplir, sino como información útil que le interesará conocer y le permitirá adaptarse a la organización.
- Proveer al empleado de una visión general de crecimiento y desarrollo dentro de la organización en forma breve e interesante: que pueda conocer un poco más sobre la empresa de tal manera que despierte su interés por profundizar en el conocimiento de la misma.
- Ha de establecer derechos y obligaciones mutuos: especificar las normas y políticas que los empleados deben observar en cuanto horarios, premios, trabajo, seguridad, prestaciones, vacaciones, descansos, etc., de una manera clara y concreta.
- Indicar oportunidades y beneficios conquistables con el trabajo en los intereses comunes. Hacerle ver al empleado que la organización lo toma en cuenta, no sólo en el momento de su ingreso, sino que ofrece oportunidades de desarrollo integral para todo su personal.

La actualización constante y oportuna del **Manual de Bienvenida**, es un elemento básico para que éste cumpla su finalidad de transmitir información veraz. Con el afán de propiciar lo anterior se aconseja que el manual sea una carpeta pequeña con hojas intercambiables, las cuales pueden ser enviadas al personal, para que éste las sustituya o incluya en el mismo.

Esto presupone que si la organización no cuenta con este tipo de documento y decide elaborarlo, deberá distribuirlo a todos los empleados y no únicamente a los que vayan ingresando. Seguramente será bien recibido, ya que podrán recordar todo lo referente a su trabajo y quizá descubrir algunos aspectos que no conocían.

ANEXO: MANUAL DE BIENVENIDA	
CONCLUSIONES	
GLOSARIO DE TERMINOS	
BIBLIOGRAFIA	

I
V
XV



A continuación se presenta como anexo un *Manual de Bienvenida*, el cual, es el resultado de nuestra experiencia profesional y de la aportación a esta investigación de diversas organizaciones. Este ejemplo se encuentra dirigido a una institución de educación superior; a la que denominaremos Universidad "X", la cual se considera completamente ficticia.

**UNIVERSIDAD X**

**MANUAL DE BIENVENIDA**

## **Mensaje**

Podemos decir con orgullo que la filosofía que ha impulsado a nuestra organización a alcanzar el lugar que ocupa en la actualidad, está basada en la firme creencia de que el elemento humano constituye un factor determinante para el logro de resultados, aunado al ambiente de constante entrega y colaboración entre sus integrantes.

Los primeros días de trabajo, constituyen un periodo importante para analizar y determinar si se está identificado con la Institución, sus políticas, su desarrollo, sus prestaciones y su personal.

Esperamos que la persona que ingrese a la organización permanezca aquí durante muchos años; de ahí nuestro interés en orientarlo y asegurar su adaptación.

Atentamente.

Universidad "X"

## Introducción

Es para nosotros motivo de gran satisfacción, el contar contigo como parte del equipo de trabajo de la

UNIVERSIDAD "X"

Con el propósito de que nos conozcas mejor y puedas integrarte fácilmente a tu equipo de trabajo, hemos preparado este manual. Te invitamos a que lo leas detenidamente, ya que en él encontrarás información de sumo interés para el buen desarrollo de tus nuevas actividades.

Asimismo y conscientes de la dinámica de la Institución, esperamos que nos comuniqués cualquier cambio que afecte el contenido del presente manual; para lo que se ha incluido en la parte final del mismo, un cuestionario que nos servirá de retroalimentación, por lo que te pedimos lo llenes y nos lo envíes.

Te deseamos éxito y esperamos que tu estancia sea agradable y duradera.

En nombre de todos recibe la más cordial BIENVENIDA!



EL DIRECTOR GENERAL DE PERSONAL



MENSAJE .

INTRODUCCION

I. FILOSOFIA DE LA INSTITUCION

I.1 HACIA EL TRABAJO

I.2 HACIA EL JEFE INMEDIATO

I.3 HACIA LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

II HABLEMOS DE NUESTRA HISTORIA

III NUESTRA ORGANIZACION

IV. PRESTACIONES

IV.1 PRESTACIONES ECONOMICAS

IV.2 PRESTACIONES SOCIALES

IV.3 PRESTACIONES CULTUALES

V. CAPACITACION

VI. NORMAS DE OBSERVANCIA

VI.1 PERMISOS

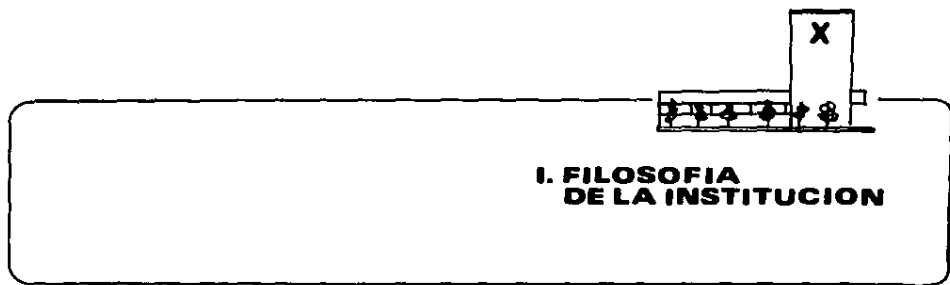
VI.2 AUSENCIAS

VI.3 DIAS Y FORMA DE PAGO

VI.4 USO DEL TELEFONO

PLANO DE DISTRIBUCION

CUESTIONARIO



## 1.1 HACIA EL TRABAJO

Tu trabajo es importante para ti, para la organización y para el país. Para ti, porque te proporciona un medio seguro de vida, y una garantía para los tuyos, además de darte la satisfacción de aplicar tus energías en bien de la comunidad.

Para la organización es importante porque sólo a través de su personal puede alcanzar las metas que se ha trazado.

Para el país por que es una fuente permanente de ingresos para más de veintiún mil mexicanos que colaboran en el desarrollo cultural, científico y tecnológico del país.



## 1.2. HACIA EL JEFE INMEDIATO

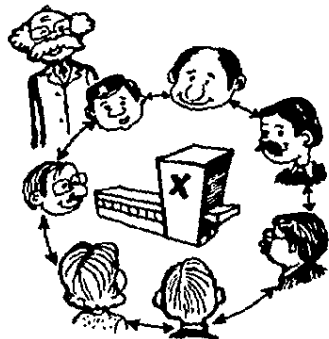
En la Universidad "X", como en cualquier otra organización existen jefes y subordinados. Los jefes, deben ayudar y orientar en el momento en que se te presente cualquier problema de trabajo. Como subordinado, se debe ver al jefe como a alguien a quien la Institución le ha confiado esa responsabilidad por su capacidad, esfuerzo y experiencia. El debe estar siempre dispuesto a orientar nuestro trabajo y el subordinado a la vez, debe siempre colaborar a que el jefe cumpla con el suyo.

Comunícate frecuentemente con tu jefe; recuerda que entre más comunicación exista, mejores resultados se obtendrán en el trabajo.



### 1.3 HACIA LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Tus compañeros de trabajo somos todos los que laboramos en la Institución. Las buenas relaciones entre el personal, basadas en el respeto, el compañerismo y la colaboración; hacen que cada uno de nosotros permanezcamos agusto en el trabajo y procuremos un ambiente positivo, que favorece la obtención de mejores resultados. La aportación personal, para propiciar este ambiente es muy importante para todos.





**II. HABLEMOS  
DE NUESTRA HISTORIA**

La Universidad "X" es una sociedad civil dedicada desde 1970 a la educación superior. Ubicada en la Delegación Política de Tlalpan, inició sus actividades con las carreras de: Contaduría y Administración, Derecho, Odontología y Psicología; en estas disciplinas básicamente está constituido el pilar de nuestra Universidad, ya que fueron éstas, las que aportaron los primeros resultados de excelencia académica.

No apartándonos en ningún momento de la necesidad que tiene el país de contar con nuevos y mejores profesionistas, la Universidad "X" en el año de 1974 amplía sus instalaciones, para así, abrir las carreras de Comunicación, Administración de Hotelería y Arquitectura. En ese año, obtuvimos satisfactorios resultados, se gradúan las primeras generaciones de las carreras de Administración, Contaduría, Derecho, Odontología y Psicología, lo cual permitió a estas escuelas obtener su incorporación a la UNAM.

El 12 de febrero de 1980 se inauguran los edificios del Centro de Medios Audiovisuales y la nueva escuela de Diseño Gráfico, para así aumentar las opciones académicas de nuestra Institución.

En realidad la historia de nuestra Universidad es breve pero prodiga a la vez, y nos podremos dar cuenta que desde su fundación la tarea fundamental ha sido la de servir de crisol de nuevos profesionistas que vendrán a forjar el futuro con un espíritu auténtico de servicio a la patria a través de su profesión; para lo que ofrecemos en la actualidad las siguientes opciones:

**CARRERA**

- Contaduría
- Administración
- Derecho
- Psicología
- Odontología
- Arquitectura
- Diseño Gráfico
- Informática Administrativa
- Diplomado en Lenguas
- Comunicación
- Administración de Hotelería

**DIRECTOR**

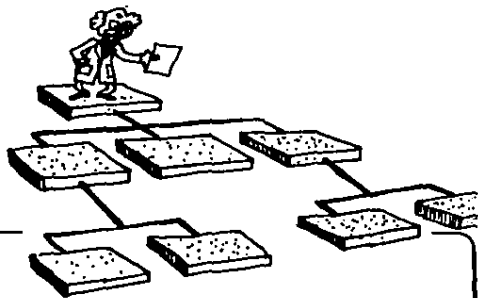
- C.P. Eduardo Molina Torres
- C.P. y L.A.E. Ignacio Burgos Montroy
- Lic. Adalberto Delgadillo Morales
- Dr. Juan de la Luna
- Dr. Salvador Fuentes Sánchez
- Arq. Eduardo Servín Pineda
- D.G. José Antonio Becerril Chávez
- Ing. Alberto López Poo
- Lic. Sergio Langlet Kobeh
- Lic. Ma. Luz Vega Vostin
- Lic. Julio Albarrán Zaldivar

Nuestros rectores han sido:

- 1970-1974 Lic. Rodolfo Molina Zuñiga
- 1974-1978 Lic. Agustín de la Mora Rodríguez
- 1978-1982 C.P. y L.A.E. Ignacio Burgos Montroy
- 1982-1986 Lic. Alfonso Morales Dávalos

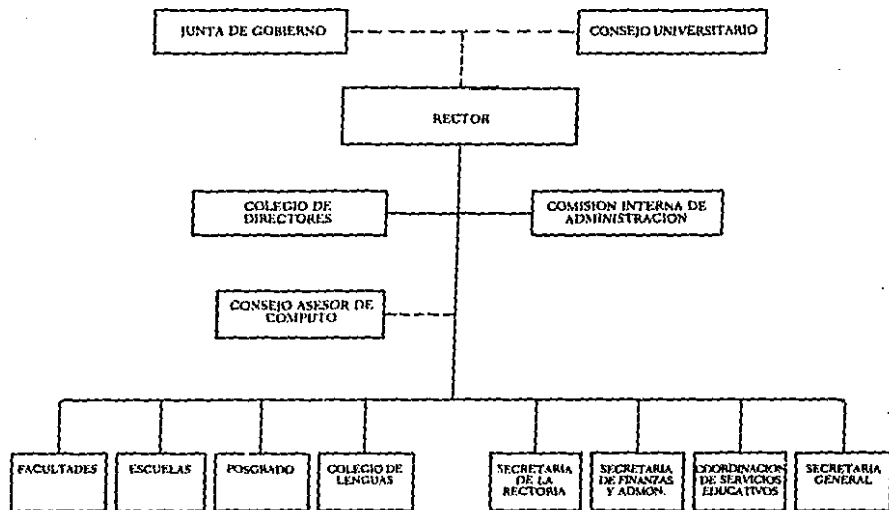
Nuestro actual Rector es el L.A.E. Augusto Pérez Monzón catedrático fundador de nuestra Universidad.





**III. NUESTRA ORGANIZACION**

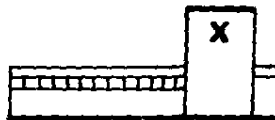
# UNIVERSIDAD X



Las relaciones laborales entre la Universidad y los trabajadores administrativos a su servicio se rigen por las disposiciones del Contrato Colectivo de Trabajo, por el apartado "A" del artículo 123 Constitucional y por la Ley Federal del Trabajo.

Independientemente de las prestaciones que a tu favor se estipulan en la ley.

Disfrutarás de los beneficios que otorga la Universidad a sus colaboradores, los cuales se verán en los siguientes rubros:



#### **IV PRESTACIONES**

- IV.1 Económica**
- IV.2 Sociales**
- IV.3 Culturales**

#### IV.1 PRESTACIONES ECONOMICAS

##### Puntualidad

- A los trabajadores que durante un trimestre no incurran en faltas de asistencia, ni retardos, la Universidad "X" les otorgará una gratificación anual de \$32,000.00



##### Antigüedad

- El sueldo tabular de los miembros del personal administrativo se incrementará en una compensación por antigüedad por cada año de servicio cumplido, de la siguiente manera: entre el quinto y vigésimo año 1.5%, a partir del vigésimo primero 2%. El pago de esta prestación será automático y se incluirá en el cheque correspondiente.



## IV.2 PRESTACIONES SOCIALES

### Aportaciones al IMSS

- La Universidad "X" se obliga a cubrir al IMSS, las aportaciones que correspondan a la Institución, igual a los que previamente se descuenten y correspondan a los trabajadores, para que éstos reciban los servicios y prestaciones de dicho Instituto.

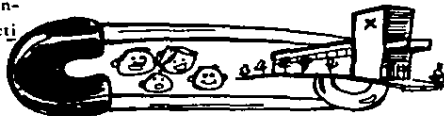
### De la vivienda

- Para cumplir con el compromiso de proporcionar a sus colaboradores casas económicas e higiénicas, la Universidad "X" cubrirá al fondo de la vivienda la cuota del 5% para los trabajadores en los términos de la Ley respectiva.



### Seguro de vida

- Un seguro de vida de grupo de \$960,000.00 con doble indemnización por muerte accidental y triple indemnización por muerte colectiva.
- Un seguro PROVIDA durante 5 años por \$1,000,000.00
- Un seguro de retiro de \$2,000,000.00



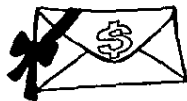
### Gratuidad de anteojos, aparatos ortopédicos y auditivos, prótesis y sillas de ruedas

- En todos los casos en que los médicos del IMSS prescriban anteojos, aparatos ortopédicos, auditivos, sillas de ruedas y los que se requieran con motivo de la enfermedad del trabajador. La Universidad "X" se obliga a proporcionarlos gratuitamente.



### Pago de marcha

- La Universidad "X" se obliga a cubrir a los deudos de los trabajadores fallecidos, por concepto de gasto de defunción 9 meses de salario.



### Aguinaldo

- La Institución se obliga a pagar a sus trabajadores un aguinaldo anual en las siguientes condiciones: Al personal que se encuentra laborando ininterrumpidamente cuando menos 6 meses, se le otorgará 40 días de sueldo.

Al personal que no se encuentre laborando a la fecha de la gratificación, se le cubrirá en forma proporcional a los meses laborados.

El aguinaldo se cubrirá entregando la mitad a más tardar el 10 de diciembre y la otra mitad a más tardar el 10 de enero.



### Despensa

- Con objeto de proporcionar a los trabajadores artículos de primera necesidad a partir del 1º de noviembre de 1986, la Universidad "X" se comprometió a entregar una despensa al mes por cada trabajador con valor de \$15,000.00





### IV.3 PRESTACIONES CULTURALES

#### Ingreso a actividades culturales, deportivas y recreativas

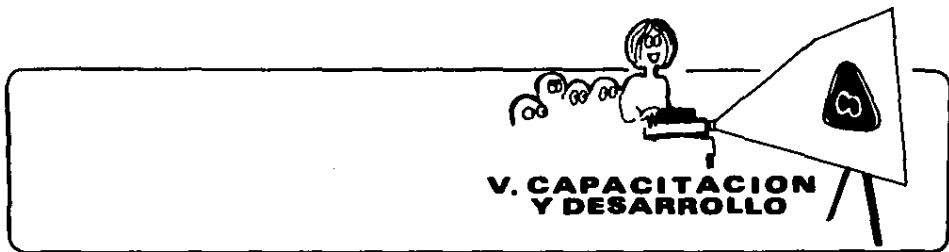
- Para el ingreso de los trabajadores administrativos a las distintas actividades culturales, recreativas y deportivas que la Universidad organice por sí misma se darán hasta 200 boletos a los trabajadores que acudan en el transcurso de la mañana a la taquilla el día de la función.



#### Promoción turística y cultural

- La Universidad gestionará ante el CREA, la promoción de un programa turístico y cultural que beneficie a los trabajadores y sus familiares.



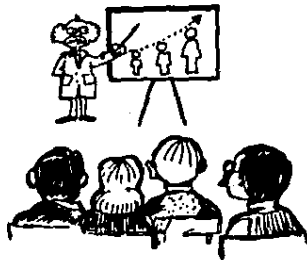


**V. CAPACITACION  
Y DESARROLLO**

## V. CAPACITACION Y DESARROLLO

Es preocupación de la Institución promover el desarrollo profesional de su personal. Para ello cuenta con una Subdirección de Capacitación y Desarrollo, cuyo objetivo es poner a tu alcance los medios necesarios para propiciar tu superación, partiendo del principio de que el único desarrollo posible es el autodesarrollo.

En este sentido, contamos con cinco años y todo el material didáctico necesario para la impartición de los diferentes cursos que la Institución ha elaborado para sus trabajadores administrativos.





## **VI. NORMAS DE OBSERVANCIA**

**VI.1 Permisos**

**VI.2 Ausencias**

**VI.3 Formas y días de pago**

**VI.4 Uso del teléfono**

## VI.1 PERMISOS

- En los casos de enfermedad de los hijos hasta de 12 años de edad, las madres tendrán derecho a que se les conceda permiso con goce de salario.
- Cuando los trabajadores se encuentren incapacitados para laborar tendrán derecho a percibir su salario íntegro según las disposiciones de la Ley del IMSS.



## VI.2 AUSENCIAS

- El trabajador no podrá tener sin causa justificada más de tres faltas consecutivas de asistencia a su trabajo, o seis no consecutivas en un periodo de 30 días.



### VI.3 DIAS Y FORMAS DE PAGO

Todos recibimos nuestro cheque quincenal de pago los días 10 y 25 de cada mes, pero si estos días caen en fin de semana, lo recibiremos un día hábil antes de las fechas señaladas.

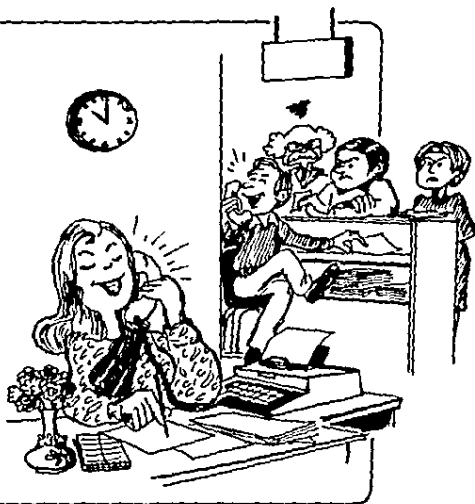


#### VI.4 USO DEL TELEFONO

Es indudable que en una Institución dinámica como la nuestra, el servicio telefónico es de vital importancia, por lo que es necesario que la utilización del mismo sea para asuntos relacionados con el trabajo.

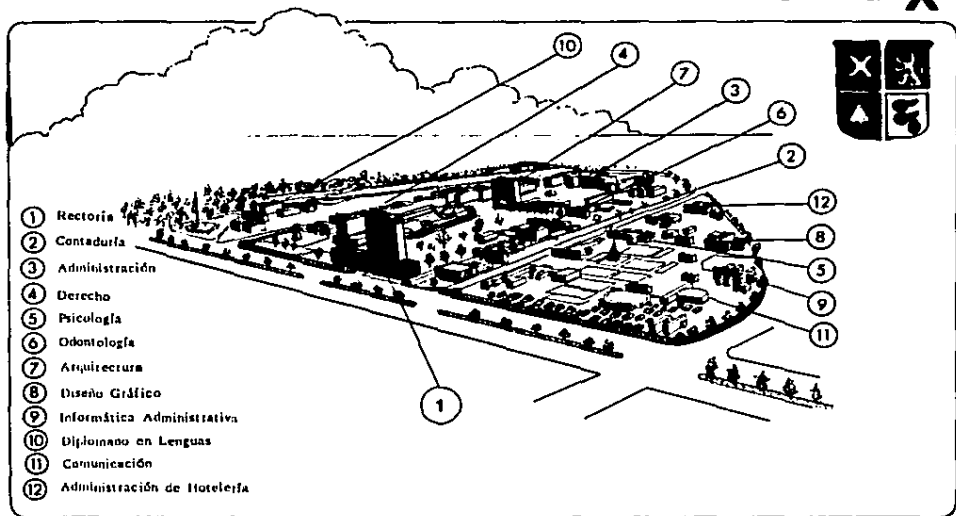
Para lograr el mejor rendimiento de este servicio existen las siguientes recomendaciones:

- Al contestar el teléfono, identifica el departamento para evitar pérdida de tiempo.
- Las llamadas equivocadas las puedes regresar al conmutador marcando el número 0 ó bien, puedes pasar la llamada directamente a la extensión que corresponda.
- Ser lo más breve y conciso posible.
- La cortesía telefónica es lo que hablará de ti y de nuestra Institución.





# UNIVERSIDAD X



- ① Rectoría
- ② Contaduría
- ③ Administración
- ④ Derecho
- ⑤ Psicología
- ⑥ Odontología
- ⑦ Arquitectura
- ⑧ Diseño Gráfico
- ⑨ Informática Administrativa
- ⑩ Diplomado en Lenguas
- ⑪ Comunicación
- ⑫ Administración de Hotelería

**SI YA  
PASARON 30 DIAS...**

**...NOS  
GUSTARIA  
CONOCER TU  
OPINION**

Estamos convencidos de que una comunicación abierta y sincera es indispensable para la buena marcha de la Institución. Por eso nos interesa que nos hagas saber tu opinión respecto a varios aspectos relacionados con el trabajo. Si ya cumpliste 28 días en la Institución por favor llena el siguiente cuestionario, despréndelo de la hoja y envíalo por correo interno a la Subdirección de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Personal.

Tu colaboración nos beneficiará a todos... especialmente a ti.

Muchas gracias.

1. ¿Te has sentido a gusto en la Institución durante este primer mes de labores? sí ( ) no ( )  
¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Conoces a la mayoría de las personas de tu centro de trabajo? sí ( ) no ( )
3. (En caso de haber contestado que sí a la pregunta anterior) ¿Cómo las has conocido?
  - a. Me las presentó la persona encargada de personal ( )
  - b. Me las presentó mi jefe inmediato ( )
  - c. Me las presentó otra persona ( )
  - d. Las he ido conociendo poco a poco ( )
4. ¿Consideras suficiente la información que te proporcionamos acerca de la Institución cuando ingresaste a ella? sí ( ) no ( )
5. (Si contestaste que no en la pregunta anterior) ¿Sobre qué aspectos te gustaría tener una información más amplia?
  - a. Historia de la Institución ( )
  - b. Organización de la Institución ( )
  - c. Planes de beneficio ( )
  - d. Otros ( )¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Fecha de tu contratación \_\_\_\_\_
7. Fecha en que recibiste el Manual de Bienvenida \_\_\_\_\_
8. Nombre \_\_\_\_\_
9. Dependencia \_\_\_\_\_
10. Subdependencia \_\_\_\_\_
11. Teléfono \_\_\_\_\_

## CONCLUSIONES

El presente trabajo se elaboró con la inquietud de subrayar la importancia que tiene el proceso de Inducción en cualquier tipo de organización, por lo que a este aspecto se refiere, resumiremos esta investigación con las conclusiones de mayor importancia y que se presentan a continuación:

1. Desde un enfoque de sistemas y considerando a la Administración de Recursos Humanos como parte de la Administración general, vemos que ésta juega un papel importante dentro de la organización; ya que siendo las personas el elemento esencial en la misma, es la encargada de eliminar los factores que influyen de una forma negativa al individuo en su trabajo.
2. El proceso de Inducción debe ser administrado por el área encargada de impartir la capacitación básicamente. Sin embargo, no debemos olvidar que las áreas de selección y admisión deben de intervenir en forma muy importante ya que a través de éstas el empleado tiene su primer contacto con la organización. Asimismo, el jefe inmediato debe ser responsable de

inducir al empleado a su puesto y al área de trabajo de donde forma parte.

3. Todo ser humano ante un medio desconocido, como lo es un nuevo trabajo, requiere de elementos de orientación que apoyen el inicio de su relación laboral en la dirección correcta. Proporcionar estos elementos hará que la persona se sienta desde un principio como una parte importante, esto propiciará que el nuevo empleado persiga a través de su trabajo el logro de los objetivos de la organización y la satisfacción de sus propias necesidades.

Lo mencionado en el párrafo anterior se podrá lograr en gran parte a través de un adecuado programa de Inducción que proporcione al empleado:

- Información sobre la organización y su puesto.
- Información motivadora de actividades.

4. La Inducción es un proceso integral, ya que proporciona información al nuevo empleado desde el momento en que el aspirante solicita el trabajo hasta que ya, como nuevo empleado ha logrado integrarse a la organización, al jefe y al puesto.
5. En la medida de los recursos y habilidad con que se cuente para diseñar un programa de Inducción, se podrá integrar el nuevo empleado de una manera rápida y eficaz.
6. El contenido de cada programa de Inducción depende de los recursos, objetivos y tipo de estructura. No

existe un modelo exacto, sino que tiene que desarrollarse a la medida de cada organización.

7. La Inducción tiene ciertas repercusiones tanto para el empleado como para la organización, las cuales vienen a satisfacer una serie de aspectos de vital importancia para ambos, y que podemos enunciar de una manera general en los tres siguientes rubros:
  - Comunicación
  - Motivación
  - Seguridad
8. Para facilitar el acceso a la información que requiera el nuevo empleado, se utilizan diversas herramientas que apoyan al programa de Inducción a través de diferentes medios, como entrevistas y presentaciones, visitas y recorridos, dinámicas de grupo, audiovisuales, comunicación gráfica, etc.
9. El **Manual de Bienvenida** es una herramienta cuya utilización reporta excelentes resultados en la Inducción, dado el impacto que produce en el individuo a nivel informativo y de imagen para la organización.

## GLOSARIO DE TERMINOS

## A

ACCION	División mínima del trabajo administrativo.
ACTIVIDAD	Una o más acciones afines y sucesivas que forman parte de un procedimiento, ejecutado por una misma persona o una misma unidad administrativa.
ADMINISTRACION	Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura, a través del esfuerzo humano, coordinando la optimación de los recursos humanos, financieros y materiales.
ANALISIS	Examen amplio de los hechos complejos para distinguir sus partes constitutivas, la relación recíproca en ellas y la relación de cada parte con el todo.

## C

### CONTROL

Proceso cuyo objetivo es producir resultados que permitan la evaluación en la ejecución de programas.

### CUESTIONARIO

Conjunto de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas que tienen como finalidad obtener datos para una investigación.

## D

### DIRIGIR

Función de administración, que comprende la guía y supervisión de los subordinados.

## E

### EFICACIA

Relación que existe entre la capacidad de realización y los efectos o resultados obtenidos.

### EFICIENCIA

Relación que existe entre el esfuerzo y el resultado, o bien entre el costo y el valor obtenido.

### ESTRUCTURA ORGANICA

Relación ordenada y sistemática de los órganos que integran

## VIII



un área administrativa, ordenados y codificados en tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

- F**
- FUNCION** Grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.
- G**
- GUIA** Texto que contiene información e instrucciones que son esenciales para la mejor realización de las tareas, que conciernen al trabajador y deben ser utilizadas para orientar sus esfuerzos en una dependencia.
- I**
- IMPLANTAR** Establecer mejoras administrativas y técnicas que permitan optimar el desarrollo integral y funcional de un órgano administrativo.

INTEGRACION

Reunión de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para lograr los objetivos dentro del marco de la estructura de los programas.

INSTITUCION

Organo público legalmente constituido para la consecución de un objetivo o la prestación de bienes y servicios.

INVESTIGACION  
DOCUMENTAL

Técnica de recopilación de datos que consiste en la selección y análisis de documentos, que contengan información relativa al objetivo de una investigación.

J

JERARQUIA

Relación de subordinación que existe entre las personas que trabajan en una institución, así como entre los órganos que la componen.

L

LINEAMIENTOS

Conjunto de preceptos, normas y políticas que regulan los actos y los hechos, y persiguen un fin determinado.

X

## **M**

### **META**

Representación cuantitativa de los resultados a alcanzar pudiendo ser intermedios y finales.

### **METODO**

Modo o manera prescrita de ejecutar o realizar un trabajo determinado, respetando el objetivo establecido y aprovechando al máximo los recursos existentes.

### **METODOLOGIA**

Disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado.

## **N**

### **NIVEL JERARQUICO**

Estrato de la estructura orgánica administrativa, que comprende todas las unidades que tienen un rango o autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tenga encomendada.

## **O**

### **OBJETIVO**

Fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de

una sola actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de una institución.

**ORGANIZACION**

Función de administración que tiene por objeto la agrupación de actividades y el establecimiento de relaciones de autoridad.

**ORGANO  
ADMINISTRATIVO**

Grupo impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, que puede estar integrado por uno o varios puestos.

**ORGANIGRAMA**

Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades que la integran.

**P**

**PLANEACION**

Fijación del curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de actividades para

realizarlo y la determinación de tiempos necesarios para su ejecución.

**PLANEAR**

Función de la administración que tiende a determinar los objetivos de la institución y los medios para alcanzarlos.

**POLITICA**

Guía básica para la acción que describe los lineamientos generales dentro de los cuales han de realizarse actividades o funciones determinadas.

**PROCESO**

Ejecución repetitiva realizada y programada que produce información de utilidad para el usuario.

**PROCEDIMIENTO**

Es la sucesión cronológica y de secuencia de actividades concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predefinido de aplicación.

**PUESTO**

Unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de actividades que

deben realizarse y aptitudes que debe asumir un titular, en determinadas condiciones de trabajo.

## S

### SISTEMA

Conjunto de procedimientos, procesos, métodos, rutinas o técnicas unidas por alguna forma de interacción regulada, para constituir un todo organizado.

### SUPERVICION

Verificar y comprobar las actividades emprendidas en el desarrollo de un proceso sistemático, acordes con planes previamente formulados.

## T

### TAREA

Trabajo administrativo que ha de ejecutarse en un tiempo determinado por una misma persona.

## V

### VENTAJA

Criterio establecido en contraste con el cual pueden medirse los resultados.

## BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*, Trillas, México, 1975. 525 pp.
2. BAENA PAZ, Guillermina María Eugenia. *Manual para Elaborar Trabajos de Investigación Documental*, Editores Mexicanos Unidos, México, 1986. 124 pp.
3. BLEICKEN, Bleick V. *Manual para el Adiestramiento de Personal*, Herrero Hermanos, México, 1960. 307 pp.
4. BYARS, LL L. y RUE, L. M. *Administración de Recursos Humanos*, Interamericana, México, 1984.
5. ELIZONDO LOPEZ, Arturo. *El Proceso Contable*, ECASA, México, 1980. 473 pp.
6. FLORES DE GORTARI, Sergio y OROZCO CUTIERRERZ, Emiliano. *Hacia una Comunicación Administrativa Integral*, Trillas, México, 1974. 315 pp.
7. FRIEDMAN, George y NAVILLE, Pierre. *Tratado de Sociología del Trabajo*, F.C.E., México, 1963.
8. HAMPTON, David. R. *Administración Contemporánea*, Mc Graw Hill, México, 1987. 580 pp.
9. HERNANDEZ, et. al. *Administración de Personal*, Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1986. 344 pp.
10. KOONTZ, Harold; et. al. *Elementos de Administración*, Mc Graw Hill, México, 1986. 614 pp.
11. OUCHI, William. *Teoría Z*, Ediciones Orbis, Barcelona, 1985. 256 pp.
12. FIGORS Y MYERS, Ch. *Administración de Personal*, CESA, México, 1963.
13. REYES PONCE, Agustín. *Administración de Personal*, Primera Parte, LIMUSA, México, 1986. 245 pp.



14. RIOS SLAZAY, Adalberto. *Orígenes y Perspectivas de la Administración*, Trillas, México, 1982. 210 pp.
15. SILICEO, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal*, LIMUSA, México, 1986. 152 pp.
16. SPATES, Tomas G. *Escrutinio Objetivo de la Administración de Personal*, —AMA— Personal Series, N° 75, New York, 125 pp.
17. STONER, Jaimes A.F. *Administración*, Panamericana, México, 1984.
18. TESTA, G. *Organización y Dirección de Personal*, Deusto, Bilbao, 1973.
19. TRUEBA URBINA, Adalberto. *Ley Federal del Trabajo*, Porrúa, 29ª ed. México, 1975. 725 pp.
20. WATKINGS, G. S.; et. al., *The management and labor relations*. Mc Graw Hill, New York, 1950.
21. ZERRILLI, A. *Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal*, Deusto, Bilbao, 1973.

## OBRAS DE CONSULTA

1. *Diccionario de Ciencias Sociales*  
Instituto de Estudios Políticos, Vol. II, Redacción UNESCO,  
Madrid, 1976. 1375 pp.
2. *Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa*  
Nº 5, Técnicos Editoriales Asociados, Navarra, 1986. 100 pp.
3. *Diccionario de Sinónimos*  
CESARMAN, Carlos, Pax, 1987. 429 pp.
4. *Manual del Secretario*  
Subdirección de Capacitación y Desarrollo, UNAM. México,  
1987.