



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**

**LA IMPORTANCIA DE LA INDUCCION DE  
PERSONAL DE NUEVO INGRESO  
EN UN GRUPO FINANCIERO**

**LUISA GABRIELA PEREZ CHAVEZ**

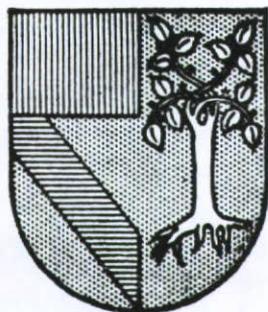
**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION Y RELACIONES INDUSTRIALES CON RECONOCIMIENTO  
DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE  
EDUCACION PUBLICA, SEGUN ACUERDO NUMERO  
871473 CON FECHA 7-OCT.-87**

**ZAPOPAN, JAL. MAYO DE 1996**



49533

CLASIF: TEA11996PER  
ADQUIS: 49533 21.2  
FECHA: 09 Mayo 03  
DONATIVO DE \_\_\_\_\_  
\$ Agregar al 46385



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**

**LA IMPORTANCIA DE LA INDUCCION DE  
PERSONAL DE NUEVO INGRESO  
EN UN GRUPO FINANCIERO**

**LUISA GABRIELA PEREZ CHAVEZ**

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION Y RELACIONES INDUSTRIALES CON RECONOCIMIENTO  
DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE  
EDUCACION PUBLICA, SEGUN ACUERDO NUMERO  
871473 CON FECHA 7-OCT.-87

**ZAPOPAN, JAL MAYO DE 1996**

A mi esposo José Antonio, con todo mi amor

Quiero agradecer a todos aquellos que hicieron posible la realización de este logro:

A Dios, quien me brindó la posibilidad de ser y guió muy de cerca mis pasos

A mis queridos Padres, por haberme encausado y darme todo su apoyo y cariño

A mi Alma Mater, quien me proporcionó los medios que me permitieran realizar esta invaluable carrera

A mi querida amiga Adriana, por su apoyo incondicional

# ÍNDICE

## Introducción

### **I. LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA**

A. Concepto de empresa.....	9
1. Clasificación.....	11
a. Por su actividad.....	11
b. Por su origen del capital.....	12
c. Por su magnitud.....	13
d. Por su producción.....	13
e. Por sus ventas.....	14
2. Estructura de la empresa.....	14
a. Departamento de compras.....	14
b. Departamento de producción.....	14
c. Departamento de finanzas o contabilidad.....	14
d. Departamento de mercadotecnia.....	14
e. Departamento de personal.....	15
3. Las empresas financieras.....	22
4. Recursos con que cuenta la empresa.....	25
a. Recursos técnicos.....	25
b. Recursos financieros.....	25
c. Recursos materiales.....	26
d. Recursos humanos.....	26
B. La Persona humana.....	28
1. Dignidad de la persona humana.....	29
2. Desarrollo de la persona humana.....	31
C. Integración de la persona a la empresa.....	34

### **II. LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR**

A. Aspectos generales.....	39
B. Definición de motivación.....	39
C. La moral en la motivación.....	40
1. Moral individual y de grupo.....	40
2. Factores que determinan la moral.....	42
3. Síntomas y efectos de una alta moral en el trabajo.....	43
4. Síntomas y efectos de una baja moral en el trabajo.....	43
5. Consideraciones de la moral.....	44

D. Los Incentivos.....	46
1. Tipos de incentivos.....	47
a. Incentivos financieros.....	47
b. Incentivos no financieros.....	48
E. Recompensas para los empleados.....	49
1. Recompensas extrínsecas.....	50
2. Recompensas intrínsecas.....	50
F. Necesidades del Personal.....	52
1. Necesidad de realización.....	53
2. Necesidad de afiliación.....	53
3. Necesidad de estimación.....	53
4. Necesidad de seguridad.....	54

### **III. INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO**

A. Concepto de Inducción.....	56
1. Beneficios de una Inducción planificada.....	58
2. ¿Quién se encarga de desarrollar la Inducción?.....	59
3. Proceso administrativo de la Inducción.....	61
a. Planeación .....	61
b. Organización .....	61
c. Ejecución .....	61
d. Evaluación.....	62
B. Obstáculos de integración de la fuerza de trabajo.....	62
1. Disonancia cognoscitiva.....	62
2. Tasa de rotación de nuevos empleados.....	63
C. Socialización organizacional.....	65
D. Objetivos de la Inducción.....	67
E. Influencia de la Inducción en la adaptación del personal de nuevo ingreso.....	69
F. Proceso de Inducción.....	72
1. Plática introductoria.....	73
2. Inducción organizacional.....	74
3. Inducción al puesto.....	74
G. Herramientas útiles en el proceso de Inducción.....	76

#### **IV. ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE INDUCCIÓN EN UN GRUPO FINANCIERO**

A. Generalidades.....	78
B. Características de la investigación.....	79
C. El proceso de Inducción en el grupo financiero estudiado.....	80
D. Resultados generales de la investigación.....	81
E. Programa de Inducción.....	90

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

## INTRODUCCIÓN

El Factor Humano es el elemento más valioso con el que cuenta una empresa y es de esperarse, que todo el personal desarrolle su mejor esfuerzo para integrarse como una fuerza laboral que se desempeñe armónicamente, que sienta la necesidad de identificarse con los intereses de la compañía, que permanezca y se desarrolle paralelamente a ella, cubriendo sus aspiraciones personales y coadyuvando a la consecución de los objetivos organizacionales. Sin embargo, se sabe que no es fácil llegar a esta situación y en general se detecta que frecuentemente las organizaciones tienen problemas con personal poco motivado y poco comprometido.

La solución no es sencilla, pero parte de ella se basa en la primera impresión que tiene el empleado respecto de su empresa y de su puesto. Esa primera impresión será responsable de muchas de las actitudes que se manejen y de cómo se percibirá el ambiente de trabajo. Así mismo, durante el período inicial, considerado como período de ajuste para el personal, se deberá aclarar el papel que se espera desempeñe el nuevo empleado en la institución, ya que de esta manera, la persona podrá encaminar sus labores y actitudes hacia el logro de las metas y objetivos que han sido trazados.

Es la propia compañía, a través de su Departamento de Personal, quien debe asegurar que los objetivos, políticas, actividades, condiciones de trabajo y demás información que requiere todo individuo recién contratado sea comunicada efectivamente, es decir, en forma completa y oportuna. Para lograrlo, el Departamento de Personal, con sus objetivos y funciones, participa en el ajuste y adaptación del nuevo empleado, mediante una serie de actividades que se engloban con el nombre de Inducción.

El interés presentado para el desarrollo de esta investigación, es el de subrayar la importancia de la Inducción en el personal de nuevo ingreso, a cualquier nivel de la organización, en su pronta y efectiva integración a la empresa, que le permita tener un desempeño productivo desde las primeras etapas de la relación de trabajo.

Para llevar a cabo el objetivo propuesto se desarrollará en el primer capítulo la Importancia del Factor Humano en la Empresa, hablando en el segundo, acerca de la Motivación en el trabajo. En el tercer capítulo se presenta una exposición sobre lo que es la Inducción, sus objetivos, la influencia que ejerce en el empleado y en qué consiste el Proceso Inductivo, pasando en el capítulo cuarto a presentar una investigación de campo que muestra la realidad de un Grupo Financiero, cómo y con qué resultados se lleva a cabo la Inducción.

# CAPITULO I

## **LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA**

# I. LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA

Existen varios factores que conforman a la empresa, cada uno de ellos cuenta con características específicas que lo hacen ser útil y necesario para el logro de las diversas actividades que en ella se realizan. El Factor Humano tiene una singular importancia dentro del contexto de factores que integran a la empresa, ya que es éste el que se encarga de poner en movimiento y dar el uso más adecuado a los demás factores con los que se encuentra en contacto constante.

Con la finalidad de que se comprenda la importancia del Factor Humano dentro de la organización, a lo largo de este capítulo, se definirán claramente los conceptos de empresa y de persona, así como de la integración de la persona a la misma, con una serie de implicaciones que se atribuyen a cada uno de ellos.

## A. Concepto de Empresa

*Empresa*, cuyo origen etimológico procede de la voz latina *in-prehensa*: Acción difícil o ardua que se comienza con valor y resolución para lograr el objetivo determinado de una obra y al mismo tiempo obtener el beneficio de las personas que la realizan<sup>1</sup>; se define dentro del contexto administrativo como "unidad económico-social" donde el capital, el trabajo y la dirección se unen para lograr una producción útil hacia la comunidad.

Tanto su sentido general como su definición administrativa, comparten en esencia la necesidad de la intervención del Factor

---

<sup>1</sup> Diccionario Enciclopédico Salvat, Salvat Editores, Tomo V, España, 1954, p. 838.

Humano como emisor y receptor de los beneficios de una organización. Sólo por medio de las acciones que efectúa el hombre, será posible la ejecución de las funciones y actividades de toda organización, que la llevarán a alcanzar un grado determinado de desarrollo. Será entonces, el hombre mismo el que reciba los bienes y servicios que de ésta se desprendan.

La empresa es una unidad productiva dentro de la cual se deben tomar en cuenta dos aspectos principales:

**1.** La estructura formal que se define como "el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización"<sup>2</sup>, se halla establecida en los procedimientos y diagramas de flujo del trabajo cotidiano y en el organigrama; en los nombres de los departamentos y procesos de producción, que entre otros, forman parte de las características de dicha estructura.

**2.** La persona que se encuentra en todas las áreas y niveles de la empresa, que se esfuerza, se motiva y que nunca podrá ser programada. A pesar de no ser el único factor con el que cuenta la empresa, sólo ella posee la capacidad para procesar los recursos materiales con los que la organización dispone para ejecutar sus tareas.

Toda organización cuenta con características bien definidas que la hacen ser diferente a las demás, tales como activos de capital y propiedades físicas, un propósito que guiará sus acciones, cierto tipo de tecnología, sistemas establecidos para tratar con sus clientes, proveedores y cuerpos reguladores correspondientes. Una estructura organizacional y una división de trabajo interna. Así como también, políticas que van relacionadas con las funciones y objetivos de la misma.

---

<sup>2</sup> FRENCH, Wendell L., Administración de Personal, 4a. reimpresión, Ed LIMUSA, México, 1993, p. 82.

La filosofía de la organización puede basarse en diversos tipos de objetivos hacia los cuales dirigirá sus recursos. Se habla de objetivos de servicio, si trata de dar apoyo a los consumidores por medio de buenas ofertas para satisfacer sus necesidades con productos y servicios; objetivos sociales, si busca satisfacer las necesidades materiales, físicas y morales de los colaboradores y sus familias y por último, objetivos de comunidad, si realiza actividades que traigan consigo beneficios directos a la misma. Cualquiera que sea la filosofía que lleve a la empresa a actuar, tendrá como finalidad la satisfacción de ciertas necesidades humanas.

La organización es un sistema<sup>3</sup> social y abierto, que afecta y es afectado por el medio que lo rodea. Se encuentra formado por subsistemas (como son los departamentos o áreas que la integran) que se relacionan unos con otros y trabajan unidos para llegar al logro de los objetivos fijados, por medio del esfuerzo conjunto.

## **1. Clasificación.**

Es importante analizar las diferentes clases de empresas, ya que la administración deberá realizarse de acuerdo a la realidad y necesidades específicas de cada una de ellas. Existen diversos criterios para su clasificación<sup>4</sup>, que a continuación se presentan.

### **a. Por su Actividad**

Las empresas se pueden clasificar en:

---

<sup>3</sup> Se entiende por "sistemas" el conjunto de partes relacionadas entre si (llamadas subsistemas), cuya interacción afecta al todo.

<sup>4</sup> MUNCH Galindo., GARCIA Martínez, Fundamentos de Administración, Trillas, 5a. edición, México, 1990, p. 74.

### ✕ **INDUSTRIALES:**

Cuya actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. A su vez pueden clasificarse en manufactureras, extractivas y agropecuarias.

### ✕ **COMERCIALES:**

Su objetivo es la intermediación entre productor y consumidor. Pueden ser: mayoristas, minoristas, detallistas y comisionistas.

### ✕ **SERVICIO:**

Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicios, se pueden clasificar a su vez en: transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos (como comunicación, agua, electricidad), servicios privados (como asesorías, servicios contables, jurídicos, médicos y publicidad), educación, salubridad y fianzas y seguros.

## **b. Por su Origen del Capital**

Otra clasificación obedece al origen del capital de la empresa y del carácter a quienes va dirigida su actividad y son:

- Públicas, cuyo capital pertenece al estado y se dividen en centralizados, desconcentrados, descentralizados, estatales y mixtas o paraestatales.
- Privadas, cuando el capital es propiedad de inversionistas particulares y su finalidad es eminentemente lucrativa. Estas pueden ser a su vez nacionales y transnacionales.

### **c. Por su Magnitud**

Por su magnitud o tamaño es otro criterio de clasificación muy utilizado, el cual se establece si la empresa es micro, pequeña, mediana o grande. Sin embargo para hacer esta clasificación se tienen múltiples criterios y se nombrarán los más usuales:

- ♦ *Financieras*, siguiendo este criterio los límites para determinar el tamaño de la empresa se basan en el monto de su capital y sus montos totales. Se hace necesaria su constante investigación en los indicadores económicos para su actualización.
- ♦ *Personal ocupado*. Este criterio establece que una empresa micro y/o pequeña tiene menos de 250 empleados, mediana entre 250 y 1000 y grande más de 1000 empleados.

### **d. Por su Producción**

Estas se clasifican en base al grado de maquinización que tiene la empresa y a los niveles productivos que maneja.

### **e. Por sus Ventas**

Así mismo existen criterios que determinan los límites de clasificación de acuerdo al monto de sus ventas.

Para los fines de esta investigación, ubicaremos al Grupo Financiero dentro de las empresas de servicios, con la característica de empresa lucrativa considerada como empresa privada y por su tamaño, como una empresa grande.

## **2. Estructura de la Empresa.**

Dependiendo del giro de la compañía, será el número y el tipo de subsistemas que la conformen. A manera general se establece la estructura básica de la organización, formada por los siguientes departamentos:

### **a. Departamento de Compras**

A éste concierne la adquisición, en condiciones óptimas, de la materia prima y demás insumos con los que comerciará la organización.

### **b. Departamento de Producción**

Tiene como función principal el transformar las materias primas en mercancía o productos, de los que posteriormente se hará cargo el Departamento de Mercadotecnia.

### **c. Departamento de Finanzas o Contabilidad**

A él corresponden todos los movimientos relacionados con los recursos financieros de la empresa, por medio de registros contables, planes y políticas de inversión, etc.

### **d. Departamento de Mercadotecnia**

Encargado de realizar investigaciones de mercado, publicidad, distribución por medio de canales adecuados, desarrollo de nuevos productos y otras actividades relacionadas con la venta del producto o servicio.

## **e. Departamento de Personal**

Se encarga de obtener, desarrollar, evaluar y mantener la calidad y el número correcto de trabajadores, con el fin de que la organización cuente con una fuerza laboral adecuada.

A este departamento corresponde la administración del Factor Humano, por medio de la cual ayudará a los miembros y a la organización en general, a lograr sus fines. El Departamento de Personal no ejerce autoridad directa sobre otras áreas, su autoridad estriba en la capacidad de asesorar a los demás directivos de la empresa. Tiene además la responsabilidad de crear un ambiente agradable y productivo, por medio de la identificación y ejecución de métodos especializados para mejorar el entorno laboral de la compañía.

El desarrollo de las funciones de dicho departamento debe partir de una coordinación definida, que mantenga en alto las funciones a desempeñar, claras y concretas de acuerdo a las necesidades de la empresa. Los objetivos a seguir, bien definidos y realmente alcanzables. Las políticas, suficientes y justificadas para el control equilibrado de las relaciones laborales y los procedimientos acordes a la naturaleza del trabajo de la empresa y del personal que interviene en el sistema productivo.

### ***FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL***

Dentro de la Administración de Personal, de modo general, el departamento deberá realizar las funciones que a continuación se mencionan<sup>5</sup> :

---

<sup>5</sup> FRENCH, *op. cit.*, p. 103.

### **a) RECLUTAMIENTO**

La función de reclutamiento consiste en atraer candidatos adecuados a las necesidades de la empresa para cubrir los puestos vacantes. Establecer y alentar la moral, al lograr un equilibrio entre la movilidad del personal (ésta se refiere al desplazamiento de los individuos, al ocupar diferentes puestos dentro de la empresa) y la organización.

Se utilizan medios y fuentes de abastecimiento externas e internas con el propósito de encontrar a candidatos con las características que cubran las necesidades del puesto o puestos vacantes. Dentro de los medios y fuentes a utilizar se encuentran los siguientes:

#### *Medios:*

Los periódicos, la radio, la televisión y anuncios publicitarios.

#### *Fuentes externas:*

Bolsas de trabajo públicas y privadas, agencias de colocación, escuelas (universidades, preparatorias, técnicas), cámaras, sindicatos, empresas y espontáneos.

#### *Fuentes internas:*

Amistades, parientes o familiares del propio personal de la empresa e inventario de Recursos Humanos.

### **b) SELECCION**

Es un proceso por medio del cual se elige a la persona adecuada para ocupar una vacante, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto, el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.

Antes de seleccionar a los candidatos se deberá determinar cual es el nivel en el que se va a cubrir el puesto, los requisitos que exige cada puesto para su desempeño eficiente; cuales son las probabilidades de desarrollo y promoción que pueden ofrecerse a los candidatos. Así como también las políticas y posibilidades de sueldo y prestaciones de la empresa en relación al mercado de trabajo.

Para llevar a cabo la selección se requiere de aplicar una serie de exámenes, como son los exámenes psicométricos, médicos y técnicos, llevar a cabo una investigación laboral y socioeconómica profunda, que permita escoger a la persona adecuada al puesto vacante efectuar un análisis y valuación de puestos, contar con un inventario de Recursos Humanos, realizar la entrevista inicial, la entrevista de selección y posteriormente, redactar un informe integrando todos los resultados.

### **c) COLOCACION**

Una vez que se ha seleccionado a la persona idónea para cubrir una vacante dentro de la empresa, el Departamento de Personal interviene en gran medida en el proceso de colocación, ya que a él corresponde autorizar la contratación de nuevos empleados, así como la colocación posterior al llevar a cabo transferencias y promociones. Esta autorización asegura que las decisiones de colocación han sido consideradas en base a las necesidades totales de la organización.

El personal del departamento se encarga de intervenir en la planeación de carrera de los empleados, por medio de la identificación de su potencial de crecimiento y la formulación de planes a largo plazo de desarrollo personal.

Por medio de las promociones y transferencias, la compañía busca aprovechar mejor los Recursos Humanos con que cuenta, dar

oportunidad para que los trabajadores realicen un esfuerzo y logren su autorrealización al alcanzar puestos que convengan más a sus intereses y habilidades personales. Conseguir que las personas se adiestren en diversos puestos con el fin de dominar diferentes oficios y enriquecer así su experiencia de trabajo, al mismo tiempo que se desarrollan integralmente.

#### **d) REGISTRO**

El Departamento de Personal contará con expedientes que correspondan a los datos particulares y generales de cada trabajador con respecto a su círculo familiar, aspectos personales y otros registros acerca de servicios que haya prestado o que actualmente presta a la empresa.

Estará a cargo de recabar los datos de todos y cada uno de los miembros de nuevo ingreso y de los que ya pertenecían a la organización (toda variación en el historial del trabajador será adicionada al expediente), con el propósito de actualizar los expedientes periódicamente por medio de una revisión constante que permita contar con la información verídica y al día.

#### **e) INDUCCION**

La Inducción busca integrar al elemento humano entre sus compañeros y su nuevo medio laboral desde su primer día de trabajo. Para ello el departamento, establece planes y programas inductivos cuya finalidad es acelerar la integración del recién llegado en el menor tiempo posible, a su nuevo puesto, al estilo de supervisión de su jefe, al grupo de trabajo y a la empresa en general. Por medio de estos se informa a los recién llegados de lo respectivo a las normas, procedimientos, costumbres de la empresa y sus miembros.

El proceso de Inducción incluye todo tipo de información acerca de los datos que incumben al nuevo elemento (respecto al desempeño de sus labores y a la organización en conjunto). Busca facilitar la comprensión del nuevo integrante acerca de los procesos que se utilizan en las diferentes áreas de la organización y aclarar los puntos confusos acerca de la información que pueda propiciar una comunicación deficiente.

El desarrollo del proceso inductivo será expuesto y analizado detalladamente en el tercer capítulo de esta Tesis, con lo que se busca dar a conocer su importancia y ejecución. Siendo éste, el tema central de la misma.

#### **f) CAPACITACION Y DESARROLLO**

La función de capacitación busca preparar al personal para un mejor desempeño dentro de sus funciones específicas, de acuerdo a sus objetivos y a los objetivos de la organización.

Para llevar a cabo una capacitación integral, el departamento se encarga de proporcionar cursos de utilidad para el trabajador, para la empresa y para el desarrollo del trabajo mismo, de acuerdo a las necesidades que en ellos se observen. A su vez, el departamento de personal debe identificar los talentos en los miembros de la organización y desarrollar nuevas habilidades y experiencias personales.

#### **g) CONTROL**

Al área de personal corresponde controlar el debido funcionamiento de los diversos planes que se han puesto en marcha, detectar las deficiencias y realizar los ajustes necesarios a los respectivas del departamento, sobre su comportamiento y el esperado por la institución.

A fin de lograr que el Departamento de Personal funcione como es debido, se debe llevar a cabo una auditoría que proporcione información real, por medio de un exámen minucioso de los objetivos (y el grado en el que se están cumpliendo), políticas y aplicación de recursos que correspondan a este departamento.

#### ***h) SERVICIOS OTORGADOS AL PERSONAL***

La empresa se encarga de proporcionar una serie de servicios a sus trabajadores, que buscan elevar el nivel de vida de sus integrantes y proporcionar a éstos ciertas prestaciones u oportunidades que a ellos les es difícil conseguir fuera del trabajo.

Los empleados el mayor número de prestaciones posible, que tendrán una repercusión también moralizante en el personal partícipe. De la misma manera, se hará cargo de otorgar aquellos servicios que eviten la distracción del personal de sus tareas productivas y que les permitan una mayor satisfacción y un mejor desempeño de sus funciones.

#### ***i) HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL***

Corresponde al Departamento de Personal el vigilar que la empresa cuente con instalaciones y condiciones de trabajo óptimas, para proteger la vida, salud y bienestar del trabajador, por medio de una serie de técnicas que eviten en lo posible las enfermedades y accidentes de trabajo.

El departamento detecta, evalúa y controla los elementos del ambiente laboral que sean un riesgo para la salud de los trabajadores, ya sean agentes químicos, físicos, biológicos o psicológicos. Debe concientizar a la Dirección de la empresa de la instrumentación de un sistema adecuado de higiene y seguridad, que a su vez reeditarán a la compañía una mayor productividad. Por otra parte deberá instruir al personal acerca de la necesidad del uso

del equipo de seguridad o de las medidas preventivas pertinentes, por medio de conferencias, instructivos, propaganda, campañas, motivación, cursos y seminarios internos, manejo de estadísticas de accidentes, formación de una comisión mixta de seguridad e higiene, etc.

#### ***j) COMPENSACIONES***

Por medio de esta función se busca establecer un sistema de remuneraciones que sea equitativo y que permita a los trabajadores satisfacer sus necesidades. Para ello el departamento debe instrumentar una estructura integral de compensaciones, que logre ser competitiva y permita a los miembros de la organización obtener los satisfactores requeridos por la posición que ocupan en la organización y que sea un elemento motivante.

Se utilizan técnicas administrativas y legales tales como calificación de méritos y valuación de puesto. Se deben realizar estudios de mercado que permitan conocer la situación real que impera en el mercado, en base a ella, establecer un tabulador adecuado de sueldos y salarios, el cual será revisado continuamente para restaurar el poder adquisitivo inflacionario y realizar calificaciones de méritos, previas a los aumentos salariales.

#### ***k) COMUNICACION***

En el aspecto comunicacional el Departamento de Personal se encargará de propiciar una comunicación efectiva en todas direcciones, que permita un mayor conocimiento y participación de los elementos en la empresa.

Por medio de la recepción y emisión de información y el uso de canales fluidos y confiables de transmisión se fomentará una comunicación objetiva, veraz y actual. Para ello puede valerse de

herramientas tales como tableros, juntas, convivencias grupales y boletines, entre otras.

### ***I) RELACIONES LABORALES***

A este departamento compete coordinar las relaciones entre patrón, trabajadores y sindicato, de manera que sean armónicas y colaboren en el desarrollo de la organización. Dichas relaciones se llevan a cabo en el terreno jurídico, en el que se llegan a acuerdos que sean de la aprobación de las partes integrantes.

Se realizan actividades que concilien las expectativas de las partes (capital y fuerza de trabajo) y que se desarrollen con la participación de todos los miembros de la empresa, como es la elaboración de un reglamento interior de trabajo efectivo, la organización de evaluaciones periódicas de las relaciones personal-empresa-sindicato, la formulación de instructivos que expresen los objetivos que se pretenden lograr y la manera de alcanzarlos. La Ley Federal del trabajo regula y orienta dichas actividades.

## **3. Las Empresas Financieras.**

Como ya se estableció anteriormente, las empresas financieras se consideran entre las empresas que prestan servicios y dada la naturaleza de ese servicio tienen características muy especiales. En primer lugar, forman parte del sistema financiero mexicano y por tanto cuentan con regulaciones especiales.

Un grupo financiero se encuentra constituido por la fusión de empresas financieras dedicadas o que pueden ofrecer los servicios de intermediación bancaria, organizaciones auxiliares de crédito, intermediación bursátil, seguros y fianzas y casa de cambio.

## **ESTRUCTURA DE UN GRUPO FINANCIERO**

Los departamentos o áreas funcionales básicas se adaptan y modifican para facilitar y eficientar la administración de las empresas. Así se expone un modelo de organización de un grupo financiero.

### **1) PRESIDENCIA DEL GRUPO**

Representa al grupo de accionistas en la administración del banco y sus filiales, cuidando la productividad de cada una de ellas.

### **2) VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA**

Apoya al puesto anterior en la consecución de los objetivos del Grupo, vigilando rentabilidad y productividad de las empresas del mismo.

### **3) DIRECCION GENERAL DEL GRUPO**

Se encarga de coordinar el buen funcionamiento de las empresas del grupo.

### **4) JURIDICO**

Maneja los aspectos legales del banco. lo representa ante las autoridades judiciales y de comercio, promueve por la vía legal la recuperación de créditos otorgados.

### **5) COMERCIALIZACION Y DESARROLLO HUMANO**

Se encarga de la publicidad y la imagen corporativa del grupo, así mismo, tiene a su cargo la organización de eventos. Lleva también la administración del área de recursos humanos.

### **6) DIRECCION GENERAL DEL BANCO**

Coordina las distintas áreas del banco, maneja y delimita funciones y responsabilidades de cada área.

### **7) INVERSIONES Y FILIALES**

Esta tiene a su cargo el promover negocios a las empresas de arrendamiento, casa de cambio, factoraje y casa de bolsa.

### **8) INTERNACIONAL**

Promueve y asesora la operación de negocios de importación y exportación de los clientes y prospectos del Grupo. Maneja convenios con bancos y corporaciones extranjeras.

### **9) OPERACION**

Es el área responsable del funcionamiento adecuado de las oficinas que forman parte de la red de sucursales, de acuerdo a la normatividad institucional establecida.

### **10) AUDITORIA**

Tiene como objeto revisar y controlar el apego a las normas y políticas contables y legales en la operación de los servicios bancarios.

### **11) SINDICATO**

Organiza y promueve al personal de base, así como a los representantes regionales. Se encarga de la coordinación de eventos con la participación del área de Personal; vigila el manejo de los ascensos, promociones, transferencias, etc.

### **12) SERVICIOS BANCARIOS**

Área encargada de supervisar la correcta operación de los distintos servicios automatizados, que promueve el banco y sus filiales.

### **13) PRODUCTOS DE MENUDEO**

Analiza e investiga, promueve e instrumenta nuevos productos y servicios bancarios.

#### **14) ADMINISTRACION Y APOYOS**

Coordina los aspectos contables, presupuestos, adquisiciones, seguridad y servicios complementarios de las sucursales y áreas que integran el Grupo Financiero.

#### **15) CREDITO**

Tiene a su cargo el normar y supervisar la correcta instrumentación de la cartera de crédito en la red de sucursales de la institución.

#### **16) NEGOCIOS**

Promociona y fija metas de colocación y captación de recursos, atracción de clientela potencial al banco. Así mismo, se encarga de coordinar las vicepresidencias regionales del banco.

### **4. Recursos con que cuenta la Empresa.**

La empresa requiere de varios recursos que deberán ser administrados correctamente para alcanzar sus objetivos. Básicamente son cuatro los tipos de elementos contenidos en el sistema organizacional:

#### **a. Recursos Técnicos**

Que incluyen los instructivos, procedimientos, manuales y métodos de producción, con que cuenta la organización.

#### **b. Recursos Financieros**

Aquí quedan comprendidos el capital, los préstamos, el crédito obtenido por la empresa, la financiación a largo plazo y las inversiones de terceros.

### **c. Recursos Materiales**

Entre los que se encuentran los edificios, terrenos, máquinas, herramientas, los equipos y las instalaciones, además las materias primas y la tecnología.

### **d. Recursos Humanos**

Bajo este rubro se pueden listar: la actividad humana, el esfuerzo, el conocimiento, las experiencias y actitudes; las habilidades y potencialidades con que cuentan todos y cada uno de los miembros que conforman la organización.

Debe tomarse en cuenta que los Recursos Humanos son el elemento más importante del que se valdrá la empresa para efectuar sus acciones, son los únicos que se valorizan, los demás sufren depreciación.

Dichos recursos cuentan con características específicas, que los diferencian del resto de los elementos con los que cuenta la empresa:

- No son propiedad de la compañía a diferencia de los demás recursos, ya que las habilidades, los conocimientos y experiencias, forman parte del patrimonio de cada persona e implican una disposición voluntaria.
- Debido a que realizan las actividades que les son conferidas de manera voluntaria, las personas pondrán a disposición de la empresa los Recursos Humanos que poseen se se sienten motivadas a ello y darán su mayor esfuerzo, si los objetivos de la organización concuerdan con sus objetivos personales.

- Las habilidades, conocimientos y experiencias mencionadas anteriormente son intangibles, sólo se pueden observar por medio del comportamiento y el desempeño de cada individuo. Contribuyen a lograr una mayor o menor productividad en la empresa, en base a la intensidad con que la persona decida aportarlos.
- Los Recursos Humanos de una organización que son aportados por todos y cada uno de los miembros que la conforman, pueden incrementarse por medio del descubrimiento de las habilidades, intereses y potencialidades del individuo y del mejoramiento del mismo, que consiste en proporcionar mayores conocimientos, nuevas ideas y experiencias, por medio de la educación, capacitación y desarrollo.
- Estos recursos son únicos, no todas las personas poseen las mismas aptitudes y conocimientos, cada una aporta nuevas experiencias e ideas que deben ser valoradas y conservadas por medio de satisfactores que la ayuden a desarrollarse y la hagan permanecer en la empresa.

La totalidad de recursos que conforman la empresa (recursos técnicos, financieros, materiales y humanos) se pueden dividir en dos grupos importantes: los que se derivan de las personas y las cosas en sí mismas. Ambas son elementos indispensables en toda compañía, sin embargo el papel que juegan es muy diverso.

Las cosas son elementos puramente pasivos, pues como es lógico carecen de inteligencia y libertad, así juegan únicamente el papel de medios para la mejor realización de fines de una organización.

Por el contrario, las personas tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de dichas funciones, se dirigen a sí mismos, dirigen a otras personas y por consiguiente a las cosas también. Así

pues que la administración de los elementos materiales no puede realizarse, sino a través de la administración de personas.

Las personas nunca podrán considerarse como medios, ellas y sus acciones son de importancia directa para la realización de los objetivos y el fin social de la empresa.

## **B. La Persona Humana**

Para valorar al elemento humano, aprender a conocer su comportamiento y percatarse del trato que se le debe dar, es necesario analizar algunas atribuciones inherentes a él que son otorgadas por Dios y le confieren el privilegio de ocupar el más alto lugar de los seres dentro de la creación.

El hombre es el único ser que posee las potencias superiores (inteligencia y voluntad) y goza de la libertad, esto lo lleva a cumplir con ciertos deberes a lo largo de su existencia. Al igual que los animales éste posee instintos, pero es la libertad la que lo hace actuar en base a lo que debe hacer y no sólo a lo que su instinto le dicta.

Para usar la libertad, el hombre requiere del entendimiento, el cual le dará a conocer lo que puede y lo que debe hacer, por lo tanto, se encargará de cubrir dos tipos de necesidades y deberes: los materiales, básicos para la supervivencia y los espirituales, que se derivan de su naturaleza misma.

La persona humana es un ser que por actuar no sólo instintivamente sino haciendo uso del entendimiento y de la libertad, es susceptible a los requerimientos morales, cuya satisfacción conduce a la nutrición del espíritu.

## 1. Dignidad de la Persona Humana.

Para hablar de la dignidad de la persona humana se mencionará primeramente el concepto de dignidad: "la dignidad es la importancia que corresponde a un ser independientemente de la forma en que éste se comporte"<sup>6</sup>, de aquí se desprende que todo individuo (independientemente de si actúa o no rectamente), por el hecho de ser persona tiene una categoría superior a la de los demás seres que carecen de razón. Sin embargo, nunca habrá superioridad entre los mismos seres racionales, ya que debido a su importancia todos participan de igual manera de la "dignidad de la persona humana".

El animal irracional, las plantas y los objetos en general, son recursos a disposición del hombre, que necesita para poder vivir. El los maneja de modo que sean útiles a sus propósitos. Algunos le sirven como medios para producir otro tipo de bienes que pondrá a su servicio y obtendrá de ellos, lo que por sí mismos les es imposible ofrecer.

La grandeza de la creación no sólo se limita a crear al hombre, sino que crea individuos, es decir, cada ser humano es único, con características distintivas físicas, intelectuales y morales, por otra parte, tienen muchas características en común. La mayoría de las veces, las características de una persona son producto de su herencia genética y de su ser físico, así como de sus experiencias de aprendizaje.

Cada persona se inicia en la vida con un determinado conjunto de características. Cada recién nacido es único, ningún otro posee el mismo potencial para crecer en la misma persona.

---

<sup>6</sup> MILLAN P., Antonio, Persona Humana y Justicia Social, 4a. edición, Ed. RIALP, España, 1978, p. 15.

La condición física de un individuo está determinada biológicamente. Sin embargo, la misma persona y su ambiente, determinan cómo se desarrollará con sus recursos y limitaciones naturales. El pianista dotado debe dedicar cientos de horas a perfeccionar su destreza. Algunas personas, no dotadas en forma tan generosa por la naturaleza logran tener éxito porque dedican un esfuerzo inusitado al perfeccionamiento de sus habilidades.

La más importante de las cualidades físicas del hombre, es su inteligencia. El individuo puede enfrentarse a su ambiente a un nivel mucho más refinado que el de los otros seres vivientes. Las capacidades mentales de los hombres, combinadas con la versatilidad de su cuerpo, le proporcionan una variedad casi infinita de respuestas al mundo que lo rodea.

Su capacidad para entender el pensamiento abstracto, de razonar y de analizar, es un bien más poderoso que sus habilidades físicas. Las personas cuentan con atributos físicos más o menos estandarizados, entonces, ¿por qué actúan los individuos en forma tan diferente?, es que piensan distinto. Los procesos mentales del hombre le proporcionan una amplia gama de posibles acciones basadas en sus pensamientos, sentimientos, interpretaciones y respuestas a su ambiente.

Antes del nacimiento una persona se ve afectada por su ambiente. Una vez que nace, la condición física de uno depende de las características con las que inició la vida modificadas por la crianza, la dieta, los cuidados paternos, médicos y por otros muchos factores. La persona inicia la vida con ciertas características mentales y biológicas heredadas, éstas son modificadas por las experiencias del aprendizaje y esto produce la personalidad completa.

El aprendizaje es un cambio en el comportamiento basado en la experiencia; afecta mucho la forma en que un hombre piensa,

siente y actúa, así como sus creencias, valores y objetivos. Este es un determinante importante en el comportamiento del hombre y contribuye a la formación del concepto de sí mismo y del mundo en el que vive.

La herencia y las experiencias del aprendizaje se combinan para producir una personalidad. Esta variará debido a que cada persona tiene diferentes herencias y experiencias, que al hacerla diferente, la harán comportarse de manera distinta a las demás. Estas diferencias individuales exigen que la justicia y la rectitud con el elemento humano sea individual y no de índole estadística.

## **2. Desarrollo de la Persona Humana.**

Como se mencionó anteriormente, las personas a pesar de su individualidad, comparten rasgos comunes. Todos siguen un proceso de desarrollo en el que logran transformar rasgos característicos de la infancia, para consolidar así, las características de la persona adulta. En el transcurso de dicho proceso pasarán:

- De ser pasivos cuando niños, a un estado de actividad creciente cuando adultos.
- De un estado de dependencia, a un estado en el que tienen la habilidad de valerse por sí mismos.
- De contar con sólo unas cuantas formas de comportamiento, hasta poder comportarse en varias formas.
- De tener intereses casuales y vagos (que se olvidan fácilmente), llegan a tener intereses profundos que les significa retos.

- ☑ De manejar un comportamiento determinado por el presente (perspectiva corta en tiempo), a tener un comportamiento afectado por el pasado y el futuro.
- ☑ De ocupar una posición subordinada en la familia y en la sociedad, a ocupar puestos iguales o superiores a sus compañeros, cuando adultos.<sup>7</sup>

Son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, la cual existe para permitirles alcanzar sus objetivos. Los seres humanos constituyen el sistema social interno de la misma, que está formado por individuos y grupos (existen grupos formales y otros que no lo son). Los grupos son dinámicos, se forman, se cambian y se dispersan.

Los individuos son el elemento esencial de la empresa. Sólo ellos experimentan la sensación de propósito y pueden trabajar conscientemente hacia sus objetivos. El individuo apoya a la organización si cree que por medio de ella podrá lograr sus objetivos personales, de no ser así se sentirá desmotivado y su interés desaparecerá.

Algunas personas centran su interés en el trabajo y el realizar las labores que les corresponden les resulta retador y gratificante. Esto los hace visualizar a la organización como un medio de desarrollo personal que les ofrece diversas oportunidades de ser recompensado.

Algunas organizaciones desearían utilizar sólo la capacidad o el cerebro de una persona, pero lo que deben emplear es al ser humano completo y no sólo ciertas características (no se puede

---

<sup>7</sup> DUBIN, Robert, Las Relaciones Humanas en la Administración, 4a. impresión, Ed. CECOSA, México, 1982, p. 150.

hacer a un lado sus sentimientos, emociones, etc.). La empresa debe preocuparse por desarrollar al empleado en conjunto, integralmente; así los beneficios obtenidos irán más allá de la empresa, a la sociedad en la que cada uno viva.

Las personas deben tratarse de manera diferente a los demás recursos de la institución, porque son de un orden más elevado en el universo. De acuerdo a su dignidad personal, deben ser tratadas con respeto, sin importar la posición que ocupen dentro de la organización.

Al tratar de conseguir los objetivos de una empresa, se debe cuidar que los medios nunca violen la dignidad de la persona. Cada una tiene diferentes habilidades y aspiraciones (el presidente, el gerente, el supervisor, el operario), pero todas deben ser tratadas como seres humanos.

El concepto de la dignidad humana rechaza la antigua idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas. Cada trabajo hace merecedor a quien lo desempeña, de respeto y reconocimiento por sus singulares aspiraciones y habilidades.

La conducta del individuo dentro de su ambiente de trabajo y de manera general, obedece a ciertas causas que se relacionan con sus necesidades y con las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, los individuos se ven motivados no sólo por lo que piensan que deben hacer o tener, sino también por lo que desean. La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones, sus elementos materiales no podrán ser utilizados hasta ser puestos en marcha por personas que se sientan motivadas.

## C. Integración de la Persona a la Empresa

El trabajo es un fenómeno social que ha ido evolucionando con el paso del tiempo, según el avance de la civilización. Lo que en la antigüedad era considerado como degradante y despreciable, símbolo de poco valor social, es hoy en día un bien apreciado por los hombres.

Este radical cambio, aunque operado lenta y dolorosamente en la sociedad, ha obedecido al hecho de que las partes que intervienen en el trabajo, actualmente las figuras de patrón y trabajador, han tomado conciencia de su dependencia recíproca.

Al establecerse una relación de trabajo, generalmente tenemos a la empresa tomando la iniciativa por la necesidad de cubrir una plaza que ha quedado vacía o bien de reciente creación. Esto significa que tiene necesidades, que pueden presentarse tanto en actividades físicas, administrativas, operativas o de conocimientos; necesidades que espera sean satisfechas por alguien y que está dispuesta a "pagar". Este pago no es exclusivamente en dinero mediante un salario, sino a través de la satisfacción de necesidades que tiene el ser humano y que abarcan una amplia gama, que intentó resumir Abraham Maslow en su "Pirámide de Necesidades".

Tenemos así a las dos partes, empresa y trabajador, concurrentes con sus expectativas (de satisfacer sus necesidades) y dispuestos a ofrecer un "bien" atractivo para la contraparte. Lo anterior ha sido llamado por los psicólogos "contrato psicológico", que se da paralelamente al contrato legal que formaliza el inicio de una relación de trabajo. Es muy importante que ambas partes analicen muy bien ambos contratos.

El contrato psicológico mencionado, es constituido finalmente como un sistema de relaciones recíprocas entre el individuo y la

organización y es precisamente el sentimiento de reciprocidad el que hace que la relación subsista, es decir, si en cualquier momento de la relación de trabajo, desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, se provoca una modificación al sistema.

Las organizaciones deben luchar por mantener un equilibrio entre lo que dan y lo que reciben, ya que en la medida en que reciban contribuciones de los trabajadores, seguirán siendo solventes para proporcionar remuneraciones suficientes y estimulantes, que a su vez generen más contribuciones.

En fin, las organizaciones necesitan de las personas, tanto como ellas necesitan de las organizaciones. Estas tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen basándose en algún interés que comparten los participantes. Los individuos consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y al mismo tiempo, las empresas necesitan de seres humanos que les ayuden a lograr sus objetivos organizacionales.

Es por esto que la Integración de Personal consiste en ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de necesidades de la empresa y el desarrollo de las personas que cubren los diferentes puestos existentes, de modo que realicen sus actividades con eficacia y eficiencia.<sup>8</sup>

Para lograr una integración real de la persona a la empresa, se debe primeramente identificar al elemento humano con su trabajo, efectuar una adecuada Inducción a la empresa y a su puesto; llevar a cabo una planeación de carrera y vida, fomentar la existencia de relaciones armónicas dentro del ambiente laboral y fomentar el trabajo en equipo. Así como dar a conocer a los empleados los

---

<sup>8</sup> KOONTZ, Harold, HEINZ, Wehrich, Administración, 2a. edición, Ed. McGraw-Hill, México, 1993, p. 336.

objetivos y políticas que se manejan, hacer partícipes a los miembros de la toma de decisiones y motivar constantemente al personal.

Por otra parte, deben identificarse los requisitos de la fuerza de trabajo, es decir, aquellas cualidades con las que deben contar los integrantes de la compañía, en base a las necesidades que demandan las funciones de la misma. Contar con un inventario de personas adecuadas y disponibles, con lo que se mantendrán cubiertos los puestos dentro de la organización; emplear a los candidatos idóneos; evaluar, ascender y desarrollar a los empleados, de manera que sean capaces de desempeñar sus labores con efectividad y eficiencia.<sup>9</sup>

Una vez integrada la persona a la empresa, se espera que sea capaz de aportar a la organización: su inteligencia, que le permite distinguir lo posible de lo imposible, su imaginación, para anticipar lo que aún no existe, sus inquietudes y riqueza de intereses, que lo llevarán a actuar de manera espontánea, su responsabilidad que lo llevará al cumplimiento de sus actividades y compromiso consigo mismo y con el grupo, que lo harán responder ante las dificultades que se le presenten, su espíritu de orden y disciplina, necesario para organizar de una mejor manera su trabajo; su intuición para entender e interpretar las conductas propias y ajenas, sus aptitudes y conocimientos, su creatividad y su capacidad de innovación, por medio de las cuales hará innumerables aportaciones, entre otros, son los atributos que enriquecerán a la institución y la harán ser única e inconfundible.

Es por esto que la empresa debe provocar que la persona se integre perfectamente a ella al proporcionarle los medios requeridos para que logre su satisfacción personal, su desarrollo, su participación, su motivación y su autorrealización y que al mismo

---

<sup>9</sup> KOONTZ, Harold, HEINZ, Wehrich, Elementos de la Administración, 5a. edición, Ed. CECSA, México, 1991, p. 232.

tiempo aporte a la organización un valioso recurso que posee, su individualidad.

Es innegable que la integración de la persona a la empresa es un proceso que habrá de irse planificando desde el Reclutamiento, la Selección y la Contratación del trabajador, ya que en estas etapas la organización valora las expectativas del individuo y las compara con las propias de la empresa; debiendo aclarar las posibilidades de satisfacción de esas expectativas (niveles de salario, posibilidades de desarrollo, etc.).

La Inducción marcará entonces, el inicio de la integración de la persona al ser incluida en el grupo-empresa e iniciar el recorrido por los procesos de comunicación, identificación, toma de decisiones, liderazgo y evaluación, que componen el proceso de integración grupal; cabe aclarar que la Inducción es el inicio de la integración, ya que ésta como todo proceso, deberá seguir alimentándose, para lo cual es requisito indispensable contar con un ambiente adecuado en la empresa, que facilite el desarrollo personal y la satisfacción del individuo.

# CAPITULO II

## **LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR**

## II. LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR

La motivación entre otros factores, contribuye a lograr un ambiente sano y productivo dentro de la organización. Ésto llevará a los empleados a realizar sus labores con empeño y entusiasmo.

En un ambiente motivador, que aporte a los empleados la posibilidad de satisfacer los diversos tipos de necesidades con las que cuenta, como son el sentimiento de pertenencia, de seguridad, el desarrollo personal, la importancia de la afiliación, etc., la persona se sentirá satisfecha y tratará de aportar a la empresa lo mejor de sí misma. Por el contrario, en un ambiente en el que la empresa se preocupa solamente por cubrir las necesidades económicas del trabajador y descuida aspectos tan importantes como son la adaptabilidad, la afiliación, estimación y seguridad del individuo, contará con personas desmotivadas que en la primera oportunidad habrán abandonado la compañía con la misma rapidez con la que ingresaron a ella.

Es por esto que el Departamento de Personal, en coordinación con otras áreas de la empresa, debe incitar y mantener la motivación del personal desde el momento en que este ingresa a la compañía, es decir, durante el desarrollo del proceso inductivo, el cual pretende eliminar la ansiedad inicial que se produce en la persona al encontrarse en un ambiente de trabajo totalmente nuevo para ella. Durante el proceso de Inducción la persona se identificará tanto con la organización en general, como con su puesto específico, lo cual le harán sentirse parte del nuevo grupo de trabajo del que ya forma parte.

## **A. Aspectos Generales**

El hombre es un ser muy complejo en lo que se refiere al comportamiento, esto puede palpase al hacer el análisis de ¿por qué un trabajador se desempeña mejor que otro en la misma tarea?; puede ser porque difieren en capacidad, en sus antecedentes personales y experiencias, en niveles de aspiración o en el valor que otorgan a las recompensas que se les presentan.

La motivación se entiende como el impulso de una persona para emprender una acción determinada. Es importante su conocimiento para que la persona encargada de dirigir a los miembros de la organización, cuente con los elementos necesarios (incentivos monetarios, de reconocimiento, un buen ambiente de trabajo, etc.) para lograr que la persona se encuentre motivada desde el momento en que ingresa a la empresa y logre de esta manera que la empresa funcione más eficientemente y sus miembros se sientan satisfechos.

La función de administración de personal tiene influencia directa en los niveles de motivación y satisfacción de los empleados, ya que el Departamento de Personal tiene contacto directo con empleados y supervisores. Para ejemplificar este punto se mencionan algunas actividades que desempeña dicho departamento como son la Inducción, capacitación y desarrollo, planeación de carrera profesional y asesoría. Por otra parte se encuentran las políticas de compensaciones y los programas de higiene y seguridad, que entre otras pueden repercutir tanto favorable como desfavorablemente en el trabajador y se encuentran a cargo de dicho departamento.

## **B. Definición de Motivación**

Existen varias definiciones acerca de la motivación de las cuales se desprenden los siguientes denominadores comunes:

- ✓ una necesidad interna que energiza y activa el comportamiento humano,
- ✓ la existencia del impulso, es decir, una fuerza interior que mueve el comportamiento hacia una dirección específica y
- ✓ la existencia de objetivos, que actúan como incentivos y refuerzan la satisfacción personal.

Al tomar en cuenta dichos denominadores se puede definir a la motivación como la necesidad o impulso interno de un individuo, que lo mueve a actuar hacia el logro de un objetivo. Se puede decir entonces, que la persona se motivará a si misma, pero la empresa puede contribuir a que ésta se encuentre motivada, al crear un ambiente que propicie la satisfacción de sus necesidades.

## **C. La moral en la Motivación**

La moral en el trabajador no es fácil de medir. Se considera como el conjunto de percepciones del individuo acerca de su estado de bienestar, es decir, el grado de satisfacción del trabajador respecto a las circunstancias y condiciones organizacionales. Se debe considerar al trabajador como miembro de un grupo de trabajo, tomando en cuenta una moral grupal que se verá reflejada en el clima laboral generado por las actitudes combinadas de un grupo de personas, respecto a la realización de sus labores.

### **1. Moral Individual y de Grupo.**

La moral individual y de grupo se interrelacionan, pero no necesariamente son idénticas, aunque se influyen mutuamente

algunas veces se encuentran en dirección contraria. Puede darse el caso de que un trabajador perciba las condiciones existentes como favorables en relación a él, por lo que tendrá una moral individual alta y al mismo tiempo la percepción grupal puede sentirse baja, o viceversa, a pesar de que en su generalidad ambas comparten sentimientos.

La moral del grupo se manifiesta en el sentimiento de confianza y optimismo de las tareas a realizar o problemas por resolver; demuestra un interés intrínseco del trabajador en lo que hace, medido por su esfuerzo, iniciativa y satisfacción. El espíritu de equipo se determina por:

- 1.- La disponibilidad para trabajar con otros hacia un objetivo dado y que es común para todos,
- 2.- Lealtad hacia los otros miembros del grupo,
- 3.- Gran identificación con el grupo en conjunto y
- 4.- El estar dispuesto a realizar un gran esfuerzo personal para alcanzar los objetivos comunes.

La cohesión dentro de un grupo es muy importante, ésta se refiere al grado de lealtad de los trabajadores hacia su grupo. Si la cohesión del mismo es alta se logrará una mayor estabilidad y los miembros serán hábiles para unificarse y luchar por una misma meta; lo contrario sucederá si dicha cohesión es baja.

El grupo, en un momento dado, puede convertirse en una poderosa fuente de recompensas, esto hace que al encontrarse más unido y con sentido de solidaridad tenga un mayor impacto motivacional sobre el trabajador y desarrolle en él una comunicación efectiva que hará que el individuo sienta como suyo lo que afecta al grupo.

## **2. Factores que determinan la Moral.**

El nivel de la moral estará influenciado por tres factores principalmente:

1.- Las percepciones de los trabajadores acerca del estatus de los factores de la organización sobre los cuales ellos no tienen control, éstos son: el tipo de supervisión que reciben, el espíritu cooperativo de los compañeros de trabajo, las políticas de la compañía acerca del personal, condiciones de trabajo, entre otras.

2.- Las percepciones de los trabajadores acerca del nivel de satisfacción obtenido por recompensas previamente otorgadas, es decir, la reacción ante los reconocimientos y logros obtenidos en el pasado. Si dichas recompensas han sido justas, la persona tendrá una moral elevada.

3.- Las percepciones de los trabajadores acerca de futuras oportunidades y condiciones por medio de las cuales podrá desarrollarse, avanzar y ser promovidos. Si el individuo analiza el futuro y percibe oportunidades de satisfacción con la obtención de recompensas, su moral será alta, en cambio si no las percibe y observa incertidumbre en lo referente a la satisfacción de sus necesidades, su moral será baja.

Al analizar estos tres factores, se puede observar que cada uno de ellos influirá en mayor o menor grado al individuo y harán que éste se motive de tal manera que mejorará su comportamiento y su desempeño, debido a la expectativa de poder satisfacer sus necesidades. Se podrán observar los síntomas del nivel de moral existente, a través del análisis de su comportamiento.

Un determinado nivel de moral puede dar a la empresa efectos positivos o negativos. Esta relacionada con los resultados que la organización pueda lograr, por ejemplo, soportar firmemente la

adversidad que pueda presentarse en un momento dado o derrumbarse, tener una ejecución sobresaliente o simplemente una ejecución ordinaria, aportar a sus clientes un mayor número de opciones (en productos o servicios) o simplemente cumplir con sus expectativas conocidas. La moral estará condicionada por las prácticas y políticas de la administración de la compañía y por la historia de la relación empresa-trabajador.

### **3. Síntomas y efectos de una Alta Moral en el trabajo.**

Una moral de nivel alto puede observarse cuando el trabajador percibe las condiciones como favorables; se da la tendencia a relacionarse con facilidad y de manera informal, existen pocos rumores, las pequeñas desviaciones en la rutina no provocan desequilibrio y cuando la administración comunica una decisión que no se comprende inmediatamente, los empleados suponen que posteriormente se les dará una adecuada explicación.

Los efectos de la alta moral son: la cooperación del trabajador que se ve manifiesta en la ejecución de sus labores con lealtad y respeto, el desempeño de buena gana y en armonía, el acatar las políticas de la organización, manejar cuidadosamente el equipo y propiedades. A esto se le puede sumar la disminución del ausentismo, los retardos y la rotación del personal.

### **4. Síntomas y efectos de una Baja Moral en el trabajo.**

La moral de las personas que laboran en la organización se encontrará dañada o en niveles bajos, cuando se tienen relaciones distantes y ceremoniosas, la comunicación se dé sólo entre grupos pequeños y se dificulta entre jefe-trabajador; los grupos crean sospecha y rivalidad entre sí al culparse unos a otros de los problemas existentes. Al ser tomada una acción por parte de la

administración, ésta se interpreta como hostil y disparatada, además se observan continuamente quejas que posiblemente no tengan un fundamento real.

Para señalar los posibles efectos de una baja moral se pueden citar un sin fin de ejemplos que mostrarían claramente la situación que se pretende explicar. Para simplificar la exposición de dichos efectos, se señalarán como principales: el ausentismo, la impuntualidad, la actitud de apatía del empleado y su sentimiento de frustración, la productividad de cada miembro se verá disminuida y la rotación de personal será elevada. Esto sucede cuando el trabajador siente las condiciones de trabajo como desfavorables.

## **5. Consideraciones de la Moral.**

Una vez analizado que la moral se determina por la percepción y actitudes del trabajador, la empresa podrá buscar condiciones para que las percepciones estén orientadas de manera positiva, como puede ser el estilo de supervisión, el estilo de liderazgo que apoye y estimule a la persona. Se debe buscar que las condiciones estén orientadas hacia el individuo de manera adecuada.

Para apoyar la moral positiva y elevarla, es muy importante impulsar la existencia de una comunicación efectiva desde el momento en que la persona ingresa a la empresa (esto es por medio del programa inductivo, que provocará en la persona confianza y le ofrecerá la posibilidad de que inicie una retroalimentación con los individuos con los que ha de relacionarse) donde el trabajador se sienta con la libertad de expresar sus ideas y sentimientos al saber que éstos serán escuchados y a su vez, el tener la seguridad de que tendrá acceso directo y fidedigno de los cambios que se están dando en la organización. Por otra parte, no se debe hacer a un lado a los grupos informales, por el contrario, es necesario tratar de lograr la compatibilidad de sus metas con las de la empresa; se

debe procurar un sentir positivo por parte de cada uno de los miembros, que ellos se sientan orgullosos de su trabajo.

Otro punto a considerar es la libertad en el trabajo, si el grupo goza de libertad para decidir sobre cómo trabajar sentirá la responsabilidad de dar su mejor esfuerzo, su moral se elevará y cada miembro se encontrará mayormente integrado, lo cual traerá beneficios para ambas partes.

La moral no es estática, puede tener fluctuaciones momentáneas y cotidianas, aunque a veces insignificantes. "Los cambios significativos de la moral ocurren lentamente",<sup>10</sup> pueden ser en períodos de meses o hasta años. Dichos cambios representan el ajuste del grupo de una manera gradual a los factores que significativamente afectan el medio de trabajo, como pueden ser:

- 1.- Modificaciones de carga o métodos de trabajo.
- 2.- Cambios en la composición del grupo, como es la salida de integrantes y la entrada de nuevos elementos.
- 3.- Cambio de gerentes o filosofía administrativa.

La moral debido a su naturaleza no puede medirse fácilmente. Para conocer el nivel real en el que se encuentra la moral de los empleados se pueden utilizar los métodos del cuestionario y la entrevista. Este último resulta más costoso y requiere de un mayor tiempo, a pesar de ello es recomendable utilizar dicho medio, ya que proporciona una información más completa y fidedigna de la que se obtiene por medio de la aplicación del cuestionario.

---

<sup>10</sup> GELLERMAN, Saúl, Administración de Relaciones Humanas, Ed. CECSA, México, 1982, p. 162.

## D. Los Incentivos

Los incentivos son el medio que proporciona la organización por el cual los empleados podrán satisfacer sus necesidades; son un elemento que adjunto a la voluntad, contribuirán a estimular y sostener la conducta de la persona hacia el logro de un objetivo específico; atraen la atención de la persona y la estimulan a actuar. Robert Dubin establece que "los incentivos deben ser parte del ambiente de trabajo"<sup>11</sup>, ya que son importantes para retener a los miembros de una organización, así como para coadyuvar a que se mantengan productivos mientras trabajan.

Los incentivos deben ser dirigidos hacia la necesidad real del individuo (por lo que el jefe deberá determinar correctamente las necesidades de sus trabajadores), debido a que estimularán la acción de manera eficaz, sólo si el empleado lo observa como adecuado y le representa un valor importante, por lo que deberán modificarse de manera que se adecuen a las necesidades cambiantes de los empleados, que varían con el tiempo (conforme se cubren unas, van surgiendo otras).

La utilización de los incentivos tiene como finalidad que el trabajador se encuentre motivado, se sienta bien en su trabajo y desempeñe sus labores de manera que lo hagan ser más productivo. La empresa busca crear un ambiente motivador al ofrecer al empleado un trabajo saludable y productivo, para que los incentivos le sirvan como herramienta para lograrlo, deberá utilizarlos en el momento adecuado y considerar las características de dichos empleados, debido a que cada uno reaccionará de diferente manera ante los incentivos, que valoran en diversos grados.

---

<sup>11</sup> DUBIN, Robert, Las Relaciones Humanas en la Administración, 4a. impresión, Ed. CECSA, México, D.F., 1982, p. 129.

## **1. Tipos de Incentivos.**

Una manera sencilla y general de clasificar a los incentivos es la que distingue a los incentivos financieros de las no financieros.

### **a. Incentivos Financieros**

Cualquier incentivo que, directa o indirectamente retribuye en dinero, es un incentivo financiero. Sin embargo, las gratificaciones, la participación en las utilidades, las pensiones, las vacaciones pagadas, el seguro de salud y el servicio médico gratuito que es proporcionado por la empresa, entre otros, quedan comprendidos de igual manera dentro del rubro de los incentivos financieros, ya que de no ser pagados directamente en dinero, proporcionan servicios que de otra manera requerirían erogaciones personales.<sup>12</sup>

El dinero es considerado como un medio de intercambio en el cual el trabajo se cambia por ingresos, pero también puede considerarse al dinero como un medio de evaluación. La remuneración económica por el desempeño de un trabajo, se convierte en una forma significativa que indica el valor de su trabajo. Si una persona gana más que otra, se supone que su esfuerzo productivo es más valioso. Los planes de incentivos financieros se elaboran con la finalidad de pagar por la realización del trabajo, de acuerdo con la importancia de la contribución del empleado.

Las diferencias en la paga recibida por los miembros de una organización, buscan como incentivos: hacer que los empleados busquen el desplazarse de los puestos inferiores a los superiores, lo que provocará la movilidad de la empresa y con lo cual los trabajadores incrementarán su percepción económica a medida que ascienden y hacer que estos deseen permanecer en sus

---

<sup>12</sup> ibid.

actuales trabajos, aumentándoles el salario por permanecer en ellos, lo cual contribuye al logro de una estabilidad necesaria dentro de la misma empresa. Es por esto que el dinero, puede también ser considerado como un incentivo tanto de movilidad, como de estabilidad de los individuos dentro de la organización.

## **b. Incentivos No Financieros**

Por otra parte se encuentran los incentivos no financieros, los cuales son de alguna manera formas de retribuir el trabajo de los empleados con alicientes no monetarios. Los incentivos que no son monetarios, se pueden otorgar de manera que la persona obtenga un status más elevado, que tenga la oportunidad de recibir mayores responsabilidades o participar en las decisiones sobre el trabajo, ser reconocido públicamente, recibir recompensas simbólicas, etc. Este tipo de incentivos se basa en el conocimiento de que la gente responde a una gran variedad de alicientes que no se expresan en forma monetaria.

Este tipo de incentivos son en realidad recompensas psicológicas. Existen dos formas generales de recompensas psicológicas. La primera es la satisfacción en el trabajo, el trabajo que afecta la satisfacción del individuo. Los puestos con riqueza en elementos conductuales, como son la autonomía, la variedad en las tareas y la retroalimentación recibida, contribuyen a la satisfacción del empleado; de igual manera (como se explicará más extensamente en el siguiente capítulo), la Inducción de los nuevos empleados, influencia el grado de satisfacción de los miembros de la organización, porque la aceptación del nuevo integrante en su grupo de trabajo inmediato y en la empresa, es importante para el logro de niveles altos de satisfacción.<sup>13</sup> La segunda es el gozar de

---

<sup>13</sup> WERTHER, William B., DAVIS, Keith, Jr., Administración de Personal y Recursos Humanos, 2a edición, Ed. McGraw-Hill, México, 1987, p. 271.

ciertos privilegios como la exclusividad de una asignación de trabajo, el aumento en el nivel de autoridad al obtener un puesto de mayor nivel, que pueden definirse como la "paga de privilegios".<sup>14</sup>

Existen algunos incentivos que gozan de ambos aspectos, esto es, son financieros y no financieros a la vez. Por ejemplo, un ascenso puede considerarse como un incentivo no financiero, en el cual la recompensa es el obtener un grado de autoridad mayor y un status más elevado. Sin embargo, los ascensos típicamente implican un aumento de salario, de manera que la persona es recompensada doblemente.

La diferencia real que existe entre los incentivos financieros y no financieros, es la variación que existe en la forma de pago, pero de igual manera, ambos son un modo de recompensa para el empleado.

En base al tipo de recompensas que la empresa utilice, será el grado de motivación de sus trabajadores.

## **E. Recompensas para los Empleados**

Las recompensas se clasifican en dos grupos principales: recompensas extrínsecas e intrínsecas. Las recompensas intrínsecas están asociadas directamente al desempeño del trabajo, pueden ser conceptualizadas como autorecompensas, mientras que los factores extrínsecos son aquellos que se encuentran asociados con los factores que "circundan" el trabajo<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup>DUBIN., op. cit., p. 137.

<sup>15</sup>CUMMINGS, L., SCHUAB, Donald., Recursos Humanos, Evaluación y Desempeño, Ed Trillas, México, 1985, p. 39.

## **1. Recompensas Extrínsecas.**

Dentro de este rubro se habla de las recompensas interpersonales que son aquellas que el empleado puede obtener en base al desempeño o antigüedad; el reconocimiento que la persona recibe por los logros alcanzados en base a su cometido, la recompensa poder-status cuando se le asigna un puesto de mayor prestigio y con autoridad sobre los demás y por último una recompensa muy importante como es la de afiliación, que corresponde en darle al empleado aquellas tareas que le permitirán mantener un mayor número de relaciones interpersonales. Así como sentirse parte importante de un grupo de trabajo (empresa), lo cual empieza con una adecuada Inducción.

Por otra parte se encuentran las recompensas económicas, dentro de las cuales se haya el dinero, el cual es un símbolo al que cada persona da un valor diferente según las circunstancias que lo afecten y en base a lo cual motivará mayor o menormente su comportamiento.

## **2. Recompensas Intrínsecas.**

Dentro de las recompensas intrínsecas se pueden mencionar el logro, la autonomía, la posibilidad de crecimiento, el reconocimiento, la realización, el progreso y el trabajo en sí mismo.

El logro se refiere a la satisfacción que el empleado recibe con el hecho de alcanzar una meta que valora como desafiante, por ejemplo, lograr rebasar un estándar de ventas previamente establecido. La autonomía, trata de aquellos trabajos en donde la persona puede tomar decisiones y actuar sin estrecha supervisión, que lo harán sentirse independiente y capaz de actuar por sí mismo. La posibilidad de crecimiento, es la recompensa que permite al trabajador maximizar sus capacidades, desarrollarse integralmente.

El reconocimiento y el progreso impulsarán a la persona a desempeñar sus labores de manera óptima. El trabajo en sí mismo, la hará sentirse realizada.

El empleado sentirá satisfacción de alguna recompensa cuando observe que es equitativa, es decir, que se dé una relación adecuada entre costo-beneficio. Debe hacerse notar que debido a las diferencias individuales, el trabajador puede valorar como satisfactoria o no, la recompensa alcanzada. Es necesario saber administrar los incentivos como un medio para lograr los objetivos fijados, tanto los organizacionales, como los de la persona misma.

Además de las recompensas existen otros factores que influyen en la motivación del personal y que la empresa debe tomar en cuenta para lograr una satisfacción personal en los empleados y un buen nivel de productividad. Dichos factores son los siguientes:

*a.* El grado de capacitación. Los empleados que forman los grupos más capacitados tienden a ser mejores en su desempeño, que aquellos que cuentan con un grado menor de capacitación.

*b.* El grado de definición de metas, esto es, se encontrará mayormente motivada la persona que cuenta con sus metas y responsabilidades claramente definidas, que aquella que no las conoce adecuadamente. Y esta puede lograrse con una adecuada inducción al puesto, pues ésta le daría a conocer dichas metas y responsabilidades.

*c.* El nivel de retroalimentación del desempeño. Este es importante, debido a que el individuo requiere conocer la manera en la que está desempeñando sus labores, de modo que se sienta motivado a corregir sus errores.

d. La claridad y delimitación de las áreas de trabajo, ya que entre mejor delimitadas se encuentren, el empleado podrá llevar a cabo sus funciones de mejor manera, logrando ser más productivo.

El grado de interrelación social. Dependiendo de la naturaleza del trabajo se puede mejorar la calidad del mismo y aumentar la satisfacción de la persona en aquellos trabajos en los que es posible el interrelacionarse con los demás compañeros de trabajo (la interrelación entre individuos es siempre necesario).

En resumen, la idea de considerar estos factores para la motivación de los trabajadores, consiste en contar con personal que realice las funciones que le corresponden, con un conocimiento real de las mismas, que se sienta aceptado e integrado a su trabajo desde un principio (a través de la Inducción), proporcionarles una retroalimentación regularmente en relación a su desempeño, crear metas u objetivos específicos y dar al empleado libertad de movimiento, con lo que la organización contará con personas contentas y convencidas de su trabajo. Vale la pena.

## **F. Necesidades del Personal**

Para lograr una administración de personal eficiente, es necesario conocer las necesidades del hombre y de esta manera poderlo motivar. Si se cuenta con un personal motivado, se obtendrán beneficios tanto para la persona como para la empresa, ya que el trabajador se desarrollará al mismo tiempo que satisface sus necesidades y por otra parte, la empresa contará con individuos que trabajen activamente, aportando su mejor esfuerzo y que la harán productiva.

Excepto algunas necesidades fisiológicas (hambre, sed, sueño, etc.), la mayoría de las necesidades son influidas en gran parte por las experiencias previas de la persona. Por consecuencia, la fuerza

relativa de necesidades difiere de persona a persona. Para efecto de esta tesis se hablará de cuatro tipos de necesidades.<sup>16</sup>

## **1. Necesidad de Realización.**

Una persona con una gran necesidad de realización, obtiene satisfacción al experimentar el éxito al completar una tarea difícil, al hacer una contribución única, al resolver un problema complejo y desempeñar una asignación difícil exitosamente. Los individuos con fuerte motivación para la realización, prefieren tareas en las que el éxito dependa del esfuerzo y habilidad propios, más que de factores de riesgo que se encuentran fuera de su área de control.

## **2. Necesidad de Afiliación.**

Los seres humanos normalmente tienen algún deseo de disfrutar de compañía y relaciones interpersonales amistosas en las que el afecto y compañerismo se dan y se reciben. La persona busca gustar mucho a la gente, ser aceptado como parte del equipo, participar en actividades sociales agradables, etc.

## **3. Necesidad de Estimación.**

La gente tiene típicamente deseo de ser respetada y apreciada, esta necesidad es satisfecha a través de la emisión de alabanzas, recibir elogios de sus superiores y compañeros de trabajo, recibir reconocimiento formal por sus contribuciones, tener un alto status y visibilidad de una organización, etc.

---

<sup>16</sup> WEXLEY, Kenneth N. Conducta Organizacional y Psicología del Personal, Ed. CECSA, México, 1990, p. 29.

#### **4. Necesidad de Seguridad.**

Todo mundo tiene algún interés en evitar el daño físico y el desastre económico, pero algunas personas se preocupan de esto mucho más que otras. Esto llevará a algunas personas a interesarse principalmente por la seguridad de su puesto y la pérdida del ingreso. La persona que tiene este tipo de necesidad en un grado muy elevado, evita condiciones de trabajo peligrosas, busca siempre contar con un empleo seguro y evita tomar decisiones que impliquen un riesgo de fracaso.

La empresa para ser productiva deberá proporcionar los medios adecuados a los empleados para que satisfagan sus necesidades. Para que esto se lleve a cabo, primero deberá conocer las necesidades de su gente. Una vez que conoce sus necesidades, podrá vincular a la organización y al individuo; la vinculación consiste en organizar la empresa para que alcance sus fines y a su vez, satisfaga las necesidades del individuo.

Con una comunicación adecuada y el manejo de buenas relaciones personales, se fomentará un mejor entendimiento de las necesidades de cada individuo. Esto influirá positivamente en el grado de satisfacción del empleado, que consecuentemente realizará sus actividades con mayor empeño y entusiasmo.

El nivel de satisfacción del empleado refleja el grado en que sus necesidades han sido cubiertas. La empresa debe provocar que se brinden oportunidades a todos y cada uno de los miembros de la organización, para que de esta forma se integren positivamente a su ambiente de trabajo.

# CAPITULO III

## **INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO**

### **III. INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO**

Como se ha dicho anteriormente, el activo más valioso que posee una empresa es el elemento humano y el capital más importante que se adquiere y por el que se paga, es la inteligencia, capacidad y esfuerzo del hombre, que se pretende sean puestos en práctica desde el momento en que el individuo ingresa a la organización, a ésta corresponde la tarea de ayudar a los recién llegados a ser elementos más productivos y satisfechos.

El proceso de convertirse en empleado satisfecho y productivo, es vital tanto para la organización, como para cada uno de sus integrantes, ya que la empresa requiere de elementos que la ayuden a desarrollarse con rapidez y eficiencia, para esto es necesario tomar en cuenta que los individuos al sentirse satisfechos en el ambiente de trabajo en el que desempeñan sus labores se convertirán en elementos productivos. Las empresas modernas consagran tiempo y esfuerzos considerables, en actividades como son la selección, contratación, capacitación y adiestramiento de personal y este hecho convierte al individuo en una inversión importante desde su primer día de trabajo.

La empresa espera que el empleado se inicie con un desempeño óptimo en sus labores, sin embargo, salvo que sea integrado rápida y adecuadamente en su ambiente de trabajo (en ocasiones difícil de lograr), puede retrasarse la aplicación completa de su eficiencia en la realización de las tareas que le han sido asignadas, si antes no se le proporciona una orientación y ubicación dentro de la empresa y ante su propio trabajo.

Las primeras experiencias que vive el nuevo miembro del grupo en la organización, influirán directamente en su rendimiento y adaptación dentro de la misma. Los primeros días en el trabajo de cualquier persona son críticos, pues el desconocimiento de las personas, actividades y del ambiente laboral en general, producen en los empleados un estado de incertidumbre y ansiedad, por lo tanto es importante prever esta situación, al contar con un programa de Inducción debidamente planeado y organizado, con el fin de ayudar al trabajador a que se adapte y ubique ante su nuevo empleo.

La mayoría de los trabajadores de reciente ingreso tienen dudas acerca de sus posibilidades de éxito. Se sienten fuera de su elemento entre rostros desconocidos, en un ambiente extraño y enfrentan situaciones inusitadas. Las impresiones iniciales tienden a ser duraderas y quedan grabadas en el nuevo empleado. Cuando no se presenta, introduce e integra debidamente al trabajador ante su nueva situación, se pueden disminuir sus ambiciones e impulsos creativos, reducir su interés en el trabajo y con el tiempo puede llegar a separarse de la empresa.

## **A. Concepto de Inducción**

La Inducción es la última etapa del proceso de selección, que se inicia una vez que se ha contratado al nuevo empleado. Se define como "el conjunto de esfuerzos y actividades que facilitan el acceso de una persona a su nuevo empleo"<sup>17</sup>. Dichos esfuerzos y actividades se llevan a cabo por medio de un proceso en el que el principiante se logrará adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, esto es, a

---

<sup>17</sup> CADWELL, Charles M., Inducción del Nuevo empleado, 1a. edición, Ed. Trillas, México, 1991, p. 5.

todo aquello que implica el formar parte de una organización a la que no se pertenecía anteriormente. Su principal propósito, consiste en ayudar a los nuevos empleados y a la organización a conocerse, además de auxiliar al novato a llevar a cabo un comienzo productivo.

Para llevar a cabo la Inducción, se requiere de la elaboración de programas formales de orientación, cuya extensión y duración variarán dependiendo de las posibilidades y necesidades de cada empresa. Algunas organizaciones llevan a cabo la Inducción por medio de programas improvisados, en lapsos de corto tiempo y con un contenido pobre, que por tanto, resultan inefectivos. Por otra parte se utilizan programas con tal cantidad de información que abruma a la persona y son excesivamente costosos.

Si la empresa busca que el trabajador cubra la primera etapa de adaptación y obtenga los conocimientos con los que debe contar acerca de la generalidad de la organización y el ambiente que lo rodeará, se debe elaborar un programa que cubra con las exigencias de ambas partes (empresa y trabajador) y dedicarle el tiempo necesario para que éste resulte lo suficientemente efectivo. Las compañías grandes que contratan a un gran número de nuevos empleados quizá tendrán programas bastante elaborados, mientras que las organizaciones pequeñas a pesar de contar con programas más sencillos (de menor costo), pueden brindar mayor atención individual a cada uno de ellos.

El total de la organización deberá estar consciente de la importancia de llevar a cabo un proceso de Inducción, ya que directa o indirectamente contribuirán a que ésta pueda llevarse a cabo. Tanto los directivos, como los jefes inmediatos o supervisores y compañeros de trabajo, tomarán parte en el proceso de bienvenida que se ha de preparar al nuevo miembro del grupo. Los primeros deberán autorizar su ejecución, los segundos deberán permitir que sus subordinados dejen por un momento sus actividades

correspondientes y los terceros serán una parte importante en el desarrollo del proceso mismo, al brindar apoyo al nuevo integrante con sus actitudes de acogimiento.

El personal de todos los niveles debe considerar la repercusión que tiene la Inducción en el desenvolvimiento de los trabajadores, para que de esta manera se asegure su cooperación durante el desarrollo de la misma. Se pueden presentar varios problemas si las personas no están de acuerdo con que se lleve a cabo el proceso inductivo, por ejemplo, si los supervisores no permiten que los nuevos empleados asistan a las sesiones de orientación, impedirá que ésta se lleve a cabo (para efecto de este capítulo se tomarán como sinónimos los términos de orientación e Inducción).

## **1. Beneficios de una Inducción Planificada.**

La mayoría de los nuevos empleados se presentan a su primer día de trabajo con gran entusiasmo e inquietud. A este interés inicial puede dársele un uso positivo o bien puede destruirse, dependiendo de la forma en que se nutra. La Inducción del recién llegado no es difícil y no se necesita dedicar gran cantidad de tiempo y dinero. De hecho, cuando este proceso se da adecuadamente, a la larga ahorrará tiempo a la empresa y en lugar de ser considerado como un costo, deberá considerarse como una inversión.

Una Inducción mal planeada o la inexistencia de ella, puede convertir con rapidez a un empleado que ha sido cuidadosamente reclutado y seleccionado, en una estadística de rotación. Esto implica más trabajo para la organización, ya que será necesario iniciar nuevamente todo el proceso de contratación.

Por otra parte, una Inducción que ha sido bien planeada y realizada, dará como resultado un menor número de errores en el

desempeño de las funciones y una mejor comprensión por parte de los trabajadores, de lo que se espera de ellos. Esto debe conducir a una mayor estabilidad del personal, a un mejoramiento de las relaciones entre los empleados, a un mejor servicio al cliente y aumento de la productividad.

## **2. ¿Quién se encarga de desarrollar la Inducción?**

La responsabilidad directa de planear, organizar, ejecutar y evaluar el proceso de Inducción, corresponde al Departamento de Personal, esto es esencial para que se lleve a cabo una Inducción ordenada y efectiva. Sin embargo los supervisores también representan papeles importantes en este proceso y se les debe considerar responsables en la alta administración por la orientación apropiada de los nuevos empleados en su puesto y en el ambiente de trabajo.

Este enfoque dual es común porque los temas que serán cubiertos durante la Inducción comprenden dos amplias categorías: la de interés general, relevante para todos los empleados y la de interés específico, que va dirigida de manera especial a cada uno de los trabajadores en base a su puesto.

La primera parte de la Inducción, en la que se darán a conocer a los recién llegados las normas generales que se viven en la organización, será desarrollada por el Departamento de Personal, más específicamente por el representante del mismo. El supervisor directo del trabajador será el encargado de continuar con la orientación y le proporcionará al empleado información específica acerca de las actividades que le corresponden.

Con frecuencia, los supervisores se encuentran ocupados en los problemas inmediatos de las labores y pueden considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son menos

importantes que los primeros. Se debe tener cuidado en este tipo de situaciones y cambiar la idea de los supervisores por medio de una capacitación que a pesar de ser pequeña, será efectiva. Para asegurarse de que el supervisor ha cumplido con la parte de la Inducción que le corresponde, es conveniente que utilice una lista de verificación de los temas que debe cubrir.

Una técnica complementaria de gran utilidad consiste en asignar a uno de los compañeros de trabajo del nuevo empleado para que lo guíe. El compañero puede efectuar las presentaciones, responder las preguntas que formule, acompañarlo a la hora de la comida, iniciarlo en actividades deportivas o similares, etc. Estas interacciones sociales dan al recién llegado la posibilidad de empezar a explorar su entorno sin ansiedad y pueden contribuir a su rápida adaptación.

Se debe tener muy en cuenta que la técnica de hacer que un compañero de trabajo acompañe al nuevo miembro del grupo es solamente un complemento de la labor inductiva que corresponde al supervisor. Si el supervisor sustituye su orientación por la que proporciona un compañero, estará perdiendo una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador. Es muy probable que dentro de poco, el nuevo empleado prefiera comunicarse con sus compañeros de trabajo y evitar al supervisor.

Tanto el Departamento de Personal, como el supervisor deben considerar que para que el programa de Inducción tenga éxito:

- ★ El recién llegado no debe ser abrumado con excesiva información.
- ★ Debe evitarse que se vea sobrecargado de formas y cuestionarios que deba llenar.

- ✪ Es negativo que deba empezar con la parte más desagradable de su labor.
- ✪ Nunca se le debe pedir que lleve a cabo labores para las que no está preparado y en las que existe gran probabilidad de fracasar.

El éxito del programa de Inducción dependerá directamente del grado de preparación real que logre dar al nuevo empleado. Así como empujar a una persona a un río para que aprenda a nadar es una acción peligrosa, sumergir al recién llegado en su puesto para que "aprenda viendo" sin orientación alguna, es el mejor camino al fracaso.

### **3. Proceso Administrativo de la Inducción.**

#### **a. Planeación**

En la primera etapa del proceso, el departamento deberá determinar las necesidades de los recién llegados (que serán cubiertas con el programa de orientación) establecer los objetivos que se quieren alcanzar, elaborar el programa a seguir y revisar el presupuesto con el que se cuenta para llevar a cabo las diversas actividades que se han planeado.

#### **b. Organización**

Durante esta etapa el Departamento de Personal se encargará de integrar los recursos materiales necesarios para impartir el programa inductivo.

#### **c. Ejecución**

La etapa ejecutoria iniciará una vez que se cuenta con todos los elementos que se requieren para echar a andar las sesiones de

orientación. Se desarrollarán los programas, se coordinarán las actividades previstas y se llevará un control administrativo y presupuestal.

#### **d. Evaluación**

Esta es la última etapa del proceso inductivo en la cual se realizarán una serie de evaluaciones que permitan analizar los resultados que ha tenido el programa, conocer qué tan alto es su beneficio, darle un seguimiento por medio de cuestionarios o entrevistas a los empleados, por medio de las cuales se podrán detectar las fallas existentes y hacer los ajustes necesarios para lograr un máximo rendimiento del programa.

## **B. Obstáculos de Integración de la fuerza de trabajo**

Existen dos factores principales que obstaculizan la integración eficiente de los empleados de nuevo ingreso, al nuevo entorno que los rodea. Dichos factores son:

### **1. Disonancia cognoscitiva.**

Uno de los problemas que a menudo se presentan en toda organización y que obstaculizan la real integración de la persona a la empresa, lo constituye el hecho de que los empleados tienden a renunciar durante los primeros meses de empleo. La descripción realista del puesto en las entrevistas iniciales, pueden utilizarse como medida preventiva para evitar el abandono de la institución, por una distorsión entre lo que se suponía debía realizarse y lo que en la práctica se debe realizar, al desconocer las funciones auténticas que le son conferidas. A la falta de concordancia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad del entorno, se le llama disonancia cognoscitiva. Cuando la disonancia es excesiva la

persona actúa de ciertas maneras para tratar de reducirla, es por esto que en repetidas ocasiones el trabajador ante tal problema decide cambiar de empleo.

Las causas de disonancia potencial son independientes al puesto. Es probable que los nuevos empleados no acepten determinadas políticas, a sus compañeros de trabajo o a su supervisor y sólo hasta el momento en que inician sus labores, podrá la persona darse cuenta de los puntos de fricción.

## **2. Tasa de Rotación de nuevos Empleados.**

Para poder mantener una fuerza de trabajo productiva es necesario que se alcancen los objetivos personales de cada uno de sus integrantes. Cuando esto no ocurre, el desempeño de los empleados puede descender, la satisfacción tornarse en descontento y la compañía puede perder a sus mejores integrantes o enfrentar una serie de conflictos internos.

Si se auxilia a los empleados a que alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece tanto a la organización como a la persona. La primera se favorece porque, entre otras cosas, disminuye la tasa de rotación del personal (y con ella su costo) y la segunda, porque logrará satisfacer sus necesidades, lo que la llevará a permanecer en la empresa.

El proceso de Inducción contribuye a que se disminuya la rotación de personal en los primeros meses de trabajo. Este ayudará a la persona a familiarizarse con su ambiente laboral (sus funciones, la organización misma, sus políticas, otros empleados), a sentirse parte de la compañía. La empresa debe darse a la tarea de ayudar a los empleados a "encajar" en la organización y conducir sus esfuerzos hacia la socialización del recién llegado.

La empresa denominada Dínamo, S.A., compañía internacional con sede en una capital europea y especializada en la venta de pilas y similares para aparatos eléctricos, cambió la filosofía que manejaba anteriormente acerca de los recién llegados al comprobar por medio de una serie de estudios, que la rotación del personal de nuevo ingreso se reduce al llevar a la práctica un programa inductivo (Figura 3.1). Esto es, se incrementa el porcentaje de empleados que permanece en sus puestos.<sup>18</sup>

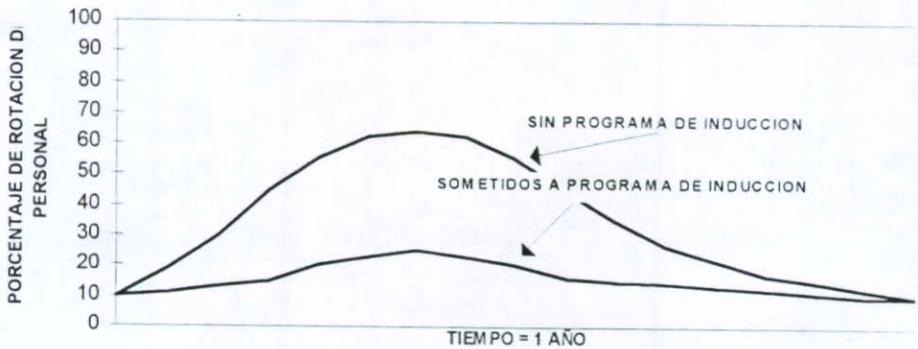


FIGURA 3.1 EFECTOS DE UN PROGRAMA DE INDUCCION EN EL NIVEL DE ROTACION DEL PERSONAL

<sup>18</sup> WERTHER, William B., DAVIS, Keith Jr., *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 2a. edición, Ed. McGraw-Hill, México, 1987, p. 136.

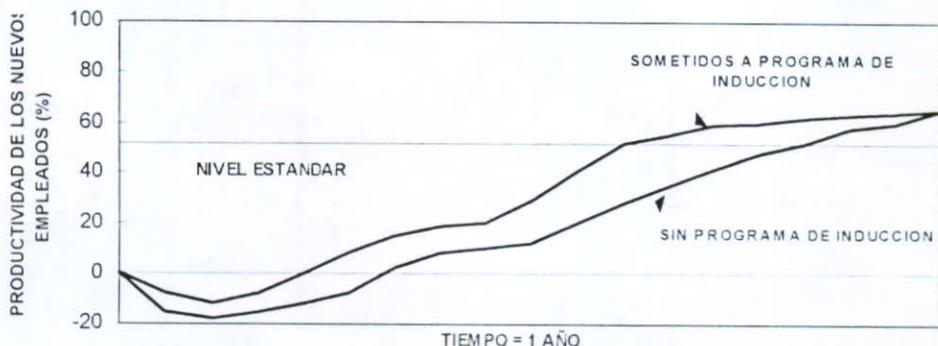


FIGURA 3.2 EFECTOS DE UN PROGRAMA DE INDUCCION EN EL NIVEL DE APRENDIZAJE DE NUEVOS EMPLEADOS.

Los índices de rotación de personal después de los primeros meses de trabajo no se ven afectados por la falta de Inducción, son los mismos para los empleados que permanecen más de un año en la empresa, ya que los programas de Inducción, ejercen un escaso efecto después de ese período. La Inducción o la falta de la misma, influencia positiva o negativamente al trabajador durante los primeros meses de empleo (Figura 3.2), mientras que factores como son la capacitación, las políticas y objetivos, la supervisión, el nivel de remuneración, los programas de compensaciones e incentivos, entre otros, ejercen mayores efectos a largo plazo.

### C. Socialización Organizacional

La socialización se describe como un proceso que "consiste en la comprensión y aceptación de valores, normas y convicciones que se postulan en la organización"<sup>19</sup>. Es un proceso humano que abarca toda la serie de adaptaciones que lleva a cabo el nuevo

<sup>19</sup> *Ibid.*, p. 134

empleado para fundirse en un equipo de trabajo, pero conservando su idiosincrasia y su personalidad.

Los valores, normas y patrones que necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional son:

- ☆ Los objetivos básicos de la organización.
- ☆ Los medios preferidos a través de los cuales se alcanzarán los objetivos.
- ☆ Las responsabilidades básicas de cada miembro, en el papel que se le adjudica en la institución.
- ☆ Los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel que a cada quien corresponde.
- ☆ Un conjunto de principios que aseguran el mantenimiento de la identidad e integridad de la empresa.

Este proceso ayuda a la organización a lograr los objetivos que ha establecido acerca del desarrollo de su personal, al mismo tiempo que capacita a cada empleado para satisfacer sus necesidades individuales. La empresa debe ayudar a los trabajadores, por medio de programas adecuados de capacitación, remuneración, incentivos, planes de carrera, etc., al logro de sus objetivos personales, por lo menos en la medida en que esos objetivos contribuyan a los logros de la empresa.

Los valores de la organización se transmiten a los recién llegados por medio de métodos formales como los programas de Inducción u orientación, o informales, como son los grupos espontáneos de iniciación al trabajo. Los programas de Inducción constituyen un instrumento de socialización especialmente efectivo. La mayoría de los nuevos empleados buscan ser aceptados e

intentan adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización. La capacitación y el adiestramiento continúan el proceso de socialización, al llevar al trabajador a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe.

A medida que la persona pasa por el proceso de Inducción, capacitación e influencia del grupo de trabajo, adoptará los valores, preferencias y tradiciones de la empresa en forma paulatina. Finalmente cuando la persona se encuentra realmente integrada a la organización y su ideología, logrará estabilidad, satisfacción y productividad en el desempeño de sus labores. Por medio de la Inducción se podrá acelerar el proceso de socialización y lograr así, que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización.

## **D. Objetivos de la Inducción**

La organización persigue varios objetivos específicos al llevar a cabo un programa de Inducción y son los siguientes:

1. Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.
2. Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente de trabajo.
3. Informarle de las políticas, los reglamentos, las prestaciones y los beneficios que maneja la empresa.
4. Darle a conocer el objetivo, importancia y responsabilidades de su puesto.
5. Crear en el empleado una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.

6. Reducir la rotación de personal en general, al aminorar el índice de rotación que se lleva cabo en los primeros meses de empleo.
7. Ahorrar tiempo y esfuerzo tanto al trabajador como a la empresa, debido a que si éste no está bien informado, se encontrará indeciso acerca de las labores que le corresponden y constantemente formulará preguntas a los compañeros que lo rodean.
8. Contribuir a satisfacer necesidades de afiliación del trabajador, que le permitirán sentirse satisfecho y lo cual lo llevará a desempeñarse eficientemente en su trabajo.
9. Evitar y/o reducir sentimientos de inseguridad o desconfianza en el nuevo empleado.
10. Favorecer su pronta participación al equipo de trabajo.
11. Ayudar a que el ambiente de trabajo sea agradable y poco tenso.
12. Evitar que el empleado se forme falsas expectativas acerca de la empresa y de su puesto, al crear un imagen favorable de ambos.
13. Despertar interés y el sentido de responsabilidad frente al trabajo, dando a conocer a los nuevos empleados la trascendencia de sus labores.
14. Dar a conocer al recién llegado las características que regulan el trabajo y las relaciones laborales internas.

## **E. Influencia de la Inducción en la adaptación del personal de nuevo ingreso**

Las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento, se pueden satisfacer por medio de una Inducción apropiada, ya que por medio de ésta se proporcionarán al individuo los elementos que le harán sentirse como parte de la organización a la que recién ingresa, sentirá que es tomado en cuenta por la empresa y esto le permitirá unirse con facilidad a los grupos de trabajo ya establecidos.

Los procedimientos imprevistos y la falta de información pueden precipitar la angustia del nuevo empleado, el desaliento, la desilusión o incluso la renuncia. El hecho de que las renunciaciones ocurran con mayor frecuencia en los primeros meses de empleo (provocando una alta tasa de rotación de personal), sugiere un reclutamiento, selección y contratación inadecuados, así como la falta de una Inducción que haga a la persona sentirse como parte misma de la institución.

### ***EXPERIMENTO REALIZADO POR LA TEXAS INSTRUMENTS***

Para que la Inducción logre sus objetivos y reduzca en gran medida la ansiedad que sufre el recién llegado, debe incluir un esfuerzo deliberado por parte de aquellos que planean, organizan, diseñan y ejecutan el proceso inductivo. Por medio de una serie de entrevistas realizadas por un gerente de departamento de la Texas Instruments, se obtuvieron los siguientes datos acerca de los nuevos empleados<sup>20</sup> :

☐ Sus primeros días en el puesto eran de ansiedad y confusión.

<sup>20</sup> GOMERSALL, Earl R., cit. pos. FRENCH, Wendell L., Administración de Personal, Desarrollo de RH, 4a. reimpresión, Ed. LIMUSA, México, 1993, p. 313.

- ⌘ Las prácticas de iniciación de nuevos empleados ejecutadas por compañeros intensificaban la ansiedad.
- ⌘ La angustia interfiere en el proceso de capacitación.
- ⌘ La rotación de empleados recién contratados fue originada principalmente por ansiedad.
- ⌘ Los nuevos operadores se mostraban renuentes a discutir problemas con sus supervisores.
- ⌘ Sus supervisores habían tenido poco éxito al poner en práctica la teorías motivacionales.
- ⌘ En entrevistas efectuadas con supervisores y administradores de nivel medio, se descubrió información adicional acerca de los supervisores:

Ellos experimentaban tanta ansiedad como los nuevos ensambladores.

Se sentían mal con subordinados experimentados competentes.

Reducían la comunicación para ocultar su ignorancia.

La actitud defensiva de los supervisores desalentaba la comunicación ascendente.

Los principios de motivación aprendidos en el salón de clases no se llevaban a la práctica en la línea de ensamble.

En base a la información obtenida de dichas entrevistas, se llevó a cabo un experimento (realizado en el año de 1978) con el fin de minimizar los problemas observados en el personal recién llegado,

en el cual se utilizó un nuevo método inductivo. El experimento consistió en llevar a un supervisor a participar en un seminario común de Inducción de dos horas y posteriormente fue enviado a la estación de trabajo. Simultáneamente, un grupo experimental de nuevos empleados asistió al mismo seminario común de orientación y de ahí paso a una nueva etapa del proceso de Inducción denominada "seminario de ansiedad", en el cual se dio a los participantes información acerca de los supervisores y del ambiente de trabajo en general.<sup>21</sup>

Durante el transcurso de la Inducción hubo una gran retroalimentación (preguntas y respuestas) por parte de los trabajadores ahí presentes y los dirigentes de la misma. Se proporcionó a los empleados asistentes, información estadística acerca de la alta probabilidad de éxito personal dentro de la empresa, se les habló de las posibles novatadas, se les comentaron rumores provenientes de los empleados de mayor edad, se les invitó a hacer preguntas a los supervisores y por último se les dio información acerca de la personalidad y las prácticas de sus nuevos supervisores.

El resultado sugirió claramente que el programa experimental llevado a cabo tuvo buenos resultados. Esto se observó después de cuatro semanas de realizadas las sesiones experimentales, en donde el grupo que participó en la práctica se encontraba desempeñándose significativamente mejor que el grupo de control, al que se envió al supervisor con una sesión inductiva incompleta.

Se encontró que hacía falta a los supervisores las capacidades necesarias para ayudar a incorporar a sus nuevos empleados. La naturaleza de la primera asignación a menudo era llevada a cabo ineficientemente por falta de asimilación, por lo regular se daba poca retroalimentación acerca del desempeño; existían muchas

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 312.

confusiones en cuanto a asuntos tales como sistemas de recompensas, políticas de transferencias, desarrollo de la carrera (promociones) y acerca de cómo se tomaban las decisiones.

Como resultado de ello se inició un programa de capacitación para supervisores, al que asistían aproximadamente un mes antes de que el trabajador llegara. Además se estableció un procedimiento mediante el cual se seguiría el progreso del nuevo empleado durante los primeros seis meses de trabajo. Se inició también, un taller de un día en el que participaban los novatos, los supervisores y un moderador, con el propósito de alentar la retroalimentación entre empleados y supervisores, para disipar confusiones e incomprensiones.

Además del esfuerzo que debe realizar la empresa para reducir la ansiedad del nuevo integrante, un factor que debe tomar en cuenta y que contribuirá a que la Inducción se lleve a cabo con éxito, es el preparar a la organización para la llegada de un nuevo empleado. Aquí se pueden utilizar métodos como explicar a los compañeros de trabajo el papel que el recién llegado ha de desempeñar, disipar los miedos irrazonables que surgen en los empleados actuales por la expectativa de un nuevo miembro en el grupo y el hacer responsable a los colegas de ayudarlo. Estos métodos son muy sencillos y tienden a hacer los primeros días más fáciles y más productivos a todos los que intervienen.

## **F. Proceso de Inducción**

La Inducción no se da en un día. Normalmente, es un proceso que continúa durante varios días o en algunos casos, hasta semanas (el período de duración depende de cada empresa). El proceso de Inducción consta de tres etapas principales: la bienvenida, la Inducción organizacional y la Inducción al puesto. Cada una de ellas contribuye a lograr un inicio más placentero en el trabajo para

el nuevo empleado, ya que le proporciona herramientas de conocimiento que lo ayudarán a integrarse con mayor rapidez al nuevo ambiente en el que se desenvuelve.

A continuación se explican de manera más amplia y específica las etapas del proceso inductivo.

## **1. Plática introductoria.**

La bienvenida es considerada como la primera etapa del proceso inductivo, esta puede ser conceptualizada como la parte informal de dicho proceso. Previamente a la Inducción organizacional se recibe cordialmente al nuevo elemento, de tal forma que se sienta en confianza. Así mismo se hace una breve presentación individual a los integrantes del área de trabajo, para ello es recomendable que previamente a la presentación del recién llegado, se haga saber a los compañeros la incorporación de un nuevo integrante al grupo laboral.

Durante un período de tiempo considerable, se entabla una plática con el nuevo elemento, para darle a conocer en términos generales, lo siguiente:

- El objetivo general y las principales funciones de la organización.
- La ubicación de su puesto dentro de la estructura de la empresa.
- Orientación general acerca de las funciones básicas del puesto que va a desempeñar.
- Presentación del recién llegado, de manera personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus nuevos compañeros.

- Explicación acerca de las siguientes etapas del proceso por las que pasará posteriormente y las razones por las cuales es importante esta etapa (razones que han sido expuestas a lo largo de este capítulo).

## **2. Inducción Organizacional.**

La Inducción organizacional se encuentra a cargo del Departamento de Personal y consiste en dar a conocer al recién llegado varios aspectos generales acerca de la organización que lo ayuden a ubicarse dentro de la misma. En esta etapa se expone al empleado una historia breve de la compañía, las políticas generales que se manejan dentro de la misma y los objetivos que abarcan a las diferentes áreas de la empresa. Así mismo se le proporcionará información acerca del giro de la organización, los principales servicios y/o productos que en ella se fabrican o comercializan, el número de personas que laboran en ella, el número y ubicación de filiales (si es que existen).

Es conveniente proporcionar al personal de nuevo ingreso, información sobre los inicios de la compañía o los acontecimientos significativos en su desarrollo; así como también las tradiciones y cultura de la misma<sup>22</sup>.

## **3. Inducción al Puesto.**

La tercera y última etapa del proceso inductivo será llevada a cabo por el supervisor o jefe inmediato del nuevo integrante de la organización; es una responsabilidad que no debe ser delegada a otro miembro del grupo (bajo condiciones normales de trabajo). El

---

<sup>22</sup> CADWELL, Charles M., Inducción del nuevo Empleado, 1a. edición, Ed. Trillas, México, 1991, p. 52.

supervisor o jefe inmediato al que corresponda inducir al recién llegado a su nuevo puesto debe evitar interrumpir dicho proceso, ya que esto dejará una impresión de poco interés en el participante de la Inducción.

Esta etapa busca introducir al nuevo elemento en las funciones concretas que va a realizar (las cuales deberán definirse de manera detallada), darle a conocer las responsabilidades y relaciones de trabajo que mantendrá, tanto internas, como externas (en caso de que existieran), así como la razón de entablar tales relaciones (los puntos que han sido mencionados deben respaldarse con la Descripción de Puestos correspondiente, la cual será entregada al interesado); así mismo, se deben especificar a la persona los documentos que requiere manejar (la manera de elaborarlos, a quien serán entregados, etc.).

Por otra parte, en la Inducción al Puesto se darán a conocer los objetivos y metas que debe alcanzar el individuo (este punto es muy importante, ya que de esta manera podrá dirigir sus esfuerzos y acciones de manera que logre alcanzar los objetivos que se hayan previamente establecidos), las políticas y procedimientos específicos del área o departamento en el que desarrolla sus labores, todo esto con el propósito de que el empleado conozca el para qué de las actividades que irá desempeñando y evite cometer errores.

Por medio de la Inducción al Puesto, se proporciona al nuevo empleado las bases de adaptación a las responsabilidades que se le van a conferir, para lo que requiere una buena orientación por parte de los jefes. Es importante que en esta etapa se nombre a un auxiliar temporal que le brinde ayuda acerca de las dudas y preguntas que sean formuladas.

Una vez que se han dado por terminadas las etapas del proceso inductivo, deberá llevarse a cabo la supervisión del personal de reciente ingreso, en la cual se pondrá en contacto al nuevo

elemento con la persona que se encargará de entrenarlo en las funciones que va a desempeñar y se supervisa durante un período razonable, el avance de integración del nuevo empleado al trabajo<sup>23</sup>.

## **G. Herramientas útiles en el Proceso de Inducción**

**1. Conferencia o plática:** en donde se manejará la información general, correspondiente a la Inducción organizacional acompañada de una película o videocasete (que auxiliará al conferencista mostrando de manera audiovisual lo que ahí se está exponiendo). Comúnmente la conferencia la da una persona del Departamento de Personal, aunque en ocasiones, puede ser dada por el supervisor directo del nuevo empleado bajo la asesoría del departamento de personal.<sup>24</sup>

**2. Visita a la empresa, planta e instalaciones,** durante la cual se le indica la ubicación de puntos clave que, entre otros, pueden ser: reloj checador, sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, salidas de emergencias, etc.

**3. Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita,** para que el trabajador vea hasta donde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades y de esta manera conozca qué es lo que la empresa espera de él (herramienta indispensable en la Inducción al puesto).

**4. Proporcionar al empleado un manual de bienvenida,** que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, incluyendo:

---

<sup>23</sup> BANCEN, *op. cit.*, p. 5

<sup>24</sup> GRADOS E., Jaime A., Inducción, Reclutamiento y Selección, Ed. Manual Moderno, México, 1988, p. 259.

- Bienvenida cordial,
- Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido,
- Organización de la empresa, se nombran los departamentos y divisiones de la compañías, de ser posible se anexa un organigrama,
- Informar si existe un departamento de seguridad industrial,
- Reglas de seguridad,
- Políticas de la empresa (remuneración de la que goza el personal, días y procedimiento de pago, préstamos, promociones y ascensos, horario de trabajo, existencia de permisos especiales y condiciones bajo las que se otorgan, localización de sanitarios, tableros y boletines, normas internas de trabajo, adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que tiene derecho),
- Prestaciones (seguro de vida, servicio médico, fondo de ahorro, plan de jubilación, vacaciones, aguinaldo, becas de estudio, ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, defunción, etc.),
- Especificar días festivos en los que no se labora,
- Actividades socioculturales.

Con los elementos y conceptos que han sido tratados a lo largo del este capítulo, se espera que se pueda llevar a cabo un proceso inductivo exitoso, que permita al nuevo empleado el tener un buen comienzo dentro de su nuevo ambiente de trabajo, con lo cual tanto la empresa como el empleado mismo, obtendrán beneficios a corto plazo.

# CAPITULO IV

## **ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE INDUCCIÓN EN UN GRUPO FINANCIERO**

## **IV. ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE INDUCCIÓN EN UN GRUPO FINANCIERO**

Con la finalidad de validar empíricamente los conocimientos e ideas desarrolladas en los tres capítulos anteriores, se realizó una investigación de campo en el Grupo Financiero Bancentro, el cual se encuentra actualmente en un período de transición importante, debido a la fusión de Banco del Centro, S.A. con Multiva Grupo Financiero.

### **A. Generalidades**

Banco del Centro, S.A., es una institución de banca múltiple constituida conforme a la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, con personalidad jurídica y patrimonio propios. La sociedad, en su carácter de institución de banca múltiple, presta el servicio público de banca y crédito, procurando la satisfacción de las necesidades financieras de todos los sectores productivos del centro del país y del público en general, así como la colocación rentable de sus recursos.<sup>25</sup>

Dicho banco se constituyó en escritura pública de fecha 17 de enero de 1935, bajo la denominación de Banco Ixtlero, S.A. en la ciudad de San Luis Potosí. Al paso del tiempo, como resultado de la diversificación de los requerimientos financieros de las actividades económicas que fueron desarrollándose en su zona de influencia, su razón social fue modificada el 1o. de junio de 1939 a Banco del Centro, S.A.

A partir de 1973, los servicios bancarios que promovía Bancen, se ampliaron para ofrecer por cuenta propia todos aquellos que los

---

<sup>25</sup> Banco del Centro, S.N.C., Boletín Informativo, S.L:P., 9 al 13 de abril de 1987.

bancos de mayor desarrollo ya brindaban al público en general. El mecanismo inicial fue su incorporación al grupo financiero denominado Bancos Regionales Asociados, que derivó grandes beneficios a quienes lo integraron y culminó con la transformación de Banco del Centro, S.A., en institución de banca múltiple al fusionar a Financiera de Saltillo, S.A., en diciembre de 1979, cancelándose los acuerdos y convenios establecidos con el grupo antes mencionado.

Por Decreto del Ejecutivo Federal publicado en el Diario Oficial en agosto de 1983, Banco del Centro, S.A., que al igual que toda la banca nacional, se transformó en Sociedad Nacional de Crédito, en los términos de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, fusionando por incorporación a Banco del Interior, S.N.C., Hipotecaria del Interior, S.N.C., y Banco Mercantil de Zacatecas, S.N.C. En octubre de 1985, por Decreto Presidencial, Banco del Centro, S.N.C., fusiona a Banca de Provincias, S.N.C.

Más tarde, en el año de 1993 se decreta en México la reprivatización de la Banca y es cuando Bancen y Multiva se consolidan en Grupo Financiero denominado BANCENTRO. Ahora Bancen y Multiva Grupo Financiero, son sinónimos de arraigo y prestigio en la zona centro del país.

## **B. Características de la Investigación**

Para obtener la información requerida fue utilizada la técnica de cuestionario, ya que por sus características de aplicación, facilitó la recopilación de resultados de un universo de 568 personas, que constituyen el personal de BANCENTRO en Guadalajara. El cuestionario fue aplicado a un total de 55 personas elegidas aleatoriamente.

Se elaboraron dos tipos de cuestionarios, con la finalidad de diferenciar la experiencia laboral dentro de la institución, de los empleados que recibieron Inducción, de aquellos que no lo hicieron. La aplicación de los cuestionarios se dividió en base a dos factores, que fueron tomados como variables:

- a) Tiempo trabajando en la institución, en donde se manejaron muestras de 1 a 2 meses de antigüedad y de 6 meses a 2 años de labores.
- b) Nivel Jerárquico, estableciendo tres niveles: secretarial, mandos intermedios y directivo.

Las preguntas que integran el cuestionario fueron formuladas en base al objetivo de la investigación, que es el demostrar la importancia de la Inducción en el desempeño del nuevo empleado. Para ello se llevó a cabo una prueba piloto, aplicándolo a cinco personas en el Departamento de Personal. el resultado de esta prueba provocó el cambio en la redacción de algunas preguntas para que fueran más claras y uniformes en cuanto a su interpretación por los encuestados. Los cuestionarios utilizados se encuentran como Anexo 1 y Anexo 2 en esta tesis.

## **C. El Proceso de Inducción en el Grupo Financiero estudiado**

BANCENTRO se encuentra en un período de transición importante debido a su reciente formación. La realidad de las cosas, es que se ha dejado de llevar a cabo la función de Inducción, pues se reconoce por parte de la alta dirección y del propio Departamento de Personal, la necesidad de crear un programa actualizado que contenga información completa sobre el grupo y que incluya su nueva filosofía, valores, objetivos, estructura y lineamientos generales.

El personal de menor antigüedad (hasta 6 meses) ha recibido Inducción por iniciativa de sus jefes inmediatos, utilizando diversos

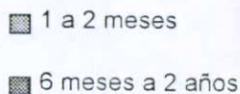
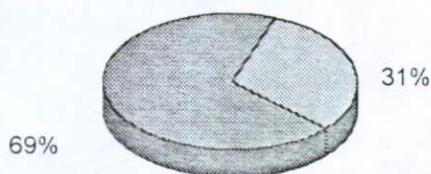
materiales y recursos tal como aparecen en los resultados de la investigación de campo.

## D. Resultados generales de la Investigación

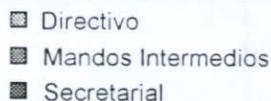
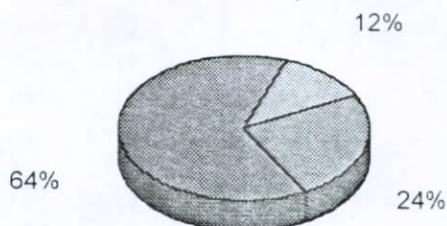
Los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios, se encuentran tabulados en los anexos 3, 4, 5 y 6 de esta tesis. Es prudente hacer notar que no se encontraron diferencias significativas entre las respuestas obtenidas de las submuestras que se establecieron, es decir, ni la antigüedad, ni el nivel jerárquico fueron variables determinantes en los resultados.

Los encuestados, un total de 55 personas, tienen las siguientes características de antigüedad y nivel jerárquico.

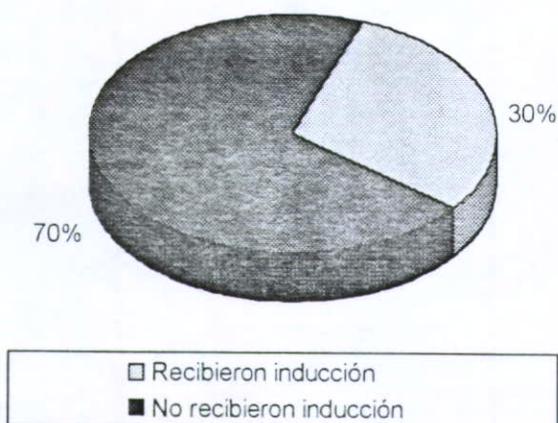
Antigüedad



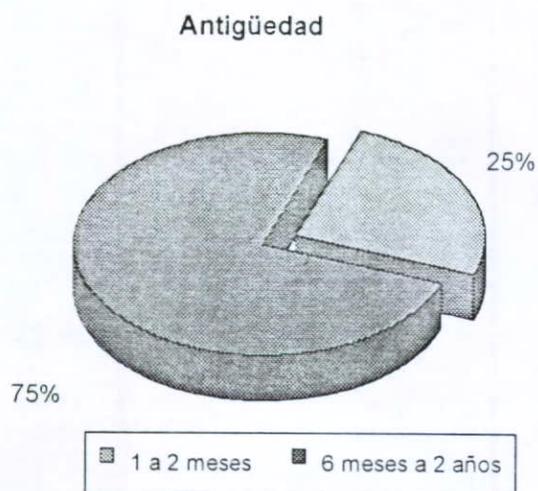
Nivel Jerárquico



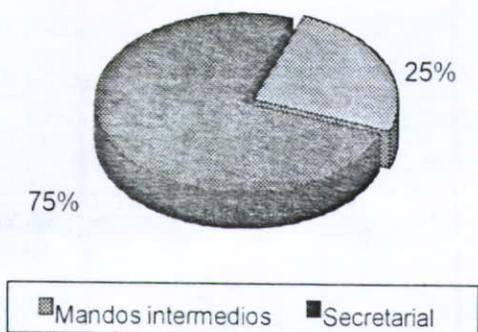
Del total de 55 personas encuestadas, sólo 16, es decir el 30% recibió Inducción.



La muestra del personal que recibió Inducción está compuesta de la siguiente forma:

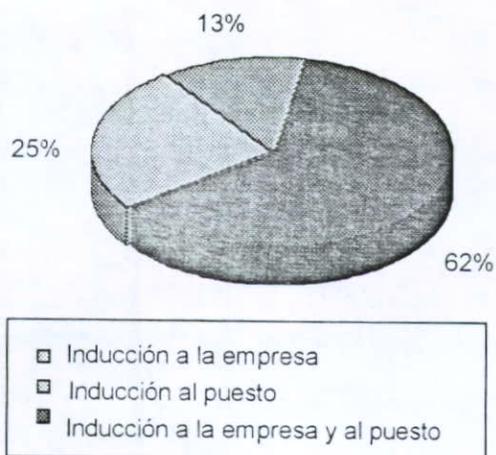


### Nivel jerárquico

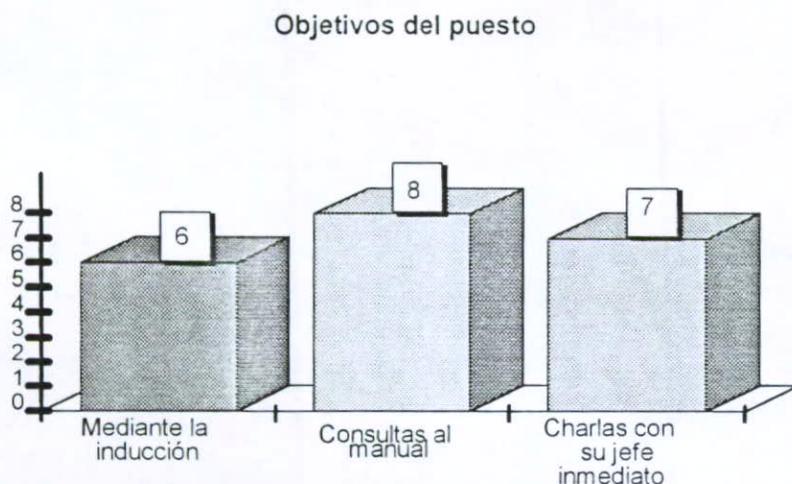
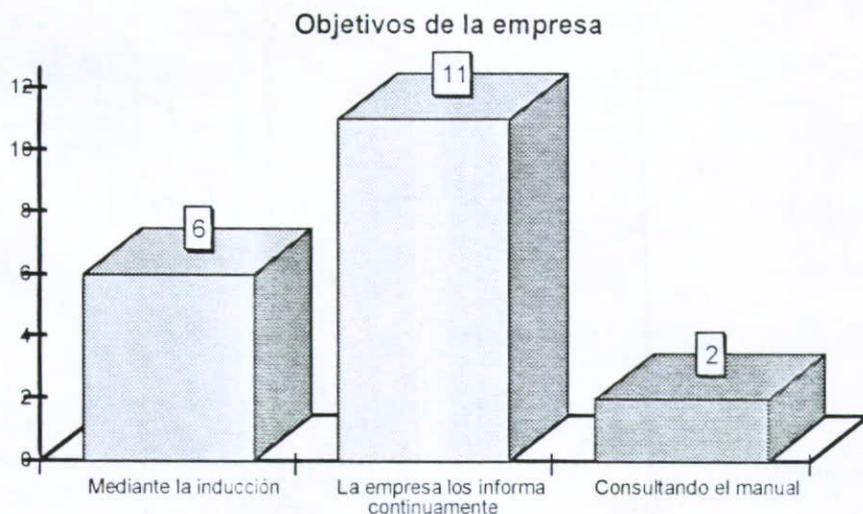


\* Cabe aclarar que el nivel directivo no recibió inducción.

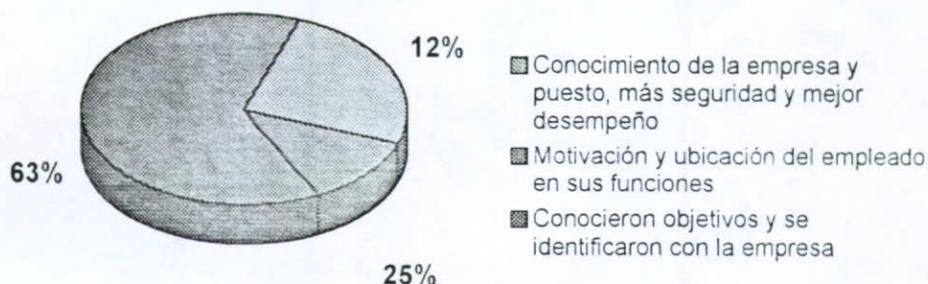
Sobre el tipo de Inducción recibida, se muestran los resultados en la siguiente gráfica.



El total de quienes recibieron Inducción conoce los objetivos de la empresa y de su puesto, sin embargo los medios por los cuales les fueron dados a conocer son, en su mayoría distintos a la Inducción. Los resultados de la siguiente gráfica están dados en número de respuestas y éstas superan al número de personas en la muestra por tener la posibilidad de contestar con varias opciones.

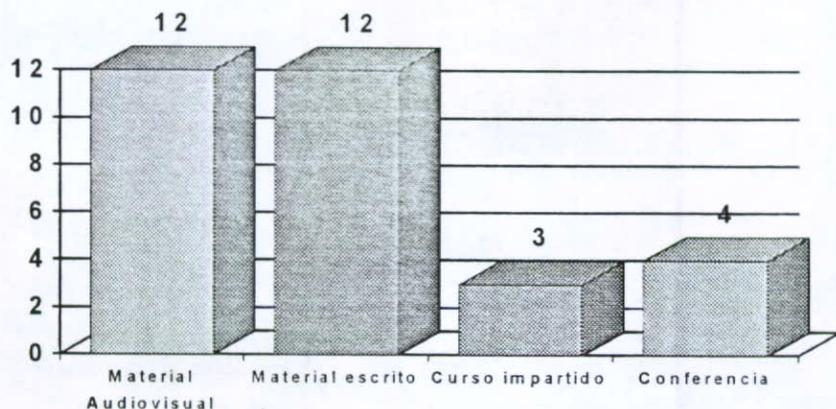


La Inducción tuvo repercusiones positivas para el personal que la recibió. Se muestran en la siguiente gráfica sus respuestas.



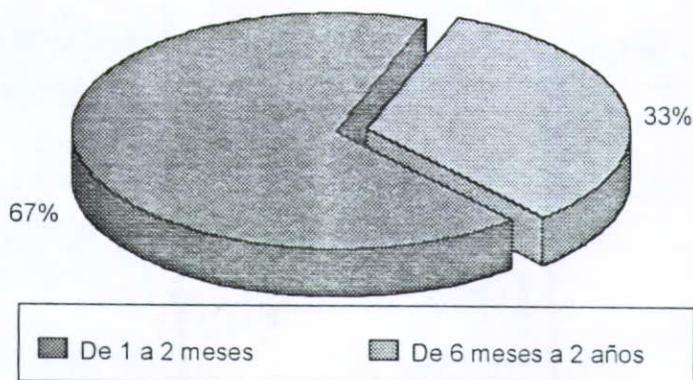
Los encuestados calificaron la Inducción sin deficiencias en un 75% de los casos y el 25% restante encontró deficiencias en el programa recibido. Este 25% se trata del personal de mandos intermedios, para quienes fue demasiado corta o contuvo información insuficiente.

Sobre cómo fue impartida la Inducción, se obtuvieron las siguientes respuestas:

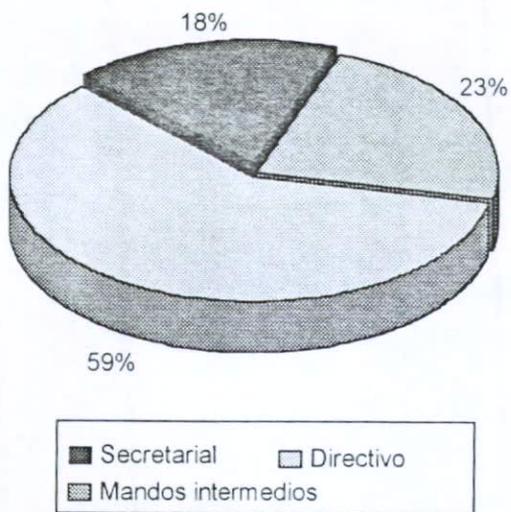


Las personas que no recibieron Inducción, 39, que representan el 70% de los encuestados, presentan características de antigüedad y nivel jerárquico, según muestran las gráficas que se encuentran a continuación.

### Antigüedad

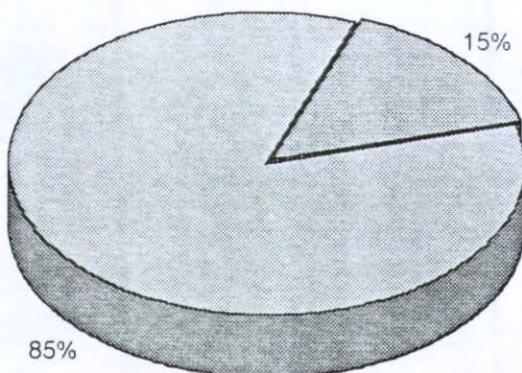


### Nivel jerárquico

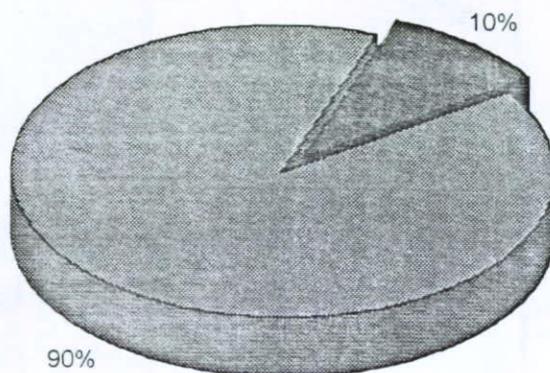


El 85% de los integrantes de esta muestra, conocen los objetivos de la empresa y el 90% los de su puesto.

### Objetivos de la empresa

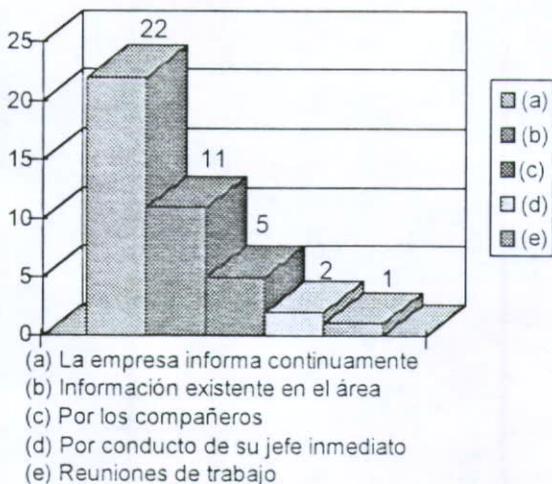


### Objetivos del puesto

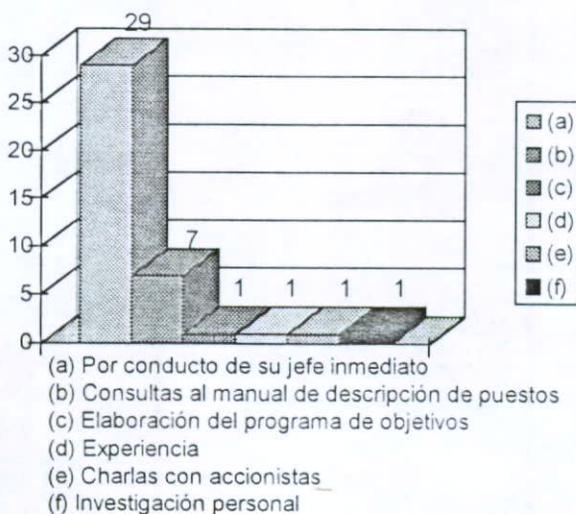


Los medios por los cuales se obtuvo la información referente a los objetivos tanto de la empresa como de su puesto son diversos. En seguida, se grafican los resultados obtenidos, presentados en número de respuestas.

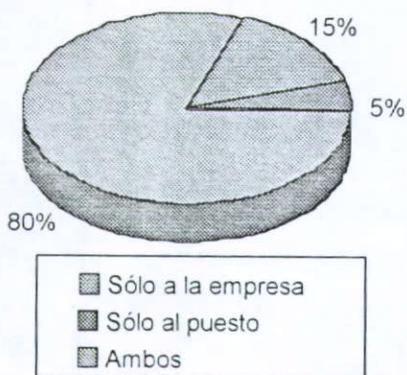
### Objetivos de la Empresa



### Objetivos del Puesto

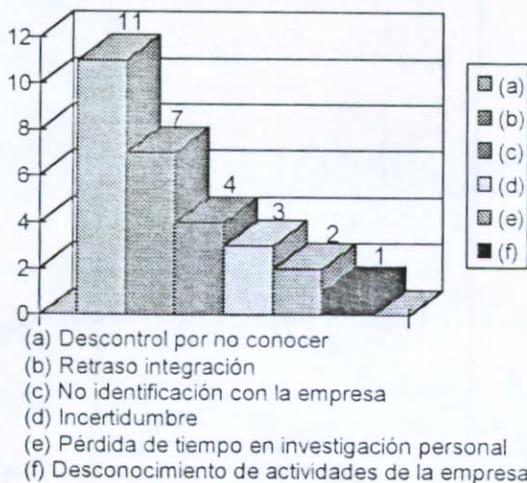


Del total de la muestra, al personal le hubiera gustado recibir Inducción, que fuera:

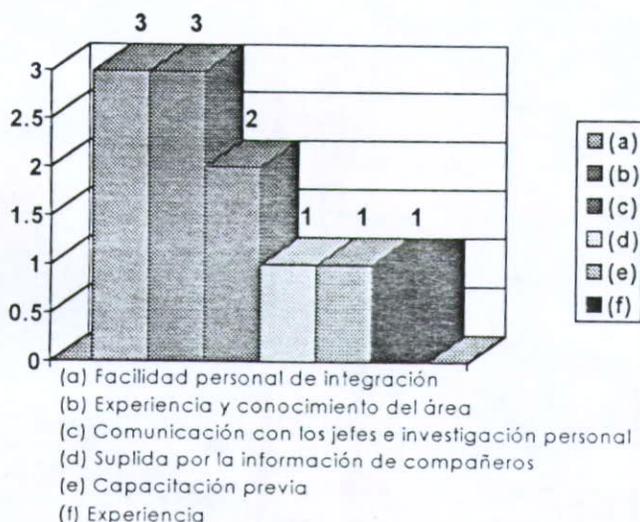


El 72% considera que el no haber recibido Inducción le afectó de tal manera en su momento, que retrasó su adaptación a la empresa, al puesto y al desempeño de sus labores. El 28% restante considera no haber resultado afectado por la falta de Inducción. Mediante las gráficas siguientes se muestra, tanto en un caso como en otro, los comentarios obtenidos.

**Personas que se sintieron afectadas...**



### Personas que no se sintieron afectadas...



## E. Estructura de un programa de Inducción

Por lo antes expuesto se propone la estructura de un programa de Inducción para instrumentarse en tres fases, elaborado en base a las necesidades reales observadas en el personal durante el análisis de la investigación de campo realizada.

La primera fase: *Plática Introdutoria* traerá como resultado que la persona participe activamente en el proceso inductivo, sintiéndose parte del mismo.

La segunda fase: *Inducción Organizacional*, cuyo contenido se sugiere sean los datos del Grupo en general, dirigida a todo el personal independientemente de su nivel organizacional; manejada por el Departamento de Personal.

La tercera fase: *Inducción al Puesto*, en la que deberá involucrarse para su realización, a los Supervisores directos del nuevo personal; actuando el Departamento de Personal como facilitador de la misma.

A continuación se expone la estructura de dicho programa:

**ESTRUCTURA DE UN  
PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

## ***ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN***

### **©OBJETIVO GENERAL**

Este programa tiene por objeto proporcionar al personal de reciente ingreso aquellos elementos que agilicen su integración y adaptación a la empresa y a su ambiente de trabajo dentro del cual se desenvolverá.

### **©OBJETIVOS PARTICULARES**

Al final del programa, el participante:

1. Comprenderá el papel que desempeña la empresa dentro del contexto financiero y el crecimiento socio-económico del país.
2. Asimilará la filosofía, misión, valores, políticas, objetivos y funciones de la Institución, para lograr una identificación empleado-empresa.
3. Asumirá una actitud favorable hacia la empresa y hacia su puesto mismo.

4. Se involucrará con la cultura de la organización y se sentirá preparado para trabajar con sus compañeros como miembro de un equipo.

5. Conocerá los servicios y prestaciones que otorga la empresa.

6. Será capaz de definir todas y cada una de las actividades relativas al puesto en cuestión conociendo la responsabilidad y el alcance de las mismas.

©DIRIGIDO A:

La inducción es una necesidad para todos aquellos que ingresan a las organizaciones, en donde desempeñan nuevos cargos o inician nuevas carreras, es por esto que todo programa inductivo debe dirigirse a todo el personal de *nuevo ingreso*.

©DURACIÓN:

La duración global del curso de inducción oscilará en un promedio de 8 horas y consta de tres fases:

**FASE 1 - 1 hr.**

Durante esta fase se llevará a cabo una plática introductoria informal que servirá para que la persona participe activamente en el proceso inductivo y se sienta parte del mismo.

**FASE 2 - 3 hrs.**

La segunda fase consta de información general, con lo que se dará al participante una visión global la Institución.

**FASE 3 - 4 hrs.**

Esta fase será individual, abarcando aspectos precisos del desempeño de un puesto específico.

**© RESPONSABLES:**

- Directo, por la planeación, organización, ejecución y control del programa, el Departamento de Personal.
- Los jefes de todos los niveles, por el personal de nuevo ingreso que vaya a quedar a su cargo.

© **HERRAMIENTAS:**

**LUGAR FISICO:**

Es muy importante que la presentación sea llevada a cabo en un lugar confortable, donde sea previsto que la luz, el clima y la decoración sean las apropiadas para crear un ambiente agradable, idóneo para que los participantes estén en la mejor disposición para recibir la información que se desea proporcionar.

**MATERIAL A UTILIZAR:**

♦ *Audiovisual:*

Es una herramienta muy útil para presentar una gran cantidad de información, puede ser más efectivo si en él participa el personal involucrado dentro de la organización. Deben incluirse escenas que muestren la ubicación física de las oficinas corporativas y sucursales de los principales centros de negocios en la república, además de algunas tomas donde se aprecie el ambiente de trabajo de la organización.

◆ *Manual de Bienvenida:*

Éste deberá ser un tríptico sencillo en donde se detallen aspectos básicos de la institución tales como misión, políticas, objetivos, filosofía, entre otras, lo cual permitirá al nuevo empleado adentrarse en la cultura de la empresa.

◆ *Reglamento Interior de Trabajo:*

Será entregado un ejemplar a cada participante, para dar lectura al mismo y responder dudas e inquietudes, tratando de que queden claros los lineamientos y políticas en la relación de trabajo.

◆ *Contrato Colectivo:*

Elemento necesario en la primera fase introductoria para dar a conocer al empleado sus derechos y obligaciones. Cabe aclarar que será utilizado únicamente con el personal sindicalizado.

**@CONTENIDO DEL PROGRAMA:**

**FASE 1:**

**1. PLATICA INTRODUCTORIA**

Es una operación para "romper el hielo" y crear una impresión positiva en el nuevo empleado; éste será recibido amablemente por la persona que se encargue de la contratación o por quien tenga a su cargo la Inducción, estableciendo de modo informal un clima que propicie confianza y disminuya la tensión del recién llegado.

**FASE 2:**

**2. INDUCCION ORGANIZACIONAL**

En esta fase del programa es importante iniciar con una Bienvenida en donde se hará la presentación de los participantes. Serán manejados dos niveles, con una duración de 4 horas y durante las cuales se proporcionará a la persona información referente a:

## A) A NIVEL EMPLEADO

★*Breve reseña de la historia del grupo financiero y de la banca en general:*

presentación de la organización que abarca historia, geografía y futuros desarrollos. Presenta varias oficinas y su personal que pronto será reconocido por los nuevos integrantes.

★*Estructura organizacional:*

organigrama en donde se muestren las diferentes áreas de la empresa y los niveles jerárquicos de la misma.

★*Principales funciones del grupo, así como, su filosofía, valores, políticas y objetivos:*

conceptos importantes para ir empapando al recién llegado en la cultura en donde se desenvolverán sus actividades laborales.

★*Servicios bancarios que presta BANCENTRO e importancia de la calidad en los mismos:*

definición específica y detallada de los servicios que proporciona la empresa, a fin de adentrar a la persona en el giro bancario.

★ *Papel que juegan los bancos en el desarrollo del país:*

dar a conocer la posición de las principales instituciones bancarias y su influencia en el desarrollo económico de México.

★ *Presentación del Reglamento Interior de Trabajo de la empresa:*

en él se especifican las condiciones de trabajo políticas y lineamientos generales que rigen la relación empleado-institución.

★ *Políticas de promoción y capacitación:*

definir parámetros de desarrollo del personal y plan de carrera.

★ *¿Qué se espera del nuevo empleado de BANCENTRO?*

para el nuevo empleado del grupo es muy importante conocer las expectativas que la empresa tiene de él y así guiar sus acciones de manera que cumpla con lo que de él se espera, al mismo tiempo que las compara con sus propias perspectivas.

★ **Localización de las diferentes áreas de la empresa:**

visita física mostrando sitios como lugar para café, extinguidores, salidas, sanitarios, etc.

**B) A NIVEL EJECUTIVO**

◆ **Breve reseña de la historia del grupo financiero:**

presentación de la organización que abarca historia, geografía y futuros desarrollos. Presenta varias oficinas y su personal que pronto será reconocido por los nuevos integrantes.

◆ **Estructura organizacional:**

organigrama en donde se muestren las diferentes áreas de la empresa y los niveles jerárquicos de la misma.

◆ **Conocimiento del mercado mundial; lugar que ocupa el grupo dentro del mismo:**

posición económica de la Institución en el entorno macroeconómico.

◆ *Entorno Financiero:*

instituciones financieras líderes en México.  
Situación actual de la banca nacional.

◆ *Proyección del grupo:*

planes de desarrollo, oportunidades reales de crecimiento (expansión y apertura de centros de negocios).

**FASE 3:**

**3. INDUCCION AL PUESTO**

Consiste en una plática en que le serán dados a conocer al participante:

- ⇒ Visión general del área en la que labora (funciones básicas y objetivos generales de la misma).
- ⇒ Objetivos del puesto y metas que debe alcanzar.
- ⇒ Descripción detallada de las funciones del puesto.
- ⇒ Ubicación de su puesto dentro de la estructura organizacional.

↪ Relaciones organizacionales del puesto.

↪ Posibilidad de desarrollo personal dentro de la Institución.

Esta fase será ejecutada en el transcurso de 4 hrs. aproximadamente (una mañana o una tarde). El tiempo utilizado para su desarrollo dependerá de la posición que ocupe el empleado o ejecutivo.

La primera y tercera fase del programa serán llevadas a cabo de manera individual durante el primer día de trabajo, mientras que la segunda será efectuada en grupo, una vez al mes (variando su frecuencia de acuerdo a las contrataciones realizadas).

Una vez que se ha llevado a cabo la Inducción del personal de reciente ingreso, será necesario mostrar en la pizarra de anuncios una sección semanal en donde se informe al resto del personal el nombre, puesto y área de los nuevos integrantes de la Institución.

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

La empresa es una entidad económico-social, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción de bienes o servicios, que responda a los requerimientos del medio humano en el que actúa.

Las empresas están conformadas por tres elementos o recursos indispensables, que son: los recursos humanos, los recursos materiales y los sistemas: de organización, de trabajo, de información, etc. Es indiscutible que de estos recursos, el más valioso es el constituido por la persona, que se encuentra en todas las áreas y niveles de las empresas, cualquiera que sea su actividad (industrial, comercial o de servicios), el origen de su capital o su tamaño.

Así mismo, la importancia del recurso humano se hace patente al analizar los fines que persigue toda organización y que pueden resumirse en: permanencia en el mercado, satisfacción y desarrollo del personal y cooperación al bien común de la sociedad y de la persona.

Ahora bien, toda entidad económica sin importar su tipo y dependiendo de sus necesidades, requiere una estructura que muestre funciones, jerarquías, autoridad, canales de comunicación, entre otros datos. La estructura básica de toda organización está formada por los siguientes departamentos: Compras, Producción, Finanzas, Mercadotecnia y el Departamento de Personal.

La inclusión de este último departamento se justifica plenamente al considerar lo valioso e imprescindible del Elemento Humano, así como la trascendencia de su buena administración.

La administración de personal comprende toda actividad humana encaminada a crear vínculos efectivos entre el individuo y la organización. Estas actividades se conocen dentro del área de los Recursos Humanos, como funciones típicas del Departamento de Personal; a saber:

- ▣ *Reclutamiento*: función encaminada a obtener el mayor número de candidatos para ocupar una vacante.
- ▣ *Selección*: manejo de técnicas que permiten elegir la persona óptima para cubrir una plaza.
- ▣ *Colocación*: asignación del candidato a un puesto.
- ▣ *Contratación*: actividades que formalizan el ingreso de una persona a la empresa, aclarando condiciones en que se efectuará la relación de trabajo.
- ▣ *Inducción*: "presentación" de la empresa al empleado y viceversa.
- ▣ *Capacitación y Desarrollo*: preparación de la persona para el logro de objetivos personales y de la organización.
- ▣ *Higiene y Seguridad Industrial*: serie de técnicas para proteger la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores.
- ▣ *Sueldos y Compensaciones*: creación de un sistema de remuneraciones equitativo, justo y competitivo.
- ▣ *Relaciones Laborales*: coordinación de las relaciones entre patrón, trabajadores y sindicato.

Además de otros, como comunicación, control, servicios al personal, etc.

La existencia del Departamento de Personal y el ejercicio de sus funciones, deben tener un objetivo y éste a su vez ser congruente con una filosofía. La filosofía empresarial debe basarse en una determinada conceptualización del Hombre, misma que considerará su dignidad.

El Hombre es un ser que posee voluntad e inteligencia y que goza de libertad, por lo tanto es superior a los demás seres que carecen de razón. Es además poseedor de características físicas, intelectuales y morales, que lo distinguen del resto de los seres vivos, mismas que son adquiridas a través del proceso genético, así como de sus vivencias y experiencias.

La última aseveración, es decir, el hecho contundente de que su individualidad está en buena proporción determinada por su medio, nos lleva a asegurar que el hombre es perfectible y desarrollable, tanto en el campo de sus habilidades físicas como intelectuales y morales. Estos conceptos nos llevan a rechazar la antigua idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas y más bien, considerarlos merecedores de respeto y reconocimiento. Las acciones de todo individuo están determinadas por sus necesidades, situación que prevalece en las empresas.

El conocimiento y comprensión de las necesidades humanas por parte de quienes dirigen y operan las empresas contribuye a lograr un ambiente sano y productivo, dentro de la organización, que llevará a los empleados a trabajar con entusiasmo y dedicación, con la expectativa de satisfacer los diversos tipos de necesidades que experimenta el ser humano. Entre estas necesidades encontramos no únicamente las económicas, sino la seguridad, la adaptabilidad, la afiliación y la estima.

El estado o nivel de motivación de los individuos produce efectos importantes en la moral del grupo empresarial. Se entiende por "moral", el conjunto de percepciones que tiene el individuo acerca de su bienestar, percepciones que se refieren a factores empresariales que

están fuera de su control, como la supervisión y políticas de la compañía concernientes al personal; percepciones acerca del nivel de satisfacción por recompensas recibidas y que considere justas, así como sus percepciones respecto a su futuro en la empresa.

El nivel de moral puede dar a la empresa resultados positivos o negativos; entre los positivos se pueden citar: la cooperación, lealtad, entusiasmo al desempeñar el trabajo, manejo adecuado del equipo, etc. Entre los negativos, se puede tener: ausentismo, impuntualidad, apatía, sentimiento de frustración, etc.

La moral no es estática, puede tener variaciones hacia arriba o hacia abajo, de ahí la importancia de estar siempre al pendiente de su estado. Estos cambios en la moral no son repentinos, sino que se dan lentamente en forma casi imperceptible, por eso lo difícil de su medición; responden a modificaciones en el medio de trabajo, producidos por ejemplo por cambios en cargas o métodos de trabajo, cambios en la composición del grupo, cambio de jefes o de filosofía.

La importancia concedida al logro y mantenimiento de un estado elevado de moral en la empresa, refleja que sus dirigentes reconocen también que los trabajadores necesitarán un período variable de ajuste, de acuerdo a la magnitud e importancia del cambio mencionado; y esa necesidad debe ser atendida.

Ahora bien, si se reconoce que un cambio provoca desajuste en un empleado, con más razón se reconoce el desajuste que experimenta el personal recién contratado, para quien, a pesar de una vasta experiencia laboral, todo o casi todo en el nuevo trabajo es desconocido, requiere desarrollar un esfuerzo mayor, para lograr en un período de tiempo corto su adaptación al grupo de trabajo y en general a la institución. Este esfuerzo lo deberá llevar a cabo la empresa a través de su Departamento de Personal.

Entre las funciones citadas como típicas de dicho departamento, se encuentra la Inducción, que se puede definir como un conjunto de actividades encaminadas a lograr la integración del nuevo empleado a sus compañeros de trabajo y su ambiente laboral, desde el mismo inicio de la relación de trabajo. Esta debe ser manejada como un proceso continuo, cuyas etapas son: Bienvenida, Inducción Organizacional, Inducción al Puesto y Actividades de Seguimiento y/o Actualización.

Se puede establecer que la Inducción es una necesidad para todos aquellos que ingresan a nuevas organizaciones, en donde desempeñan puestos diferentes. De la misma forma es necesaria para el personal que siendo parte de la institución pasa a ocupar nuevos cargos o al instrumentarse nuevos desarrollos (en este último caso se aplicaría solamente la Inducción al puesto). Lo cual nos lleva a establecer la necesidad de contar con Programas Inductivos bien estructurados, diseñados en base a las necesidades individuales y tomando en cuenta las generales.

La Inducción proporciona a la empresa beneficios tanto motivacionales como financieros, ya que hace al nuevo empleado sentirse tomado en cuenta, como parte del equipo; el formar parte de un equipo de trabajo favorece la estabilidad del personal en la compañía y la productividad de la misma. Una buena Inducción puede reducir costos de selección al provocar en la persona identificación con la institución, factor importante para la permanencia; actúa como un factor de motivación para el personal de nuevo ingreso y aporta a la compañía un aprendizaje del nuevo personal.

El principal objetivo de todo programa de Inducción, es el de agilizar el período de ajuste por el que necesariamente pasa todo empleado recién contratado, a cualquier nivel de la organización, mediante la presentación de la compañía, su filosofía, valores, objetivos y políticas; su organización y la ubicación del individuo que se contrata

en el organigrama, así como de actividades encaminadas a esclarecer con la máxima precisión posible el papel que se espera del nuevo empleado y las condiciones bajo las cuales actuará.

De igual manera, el período de Inducción y las actividades que se desarrollan dentro de él, son una oportunidad para que el nuevo empleado despeje sus dudas respecto al cumplimiento de sus expectativas dentro de la empresa. Es decir, que calcule que tanto podrá satisfacer sus necesidades y lograr sus objetivos mediante su relación de trabajo.

Ya se dijo en el apartado de Integración de Personal de esta tesis, qué tan importante es el contrato psicológico, que empresa y trabajador consignan "entre líneas" mediante la contratación, así como de mantener en equilibrio un sentimiento de reciprocidad, en el que perciban que ambos estarán en posición de obtener beneficios superiores a sus costos, derivados de su contrato laboral.

De acuerdo a la investigación realizada en un grupo financiero de la ciudad de Guadalajara y cuyas características se han expuesto en el capítulo IV de esta tesis, puede decirse que por razones ya expuestas no se ha podido dar la importancia debida al Proceso de Inducción en esa compañía y que dicho proceso inductivo se ha reducido, en la mayoría de los casos, al puesto. Los empleados conocen los objetivos de la Institución por la constante información que el Grupo Financiero ha generado a partir de su formación y que los empleados reciben más información de Inducción, mediante charlas informales con su jefe inmediato, que mediante esfuerzos específicos de Inducción, realizados por el área de Personal.

En la misma investigación se cuenta con evidencia, provista por el personal sobre la importancia y alcances de la Inducción, al expresar tanto quienes han sido involucrados en un Programa de Inducción, como quienes no lo han sido, que los beneficios de la Inducción, recibidos por el primer grupo y esperados por el segundo grupo, son:

- Mayor adaptación al ambiente de trabajo
- Conocimiento general de la Institución
- Conocimiento de la filosofía, valores y políticas del Grupo
- Incremento de Motivación
- Minimización de Incertidumbre
- Mayor seguridad en el desempeño de sus labores
- Facilidad para la realización de su trabajo
- Más seguridad en su desempeño laboral
- Mayor conocimiento de su puesto

Así mismo, se hace necesario recalcar la importancia de la ReInducción o actividades de seguimiento, que deben programarse al haber cambios en las empresas.

Tal es el caso del Grupo Financiero analizado, cuya existencia obedece a la fusión de dos Instituciones y que por lo tanto, tiene una plantilla de personal con antecedentes heterogéneos.

Una vez que han sido analizadas las necesidades reales del personal de nuevo ingreso y llevando a cabo la realización del Programa de Inducción propuesto en el Capítulo IV, se asegura la obtención de los múltiples beneficios que aporta el Proceso Inductivo en el ánimo del personal y que redundará en un desempeño laboral óptimo, productivo y en suma, de calidad y que reducirá la incertidumbre, descontrol, falta de identificación e integración a la empresa, así como otros problemas que puedan generarse cuando se omite la Inducción.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

- 📖 **ARIAS G., Fernando, Administración de Recursos Humanos**, Ed.Trillas, México, D.F., 1979, pp. 525.
- 📖 **BLUM, Milton L., NAYLOR, James C., Psicología Industrial, Sus Fundamentos Teóricos y Sociales**, Ed.Trillas, 1a. reimpresión, Tr. Agustín Cofín, México, 1992, pp. 880.
- 📖 **CADWELL, Charles M., Inducción del Nuevo Empleado**, Ed.Trillas, México, D.F., 1991, pp.96.
- 📖 **COLTER, John P., Managing The Joining-Up Process**, Personnel, Julio-Agosto, 1972.
- 📖 **CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos**, De. McGraw-Hill, 1a. edición, México, 1993, pp. 578.
- 📖 **DUBIN, Robert, Las Relaciones Humanas en la Administración**, Ed.CECSA, Tr. Alfonso Vaseur W., 4a. impresión, México, D.F., 1982, pp.704.
- 📖 **FERNANDEZ A., José A., El Proceso Administrativo**, Ed.DIANA, México, D:F., 1986, pp. 248.
- 📖 **FRENCH, Wendell L., Administración de Personal**, Desarrollo de Recursos Humanos, Ed.LIMUSA, 4a. reimpresión, México, 1993, pp. 656.
- 📖 **GARCIA H., El Concepto de Persona**, Ed.RIALP, España, 1989, pp. 293.
- 📖 **GRADOS E., Jaime A., Inducción, Reclutamiento y Selección**, Manual Moderno, México, 1988, pp. 263.

-  **HICKS, Herbert G., Administración de Organizaciones desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos**, Ed.CECSA, Tr. Alfonso Vaseur W., 4a. impresión, México, D.F., 1982, pp. 587.
-  **HUSE, Edgar F., BOWDITCH, James L., El Comportamiento Humano en la Organización**, Ed.SITESA, 1a. edición, México, D.F., 1986, pp. 439.
-  **KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, Elementos de Administración**, Ed.McGraw-Hill, 5a. edición, Tr. Julio Coro P., México, 1991, pp. 565.
-  **KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, Administración**, Ed.McGraw-Hill, 9a. edición, Tr. Marco A. Malfarón, México, 1993, pp. 771.
-  **MILLAN P., Antonio, Persona Humana y Justicia Social**, Ed.RIALP, 4a. edición, España, 1978, pp. 164.
-  **MEIGHAN, Michael, Programas de Inducción, Entrenamiento, Diseño y Ejecución**, LEGIS Editores, S.A., Tr. Jesús Villamisar H., Colombia, 1992, pp. 144.
-  **MUNCH Galindo, GARCIA Martínez, Fundamentos de Administración**, Ed.Trillas, 5a. edición, México, 1990, pp. 240.
-  **OROZCO, Jorge E., Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal**, COPARMEX, México, D.F., 1980, pp. 321.
-  **REYES P., Agustín, Administración de Personal**, 1a. Parte, Ed. LIMUSA, 21a. reimpresión, México, 1991, pp. 245.
-  **RIBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional**, Ed.Prentice Hall, 3a. edición, México, 1987, pp. 101.

- 📖 SAWREY, James M., TELFORD, Charles W., Psicología Educativa, Ed. McGraw-Hill, Tr. Laura Millan D., 1a. edición en español, México, 1979, pp. 636.
- 📖 TERRY Y FRANKLIN, Principios de Administración, Ed. CECSA, Tr. Alfonso Vaseur, 2a. reimpresión, México, D.F., 1986, pp. 747.
- 📖 VENTURA Editores, Dirección de Personal, Editores de la Revista Inc., México 1992, pp. 90.
- 📖 WERTHER, William B., DAVIS, Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill, 2a. edición, México, 1987, pp. 434.

#### FOLLETOS

- 📖 Sociedad Nacional de Crédito, Folleto Informativo, Banco del Centro, S.L.P., Abril 1987.
- 📖 MULTIVA Grupo Financiero, Informe Mensual, Análisis Económico y Bursátil, México, 1993, pp.81.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO

APLICADO A QUIENES NO RECIBIERON INDUCCION

Este cuestionario se aplica para obtener información acerca de la repercusión que ejerce la Inducción en el personal de **Bancentro Grupo Financiero**, se agradece su colaboración.

Nombre:

Edad:

Sexo:

Puesto:

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la compañía?

2. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Si \_\_\_ No \_\_\_

3. De las siguientes opciones señale el medio por el cual le fueron dados a conocer:

- ( ) Porque la empresa le informa continuamente
- ( ) Se encuentran contenidos en un manual y usted tiene acceso al mismo
- ( ) Por medio de los compañeros
- ( ) Otros (especificar) \_\_\_\_\_

4. ¿Conoce los objetivos de su puesto?

Si \_\_\_ No \_\_\_

5. De las siguientes opciones señale el medio por el cual le fueron dados a conocer:

- ( ) Se encuentran contenidos en un manual, al cual usted tiene acceso
- ( ) Mediante charlas informales con su jefe inmediato
- ( ) Otros (especificar) \_\_\_\_\_

6. ¿Le hubiera gustado recibir Inducción?

Si \_\_\_ No \_\_\_

7. ¿De que tipo?

- A la empresa
- Al puesto
- Ambas

8. De los beneficios que proporciona el proceso inductivo y que se enlistan a continuación, enumere en orden de importancia del 1 al 8 (siendo el 1 el más importante y el 8 el menos importante a su juicio).

- Motivación
- Identificación con la empresa
- Facilidad para la realización de sus labores
- Rápida adaptación al nuevo ambiente de trabajo
- Disminución de la incertidumbre
- Conocimiento de la filosofía, valores y políticas de la empresa
- Identificación con el puesto
- Otros (especificar) \_\_\_\_\_

9. ¿Le parece que el no haber recibido Inducción afectó (en su momento) de alguna manera su adaptación a la empresa, a su nuevo puesto o al desempeño de sus labores?

Si \_\_\_ No \_\_\_, ¿Por qué?

10. ¿Qué sentimiento le ocasionó el no haber contado con la información que proporciona la Inducción?

11. De los aspectos que a continuación se nombran, señale aquellos que le hubiera gustado que se trataran durante el proceso de inducción:

- Historia de la empresa
- Estructura general de la institución
- Filosofía y valores de la compañía
- Políticas y objetivos (global y particulares) de la empresa
- Visión general del área en la que se labora
- Descripción de actividades específicas del puesto
- Objetivos y metas del puesto
- Relaciones organizacionales del puesto
- Otros (especificar) \_\_\_\_\_

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO

APLICADO A QUIENES RECIBIERON INDUCCION

*Este cuestionario se aplica para obtener información acerca de la repercusión que ejerce la Inducción en el personal de Bancentro Grupo Financiero, se agradece su colaboración.*

Nombre:

Edad:

Sexo:

Puesto:

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la compañía?

2. ¿Qué tipo de Inducción recibió al ingresar a esta institución financiera?

( ) Inducción a la empresa

( ) Inducción al puesto

3. Señale aquellos aspectos que indiquen en que consistió la Inducción.

( ) Presentación de material audiovisual

( ) Material escrito

( ) Curso impartido

( ) Conferencia

( ) Otros (especificar) \_\_\_\_\_

4. ¿Fue la primera vez que recibió algún tipo de Inducción?

Si \_\_\_ No \_\_\_

¿Qué repercusiones tuvo en su trabajo?

5. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Si \_\_\_ No \_\_\_

6. De las siguientes opciones señale el medio por el cual le fueron dados a conocer dichos objetivos:

- Por medio de la inducción
- Porque la empresa lo informa continuamente
- Porque están contenidos en un manual y usted tiene acceso al mismo
- Por medio de los compañeros
- Otros (especificar) \_\_\_\_\_

7. ¿Conoce los objetivos de su puesto?

Si \_\_\_ No \_\_\_

8. De las siguientes opciones señale el medio por el cual le fueron dados a conocer:

- Por medio de la inducción
- Están contenidos en un manual, al cual usted tiene acceso
- Mediante charlas informales con su jefe inmediato
- Otros (especificar) \_\_\_\_\_

9. ¿Encontró alguna deficiencia en el desarrollo del proceso de inducción?

Si \_\_\_ No \_\_\_

Mencionarla

10. De los incisos que a continuación se presentan, señale aquellos aspectos que recibió por medio de la Inducción, siguiendo en orden de importancia (siendo el 1 el más importante y el 6 el menos importante a su juicio).

- Motivación
- Identificación con la empresa
- Facilidad para la realización de sus labores
- Adaptación al nuevo ambiente de trabajo
- Disminución de la incertidumbre
- Otros (especificar) \_\_\_\_\_

ANEXO 3

PERSONAL QUE RECIBIÓ INDUCCIÓN

Información recabada de un total de 16 personas, de las cuales el 25% pertenecen a la muestra de 1 a 2 meses y el 75% restante, pertenece a la muestra de 6 meses a 2 años.

PREGUNTAS	OPCIONES	TIEMPO EN LA EMPRESA			
		1-2 MESES		6 MESES-2AÑOS	
		No.	%	No.	%
¿Qué tipo de Inducción recibió al ingresar a esta Institución Financiera?	Inducción a la empresa (únicamente)	0	0	10	83
	Inducción al puesto (únicamente)	2	50	0	0
	Ambas	2	50	2	*17
	Total	4	100	12	100
Señale aquellos aspectos que indiquen en que consistió la Inducción recibida	Presentación del material audiovisual	3	38	9	39
	Material Escrito	1	12	11	48
	Curso Impartido	3	38	0	0
	Conferencia	1	2	3	13
	Total	8	100	*23	100
* Este número difiere de la muestra debido a que es posible elegir varias opciones					
¿Qué repercusiones tuvo en su trabajo el haber recibido Inducción?	Práctica, por medio de ella se obtuvo un conocimiento de la empresa y del puesto, lo cual provocó mayor seguridad y un mejor desempeño laboral	4	100	0	0
	Satisfactoria, ya que contribuyó a la motivación y ubicación del empleado en sus funciones y responsabilidades desde un principio	0	0	2	17
	Positiva, por medio de ella se conocieron los objetivos de la empresa lo que contribuyó a la identificación con la misma	0	0	10	83
	Total	4	100	12	100
	Si	4	100	12	100
	No	0	0	0	0
¿Conoce los objetivos de la empresa?	Total	4	100	12	100
	Si	4	100	12	100
	No	0	0	0	0

PREGUNTAS	OPCIONES	TIEMPO EN LA EMPRESA			
		1-2 MESES		6 MESES-2AÑOS	
		No.	%	No.	%

De las siguientes opciones señale el medio por el cual le fueron dados a conocer	Por medio de la Inducción	1	25	5	31
	La empresa lo informa continuamente	3	75	8	50
	Por medio de información existente en el área	0	0	2	12
	Por medio de los compañeros	0	0	0	0
	Comunicación directa con el jefe inmediato	0	0	1	7
Total		4	100	*16	100

\* Este número difiere de la muestra debido a que es posible elegir varias opciones

¿Conoce los objetivos de su puesto?	Si	4	100	12	100
	No	0	0	0	0
	Total	4	100	12	100

De las siguientes opciones señale el medio por el cual le fueron dados a conocer	Por medio de la Inducción	4	67	2	14
	Consultando al manual de descripción de puestos al mismo	2	33	6	40
	Mediante charlas informales con su jefe inmediato	0	0	7	46
	Total	*6	100	*15	100

\* Este número difiere de la muestra debido a que es posible elegir varias opciones

¿Encontró alguna deficiencia en la Inducción?	Si	0	0	3	25
	No	4	100	9	75
	Total	4	100	12	100

De los incisos que a continuación se presentan, señale aquellos aspectos que recibió por medio de la Inducción (de manera jerárquica)	PONDERACION			
Motivación	3			2
Identificación con la empresa	1			1
Facilidad para la realización de sus labores	2			4
Adaptación al nuevo ambiente de trabajo	2			2
Disminución de la Incertidumbre	4			3
Integración con los compañeros de trabajo	0			5
Conocimiento de las actividades que se llevan a cabo dentro de la institución	0			6

## ANEXO 4

### PERSONAL QUE NO RECIBIO INDUCCION.

Información recabada de un total de 39 personas, de las cuales el 33% pertenecen a la muestra de 1 a 2 meses y el 77% restante, pertenece a la muestra de 6 meses a 2 años.

PREGUNTAS	OPCIONES	TIEMPO EN LA EMPRESA			
		1-2 MESES		6 MESES-2AÑOS	
		No.	%	No.	%
¿Conoce los objetivos de la empresa?	Si	10	77	23	88
	No	3	23	3	12
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>26</b>	<b>100</b>
Medio por el cual le fueron dados a conocer	La empresa lo informa continuamente	7	50	15	56
	Información existente en el área	4	29	7	26
	Por medio de los compañeros	3	21	2	7
	Por conducto del jefe inmediato *	0	0	2	7
	Por medio de reuniones de trabajo	0	0	1	4
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>27</b>	<b>100</b>
* Este numero difiere de la muestra debido a que es posible elegir varias opciones					
¿Conoce los objetivos de su puesto?	Si	12	92	23	88
	No	1	8	3	12
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>26</b>	<b>100</b>
Medio por el cual le fueron dados a conocer	Están contenidos en un manual al cual Ud. tiene acceso	3	20	4	15
	Por conducto del jefe inmediato *	10	66	19	73
	Investigando por cuenta propia	1	7	0	0
	Por medio de charlas con los accionistas	1	7	0	0
	Elaboración del programa de objetivos	0	0	1	4
	Experiencia, al desempeñar el mismo puesto en otras empresas	0	0	2	8
	<b>Total</b>	<b>*15</b>	<b>100</b>	<b>26</b>	<b>100</b>
* Este numero difiere de la muestra debido a que es posible elegir varias opciones					
¿Le hubiera gustado recibir inducción?	Si	13	100	26	100
	No	0	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>26</b>	<b>100</b>





ANEXO 5

PERSONAL QUE RECIBIO INDUCCION.

Información recabada de un total de 16 personas, de las cuales el 25% pertenecen al nivel de mandos intermedios y el 75% restante, pertenece al secretarial..

PREGUNTAS	OPCIONES	TIEMPO EN LA EMPRESA			
		SECRETARIAL		MANDOS INTER.	
		No.	%	No.	%
¿Qué tipo de Inducción recibió al ingresar a esta Institución Financiera?	Inducción a la empresa (únicamente)	7	58	3	75
	Inducción al puesto (únicamente)	2	17	0	0
	Ambas	3	25	1	25
	Total	12	100	4	100
Señale aquellos aspectos que indiquen en que consistió la Inducción recibida	Presentación del material audiovisual	8	36	4	50
	Material Escrito	9	41	3	38
	Curso Impartido	3	14	0	0
	Conferencia	2	9	1	12
	Total	*22	100	*8	100
* Este número difiere de la muestra debido a que es posible elegir varias opciones					
¿Qué repercusiones tuvo en su trabajo el haber recibido Inducción?	Práctica, por medio de ella se obtuvo un conocimiento de la empresa y del puesto, lo cual provocó mayor seguridad y un mejor desempeño laboral	12	100	4	100
	Total	12	100	12	100
¿Conoce los objetivos de la empresa?	Si	12	100	4	100
	No	0	0	0	0
	Total	12	100	4	100
De las siguientes opciones señale el medio por el cual le fueron dados a conocer	Por medio de la Inducción	5	36	1	16.7
	La empresa lo informa continuamente	8	57	3	50
	Por medio de información existente en el área	1	7	1	16.7
	Comunicación directa con el jefe inmediato	0	0	1	16.7
	Total	*14	100	*6	100
* Este número difiere de la muestra debido a que es posible elegir varias opciones					
¿Conoce los objetivos de su puesto?	Si	12	100	4	100
	No	0	0	0	0
	Total	12	100	4	100

PREGUNTAS	OPCIONES	TIEMPO EN LA EMPRESA			
		SECRETARIAL		MANDOS INTER.	
		No.	%	No.	%
De las siguientes opciones señale el medio por el cual le fueron dados a conocer	Por medio de la Inducción	5	36	1	14
	Consultas al manual de descripciones de puesto	2	14	4	57
	Mediante charlas informales con su jefe inmediato	7	50	2	29
	Total	*14	100	*7	100

\* Este numero difiere de la muestra debido a que es posible elegir varias opciones

¿Encontró alguna deficiencia en la Inducción?	Si Fué demasiado corta	0	0	2	50
	La información que en ella se manejó fué insuficiente	0	0	1	25
	No	12	100	1	25
	Total	12	100	4	100

	PONDERACION	
De los incisos que a continuación se presentan, señale aquellos aspectos que recibió por medio de la Inducción (de manera jerárquica)	Motivación	2
	Identificación con la empresa	1
	Facilidad para la realización de sus labores	4
	Adaptación al nuevo ambiente de trabajo	3
	Disminución de la Incertidumbre	5
	Integración al nuevo ambiente de trabajo	0
	Conocimiento de las actividades que se llevan a cabo dentro de la institución	0
	Campo de acción de la institución	0

ANEXO 6

PERSONAL QUE NO RECIBIO INDUCCION.

Información recabada de un total de 39 personas, de las cuales el 59% pertenece al nivel secretarial, el 23% al nivel de mandos intermedios y el 18% restante pertenece a puestos de nivel directivo.

PREGUNTAS	OPCIONES									
	TIEMPO EN LA EMPRESA									
	SECRETARIAL		MANDOS INTER.		DIRECTIVO		No.		%	
¿Conoce los objetivos de la empresa?	Si	19	83	8	89	6	86			
	No	4	17	1	11	1	14			
	Total	23	100	9	100	7	100			
Medio por el cual le fueron dados a conocer	La empresa lo informa continuamente	12	50	6	67	4	45			
	Información existente en el área	7	29	2	22	3	33			
	Por medio de los compañeros	5	21	0	0	0	0			
	Por conducto del jefe inmediato *	0	0	1	11	1	11			
	Por medio de reuniones de trabajo	0	0	0	0	1	11			
Total	*24	100	9	100	*9	100				
* Este número difiere de la muestra debido a que es posible elegir varias opciones										
¿Conoce los objetivos de su puesto?	Si	20	87	7	78	7	100			
	No	3	13	2	22	0	0			
	Total	23	100	9	100	7	100			
Medio por el cual le fueron dados a conocer	Están contenidos en un manual al cual ud tiene acceso	3	14	3	25	1	11			
	Por conducto del jefe inmediato *	16	76	7	59	6	67			
	Investigando por cuenta propia	1	5	0	0	0	0			
	Por medio de charlas con los accionistas	0	0	0	0	1	11			
	Elaboración del programa de objetivos	0	0	0	0	1	11			
	Experiencia, al desempeñar el mismo puesto en otras empresas	1	5	0	0	0	0			
	Entrevista con el Director de Recursos Humanos	0	0	2	16	0	0			
Total	*21	100	*12	100	*9	100				
* Este número difiere de la muestra debido a que es posible elegir varias opciones										
¿Le hubiera gustado recibir inducción?	Si	23	100	9	100	7	100			
	No	0	0	0	0	0	0			
	Total	23	100	9	100	7	100			
¿De que tipo?	A la empresa (unicamente)	2	9	3	33	1	14			
	Al puesto (unicamente)	1	4	0	0	1	14			
	Ambas	20	87	6	67	5	72			
	Total	23	100	9	100	7	100			

PREGUNTAS	OPCIONES	TIEMPO EN LA EMPRESA					
		SECRETARIAL		MANDOS INTERM.		DIRECTIVO	
		No.	%	No.	%	No.	%
De los beneficios que proporciona la Inducción, enumere en orden de importancia (8 el más importante y 1 el menos importante a su juicio)	Motivación	2		5		5	
	Identificación con la empresa	7		8		7	
	Facilidad para la realización de sus labores	3		2		3	
	Rápida adaptación al nuevo ambiente de trabajo	5		3		4	
	Disminución de la Incertidumbre	1		4		2	
	Conoc. de la filosofía, valores y políticas de la empresa	6		7		8	
	Identificación con el puesto	4		6		6	
	Seguridad personal en el desempeño de sus funciones	0		1		0	
	Planeación personal de desarrollo dentro de la Institución	0		0		1	

¿El no haber recibido Inducción, afectó (en su momento su adaptación a la empresa, puesto o al desempeño de sus labores?	Si	Incertidumbre/desorientación debido al desconocimiento de las funciones específicas, responsabilidades, y objetivos del puesto	12	52	2	20	1	14
		Se invirtió tiempo y esfuerzo en investigar personalmente aspectos referentes al puesto	2	9	0	0	1	14
		Retrasó el proceso de integración y adaptación al puesto, a la institución y al ambiente de trabajo	4	18	2	20	3	43
		No existe identificación con la empresa	1	4	1	10	0	0
		Dificultó el llevar a cabo los programas de trabajo establecidos y la coordinación con otras áreas participantes	0	0	0	0	1	14
		Subtotal	19	82	5	50	6	86
		No. La falta de inf. fue subsanada por los compañeros de trabajo	0	0	1	10	0	0
		Por la comunicac. con los jefes y la investigación personal	0	0	0	0	0	0
		Debido al conocimiento y experiencia en el puesto	1	4	3	30	1	14
		Capacidad de adaptación personal	3	13	0	0	0	0
		Capacitación previa recibida	0	0	1	10	0	0
		Subtotal	4	18	5	50	1	14
		Total	23	100	*10	100	7	100

\* Este número ofrece de la muestra de 20 a que es posible elegir varias opciones

¿Qué sentimiento le ocasionó el no haber contado con la información que proporciona la Inducción?	Incertidumbre por el desconocimiento de la misión y valores de la empresa, así como de las funciones y objetivos del puesto	10	42	6	67	2	29
	Desmotivación	2	8	0	0	1	14
	Desorganización por parte de la empresa	1	4	0	0	0	0
	Falta de integración e identificación con el puesto	1	4	0	0	0	0
	Impotencia	3	13	0	0	0	0
	Inseguridad en la realización de labores	3	13	0	0	0	0
	Carencia de una adecuada administración y disciplina	0	0	0	0	1	14
	Necesidad de obtenerla por medio propios	0	0	0	0	2	29
	Desinterés por parte de la empresa hacia su nuevo empleado	0	0	1	11	0	0
	Ningún sentimiento negativo	4	16	2	22	1	14
	Total	24	100	9	100	7	100

PREGUNTAS	OPCIONES	TIEMPO EN LA EMPRESA					
		SECRETARIAL		MANDOS INTERM.		DIRECTIVO	
		No.	%	No.	%	No.	%
Señale aquellos aspectos que le hubiera gustado se trataran durante la Inducción	Historia de la empresa	15		8		7	
	Estructura general de la Institución	18		9		7	
	Filosofía y valores de la compañía	16		8		7	
	Políticas y objetivos (globales y particulares) de la empresa	17		9		7	
	Visión general del área en la que labora	19		7		7	
	Descripción de actividades específicas del puesto	17		6		6	
	Objetivos y metas del puesto	20		7		7	
	Relaciones organizacionales del puesto	15		6		6	
	Políticas de promoción y capacitación	0		0		1	
	Planteamiento de los retos y oportunidades que se le presentan a la empresa, debido a la competencia con instituciones extranjeras	0		0		1	
	Posibilidades de desarrollo personal dentro de la Institución	1		0		0	
	Relación de la empresa con otras del mismo ramo	1		0		0	

*Servitesis*

• TESINAS • MEMORIAS • INFORMES

AV. MEXICO 2210

Casi Esq. con Americas

TEL. 615-18-61

Guadalajara, Jal.

