

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

DIVISIÓN POSTGRADO

IMPORTANCIA DEL PROCESO FORMAL
DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO
EN LAS ORGANIZACIONES

Sometido como requisito parcial para la obtención del grado de
Maestría en administración de empresas
Especialidad en recursos humanos

Por

Ma. de Lourdes Hernández Saldaña

JUNIO 2009

JURADO CALIFICADOR

DR. JOSÉ NICOLÁS BARAGÁN CODINA

PRESIDENTE

DR. JOEL MENDOZA GÓMEZ

SECRETARIO

DR. JOSE LUIS ABREU QUINTERO

VOCAL

INDICE

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	v
DEDICATORIAvi
AGRADECIMIENTO.....	vii
LISTA DE FIGURAS O GRÁFICAS	viii
LISTA DE TABLAS O CUADROS.....	ix
LISTA DE APÉNDICES	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	.xii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	15
Antecedentes	15
Planteamiento del problema	16
Justificación y alcance.....	17
Objetivos	18
Preguntas de investigación	18
Tipo de investigación	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO: GENERALIDADES DEL PROCESO INDUCCIÓN	24
Introducción al concepto de inducción y su importancia en la organización	24
El concepto de socialización del personal	27
El concepto de orientación al personal	29
Enfoque de seguimiento a la inducción	32.

CAPÍTULO III: REVISIÓN DE LITERATURA: CONTENIDOS Y	
ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN	36
Actividades contenidas en los planes de inducción	36
Otras actividades, formatos y esquemas	39
Funciones, objetivos, pasos a seguir en la inducción	44
Aspectos legales del programa de inducción	50
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	55
Descripción de la población y selección de la muestra	55
Recolección de información: selección y descripción del instrumento .58	
Aplicación del instrumento: codificación de datos	61
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	67
Análisis de datos	67
Presentación textual de los datos	68
Presentación de cuadros, tablas y gráficas.	70
Interpretación de resultados	94
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	103
ANEXO	109
BIBLIOGRAFÍA	

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Se declara solemnemente que el documento que en seguida se presenta es fruto de la labor realizada por el autor y hasta donde se tiene entendido, no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de teóricos de la especialidad, se les ha dado el debido reconocimiento y han sido citados debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución y que todos los conceptos aquí vertidos son responsabilidad exclusiva del autor.

Nombre del autor: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Dirección de correo electrónico: lourdesfacpya@hotmail.com

DEDICATORIA:

A mi esposo e hijos por su amor, comprensión y paciencia.
A mis padres y hermanos quienes apoyan y orientan en todos los momentos y aspectos de mi vida.
A los maestros y compañeros de los que siempre recibí su amistad y estímulo.

A todas aquellas personas
que aportaron sus
conocimientos para la
realización de este estudio
y a las que brindaron su
apoyo en todo momento,
por sus muestras de afecto,
con cariño y respeto:

GRACIAS.

LISTA DE FIGURAS O GRÁFICAS

FIGURAS	PÁGINAS
Figura 1. Ejemplo de formato de evaluación de la inducción al puesto.	39
Figura 2. Ejemplo de evaluación diagnóstica o pretest.	40
Figura 3. Esquema que ejemplifica la vinculación empresa-trabajador.	41
Figura 4. Rubros de información en los que se concentra la actividad de inducción.	42
Figura 5. Efectos positivos del programa de inducción.	43
Figura 6. Temas más comunes en un programa de inducción.	44
Figura 7. Formato para el registro de categorías de respuestas de preguntas abiertas.	62
Figura 8. Ejemplo de la tabulación de los datos en programa Excel.	63
Figura 9. Gráfica de la pregunta 4 del cuestionario aplicado.	73
Figura 10. Gráfica de la pregunta 5 del cuestionario aplicado.	74
Figura 11. Gráfica de la pregunta 6 del cuestionario aplicado.	75
Figura 12. Gráfica de la pregunta 7 del cuestionario aplicado.	76
Figura 13. Gráfica de la pregunta 8 del cuestionario aplicado.	77
Figura 14. Gráfica de la pregunta 9 del cuestionario aplicado.	78
Figura 15. Gráfica de la pregunta 10 del cuestionario aplicado.	78
Figura 16. Gráfica de la pregunta 11 del cuestionario aplicado.	79
Figura 17. Gráfica de la pregunta 12 del cuestionario aplicado.	81
Figura 18. Gráfica de la pregunta 13 del cuestionario aplicado.	82
Figura 19. Gráfica de la pregunta 14 del cuestionario aplicado.	83
Figura 20. Gráfica de la pregunta 15 del cuestionario aplicado.	84
Figura 21. Gráfica de la pregunta 16 del cuestionario aplicado.	85
Figura 22. Esquema propuesto para un proceso de integración.	103

LISTA DE TABLAS O CUADROS

TABLAS	PÁGINAS
Tabla 1. Descripción de la muestra que conforma el objeto de estudio.	37
Tabla 2. Pregunta abierta. Clasificación de la actividad de inducción.	70
Tabla 3. Cambios en prácticas laborales respecto a la inducción.	71
Tabla 4. Beneficio de contar con un proceso de inducción.	71
Tabla 5. Seguimiento a la inducción.	72
Tabla 6. Participación del personal de línea.	72
Tabla 7. Pregunta 4 del cuestionario aplicado	73
Tabla 8. Pregunta 5 del cuestionario aplicado	74
Tabla 9. Pregunta 6 del cuestionario aplicado	75
Tabla 10. Pregunta 7 del cuestionario aplicado	76
Tabla 11. Pregunta 8 del cuestionario aplicado	77
Tabla 12. Pregunta 9 del cuestionario aplicado	78
Tabla 13. Pregunta 10 del cuestionario aplicado	79
Tabla 14. Pregunta 11 del cuestionario aplicado	79
Tabla 15. Pregunta 11 (tamaño) del cuestionario aplicado	80
Tabla 16. Pregunta 12 del cuestionario aplicado	80
Tabla 17. Pregunta 12 (tipo de documento) del cuestionario aplicado.	81
Tabla 18. Pregunta 13 (tipo de formato) del cuestionario aplicado	82
Tabla 19. Pregunta 13 del cuestionario aplicado	83
Tabla 20. Pregunta 14 del cuestionario aplicado	83
Tabla 21. Pregunta 15 del cuestionario aplicado	84
Tabla 22. Pregunta 15 (tipo de apoyo) del cuestionario aplicado	85
Tabla 23. Pregunta 16 del cuestionario aplicado	85
Tabla 24. SPSS. Datos de la muestra: empresas por tamaño y giro	86
Tabla 25 .SPSS. Grado en el que la empresa tiene institucionalizado su proceso de inducción.	86
Tabla 26. SPSS. Exploración conceptual y de las prácticas laborales.	87
Tabla 27. SPSS. Pregunta 3. Encuestado identifica el término más comúnmente aplicado en las organizaciones.	88
Tabla 28. SPSS. Pregunta 7. Duración o tiempo asignado por la empresa a la inducción.	88
Tabla 29. SPSS. Pregunta 4. Expresión que describe el lugar que ocupa la inducción	89
Tabla 30. SPSS. Criterio de periodicidad de la inducción	90
Tabla 31. SPSS. Preguntas 10 Y 11 del cuestionario aplicado.	90
Tabla 32. SPSS. Pregunta 7 del cuestionario aplicado.	91
Tabla 33. SPSS. Preguntas 12 y 13 del cuestionario aplicado.	92
Tabla 34. SPSS. Pregunta 14 del cuestionario aplicado.	93
Tabla 35. SPSS. Pregunta 16 del cuestionario aplicado.	93

LISTA DE APÉNDICES

APÉNDICES	PÁGINAS
A . Cuestionario aplicado	109
B. Tablas de preguntas de opinión	115

RESUMEN

El objetivo del estudio es recabar, organizar, procesar y presentar información estadística del proceso de inducción que se imparte al personal de nuevo ingreso en las organizaciones empresariales en el área metropolitana de la Cd. de Monterrey; se aplica un cuestionario de un tamaño de muestra de 150 casos, a los encargados del área de recursos humanos de las organizaciones en los meses del septiembre y octubre de 2008. Se analizan las teorías de la Administración de los Recursos Humanos de las fuentes documentales actuales. Este trabajo tiene un enfoque exploratorio y cuantitativo. Los resultados indican que la mayoría de las empresas llevan a cabo este proceso formal de inducción; sus prácticas laborales varían en intensidad según los recursos de los que dispone, el giro empresarial y el tamaño.

PALABRAS CLAVES

Integración
Metodología
Proceso formal
Seguimiento
Socialización

ABSTRACT

The goal of the study is to gather, organize, process and present statistical information about the induction process that it's imparted with respect to new personnel entering the managerial organizations in the Monterrey metropolitan area. A questionnaire containing a sample of 150 cases to those in charge of each organization's human resources area; during the months of September and October of 2008 and analyzing it according to current human resource management theory. This work has an exploratory and quantitative focus. The results indicate that the majority of the companies are carrying out this formal induction process with different internal labor practices applied with varying levels of intensity; according to the resources of those that it prepares, depending on the managerial activity and size.

KEY WORDS

Integration

Methodology

Formal process

Pursuit

Socailization

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El planteamiento del problema es el aspecto más importante para comenzar un proyecto, ya que no es posible obtener un buen resultado si antes no se determina lo que se pretende conseguir. Efectuar bien esta primera actividad hará de la investigación una labor más fluida y objetiva.

FELIPE ORTIZ VAZQUEZ

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Las organizaciones se componen de personas y de aspectos materiales quienes se integran y se coordinan para alcanzar un objetivo en común. El concepto “recursos humanos” es una forma en la que los directivos reconocen la importancia de las personas; actualmente se emplean expresiones como “capital humano” o “activos intelectuales” ambas reflejan que son éstos los que marcarán la diferencia en el funcionamiento eficiente y eficaz de una organización.

Se podría resumir que precisamente es lo anterior, lo que representa la esencia de la Administración de Recursos Humanos – en el transcurso de los contenidos teóricos que se cubren en el presente estudio cuando se haga mención de ésta área se empleará la sigla ARH con la finalidad de abreviar – tal vez mencionar que las personas son fundamentales para la organización no sea una novedad; más sin embargo, tomando en cuenta que cada vez las empresas se dirigen hacia giros de servicio o bien que ya no se centran solamente en manufactura o producción, es cuando las personas se vuelven elementos claves para que la empresa logre obtener ventajas distintivas y competitivas.

La ARH se compone de una serie de actividades que son propias de la administración de personal, tales como planeación de personal, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo profesional, compensaciones directas e indirectas, aspectos de comunicación y disciplinarios, relaciones con el personal y con el sindicato. Es en una de ellas en la que se centra el presente proyecto de investigación: el Proceso de Inducción; al parecer es el término más empleado, sin embargo, también se le reconoce como programa o proceso de orientación, proceso de integración o bien socialización organizacional.

El concepto inducción significa acción de instigar, persuadir o mover a una persona a la acción. El proceso de inducción del personal implica un conjunto de elementos informativos con los que el trabajador requiere para contar con los conocimientos necesarios acerca de la empresa y de su puesto de trabajo; es señalado insistentemente como un proceso de gran importancia, aunque cabe mencionar que es un tema que ha sido contemplado, en algunas ocasiones como un subtema de otra actividad de la ARH, por ejemplo como subtema final de reclutamiento y selección de personal después de la contratación o bien como preámbulo de tema de capacitación.

Planteamiento del problema

¿Qué es plantear el problema de investigación? Roberto Hernández Sampieri (2003) proporciona una respuesta clara y breve: En realidad, plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. El paso de la idea al planteamiento del problema puede ser inmediato, casi automático, o bien llevar una considerable cantidad de tiempo; ello depende de cuán familiarizado esté el investigador con el tema a tratar. Además señala que el investigador debe ser capaz no sólo de conceptuar el problema, sino generar esfuerzos por traducir su pensamiento en términos comprensibles para que logre comunicarlo en forma clara.

Dentro de los criterios para plantear el problema (en una investigación con un enfoque cualitativo) Kelinger (en Hernández,2003) establece que debe estar formulado claramente y sin ambigüedad en forma de pregunta; debe implicar la posibilidad de recolectar datos, lo que implica la factibilidad de observarse en la realidad o en su entorno. En las siguientes páginas se presenta el empleo de

preguntas de investigación, siendo éste uno de los tres elementos fundamentales (Hernández,2003) para plantear un problema, además de los objetivos y la justificación de la investigación. Éstos dos últimos se presentan a continuación.

Justificación

El proceso de inducción tiene como finalidad proporcionar información sobre una gran diversidad de temas de tal forma que se lleve a cabo de manera eficaz la integración del nuevo empleado a la organización y a su puesto; ha sido señalado insistentemente por diversos autores como una actividad de la ARH de gran importancia.

Por ello se ha considerado como trascendente el estudio planteado ya que ayudará a tener un conocimiento integral acerca de la importancia concedida al tema por parte de los teóricos expertos en Recursos Humanos y mostrar de manera concentrada los contenidos y actividades más relevantes que un programa de integración debe contener.

La investigación es conveniente desde el punto de vista administrativo ya que proporcionará un panorama acerca de las diversas prácticas laborales de un grupo de empresas regiomontanas; además ante la creciente necesidad de agilizar los procesos y ser más competitivos la información recolectada es de utilidad para contribuir a la implantación de este proceso de integración no sólo a las grandes corporaciones sino también a las pequeñas empresas.

La investigación es viable, pues se dispone de los recursos para llevarla a cabo; también se cuenta con un acervo bibliográfico para su consulta teórica y diversidad de empresas tanto en giros como tamaños.

Objetivos

1. Recabar, organizar información y conocer acerca del grado en el que las fuentes bibliográficas abarcan el tema del proceso de inducción, así como los contenidos que abarca.
2. Identificar del proceso de inducción su carácter formal, la frecuencia con la que se imparte y su seguimiento como una actividad propia de la Administración de los Recursos Humanos.
3. Conocer las prácticas laborales de las empresas regiomontanas relacionadas con la inducción de personal: los contenidos, el tiempo destinado y los recursos empleados.

Preguntas de investigación

1. ¿Es considerada la inducción como una actividad propia de la integración del personal o está relacionada con la última parte del proceso de selección o bien previa a la capacitación?
2. ¿Es la inducción una actividad planeada de manera formal o bien se presenta de manera informal dentro de las organizaciones?
3. ¿Cuáles son actualmente las prácticas laborales con respecto al momento de impartir la inducción y los tiempos destinados a ella?
4. ¿Cuentan los responsables de dicha actividad con documentos que contengan la información que proporcionan a los empleados de nuevo ingreso? ¿Emplean algún tipo de registros de su entrega o es utilizado algún formato por el encargado de esta actividad?
5. ¿Es empleado algún tipo de recurso expositivo o medio audiovisual en la presentación de la información? ¿Cuál es el que más comúnmente es utilizado?

6. ¿Qué beneficios aporta a las empresas la inclusión de un programa de inducción de personal dentro de sus actividades de recursos humanos?
7. ¿Tienen las empresas conocimiento del marco legal que involucra la inducción al personal?
8. ¿Qué tan necesario es dar seguimiento a la inducción al personal? ¿Qué tan frecuente es esta acción en las empresas?

Tipo de investigación

Investigación es el estudio sistemático, controlado, empírico y crítico de proposiciones hipotéticas acerca de presuntas relaciones entre fenómenos (Hernández, 2003). El enfoque que se ha señalado para la presente investigación es de tipo exploratorio- descriptivo y cuantitativo.

Una vez que se ha identificado el enfoque del estudio el siguiente paso consiste en visualizar el alcance del mismo (Hernández, 2003), la importancia de identificarlo radica en que dependiendo de ese alcance es como se define la estrategia de la investigación.

En el presente caso se aprecia que en sus inicios cuenta con bases exploratorias. Los estudios exploratorios se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado; o si se desea indagar sobre temas y áreas de nuevas perspectivas o ampliar las existentes. Sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa acerca de un contexto particular o bien establecer prioridades para investigaciones futuras (Hernández,2003); sin embargo al plantear preguntas específicas en donde se pretende buscar especificaciones de las propiedades, características o rasgos de cualquier fenómeno, con la finalidad de decir cómo es y cómo se manifiesta el propósito de la investigación se torna descriptivo.

Hernández (2003) señala que la descripción puede ser más o menos profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos descritos, desde el punto de vista científico es recolectar datos. Además hace alusión a que una investigación puede incluir elementos de los diferentes tipos de estudio, es posible que un estudio sea en esencia exploratorio pero contendrá elementos descriptivos.

El enfoque cuantitativo (Hernández, 2003) utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. Establece que los estudios exploratorios se caracterizan por ser más flexibles en su metodología y los descriptivos integran mediciones o información de conceptos o variables aunque su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstos. En el caso particular de este estudio se medirán conceptos ya que no se establece hipótesis de trabajo.

El punto de partida es que se pretende ampliar el conocimiento acerca de la inducción del personal como una de las actividades de la Administración de los Recursos Humanos; se inicia con una clarificación conceptual para distinguir entre las diferentes acepciones con las que se relaciona a la inducción, así como los diferentes elementos que la conforman y las herramientas que se emplean. Además de indagar a nivel de campo, cómo es que se concibe y se presentan en las organizaciones las prácticas laborales relacionadas con la inducción al personal; para ello los datos obtenidos son medidos y cuantificados ya que se aplica una encuesta estructurada con preguntas de opción múltiple.

El hecho de que se formulen o no hipótesis (Hernández, 2003) depende de dos factores esenciales: el enfoque del estudio y el alcance inicial del mismo. Burgos y Villancuve (1992) establecen que “toda investigación requiere de la formulación de preguntas específicas o hipótesis en torno al problema de interés; dependiendo del tipo de estudio se desarrollan preguntas, hipótesis o ambas”(p.28); además señalan

que en el caso de que el estudio no requiera de hipótesis, el investigador debe registrar todas las preguntas que surgen del problema planteado y a las cuales intentará dar contestación.

La investigación se presenta en dos partes; en primera instancia básicamente se da una panorámica acerca de la información relevante de diversas fuentes documentales acerca del tema propuesto y una investigación de campo en la cual se presenta un muestreo no probabilístico de un grupo de empresas ubicadas en la Cd. de Monterrey y su área metropolitana en donde se aplica una encuesta a los responsables del área de Recursos Humanos o bien la persona que cuente con la información acerca del proceso de inducción de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO: GENERALIDADES
DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Así como empujar a una persona a un río para que aprenda a nadar es una acción peligrosa e innecesaria, sumergir al recién llegado a un puesto para que “aprenda viendo” sin ninguna orientación es el mejor camino al fracaso.

Werther-Davis

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Introducción al concepto de inducción y su importancia en la organización

El concepto de inducción de personal, dependiendo del uso que cada autor le dé, está acompañado del término programa que significa: proyecto ordenado de actividades, serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto, en otras ocasiones se le denomina proceso: conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Otros autores la llaman incorporación, acogida u orientación; también se incluye de manera especial el término socialización e integración ya que es considerada la inducción como parte de los dos conceptos anteriores.

Inducción (Coulter y Robbins,2005) es la introducción de un nuevo empleado a su trabajo y a la organización, existen dos tipos: la inducción sobre las unidades de trabajo que familiariza y aclara cómo su trabajo contribuye los objetivos e incluye una presentación con sus nuevos colegas, y la inducción sobre la organización que le informa acerca de la historia, filosofía, los procedimientos, las normas, políticas y prestaciones importantes de recursos humanos. Las grandes organizaciones cuentan con programas de inducción formal que pueden incluir recorrido por las instalaciones, una presentación en PowerPoint, reunión con representantes de recursos humanos; en otras es más informal en donde el directivo asigna a un colega de cierta antigüedad para que sea él quien lo presente y muestre la ubicación de las áreas.

Coulter y Robbins (2005) enuncian que los gerentes tienen la obligación de hacer que la integración del nuevo empleado a la organización sea libre de ansiedad, para que sea cómoda y proporcione una buena adaptación. La inducción exitosa formal o informal da como resultado una adecuada transición; además

disminuye la posibilidad de un desempeño laboral deficiente y reduce la posibilidad de que el nuevo integrante presente una renuncia repentina.

Tomando en cuenta que el trabajador ha participado en un proceso de contratación, es decir que ya tuvo la oportunidad de ser reclutado y posteriormente seleccionado por la organización, ello implica que ya haya tenido acceso a cierta parte de la información acerca de la empresa; sin embargo, cabe la posibilidad de que se trate de su primer empleo y de su primer día de trabajo. Está por ingresar en un ambiente laboral el cual está conformado por normas, políticas, procedimientos, en pocas palabras ingresa a una empresa que cuenta con su propia cultura; esto destaca la importancia de que la empresa muestre interés o bien, se cerciore, de que la información que le interesa sea recibida y que cumpla con las características: completa, correcta y adecuada.

Cualquiera de las actividades desarrolladas por la empresa se llevan a cabo bajo el supuesto de que el nuevo empleado se “familiarice” con ella. Para cumplir con dicha expectativa, además de información de índole general, como los deberes, obligaciones y derechos, deberá de incluirse aspectos específicos del puesto, tanto de sus requerimientos, como sus condiciones de trabajo (en el siguiente capítulo se abarca con mayor detenimiento el tema de la información que más comúnmente se transmite en los programas de inducción). Resulta congruente que el interés de una empresa se dirija hacia el objetivo de lograr una integración eficiente en el menor tiempo posible.

La inducción está considerada (Grados,2003) como la etapa que se inicia al momento de ser contratado un nuevo empleado en la compañía, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, políticas, compañeros, obligaciones y derechos, etc. Se hace énfasis en la justificación que se da para abordar esta temática, en donde se afirma que las primeras experiencias que vive un empleado en la organización van a matizar su rendimiento y su adaptación; además describe que las empresas que tienen visión a futuro, que desean perdurar y trascender requieren invertir suficientemente en sus recursos

humanos (de nada les serviría tener la mejor tecnología si descuidan este factor) una buena inducción podría facilitarles en gran medida el logro de sus objetivos.

Con respecto a este mismo enfoque; también es reconocida como una subfunción de la integración (Sikula, 1988) , además de que representa una adecuada guía para un empleado nuevo, así como la importancia de que dicho empleado identifique su puesto en relación con otras personas, otros puestos y departamentos.

La ANTAD (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C.) en su manual de adiestramiento destinado a la inducción de empleados registra en su conclusión que la buena inducción es la clave para una fuerza de trabajo más productiva, que es de esencial importancia que el gerente de la tienda le dé de manera formal el recibimiento para que el nuevo empleado se sienta parte del equipo; sin embargo una parte de la orientación que siempre deberá ser manejada por el jefe inmediato es la bienvenida. También sugiere que se esté en contacto con el nuevo integrante durante los dos primeros meses para averiguar si está conforme y si considera tener éxito; señala la importancia de favorecer el desarrollo por medio de la evaluación, ofreciendo una crítica constructiva cuando se necesite y procurar animarlo, hacer un reconocimiento cuando así se merezca.

Dentro de la temática de tendencias e innovaciones en la capacitación y desarrollo (Mondy, 2008) la orientación es definida como el esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo para los nuevos empleados que les informa acerca de la compañía el trabajo o el puesto y el grupo de trabajo. Las primeras impresiones son generalmente las más duraderas. Los programas de orientación dan a las organizaciones la oportunidad de empezar la relación con un buen principio; después de todo, se ha gastado considerable tiempo y esfuerzo en el proceso de selección. Se señala que Dennis Liberson de Capital One Financial Corporation expresa “tenemos programas instaurados para mostrar a la gente inmediatamente de que se trata la cultura y qué es lo que se requiere para ser exitoso”.

El concepto de socialización del personal

Uno de los términos aplicados es socialización la cual se define como el proceso para orientar a los nuevos empleados en la organización o en la unidad en la que trabajarán; (Gómez-Mejía,2001) se hace énfasis en que el proceso de contratación de personal no está completo si ésta parte es omitida. La socialización se califica como crucial para mantener y maximizar los recursos humanos que ya han sido tan cuidadosamente seleccionados; además de marcar la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño a la empresa o uno que se siente miembro de un equipo.

Gomez-Mejía (2001) define socialización como el proceso a largo plazo con diversas etapas que ayudan al empleado a aclimatarse a la nueva organización, a comprender su cultura y sus expectativas y a adaptarse al trabajo; además hace referencia de que a menudo (y por desgracia) es informal y por ello puede significar que tiene una mala planificación y que es arbitrario. Reconoce la importancia de la misma cuando generan su inclusión en uno de sus temas denominado la formación de la fuerza laboral (como parte de etapa de desarrollo profesional) en donde expone que es posible que la oportunidad de formación más significativa se produzca cuando los empleados llegan a la empresa. Reafirma que la orientación es el aspecto más relevante de la socialización ya que es el proceso por el cual se informa a los empleados lo que se espera de ellos en el trabajo y por el que se les ayuda a superar el estrés derivado de la transición.

La socialización organizacional es un término que puede ser expresado de varias formas, una visión general implica tres aspectos: adquisición de habilidades y capacidades laborales, adopción de las conductas apropiadas y adecuación a las normas y valores del grupo de trabajo (Cannice, Weihrich y Koontz, 2008) , se hace mención de que las empresas incluso las que realizan grandes esfuerzos en el proceso de reclutamiento y selección suelen ignorar las necesidades del personal

una vez que son contratados; se plantea la posibilidad de que la socialización organizacional sea más importante que la inducción ya que ésta sólo implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal.

Chiavenato (2000) de manera muy especial señala el concepto socialización organizacional como la etapa inicial de un subsistema de aplicación de recursos humanos (después del subsistema de provisión) en donde la organización integra a los nuevos seleccionados a su cultura, su contexto y su sistema, para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización. Es el período inicial del empleo el que constituye la fase crucial para el desarrollo de una relación sana entre el individuo y la organización, siendo un período de lenta y difícil adaptación en que la rotación de personal es más elevada que en los períodos subsiguientes. Además enfatiza en que el ingreso y la socialización erigen la bienvenida para consolidar una buena relación a largo plazo

Otro de los autores que considera que la inducción es parte del proceso de socialización de los trabajadores nuevos en la empresa es Dessler (2004), quien la define como el proceso continuo de inculcar en todo el personal actitudes, estándares, valores y patrones de comportamiento que prevalecen en la empresa. Como programa, es descrito con variantes como presentaciones breves e informales, hasta exposiciones largas y formales, siendo que en ambos casos, se le proporcione al personal los manuales relacionados con la empresa y el trabajo.

Mientras que Hellriegel y Slocum (2002) define socialización como el proceso mediante el cual los nuevos miembros se integran a una cultura, cuando conocen los valores que profesa una organización y la sociedad en su conjunto, refiere que en las organizaciones por lo general comienza sutilmente durante el proceso de contratación; posteriormente se hace más evidente en los procesos de orientación y capacitación. La socialización incluye los intentos formales e informales de las organizaciones para por inducir a los empleados de nuevo ingreso que acepten ciertas actitudes, formas de trato con los demás y en su trabajo.

El concepto de orientación al personal

La orientación, la capacitación y el desarrollo se muestran como una secuencia (Ivancevick, 2001) Cada una es importante para el éxito de la compañía y cada una debe ser utilizada para optimizar los resultados finales esperados. La orientación dirige y guía a los empleados para entender mejor el trabajo, la empresa, a los colegas y la misión. En general el proceso de orientación es similar a lo que los sociólogos llaman socialización y ésta ocurre cuando un empleado nuevo aprende las normas, valores, procedimientos de trabajo y patrones de conducta y formas de vestir que son esperadas en la organización. Las metas de la orientación desde este enfoque son: reducir la ansiedad, reducir el nivel de renuncias, ahorrar tiempo, desarrollar expectativas realistas.

Arias Galicia (1999) señala que un buen programa de administración del factor humano que establezca un sistema técnico de selección de personal, quedaría inconcluso si se descuida la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso y la información que se le proporciona para su progreso en el trabajo.

Cuando el empleado se presenta por primera vez en las instalaciones de una planta productora, en caso de tratarse de un giro industrial, o en una oficina en caso de puestos administrativos, o bien en el una recepción de una empresa de servicios; se presupone la existencia de un nerviosismo natural por la expectativa de ese primer encuentro, se presenta en forma intensa una necesidad de apoyo, de aceptación o de seguridad. Por ello el programa de inducción es recomendable para que el trabajador se adapte lo más pronto posible al ambiente del trabajo, a sus compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, (Grados,2003).

Con este mismo propósito (Sikula,1988) en las empresas hace alusión a que se busca establecer actitudes favorables hacia la compañía, además de introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación y que esto ayuda a generar entusiasmo y una moral más alta.

En lo que concierne a esta última afirmación, Agustín Reyes Ponce (1991) señala que la introducción es necesaria para el trabajador sea adaptado en forma más rápida y eficaz; ya que los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad y si son desagradables (aun inconscientemente) afectarán su moral, estabilidad y hasta su lealtad en la empresa.

Otro elemento interesante es el que se considere como un factor para disminuir el nerviosismo, (Arias,1999) al igual que reducir el efecto del choque con la realidad de tal manera que se evite la falta de concordancia entre lo que el empleado espera de su empleo y la realidad; esto describe el concepto que se ha conocido y manejado en otras ocasiones como disonancia cognoscitiva. También es llamado shock cultural ya que el desconocimiento de aspectos elementales de la organización puede afectar en forma negativa la eficiencia así como la calidad de vida del empleado.

Se insiste en hacer referencia a la importancia de la inducción, (Orozco,1980) señalándola como la última etapa del proceso de selección y enfatizando en que es parte vital del mismo; asimismo el reconocimiento de la trascendencia de la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización. Un aspecto que llama la atención es el hecho que sea identificada una relación entre la ausencia de programa de inducción y la elevación del índice de rotación entre los trabajadores de diversos niveles.

De manera especial Rayón (1997) asigna el término acogida o adscripción; señalando al proceso de inducción como el período que tiende a adaptar al hombre no sólo al puesto y a la tarea, sino a la empresa en general y al entorno humano en el cual se desarrolla su vida laboral; de igual forma es reconocido como el sistema que distribuye las funciones y responsabilidades que se deben desarrollar durante el proceso y período de inducción.

Un aspecto más que Dessler (1996) señala es el considerar que el programa de orientación sea visto como “ir más allá”, tomando en cuenta que sea utilizado no sólo para proporcionar la información básica; sino para iniciar el proceso de integración de las metas de la compañía con las metas del empleado. Esto queda muy bien ilustrado con el ejemplo de la empresa: Toyota Motor Manufacturing en Estados Unidos, donde el programa de orientación (denominado “asimilación”) es considerado todo un caso ya que si bien este programa cubre los temas tradicionales como las prestaciones de la empresa, éste se propone convertir a los nuevos empleados de Toyota a la ideología de la calidad de la empresa, los grupos de trabajo, el desarrollo personal, la comunicación abierta y el respeto mutuo.

Otro ejemplo es citado por Coulter y Robbins (2005) es el de la empresa Trilogy (dedicada a la elaboración de software con sede en Austin, Texas) que cuenta con un programa de inducción intenso “de inmersión total” denominado *Trilogy University* , con una duración de tres meses, y que presenta a los empleados recién contratados con la empresa (a quienes llaman los nuevos trilogianos), sus valores, visión, objetivos y estrategia.

Un caso más es el de una empresa de consultoría (Hellriegel,y Slocum 2002) la *ADS International Resources* en donde el director general da una conferencia a los recién contratados, quien también después de la misma y por aproximadamente un mes, compra almuerzos estilo americano para los empleados internacionales y los exhorta a que vean algunos programas de televisión estadounidenses con la finalidad de que “pongan al tanto” tan pronto como sea posible. Se señala que incluso él o alguien más de la compañía podría llegar a la casa de los nuevos empleados el fin de semana para llevarlos a hacer las compras de comestibles.

Con un énfasis particular se señala a la inducción como una pieza fundamental de la relación futura (Alles, 2007), además de la importancia de la fijación de una política. Las empresas cuentan con su propio estilo, por lo que puede hacerse de manera diferente, con mayor o menor extensión, con elementos que la vuelvan más o menos sofisticadas. La clave es que se asegure su existencia.

Rafael Alcaráz (2006) en su libro El emprendedor de éxito señala que la inducción es un elemento de gran importancia por lo que es necesario determinar: las personas que se encargarán de realizarla, el material de apoyo que se utilizará en el proceso y el momento en el que se llevará a cabo. Además el proceso de inducción es considerado como el primer encuentro entre el trabajador y la empresa; una presentación con la misión, valores y el carácter de la compañía, y con el puesto que se va a desempeñar. Asimismo, una visión panorámica de lo que se espera del colaborador y de lo que éste puede esperar de la empresa; de esta forma se da una pauta para que conozca tanto las políticas como los códigos escritos y lo no escritos que la empresa posee.

Enfoque de seguimiento a la inducción.

Una manera de asegurar la orientación adecuada (Ivancevick,2001) es diseñar un sistema de retroalimentación para controlar el programa. Se puede establecer un formato para comunicar esta retroalimentación por parte del nuevo empleado; además sería conveniente hacer una cita dentro del primer mes de trabajo para tener una plática directa con el empleado adicional al formato.

Otro aspecto, dentro de este enfoque (Dessler,1996) es el hecho de considerar el proceso de inducción como un proceso gradual que implica infundir en los empleados las actitudes, criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización; se insiste en que son tanto intervenciones breves como programas largos y formales .

El seguimiento a la inducción (Grados,2003) permite verificar el impacto del proceso a mediano y largo plazos mediante diversas herramientas, como observación directa, entrevistas, cuestionarios, lluvia de ideas, juntas de trabajo,

comités, etc. Cabe aclarar que la inducción sirve de apoyo, como un facilitador para que una serie de beneficios se den; no implica un gran costo (en cualquiera de sus formas) y es conveniente mencionar que vale la pena refinar y actualizar este proceso permanentemente.

En lo que respecta a la práctica de dar seguimiento a las incorporaciones de los nuevos empleados Alles (2007) plantea como sugerencia el que sea realizado algún procedimiento especial los cuales se pueden presentar en diferentes momentos. Como por ejemplo reuniones periódicas para conocer cómo se siente el empleado y si se han cumplido sus expectativas al ingresar a la empresa; por medio de entrevistas tanto a los colaboradores como a sus jefes se obtiene información que, al señalar un grado de satisfacción, se convierte en un indicador útil y sencillo de cómo es que se desarrollan las actividades de recursos humanos.

Los programas de inducción que obtienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento (Davis y Werther,2008). El seguimiento es necesario para disipar algunas lagunas de información que pudieran tener los nuevos empleados. El cuestionario de verificación es útil para que describa los aspectos débiles que haya percibido en el programa; aunque dicho cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen la técnica de seguimiento más importante.

CAPÍTULO III

CONTENIDOS Y ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

El programa de inducción es una sabia decisión financiera, debido a todo el dinero que se recupera de la inversión realizada. Las empresas mejor encaminadas prestan mucha atención a la orientación de los empleados recién contratados.

Korman

CONTENIDOS Y ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Actividades contenidas en los planes de inducción

La mayoría de los autores consultados presentan una lista de los aspectos a tratar en el programa de inducción. Se enunciarán los más relevantes y se enlistarán sólo los que presenten los contenidos más significativos.

Un ejemplo de un contenido con la información y explicación de un plan de inducción, lo presenta Arias Galicia (1999) quien describe los apartados que debe contener el Manual de Bienvenida:

- a) Historia de la organización.
- b) Su misión, visión y objetivos.
- c) El perfil de alto desempeño en el trabajo.
- d) Horarios, días de pago, etc.
- e) Artículos que produce o servicio que presta.
- f) Estructura de la organización.
- g) Políticas de personal.
- h) Prestaciones y beneficios.
- i) Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- j) Reglamento interior de trabajo.
- k) Pequeño plano de las instalaciones.
- l) Información general que pueda ser importante para el nuevo empleado.
- m) Medidas de emergencia: incendio, temblor, etc. (pag.490)

Alcaraz (2006) sugiere a una microempresa proveedora de servicios de internet en México que el Consejo Administrativo sea apoyado por auxiliares administrativos y que el proceso de inducción se defina por medio de la presentación de la misión y los valores de la empresa, la presentación del equipo de trabajo y los demás empleados; el tipo de puesto que desempeñará el empleado, así como las políticas y reglas de comportamiento, la capacitación en el uso de las herramientas, incluyendo un paseo por las instalaciones.

García y Rayón (1997) —autores de origen español— lo llaman “manual de acogida” y lo definen como el documento elaborado por la empresa que reúne información necesaria para que el nuevo empleado pueda conocer con suficiente detenimiento el objetivo de la empresa, las formas, los métodos de trabajo, en general la cultura de la empresa. Incluyen algunas características como breve, didáctico y claro, frecuentemente se hace en forma de folleto; llama la atención el hecho de que suele ir acompañado de una carta de bienvenida, considerándolo como un gesto de cortesía y buena relación laboral.

Allles (2007) señala como algunos de los métodos más utilizados, el empleo de una carpeta, un curso, un video o un CD, una página web y como contenidos mínimos de un manual de inducción información sobre la empresa como: misión, visión, organigrama, operaciones, aspectos geográficos; políticas, normas internas, beneficios, sistemas, comunicaciones y costumbres de la compañía (horarios, días feriados, etc.) Mientras que para Ivancevick (2001) los programas de orientación varían desde esfuerzos orales informales hasta programaciones formales con información escrita. La orientación formal incluye un recorrido por las instalaciones, presentaciones power point, carteles y fotografías.

Algunas de las actividades que Arias Galicia (1999) refiere que pueden coordinarse para la integración del personal a la organización son:

- a) Evaluación, por medio de un cuestionario elaborado para investigar la información que el personal pudo retener.
- b) Visita a la planta o las instalaciones.
- c) Si se trata de personal sindicalizado, presentación ante los representantes sindicales.
- d) Presentación con el personal de departamentos con los que tendrá relación el empleado.
- e) Presentación con los demás miembros del departamento.
- f) Presentar información con acerca de los detalles propios para la realización del trabajo que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida
- g) Entrevista de ajuste, ya sea al vencimiento del primer contrato o a cierto plazo, efectuada tanto por el jefe inmediato como por el encargado de personal con la finalidad de conocer si los procesos de selección e integración han sido adecuados o bien detectar desviaciones. (pag.493)

Otras actividades a desarrollar (Grados, 2003) son proporcionar una descripción del puesto en forma escrita, para que el trabajador tenga información acerca de los límites de sus funciones y responsabilidades con la finalidad de qué es lo que la empresa espera de él; otra es nombrar a un auxiliar para que le brinde ayuda al nuevo empleado en cuanto a la solución de dudas y preguntas. De manera general la inducción incluye varios aspectos, se describe tanto para la empresa primeramente y después para el puesto:

1. Conferencia, curso, taller o plática para dar información general acerca de la empresa.
 2. Películas, proyecciones de transparencias, videocasete (medios audiovisuales).
 3. La inducción puede llevarse a término aprovechando los sistemas de red de cómputo locales e incluso por Internet.
 4. Presentar al nuevo empleado de modo personal, amistoso y cordial a su jefe inmediato y a los futuros.
 5. Asignar un mentor que se encargue de dar la inducción de forma personalizada al recién llegado.
 6. Descripción por escrito del puesto a desempeñar, para que el trabajador vea hasta dónde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades y de esta manera conozca qué es lo que la empresa espera de él.
 7. Otras estrategias útiles son las juntas de bienvenida.
 8. Adoctrinar con el ejemplo suele ser una estrategia inteligente y efectiva. El aprendizaje ocurre en el acto, consistente en aprender de las consecuencias de las propias acciones o de un modo vicario, por la observación del desempeño de modelos.
 9. Proporcionar al empleado un manual de bienvenida que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa.
- (pag.330)

Una vez que el nuevo empleado ha finalizado su curso (Grados,2003) deberá presentarse en su área específica de trabajo, para iniciar su inducción al puesto; aunque la persona tenga experiencia en el puesto cada empresa tiene idiosincrasia operativa (poseer un estilo propio para hacer las cosas). Algunos de los aspectos seleccionados son:

- A. Presentación con el jefe inmediato y con la persona que impartirá la inducción.
- B. Presentación del organigrama del área.

- C. Presentación con compañeros y los de las áreas relacionadas con sus labores.
- D. Especificación de los objetivos de puesto, con el fin de darle a saber qué expectativas se espera que cubra.
- E. Especificación de funciones. Se recomienda entregar a la persona una copia de la descripción del puesto que ocupa.
- F. Operaciones. Es indispensable que conozca qué debe hacer y cómo debe hacerlo, se recomienda emplear la técnica tradicional de los cuatro pasos: explicar, demostrar, ejecutar y evaluar.
- G. Especificación del uso de equipo, de la rutina diaria, los alcances y limitaciones de la responsabilidad sobre personas, materiales y equipos.

Otras actividades, formatos y esquemas

Grados (2003) señala, con respecto a la inducción al puesto los resultados de un estudio los cuales mostraron un alto porcentaje de empresas que no presentan un curso de inducción al puesto y los que lo llevan a cabo no lo realizan de la manera más adecuada. De esa misma fuente se presentan dos formatos, los cuales se incluyen por ser de los pocos ejemplos que se ilustran en esa temática.

Figura 1. Ejemplo de formato de evaluación de la inducción al puesto.

Figura 14-1. Formato de evaluación de la inducción al puesto

EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN AL PUESTO Fecha:

I.-	Variables que deberán cubrirse como parte del contenido temático de la inducción.	¿Se cubrieron?		Escala de logro				
		No	Sí	1 MIN.	2	3	4	5 MAX.
	1.- Presentación con el jefe inmediato y con la persona que impartirá la inducción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2.- Presentación del organigrama del área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3.- Presentación con compañeros y compañeras y áreas relacionadas con sus labores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4.- Especificación de los objetivos del puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5.- Especificación de funciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6.- Operaciones (concretas y definidas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7.- Especificación de uso del equipo, material de trabajo, o ambos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8.- Explicación de la rutina diaria (distribución física, entradas y salidas, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9.- Responsabilidad sobre personas, instalaciones, bienes inmuebles, materiales y equipos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.- Jerarquía y contactos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11.- Puestos afines y personas que desempeñan el mismo puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II.-	Describa la estrategia que utilizó para facilitar la adaptación del nuevo integrante de su área de trabajo (parte afectiva).							
	Firma del titular del área	Firma de quien impartió la inducción			Firma de quien recibió			

Figura 2. Ejemplo de evaluación diagnóstica o pretest.

Figura 14-3. Pretest

Evaluación diagnóstica o pretest

Curso: _____ Instructor: _____
Nombre del participante: _____ Fecha: _____

Solicitamos des tu respuesta a cada una de las preguntas. Ello nos será de mucha utilidad.

- 1.- ¿Cuál es la misión de la empresa? _____

- 2.- ¿Cuál es su visión? _____

- 3.- ¿Cuál es su filosofía? _____

- 4.- ¿Cuál es su giro? _____

- 5.- ¿Quiénes son sus fundadores y cuál es su antigüedad? _____

- 6.- ¿Qué lugar ocupa dentro del mercado? _____

- 7.- ¿Cuáles son sus productos y/o servicios más fuertes? _____

- 8.- ¿Cuáles son las prestaciones que otorga? _____

- 9.- ¿Cuáles son los principales derechos y obligaciones que adquieres al formar parte de ella? _____

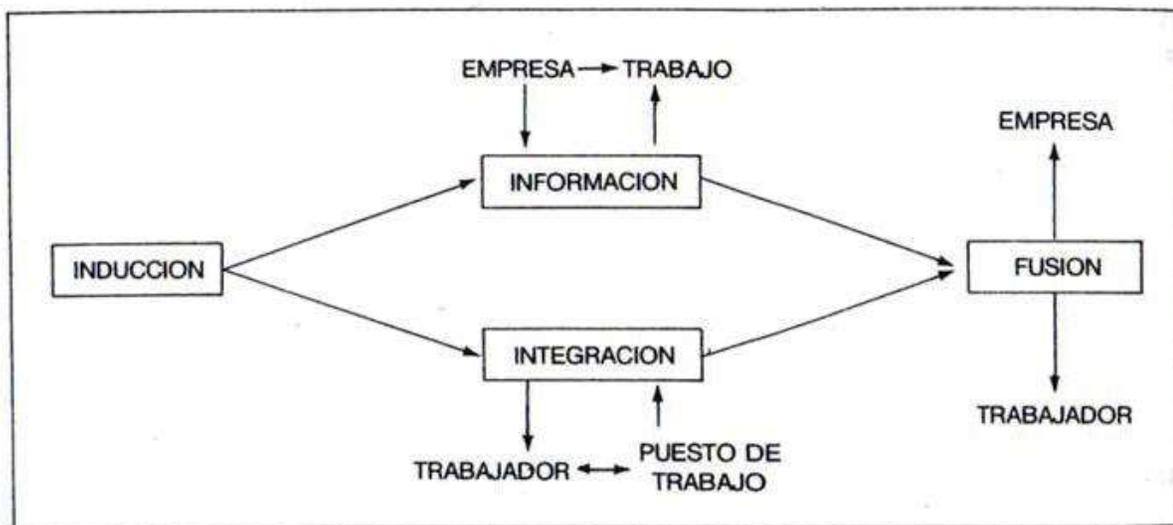
- 10.- En la parte posterior de la hoja diseña un organigrama y señala el lugar que ocuparás.

- 11.- ¿Qué espera la empresa de ti? _____

García y Rayón (1997) sintetizan el contenido de la inducción en dos grandes funciones: información e integración: la información se considera como una fase de instrucción en la que la persona recién incorporada a la empresa conoce su historia, evolución, estado actual, objetivos, etc. y la integración que, efectuada con éxito, llevará sin duda al denominado proceso de fusión que es la finalidad última de la inducción.

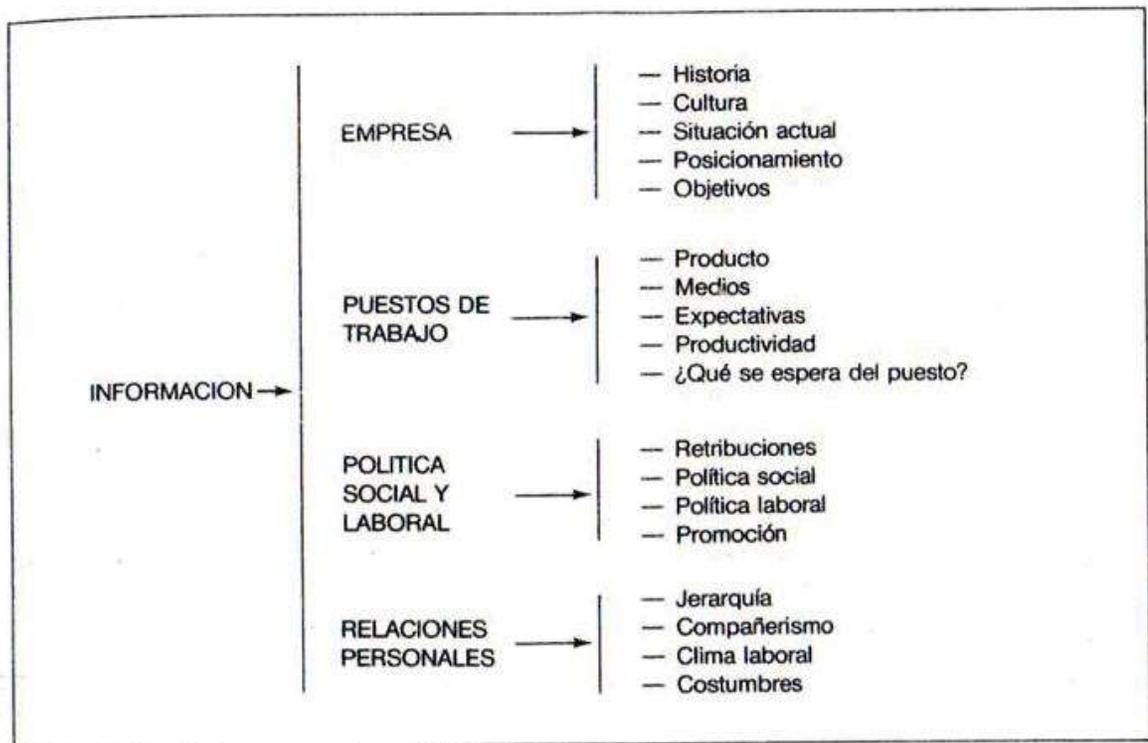
La relación señalada trabajador-empresa del primer esquema, de manera particular se traduce el concepto de vinculación; mismo que hace posible la consolidación permanente de la relación laboral y la contratación definitiva, es decir, una comunión de intereses recíprocos (García y Rayón,1997).

Figura 3. Esquema que ejemplifica la vinculación empresa-trabajador.



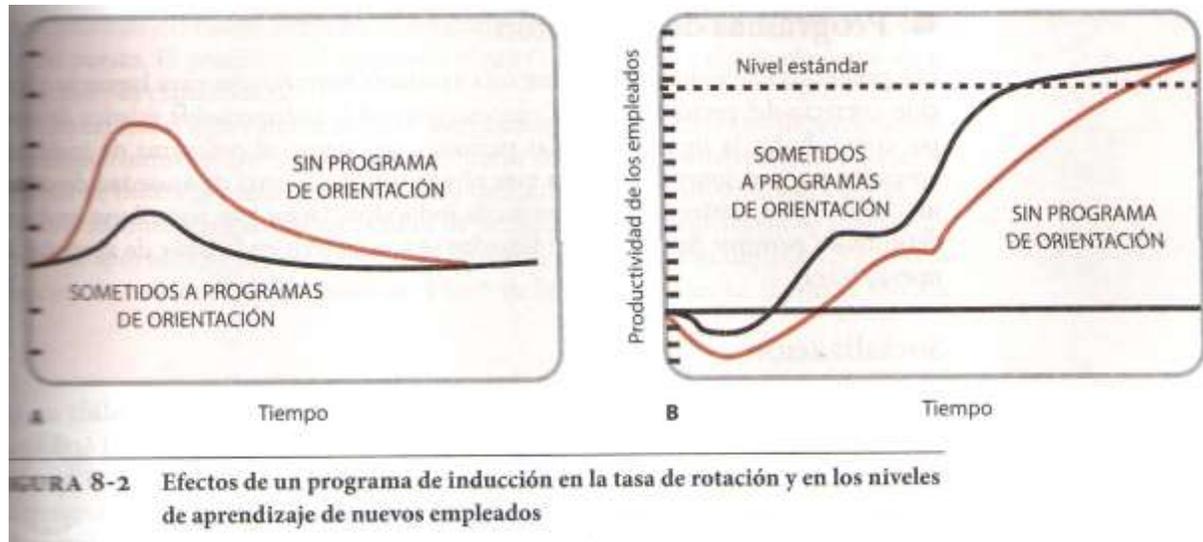
García y Rayón (1997) proporcionan esta figura en donde se muestra los diferentes rubros de información en los que se concentra la actividad de inducción del personal .

Figura 4. Rubros de información en los que se concentra la actividad de inducción.



Davis y Werther (2008) reconocen la importancia del proceso de inducción, pues refieren que las empresas dedican considerable tiempo y recursos a la adquisición de personal que sea el idóneo para la organización, ello con la expectativa de que el nuevo empleado sea productivo, pero para que eso se presente depende, en gran medida, del programa de inducción que sea llevado a cabo por el área de recursos humanos. Llama la atención que señalen (aunque sea como una probabilidad) el hecho de que el empleado logre niveles de satisfacción que le permitan hacer aportaciones positivas, productividad y estabilidad en el puesto; así mismo, le atribuyen efectos positivos de al programa de inducción en la tasa de rotación, al verse disminuida y los niveles de aprendizaje de nuevos empleados en donde la productividad se presenta en menor tiempo.

Figura 5. Efectos positivos del programa de inducción.



Los programas formales de inducción (Davis y Werther, 2008) suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor; este enfoque dual se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos amplias categorías: los de interés general (relevantes para todos o casi todos los empleados) y los de interés específico (dirigido en especial para determinados puestos o departamentos). Se presenta a continuación una figura en donde se ilustran los temas más comunes en un programa de inducción.

Figura 6. Temas más comunes en un programa de inducción.

Temas comúnmente cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados

TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL	
■ Historia de la compañía	■ Normas de seguridad
■ Estructura de la compañía	■ Línea de productos o servicios
■ Nombre y funciones de los ejecutivos principales	■ Descripción del proceso de producción
■ Estructura de edificios e instalaciones	■ Políticas y normas
■ Periodo de prueba	
PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	
■ Política salarial y de compensación	■ Seguros individuales y/o de grupo
■ Vacaciones y días feriados	■ Programas de jubilación
■ Capacitación y desarrollo especiales	■ Servicios médicos especiales
■ Asesoría profesional	■ Servicios de cafetería y restaurante
PRESENTACIONES	
■ Al supervisor	■ A los compañeros de trabajo
■ A los capacitadores	■ A los subordinados
FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS	
■ Ubicación del puesto de trabajo	■ Descripción del puesto
■ Labores a cargo del empleado	■ Objetivo del puesto
■ Normas específicas de seguridad	■ Relación con otros puestos

Funciones, objetivos, pasos a seguir en la inducción

De manera particular esta parte del capítulo concentra la información relevante que los diferentes autores consultados aportan acerca del programa de inducción, redactada de tal manera que describe una serie de aspectos que aparecen enlistados en forma concreta.

Jorge Orozco (1980) , en su manual “Proceso práctico de reclutamiento y selección” hace una aportación importante en lo que respecta a la información presentada al nuevo empleado, sugiere se lleve a cabo una verificación; ello

implicaría que la empresa cuente con una lista de comprobación, misma que sugiere sea elaborada con los datos que la empresa requiera de acuerdo a sus necesidades. Se describen los objetivos del programa de inducción aportados por dicho autor.

- Configurar y mantener las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa .
- Ayudarle a que se ajuste al su nuevo ambiente.
- Informarle de las políticas, los reglamentos, las prestaciones y los beneficios de la empresa.
- Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
- Reducir la rotación, debido a que los estudios que sobre el particular se han realizado, demuestra que llega a su punto máximo en los primeros meses de empleo.
- Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador de la empresa, debido que si éste no está bien informado constantemente estará formulando preguntas a sus compañeros que lo rodean.(pag.120)

De la misma forma explica los apoyos que requiere un programa de inducción:

- El programa debe estar aprobado y apoyado por la dirección y gerencia de la empresa.
- Apoyado por departamentos staff como son: personal selección, capacitación o depto. de relaciones industriales.
- Así como por la propia línea de operación de la empresa.
- Para garantizar el éxito de un programa de inducción se requiere de la estrecha colaboración y apoyo del personal staff y de línea. (pag.122)

Una inducción exitosa (Dessler,2004) debería cumplir con cuatro objetivos principales:

- Lograr que el trabajador nuevo se sienta bienvenido
- Hacer que lleve a cabo una comprensión amplia de la organización (incluyendo sus políticas y procedimientos)
- Especificar claramente lo que se espera de él en el ámbito de trabajo y
- Que se inicie la socialización en las formas tradicionales de la compañía respecto de actuar y hacer.(pag.104)

De manera sencilla Gómez-Mejía (2001) en su Cuaderno de notas del Director describe cómo lograr la confianza de un nuevo contratado y señala que la orientación de los empleados, ya sea un programa a gran escala o un proceso individualizado, puede llegar a crear una percepción positiva de la organización. A continuación se presentan los pasos que se pueden dar para crear una experiencia de orientación positiva:

- Haga una llamada preeliminar, pues ella puede reducir la ansiedad que produce el primer día en un trabajo.
- Informe al trabajador de cualquier regla, escrita o no. Por ejemplo: código de vestimenta, o en donde se puede estacionar, si existe alguna política relativa al correo electrónico, etc.
- Explique quien es quién. Proporcione una lista de la gente importante.
- Emplee su propio estilo: Repase el manual de empleado, si existe, muestre un video de la empresa en donde presente a los altos directivos.
- Lleve a los nuevos empleados de gira por la empresa.
- Proporcione la ayuda para que pongan “los pies en la tierra” rápidamente.
- Haga divertida la bienvenida ofreciendo en un paquete envuelto en papel de regalo (para que el primer día se parezca más a una celebración).
(pag.312)

La ANTAD en su manual de adiestramiento de inducción a nuevos empleados proporciona una lista de acciones a realizar para que el empleado empiece a trabajar con todo su potencial:

- Prepararse para la llegada del nuevo empleado. La primera impresión es determinante, se debe estar bien preparado con una actitud mental adecuada y una preparación física.
- Contar con todos los elementos para proporcionar la inducción. Introducir al empleado al negocio de los supermercados, la tienda, y a su trabajo. Lo ideal es que un empleado sirva como modelo y/o bien que actúe como “hermano mayor”.
- La bienvenida al nuevo empleado. Hacerlo sentir cómodo, motivarlo, solicitar a sus compañeros que lo integren al equipo.
- Proporcionar toda la información importante: reglas, políticas o procedimientos; que sea lo más completa posible. Si se cuenta con manuales revisarlos con él.
- Recorrido por la tienda, su funcionamiento y su personal. Entre más pronto se familiarice, más pronto se sentirá “en casa”.

- Describe y explica el trabajo. Proporciona al nuevo empleado una guía clara de lo que constituye un trabajo bien hecho, si la inducción la realiza otra persona explícale al empleado instructor lo que se espera de él.
- Favorece el desarrollo del empleado. Para ello es importante evaluarlo, ayudarlo a progresar en la escalera del éxito. (pag.12)

Davis y Werther (2008) mencionan que tanto el departamento de personal como el supervisor deben considerar los siguientes aspectos para que el programa de orientación tenga éxito.

- El recién llegado no debe ser abrumado con excesiva información.
- Debe evitarse que se vea sobrecargado de formularios y cuestionarios para llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de su labor.
- Nunca se debe pedir al nuevo empleado que realice labores para los que no está preparado. (p.236)

Los anteriores autores también hacen hincapié en que los objetivos generales de un proceso de orientación pueden variar debido a que las condiciones son diferentes de una organización a otra, sin embargo afirman que en la mayoría de los casos se emplea para fomentar la cultura corporativa. Como queda ilustrado en este ejemplo de un programa de orientación enfocado a la creación de una cultura corporativa específica:

- Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización por pertenecer a la corporación.
- Crear conciencia respecto a la magnitud de las operaciones corporativas.
- Destacar la filosofía de servicio al cliente como manera de obtener una ventaja competitiva decisiva.
- Disminuir la ansiedad que generalmente se relaciona con un nuevo puesto o cambios a nivel de toda la organización.
- Establecer que la responsabilidad de logra desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes.

Una postura diferente e interesante es la mostrada por Chiavenato (2000) quien establece un enfoque de sistemas para la ARH en donde, dentro del subsistema de aplicación de recursos humanos, incluye a la socialización organizacional, señalándola como un proceso que utiliza una variedad de métodos, entre los cuales está el programa de integración. Los métodos de socialización organizacional que propone son: proceso de selección, contenido inicial de tarea, supervisor como tutor, grupo de trabajo y programa de integración.

Reyes Ponce (1991) no emplea el término manual de inducción sino emplea la palabra folleto, se refiere a él como una “ayuda técnica” para la buena introducción, en donde hace notar:

- Que el folleto debe ser amistoso.
- Que conviene ser lo más gráfico posible.
- Que debe estar dividido en secciones.
- Que no debe contener promesas que no se vayan a conceder.
- Que no debe sustituir a la instrucción, sino sólo ser un auxiliar de la misma.

En un reciente estudio Mondy (2008) señala que 44% de los empleados dijeron que sentían que no se les habían dado las herramientas y recursos que necesitaban para ser exitosos en las primeras semanas en su puesto. Por lo tanto la orientación efectiva juega un papel importante para evitar que los empleados dejen el trabajo. Los formatos de orientación son únicos para cada empresa, sin embargo, algunos propósitos básicos se listan enseguida:

- a) La situación del empleado. El empleado debe saber como es que su trabajo se involucra con las metas organizacionales.
- b) Políticas y reglas de la compañía. El puesto debe ser desempeñado con la guía y límites, para una conveniente transición.
- c) Compensación. Los empleados tienen un especial interés por obtener información acerca del sistema de recompensas; normalmente la admón.

- provee esta información durante el proceso de reclutamiento y selección y lo revisa continuamente durante la orientación.
- d) Cultura corporativa. La cultura de la empresa refleja cómo se hacen las cosas en la misma. Esto se refiere a todo, desde la manera en que se visten los empleados, hasta la manera en que hablan.
 - e) Membresía del equipo. La habilidad y deseo de un empleado para trabajar en equipo deben haber sido determinadas antes de que haya sido contratado. En la orientación se debe enfatizar otra vez la importancia de convertirse en un miembro valioso del equipo de la compañía.
 - f) Desarrollo del empleado. La seguridad del empleado se vuelve más importante, sobre todo cuando se requiere contar con la habilidad para adquirir conocimiento y destrezas que cambian constantemente. De esta manera las empresas deben mantener a los empleados informados no sólo de los programas de desarrollo de la misma compañía, sino también de los programas externos.
 - g) Socialización. Para reducir la ansiedad que pueden experimentar los nuevos empleados la empresa debe dar algunos pasos para integrarlos en la organización informal, algunas empresas han encontrado que los empleados sujetos a programas de socialización se desempeñan mejor que aquellos que nunca han estado en un entrenamiento de este tipo. (pag.216)

Algunas guías establecidas por Ivancevick (2001) para establecer un programa sistemático son:

- a) La orientación debe empezar con la información más relevante e inmediata al puesto.
- b) La parte más significativa e importante es el lado humano: decir al empleado cómo son sus jefes y sus colegas y cuánto tiempo se espera que tarde en alcanzar los estándares esperados, además de alentarlos a pedir ayuda cuando se requiera.
- c) Los nuevos empleados deben ser dirigidos en su medio ambiente por un trabajador experimentado o un supervisor que pueda responder preguntas y estar en contacto directo durante el proceso de inducción.
- d) Los nuevos empleados deben ser presentados gradualmente a la gente con quien van a trabajar en lugar de darles una introducción superficial el primer día.
- e) A los nuevos empleados se les debe dar tiempo suficiente para poner los pies en la tierra antes de que se incrementen las demandas de su puesto. (pag.280)

En el siglo XXI (Davis y Werther,2008) la inducción del nuevo personal se basa en gran medida en la utilización de las técnicas basadas en el e-learning y la

filosofía de la empresa como centro de creación de conocimiento. En las organizaciones modernas la tecnología juega un papel muy importante en la etapa de inducción y desarrollo de los nuevos colaboradores de la organización; en esencia este proceso utiliza las posibilidades de la Internet, incluye el uso adecuado de la intranet, así como de determinados programas virtuales. Una de las ventajas del e-learning consiste en que estimula el desarrollo de las habilidades en un marco que se puede personalizar, porque es flexible en el acceso y el tiempo y se adapta a las necesidades individuales del empleado que se está capacitando.

Aspectos legales del programa de inducción

De manera breve se describen los aspectos legales más relevantes relacionados con la Ley Federal del Trabajo y que tienen incumbencia con el proceso de inducción. Se definen solamente los términos que son indispensables en la actividad de la relación laboral ya mencionada.

Ley Federal del Trabajo (Grados,2003) es el conjunto de normas de carácter general que regulan las relaciones de trabajo cuya validez y fundamentación emanan del artículo 123, en su apartado A de nuestra Constitución.

Trabajo es toda actividad humana, intelectual o material independientemente del grado de preparación técnica requerida por cada profesión u oficio. Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. Si el trabajador conforme a lo pactado a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél lo será también de éstos. Empresa es la unidad económica de producción o distribución de

bienes o servicios. Y el término rescisión es la ruptura de la relación de trabajo en cualquier tiempo, por causa justificada.

No existen parámetros fijos, (Grados,2003) es necesario que la inducción se presente lo antes posible después de la contratación del nuevo personal; preferentemente dentro de la primer semana pero siempre antes de un mes. Esta razón legal (misma que sugiere que la inducción no dure más de 27 días) se presenta para que en caso de que la persona no se ajuste a las necesidades de la empresa, se le pueda aplicar el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo; el cual establece que el trabajador o el patrón podrán rescindir en cualquier momento la relación de trabajo, por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad . Con respecto a este mismo artículo y relacionado con el aviso de rescisión se establece :

El aviso deberá hacerse del conocimiento del trabajador y en caso de que éste se negara a recibirlo, el patrón dentro de los cinco días siguientes a la fecha de rescisión deberá hacerlo del conocimiento de la Junta de Conciliación y Arbitraje respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación al trabajador. La falta de aviso al trabajador o la Junta, por sí sola bastará para considerar que el despido fue injustificado. (p.334)

Un buen programa de Administración de Recursos Humanos necesita incluir un programa de inducción del nuevo trabajador (Arias,1999) en primer lugar se deben abarcar los procedimientos que son obligatorios de acuerdo a las diversas leyes y después aquellos que pueden adaptarse en las organizaciones por iniciativa propia. Se describen cuatro aspectos que brevemente se comentarán: el contrato de trabajo, los registros, la bienvenida y las actividades. El primero de ellos tiene una necesidad legal que nace de lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, ésta presume la existencia del contrato (Artículo 20) y de la relación de trabajo el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los

servicios prestados; pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad (Artículo 26). Además el patrón deberá afiliar al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social, esta necesidad legal tiene su origen en lo dispuesto por la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social en su artículo 12 y artículo 16 fracciones I y II. Finalmente (para este primer aspecto) también constituye una necesidad administrativa tanto para el trabajador como para el patrón.

Los registros de personal (Arias, 1999) en cuanto a su número y diseño debe realizarse de acuerdo a las necesidades de cada organización, dos de los más comunes son el expediente y la hoja de servicios. El expediente se integrará con todos los documentos que formen el historial del trabajador como lo son: copia del contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, al Seguro Social, al Registro Federal de Causantes, los aumentos de sueldo, calificaciones de méritos, castigos, etc. La hoja de servicios puede incluir detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, control de asistencias, capacitación y desarrollo; el conjunto de esta información de todos los trabajadores constituye el inventario de Recursos Humanos.

Arias (1999) hace alusión a los contenidos que puede contener el Manual de Bienvenida que se entrega a cada trabajador, como lo es información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, funciones a desempeñar, etc. Es muy importante el señalamiento de que el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo ordena que se entregue a cada trabajador una copia del Reglamento Interior de Trabajo. Finalmente enlista una serie de apartados y actividades, así como un formato de lista de verificación para el uso de los supervisores en la introducción del nuevo personal, que no se detallan en este espacio ya que han sido expuestos al principio del capítulo.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología es parte del análisis y la crítica de los métodos de investigación, es el enlace entre el sujeto y el objeto de investigación. Sin ella no se logra el camino lógico para llegar al conocimiento.

Santiago Zorrilla

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Descripción de la población y selección de la muestra

Ante el cuestionamiento, ¿en una investigación siempre tenemos una muestra?, Hernández (2003) señala que no siempre, pero que en la mayoría de los casos sí se realiza el estudio en una; aclara que sólo cuando se desea realizar un censo se debe incluir en un estudio todos los sujetos del universo o la población.

Se considera muestreo (Zorrilla,2000) a los pasos o procedimientos a través de los cuales se a posible hacer generalizaciones sobre una población a partir de un subconjunto de la misma; de manera que al escoger un grupo pequeño se pueda tener un grado de probabilidad de que tenga las características de la población en estudio.

Para seleccionar una muestra (Hernández,2003) lo primero que es necesario hacer es definir la unidad de análisis; sobre qué o quienes se van a recolectar datos, esto a su vez depende del enfoque que se haya elegido, del planteamiento del problema y de los alcances del estudio. Todas esas acciones llevan a un paso siguiente que es la delimitación de la muestra.

Zorrilla (2000) explica que representatividad de una muestra consiste en que en ella se encuentren (como su nombre lo indica) representados los distintos elementos que influyen en la característica a medir; se trata de la conformación muestral en la que se encuentran todos los elementos que constituyen a la población.

Básicamente se categorizan las muestras en dos grandes ramas (Hernández,2003) : las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En las primeras la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las

causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra; de manera que el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona de un grupo de personas. En las segundas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

Zorrilla (1992) establece que las muestras no probabilísticas tienen poco valor en términos de inferencia, ya que no es posible a partir de ellas hacer generalizaciones; sin embargo a veces resultan útiles en términos de inversión por parte del investigador en el tema y son de importancia en las etapas exploratorias de la investigación.

Para el presente estudio la muestra es no probabilística y queda conformada por empresas de la Cd. de Monterrey y su área metropolitana de tamaño: micro, pequeño, mediano y grande; de los giros: comercial, industrial y de servicios, que dentro de las acciones de la Administración de Recursos Humanos cuentan con una actividad formal o informal de inducción al personal de nuevo ingreso.

Cabe señalar que se recurre al empleo del correo electrónico, de la entrega personal o directa por parte del investigador y de la contribución de un grupo de alumnos de 9º semestre del turno nocturno de la Facultad de Contaduría Pública y Administración (quienes actualmente son empleados de las diferentes organizaciones regiomontanas) para conformar la muestra de 150 empresas. En el caso de éstos últimos, son explicados los objetivos de la investigación y cooperan con la entrega y recolección de la encuesta autoadministrada aplicada al titular del departamento de recursos humanos, las personas responsables de realizar actividades del área de personal y/o quienes cuentan con la información acerca del proceso de inducción del personal. Dicha aclaración se establece ya que se encuestan 150 empresas que incluyen los tres giros: 67 empresas del giro de servicios, 56 empresas del giro industrial y 27 del comercial; y de cada giro los diferentes tamaños: microempresa, pequeña empresa, mediana o grande. Debido a ello, las empresas pueden o no contar con un departamento de recursos humanos o

bien o un responsable del área de personal, sin embargo las personas encuestadas señalan que la empresa realiza (en mayor o menor grado de especificidad o formalidad) actividades de inducción del personal de nuevo ingreso y además tienen el conocimiento de las mismas.

En la siguiente tabla se describe la muestra.

Tabla 1. Descripción de la muestra que conforma el objeto de estudio.

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA CONFORMADA POR 150 EMPRESAS REGIONMONTANAS.		
EMPRESAS	MUESTRA DE EMPRESAS REGIONMONTANAS	
124	RELACIONADAS DIRECTAMENTE CON EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	
D E S G L O S E	16	NO ESPECIFICAN PUESTO SOLO DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS
	14	GERENTES DE RECURSOS HUMANOS
	28	JEFES, ENCARGADOS O COORDINADORES DE RECURSOS HUMANOS
	16	ASISTENTES, AUXILIARES O ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS
	7	NO ESPECIFICAN PUESTO SOLO DEPTO. DE CAPACITACIÓN
	8	JEFES, ENCARGADOS O COORDINADORES DE CAPACITACIÓN
	11	ASISTENTES, AUXILIARES O ANALISTAS DE CAPACITACIÓN
	6	NO ESPECIFICAN PUESTO SOLO RECLUT. Y SELECCIÓN
	6	JEFES, ENCARGADOS O COORD. DE RECLUT. Y SELECCIÓN
	4	AUXILIARES O ANALISTAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
26	OTRAS ÁREAS	
	5	CONTADOR
	4	AUXILIAR DE CONTADOR
	12	GERENCIA GENERAL
	5	GERENCIA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO
T.150		

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Recolección de información: selección y descripción del instrumento empleado

Con respecto a la etapa de recolección de los datos ésta implica la realización de tres actividades que guardan una estrecha relación (Hernández, 2004) : la selección de un instrumento o método de recolección de datos que cuente con las características de ser válido y confiable, aplicar ese instrumento y finalmente preparar observaciones , registros y mediciones , ya que los datos requieren ser analizados. El primer aspecto es el que se abarca en este apartado, señala que la confiabilidad y la validez son dos requisitos esenciales que todo instrumento de recolección de datos debe reunir. La confiabilidad como el grado en que el que la repetida aplicación del instrumento de medición al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales y la validez se refiere al grado en el que se mide la variable que se pretende medir.

Para el caso particular del presente estudio se ha determinado que el instrumento de recolección de datos sea el cuestionario, definido éste como el conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación; es un plan formal para recabar información de la unidad de análisis de objeto de estudio y centro del problema de investigación. El cuestionario es seleccionado tomando en cuenta los siguientes aspectos básicos : el tipo de información buscada, la naturaleza de la población o muestra de sujetos que aportarán la información y el medio de aplicación e impulsado por los objetivos y el planteamiento del problema.

El objeto de estudio son los departamentos o áreas de personal, recursos humanos o también llamados de capital humano de acuerdo a las nuevas tendencias, (también se incluyen otras áreas que cuentan con la información) de empresas tanto industriales, comerciales y de servicios; de tamaño: micro, pequeño, mediano o grande de la Cd. de Monterrey y su área metropolitana que dentro de las acciones de la Administración de Recursos Humanos cuentan con una actividad formal o informal de inducción al personal.

El medio a través del cual se aplicará el cuestionario es la encuesta, tanto aplicada en forma personal, en forma autoadministrada y como por correo electrónico. Se considera que aporten la información solicitada ya que cuentan con un conocimiento desde general hasta especializado acerca la temática, ya que la muestra queda integrada por titulares del departamento de recursos humanos, las personas responsables de realizar actividades del área de personal y/o quienes cuentan con la información acerca del proceso de inducción del personal.

El registro metódico de los datos y hechos (Zorrilla,2000) es lo que conforma la elaboración y la validez del cuestionario, de hecho es el que se encarga de condicionar el valor de la encuesta, ya que de él dependen los resultados de la misma. El cuestionario favorece la recopilación de datos y facilita el análisis, además de permitir preparar con mayor facilidad el informe. Las recomendaciones más importantes se centran en la forma en que se elaboran las preguntas, sus tipos, la elección adecuada de las preguntas y el modo de formularlas. El tipo de preguntas que se emplea en la encuesta son básicamente tres: las abiertas, cerradas y de respuesta a escala. Las de tipo abierto no limita las opciones de respuesta, ofrecen ventajas como la de permitir que el encuestado indique sus reacciones generales ante determinado aspecto o rango. Las de tipo cerrado son preguntas en las que se elige las respuestas en una lista de opciones, se subdividen en dicotómicas y de opción múltiple y las preguntas con respuestas a escala son aquellas que se dirigen a medir la intensidad de sentimientos respecto a un rasgo o variable por medir.

Con respecto a este último tipo de preguntas, Hernández (2003) establece que en la investigación se dispone de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés, una de ellas son las escalas para medir de actitudes, éstas tienen diversas propiedades entre las que destacan : dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja). Los métodos más conocidos son: el método de escalamiento de Likert, el diferencial semántico y la escala de Guttman. El primero de ellos consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

En el presente estudio con enfoque exploratorio-descriptivo se emplean los tres tipos de preguntas tomando en cuenta las características del mismo. Las preguntas abiertas para no limitar al encuestado y realizar una más adecuada exploración; las cerradas, tanto dicotómicas como de respuesta múltiple, para delimitar la categoría de respuesta y facilitar la medición; y por último el método de escalamiento de Likert con ítems en forma de afirmaciones (positivas y negativas).

El instrumento consta de tres partes: la primera de ellas presenta los datos que describen tanto a la empresa como al encuestado. De la empresa, el giro, su tamaño, la cantidad aproximada de empleados y la antigüedad de la empresa; los datos del encuestado como sexo, edad, puesto, antigüedad en el puesto y en la empresa. En la segunda parte se incluyen 16 preguntas relacionadas con la exploración conceptual y las prácticas laborales, en donde las preguntas son de tres tipos: cerradas (dicotómicas), de opción múltiple (con códigos de respuesta) y las cerradas (con asignación de categorías de respuesta dependiendo de la tendencia). En la última parte se incluyen preguntas de opinión o actitudes en ellas se emplea la escala de Likert.

Aplicación del instrumento: codificación de datos

Como ya se mencionó anteriormente después de la etapa de la selección del instrumento de recolección de los datos la actividad siguiente es la aplicación de dicho instrumento. Para el análisis de los datos se requiere del procesamiento de la información que implica la codificación del instrumento.

El plan de codificación (Zorrilla,2000) requiere de un esquema general que contenga dos etapas: la primera de ellas ocurre cuando se elabora el proyecto de cuestionario; la segunda cuando se realiza la valorización y análisis de la encuesta. El procesamiento de la información o de los datos puede realizarse por cuatro diferentes sistemas: manual, mecanizado, electromecánico y electrónico.

Hernández (2003) establece que los datos deben resumirse, codificarse y prepararse para el análisis; para ello señala que las categorías de un ítem o pregunta y las categorías y subcategorías de contenido u observación requieren codificarse con símbolos o números. La codificación de las respuestas implica cuatro pasos: codificar las categorías de ítems o preguntas no precodificadas, elaborar el libro de códigos, efectuar físicamente la codificación y grabar y guardar los datos en un archivo permanente.

En lo que respecta al estudio presentado, y siendo que las preguntas no fueron precodificadas y además se tienen preguntas abiertas, se llevó a cabo la asignación de los códigos o la codificación a todas las categorías de ítems o preguntas.

Para los aspectos que presentan las características de la empresa encuestada, así como para el encuestado, se asignan códigos que permitirán posteriormente establecer las relaciones para su análisis. Para las preguntas de la primera parte del cuestionario que tiene como finalidad explorar el concepto

de inducción y las prácticas laborales de las empresas igualmente se asignan códigos para las preguntas dicotómicas, de alternativas múltiples y de una manera cualitativa se lleva a cabo la asignación de categorías de respuesta para las preguntas abiertas.

Las preguntas abiertas se codifican hasta que se conocen todas las respuestas del sujeto de estudio y se determinan las tendencias, Hernández (2003) establece que el procedimiento consiste en encontrar y darles nombre a los patrones generales de respuesta, listar estos patrones y después asignar un valor numérico o un símbolo a cada patrón.

Para las preguntas abiertas se diseñó un formato para el registro de las respuestas, que consiste en una cuadrícula en donde se enlistan por número las 150 empresas, se incluye la respuesta de la pregunta dicotómica, se resume en forma breve la respuesta del entrevistado. Una vez que se completó el registro se identifican las posibles categorías de respuesta y se les asignan.

A continuación se muestra el formato (los cuadros con los resultados de dicha información se presentan en el siguiente capítulo).

Figura . 7. Formato para el registro de categorías de respuestas de preguntas abiertas.

EMP.		PREG.ABIERTA 1			PREG.ABIERTA 2			PREG.ABIERTA 8 CA			PREG.ABIERTA 9 BENEFIC			PREG.ABIERTA 10 Y 11 SEGUI		
NUM	TER.APL.	SI	NO	RESPUESTA	FOR.	INF.	RESPUESTA	SI	NO	RESPUESTA	SI	NO	RESPUESTA	SI/NO	SI/NO	RESPUESTA
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																

En el caso de los ítems de opinión o de medición de actitudes se utiliza la escala de Likert para la codificación de las subcategorías en donde se incluyen tres afirmaciones positivas (escala de 5 a 1) y tres afirmaciones negativas (escala 1 a 5) y por último una pregunta de opinión con respecto al apoyo brindado por la dirección de la empresa a las actividades de inducción.

La herramienta de la computadora permite codificar las preguntas de una manera fácil y ágil, para ello se emplea el sistema operativo de Microsoft y del programa Office se selecciona Excel, ya que permite el empleo de columnas y filas para el acomodo de los datos y el manejo de tablas y fórmulas.

Otro programa empleado es el editor de datos Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ya que se facilita el copiar los datos ya tabulados en Excel, para obtener tablas con estadísticas descriptivas que muestran interrelaciones que faciliten la interpretación de los resultados. A continuación se presentan ejemplos con 10 de las 150 encuestas tabuladas (las tablas y gráficas con los resultados de dicha información se presentan en el siguiente capítulo).

Figura 8. Ejemplos de la tabulación de los datos de preguntas en programa Excel.

EMPRESA	GIRO	TAMAÑO	SEXO	EDAD	PREG1.1	PREG1.2	PREG 2	PREG 3
1	servicios	2 pequeña	2 masculino	2 a 21-30	1 programa	1 socializaci	5 formal	1 inducción
2	servicios	2 mediana	3 femenino	1 b 31-40	2 proceso	2 inducción	5 formal	1 inducción
3	industria	1 grande	4 femenino	1 a 21-30	1 otro	4 inducción	5 formal	1 orientaciór
4	industria	1 pequeña	2 femenino	1 a 21-30	1 proceso	2 inducción	5 formal	1 orientaciór
5	comercio	3 grande	4 masculino	2 a 21-30	1 programa	1 inducción	5 formal	1 inducción
6	industria	1 grande	4 femenino	1 b 31-40	2 proceso	2 integración	4 formal	1 integraciór
7	servicios	2 grande	4 femenino	1 a 21-30	1 curso	3 inducción	5 formal	1 inducción
8	servicios	2 mediana	3 masculino	2 a 21-30	1 curso	3 inducción	5 formal	1 inducción
9	industria	1 grande	4 femenino	1 a 21-30	1 proceso	2 inducción	5 formal	1 inducción
10	comercio	3 grande	4 femenino	1 a 21-30	1 curso	3 inducción	5 formal	1 orientaciór

EMPRESA	ESC PREG1		ESC PREG2		ESC PREG3		ESC PREG4		ESC PREG5		ESC PREG6	
1	c-Ni de acuerdo	3	a-Total acuerdo	5	c-Ni de acuerdo	3	a-Total acuerdo	5	a-Total acuerdo	5	d-Desacuerdo	4
2	c-Ni de acuerdo	3	d-Desacuerdo	2	d-Desacuerdo	4	d-Desacuerdo	2	b-De acuerdo	4	d-Desacuerdo	4
3	d-Desacuerdo	4	d-Desacuerdo	2	c-Ni de acuerdo	3	b-De acuerdo	4	a-Total acuerdo	5	d-Desacuerdo	4
4	d-Desacuerdo	4	d-Desacuerdo	2	d-Desacuerdo	4	d-Desacuerdo	2	d-Desacuerdo	2	d-Desacuerdo	4
5	d-Desacuerdo	4	a-Total acuerdo	5	e-Total Desacuerdo	5	d-Desacuerdo	2	b-De acuerdo	4	e-Total Desac	5
6	d-Desacuerdo	4	b-De acuerdo	4	d- En desacuerdo	4	d-Desacuerdo	2	b-De acuerdo	4	c-Ni de acuer	3
7	e-Total Desacuer	5	e-Total Desacuerd	1	e-Total Desacuer	5	d-Desacuerdo	2	b-De acuerdo	4	e-Total Desac	5
8	d- En desacuerd	4	b-De acuerdo	4	e-Total Desacuer	5	c-Ni de acuerdo	3	c-Ni de acuerdo	3	c-Ni de acuer	3
9	d- En desacuerd	4	b-De acuerdo	4	d- En desacuerd	4	d-Desacuerdo	2	a-Total acuerdo	5	e-Total Desac	5
10	c-Ni de acuerdo	3	b-De acuerdo	4	d- En desacuerd	4	c-Ni de acuerdo	3	a-Total acuerdo	5	c-Ni de acuer	3

EMPR	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	total	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	total	A1	A2	A3	A4	A5	A6	total
1					1			1										0				1			1
2						1		1		1								1	1						1
3								0		1	1		1					3	1		1	1		1	4
4								0										0							0
5		1		1	1			3	1	1	1		1		1			5	1	1	1	1			4
6	1	1		1		1		4			1	1			1			3	1	1	1				3
7		1			1			2	1		1					1		3				1			1
8								0										0							0
9	1	1	1	1				4	1	1			1					3	1	1	1				3
10					1			1				1						1	1		1	1			3

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Uno de los grandes
problemas de la
metodología de la
investigación, estriba
en la comunicación del
conocimiento obtenido.

SANTIAGO ZORRILLA

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de datos

Una vez que los datos han sido recabados el investigador se prepara para proceder al trabajo científico de análisis e interpretación (Zorrilla,2000); el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de tal forma que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. El proceso de análisis va acompañado del de síntesis a través de todo el estudio; análisis y síntesis obligan a recorrer todos los pasos utilizados en la investigación: objetivos, hipótesis, técnicas, instrumentos y tratamiento estadístico.

Interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada (Zorrilla,2000); de una buen análisis habrá una buena interpretación de datos. La interpretación fundamentalmente se llevará a cabo revisando las preguntas del instrumento aplicado.

Zorrilla (2000) señala que otro aspecto importante en una investigación es la presentación de los datos, misma que debe hacerse con claridad y estética; para ello se pueden utilizar diversos procedimientos que constituyen la representación gráfica por medio de cuadros, tablas, ilustraciones y gráficos. Las tres formas más usuales son textual, tabular y gráfica.

Para el presente estudio se utilizan las tres; en menor proporción la textual, sobre todo se emplea para las preguntas abiertas y para las cerradas de tipo dicotómico. Su finalidad es para realizar un análisis individual con base en los datos totales en números absolutos y porcentuales de cada pregunta. Para llevar a efecto un análisis más general se emplea la representación por medio de cuadro estadísticos (en donde se ordenan los datos numéricos empleando

columnas y renglones) esto es con la finalidad de comparar y evaluar la información sobre un mismo rubro. Las tablas obtenidas del empleo del editor SPSS y también la representación gráfica, particularmente los histogramas o barras trazadas en forma vertical.

Presentación textual de los datos obtenidos

De las 150 empresas se encuestaron los tres giros identificados por la Secretaría de Economía en las siguientes cantidades en orden descendente: 67 empresas del giro de servicios, 56 empresas del giro industrial y 27 del comercial. Cada giro se subclasifica en tamaños (identificados por la misma fuente) de acuerdo con el giro y la cantidad de empleados que la conforman, es la clasificación que se le asigna ya sea microempresa, pequeña empresa, mediana o grande. La proporción fue 55% de empresas grandes, 26 % de empresas medianas, 14 % de empresas pequeñas y 5% de microempresas.

Con respecto al grado en el que la empresa tiene institucionalizado su proceso de inducción: el 85% de las empresas cuenta con un proceso de inducción formal y el 15% lo consideran como informal.

De los diversos términos con los que es denominada la actividad de la Administración de los Recursos Humanos por medio de la cual se proporciona información de la empresa y/ o del puesto se identifica como el más empleado por las organizaciones el de inducción con un 73%. Lo relacionado con la expresión que más claramente describe el lugar que ocupa la inducción al personal dentro de las Actividades de Recursos Humanos el 44% señala que es la primera etapa del programa de capacitación; posteriormente con un 27% el de considerado como parte de la integración del empleado y el tercer valor más alto es obtenido por la alternativa de etapa inmediata posterior a la contratación.

Un total de 92 empresas han presentado cambios en las prácticas laborales relacionadas con la inducción al personal (tomando en cuenta el tiempo en el que el encuestado ha participado en el departamento de Recursos Humanos) y 142 empresas consideran que representa algún beneficio específico el contar con un programa de inducción.

En cuanto a la necesidad de que el proceso de inducción incluya una etapa de seguimiento el 91% de las empresas la señalaron y sólo el 52% la llevan a cabo.

Con respecto al empleo de algún tipo de documento o medio impreso que concentre la información proporcionada por la empresa, un total de 132 lo utilizan; del tipo de formato para el registro de los documentos entregados al empleado o bien utilizados por el encargado de personal y / o el supervisor o jefe inmediato, 115 encuestados afirman su empleo y para llevar a cabo proceso de inducción con algún medio audio-visual o recurso expositivo, 119 empresas recurren a ellos.

Los dos documentos más empleados son el reglamento interior de trabajo y el manual de inducción, mientras que los formatos más utilizados son el registro de empleados a quienes se les ha entregado el contrato colectivo y/o reglamento interior de trabajo y el registro de empleados a quienes se les ha entregado el manual de inducción o bienvenida. Los dos recursos o medios más frecuentes son la proyección de video que muestra la historia, estructura organizacional y operaciones de la empresa y la presentación con diapositivas que incluye textos e imágenes que muestra esa misma información.

Presentación de cuadros, tablas y gráficas.

Se utiliza como documento básico el cuestionario con una muestra de 150 empresas regiomontanas. Se procesa la información obtenida de las preguntas abiertas en forma manual con la cual se elaboran cuadros y las preguntas cerradas se tabulan con el empleo del programa Excel (Office de Microsoft) con el que se realizan gráficas y el editor de datos SPSS para la elaboración de tablas.

Tabla 2. Pregunta abierta. Clasificación de la actividad de inducción.

PREGUNTA 2. CLASIFICACIÓN Y EXPLICACIÓN QUE LA EMPRESA ASIGNA Y DA A LA ACTIVIDAD DE INDUCCIÓN DE PERSONAL		
CANT. EMPR.	DESCRIPCIÓN O EXPLICACIÓN DEL PORQUÉ LA EMPRESA CLASIFICA LA ACTIVIDAD DE INDUCCIÓN AL PERSONAL COMO FORMAL O INFORMAL	
24	CLASIFICAN LA ACTIVIDAD COMO INFORMAL	
	8	NO DAN NINGUNA EXPLICACIÓN
	5	NO SIEMPRE SE IMPARTE
	6	EL TIEMPO ES MUY BREVE, SÓLO SE ORIENTA O SE ACLARAN DUDAS
	5	NO HAY NORMAS, NI PROCEDIMIENTOS, NO HAY FORMATOS NO CUENTAN CON PERSONAL ESPECIALIZADO
126	CLASIFICAN LA ACTIVIDAD COMO FORMAL	
D	15	CLASIFICAN COMO FORMAL PERO NO PROPORCIONAN INFORMACIÓN
E	47	CONSIDERAN LA INDUCCIÓN COMO DE TIPO INSTITUCIONAL
S		PREVIAMENTE ESTABLECIDA
G	23	INDUCCIÓN ESTABLECIDA POR POLÍTICA Y PROCEDIMIENTOS
L	10	SE CONCEDE IMPORTANCIA A LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
O	10	ESTÁ DETERMINADA LA OBLIGATORIEDAD DE ASISTIR
S	7	PORQUE PARTICIPAN JEFES INMEDIATOS Y AUTORIDADES DE LA EMPRESA
E	14	EMPRESAS QUE SEÑALAN ALGUNOS DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS: DE IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA; COMO ATENCIÓN, COMPROMISO Y UNA MUESTRA DE RESPETO HACIA EL EMPLEADO RECIÉN CONTRATADO, COMO UNA FORMA DE GENERAR RELACIONES FORMALES Y SE PERCIBA UNA BUENA ADMINISTRACIÓN.
T.150		

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIOMONTANAS 2008.

Tabla 3. Cambios en prácticas laborales respecto a la inducción.

PREGUNTA 8. CAMBIOS EN LAS PRÁCTICAS LABORALES RELACIONADAS CON LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO, DURANTE EL TIEMPO EN QUE EL ENCUESTADO HA PARTICIPADO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
EMPR.	CAMBIOS EN LAS PRÁCT. LABORALES RESPECTO A LA INDUCCIÓN EN LA EMPRESAS	
68	NO SE HAN PRESENTADO CAMBIOS	
82	SI SE HAN PRESENTADO CAMBIOS EN LAS PRÁCTICAS LABORALES	
D E S G L O S E	8	SE HAN PRESENTADO CAMBIOS PERO NO EXPLICA CUÁLES
	8	ANTES NO EXISTÍA LA ACTIVIDAD DE INDUCCIÓN AL PERSONAL
	16	ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN O CONTENIDO DE TEMAS
	7	AUMENTO DE TIEMPO DESTINADO A LA INDUCCIÓN EN HORAS O DÍAS
	26	INCLUSIÓN DE TEMAS RELACIONADOS CON EL PUESTO Y LA CAPACITACIÓN
	5	REDUCCIÓN DE TIEMPO DESTINADO A LA INDUCCIÓN DE PERSONAL
	12	INCLUSIÓN DE NUEVAS HERRAMIENTAS DE APOYO PARA PRESENTACIÓN DE CONTENIDOS Y ENTREGA DE DOCUMENTOS.
	T.150	

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGION MONTAÑAS 2008.

Tabla 4. Beneficio de contar con un proceso de inducción.

PREGUNTA 9. EL ENCUESTADO CONSIDERA QUE LA INDUCCIÓN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO REPRESENTA PARA LA EMPRESA UN BENEFICIO ESPECÍFICO		
EMPR.	BENEFICIO ESPECÍFICO DE CONTAR CON INDUCCIÓN AL PERSONAL	
8	NO REPRESENTA NINGÚN BENEFICIO	
142	SI REPRESENTA BENEFICIO PARA LA EMPRESA	
D E S G L O S E	6	SI REPRESENTA BENEFICIO PERO NO ESPECIFICA CUÁL
	52	CONOCIMIENTO ACERCA DE LA EMPRESA
	17	ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO
	7	MENOR ROTACIÓN DE PERSONAL
	32	SENTIDO DE PERTENENCIA, INTEGRACIÓN Y COMPROMISO EMPRESA
	4	PREVENCIÓN DE ACCIDENTES
	10	SE ACLARAN DUDAS, SE EVITAN PROBLEMAS Y DA SEGURIDAD
	T.150	

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGION MONTAÑAS 2008.

Tabla 5. Seguimiento a la inducción.

PREGUNTAS 10 Y 11. EL ENCUESTADO CONSIDERA QUE ES NECESARIO QUE EL PROCESO DE INDUCCIÓN INCLUYA UNA ETAPA DE SEGUIMIENTO Y SI LA EMPRESA LLEVA A CABO O NO UNA ACTIVIDAD RELACIONADA CON EL SEGUIMIENTO		
EMPR.	SEGUIMIENTO AL PROCESO DE INDUCCIÓN EN LAS EMPRESAS	
11	NO CONSIDERAN NECESARIO UNA ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO	
139	SI CONSIDERAN NECESARIA UNA ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO	
D E S G L O S E	61	CONSIDERAN QUE SE NECESITA EL SEGUIMIENTO PERO EN SUS EMPRESAS NO LLEVAN A CABO NINGUNA ACTIVIDAD
	78	SI CONSIDERAN NECESARIO EL SEGUIMIENTO Y SI LO LLEVAN A CABO
	6	NO ESPECIFICAN LA ACTIVIDAD REALIZADA
	15	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL MES, 3 Y 6 MESES
	31	EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN Y DE ORIENTACIÓN AL PUESTO
	13	SEGUIMIENTO POR ETAPAS Y DE LOS TEMAS ABARCADOS
	6	REUNIONES PERIÓDICAS Y PRÁCTICAS DE GRUPO
	7	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN Y APLICACIÓN DE TEST
	T.150	

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONALES 2008.

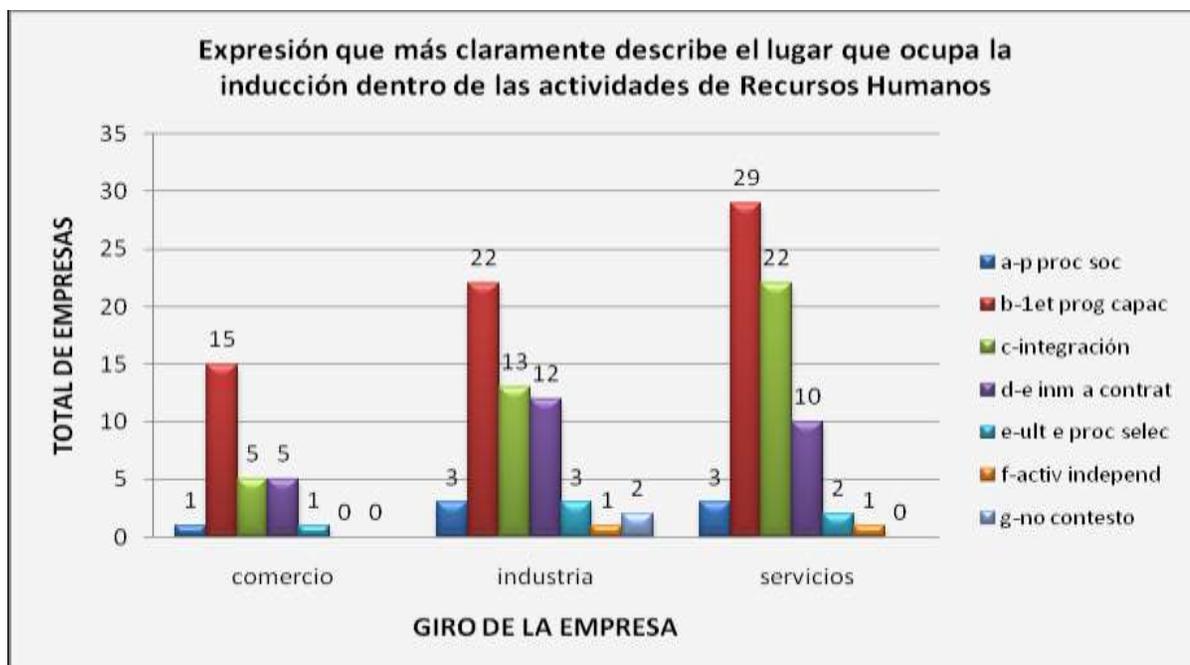
Tabla 6. Participación del personal de línea.

PREGUNTA 14. LA EMPRESA SE LLEVA A CABO EL PROCESO DE INDUCCIÓN CON A PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DE LÍNEA		
EMPR.	PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DE LÍNEA EN LA INDUCCIÓN	
100	NO PARTICIPA EL PERSONAL DE LÍNEA EN LA INDUCCIÓN	
50	SI PARTICIPA EL PERSONAL DE LÍNEA EN LA INDUCCIÓN	
D E S G L O S E	6	SI PARTICIPAN EN LA INDUCCIÓN PERO NO ESPECIFICAN NI EL PUESTO NI LA ACTIVIDAD QUE SE REALIZA
	44	EL PERSONAL DE LÍNEA QUE PARTICIPA EN LA INDUCCIÓN SON DE DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS Y LAS ACTIVIDADES SE RELACIONAN CON EL FUNCIONAMIENTO EN LA OPERACIÓN.
	3	INCLUYEN LA PARTICIPACIÓN DE DELEGADOS SINDICALES
	2	INCLUYEN LA ACTIVIDAD DE RECORRIDO EN LAS INSTALACIONES
	1	SE SEÑALA COMO INDUCCIÓN EXTERNA
	T.150	

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONALES 2008.

GRÁFICAS CON LA TABULACIÓN DE LOS DATOS

Figura 9. Gráfica de la pregunta 4 del cuestionario aplicado.



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIOMONTANAS 2008.

REDACCIÓN COMPLETA DE CADA ALTERNATIVA

a	Forma parte del proceso de socialización
b	Es la primera etapa del programa de capacitación
c	Forma parte de la integración del nuevo empleado
d	Es la etapa inmediata posterior a la contratación
e	Es la última etapa del proceso de selección
f	Es una actividad realizada de manera independiente
g	No contestó

Tabla 7. Pregunta 4 del cuestionario aplicado.

TABLA DE LA PREGUNTA 4

Expresión que más claramente describe el lugar que ocupa a inducción al personal dentro de las Actividades de Recursos Humanos

GIRO EMPRESA	a-p proc soc	b-1et prog ca	c-integración	d-e inm a col	e-ult e proc s	f-activ independ	g-no contest	Total general
comercio	1	15	5	5	1	0	0	27
industria	3	22	13	12	3	1	2	56
servicios	3	29	22	10	2	1	0	67
Total general	7	66	40	27	6	2	2	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIOMONTANAS 2008.

Figura 10. Gráfica de la pregunta 5 del cuestionario aplicado.



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

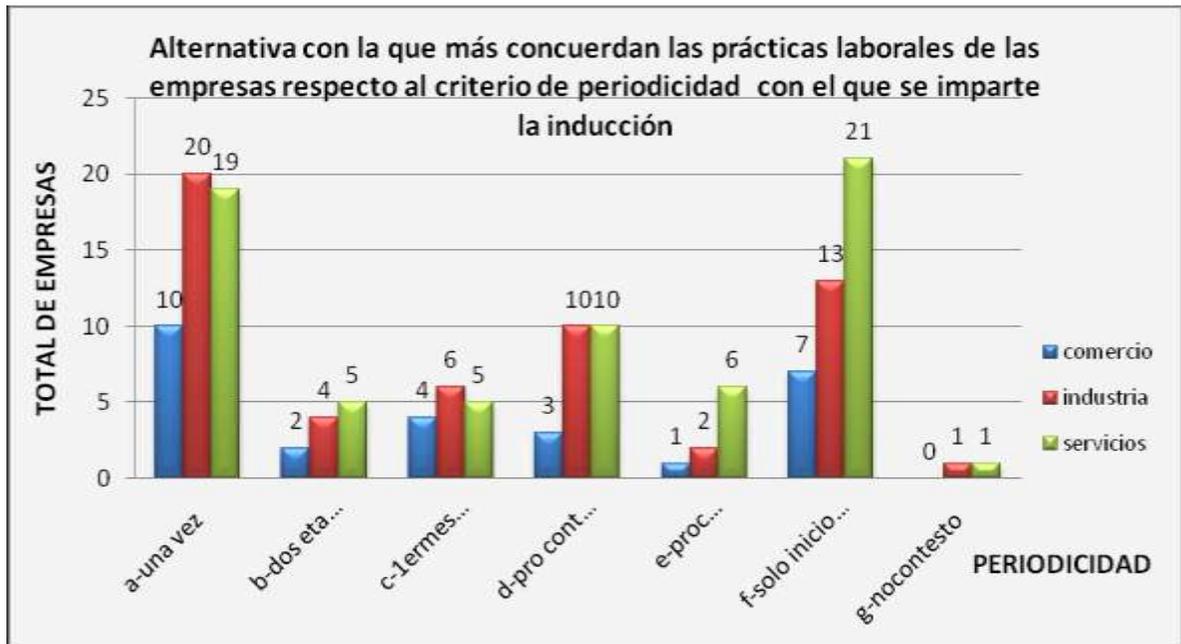
REDACCIÓN COMPLETA DE CADA ALTERNATIVA	
a	Al candidato al puesto antes de ser contratado
b	Al personal recién contratado durante el primer día de labores
c	Al personal de nuevo ingreso en varias etapas

Tabla 8. Pregunta 5 del cuestionario aplicado.

TABLA DE LA PREGUNTA 5.				
Momento en el que es proporcionada la inducción al personal				
GIRO	a-antes de contr	b-reci contr 1er d	c-nuev ingr etapas	Total general
comercio	2	20	5	27
industria	12	38	6	56
servicios	7	43	17	67
Total gen	21	101	28	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Figura 11. Gráfica de la pregunta 6 del cuestionario aplicado.



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

REDACCIÓN COMPLETA DE CADA ALTERNATIVA	
a	La inducción se realiza una sola vez al ingresar el nuevo empleado.
b	La inducción se lleva a cabo en dos etapas al ingresar y después obtener el contrato definitivo
c	La inducción se realiza durante el primer mes en varias etapas
d	La inducción es un proceso continuo que se lleva a cabo en dos etapas: antes y durante la integración al equipo de trabajo.
e	La inducción es un proceso temporal que se lleva a cabo mientras se da la socialización del empleado.
f	La inducción se da sólo al inicio ya que se orienta al empleado: derechos y obligaciones.
g	No contestó

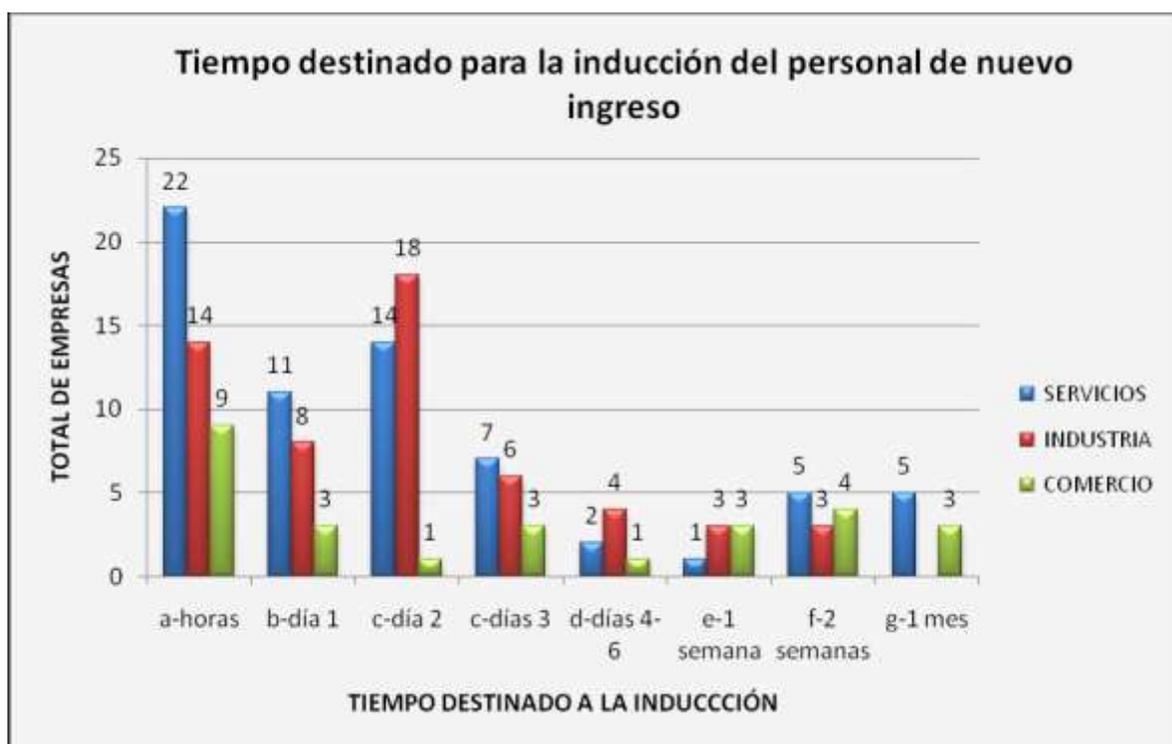
Tabla 9. Pregunta 6 del cuestionario aplicado.

PREGUNTA 6
Alternativa con la que más concuerdan las prácticas laborales de las empresas respecto al criterio de periodicidad con el que se imparte la inducción al personal

	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	TOTAL
a-una vez	10	20	19	49
b-dos eta ing y cd	2	4	5	11
c-1ermes var eta	4	6	5	15
d-pro cont 2 eta	3	10	10	23
e-proc temp soci	1	2	6	9
f-solo inicio orient	7	13	21	41
g-nocontesto	0	1	1	2
Total general	27	56	67	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Figura 12. Gráfica de la pregunta 7 del cuestionario aplicado.



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Tabla 10. Pregunta 7 del cuestionario aplicado.

PREGUNTA 7
Duración o tiempo asignado para la inducción al personal de nuevo ingreso

Suma de Núm	GIRO			Total general
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	
a-horas	9	14	22	45
b-día 1	3	8	11	22
c-día 2	1	18	14	33
c-días 3	3	6	7	16
d-días 4-6	1	4	2	7
e-1 semana	3	3	1	7
f-2 semanas	4	3	5	12
g-1 mes	3		5	8
Total general	27	56	67	150

TAMAÑO	a-horas	b-día 1	c-día 2	c-días 3	d-días 4-6	e-1 semana	f-2 semanas	g-1 mes	Total general
grande	20	13	26	8	4	5	3	3	82
mediana	13	5	5	5	1	1	7	2	39
micro	3	1	1	0	1	0	1	1	8
pequeña	9	3	1	3	1	1	1	2	21
Total general	45	22	33	16	7	7	12	8	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Figura 13. Gráfica de la pregunta 8 del cuestionario aplicado.

GRÁFICA DE PREGUNTA 8.



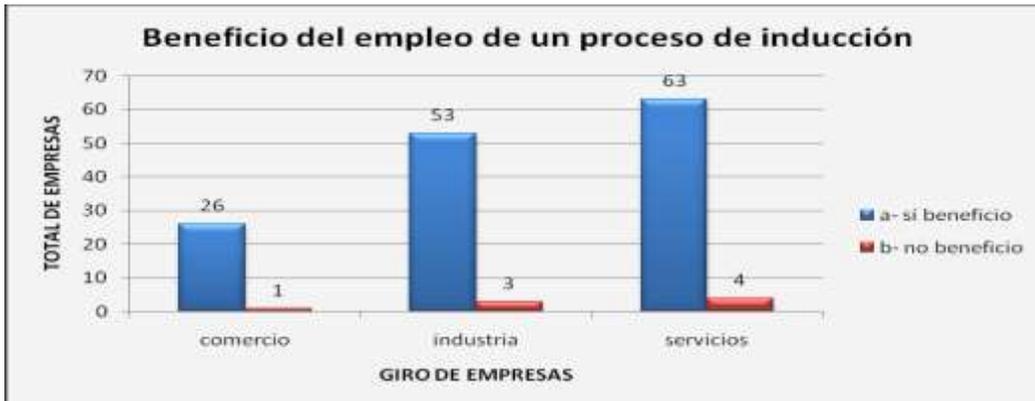
FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGION MONTAÑAS 2008.

Tabla 11. Pregunta 8 del cuestionario aplicado.

TABLA DE LA PREGUNTA 8			
Se han llevado a cabo cambios en las prácticas laborales con respecto a la inducción del personal			
GIRO EMPRESA	a- si cambios	b- no cambios	Total general
comercio	16	11	27
industria	36	20	56
servicios	30	37	67
Total general	82	68	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGION MONTAÑAS 2008.

Figura 14. Gráfica de la pregunta 9 del cuestionario aplicado.



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Tabla 12. Pregunta 9 del cuestionario aplicado.

TABLA DE LA PREGUNTA 9	
Representa para la empresa algún beneficio específico el contar con un proceso de inducción	

GIRO EMPRESA	a- sí beneficio	b- no beneficio	Total general
comercio	26	1	27
industria	53	3	56
servicios	63	4	67
Total general	142	8	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Figura 15. Gráfica de la pregunta 10 del cuestionario aplicado.



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Tabla 13. Pregunta 10 del cuestionario aplicado.

TABLA DE LA PREGUNTA 10			
Considera el encuestado que el proceso de inducción incluya una etapa de seguimiento			
EMPRESA	a- sí necesita seguimiento	b- no necesita seguimiento	Total general
comercio	25	2	27
industria	51	5	56
servicios	63	4	67
Total general	139	11	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Figura 16. Gráfica de la pregunta 11 del cuestionario aplicado.



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Tabla 14. Pregunta 11 del cuestionario aplicado.

TABLA DE LA PREGUNTA 11	
La empresa lleva a cabo alguna actividad relacionada con el seguimiento al proceso de inducción	

EMPRESA	a-si realizan seguimiento	b-no realizan seguimiento	Total general
comercio	17	10	27
industria	32	24	56
servicios	29	38	67
Total general	78	72	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Tabla 15. Pregunta 11(tamaño) del cuestionario aplicado.

PREGUNTA 11

La empresa lleva a cabo algún tipo de actividad relacionada con el seguimiento al proceso de inducción

Suma de Núm	TAMAÑO				
PREG 11	grande	mediana	micro	pequeña	Total general
a-si seguimiento	43	27	2	6	78
b-no seguimiento	39	12	6	15	72
Total general	82	39	8	21	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Tabla 16. Pregunta 11(tamaño) del cuestionario aplicado.

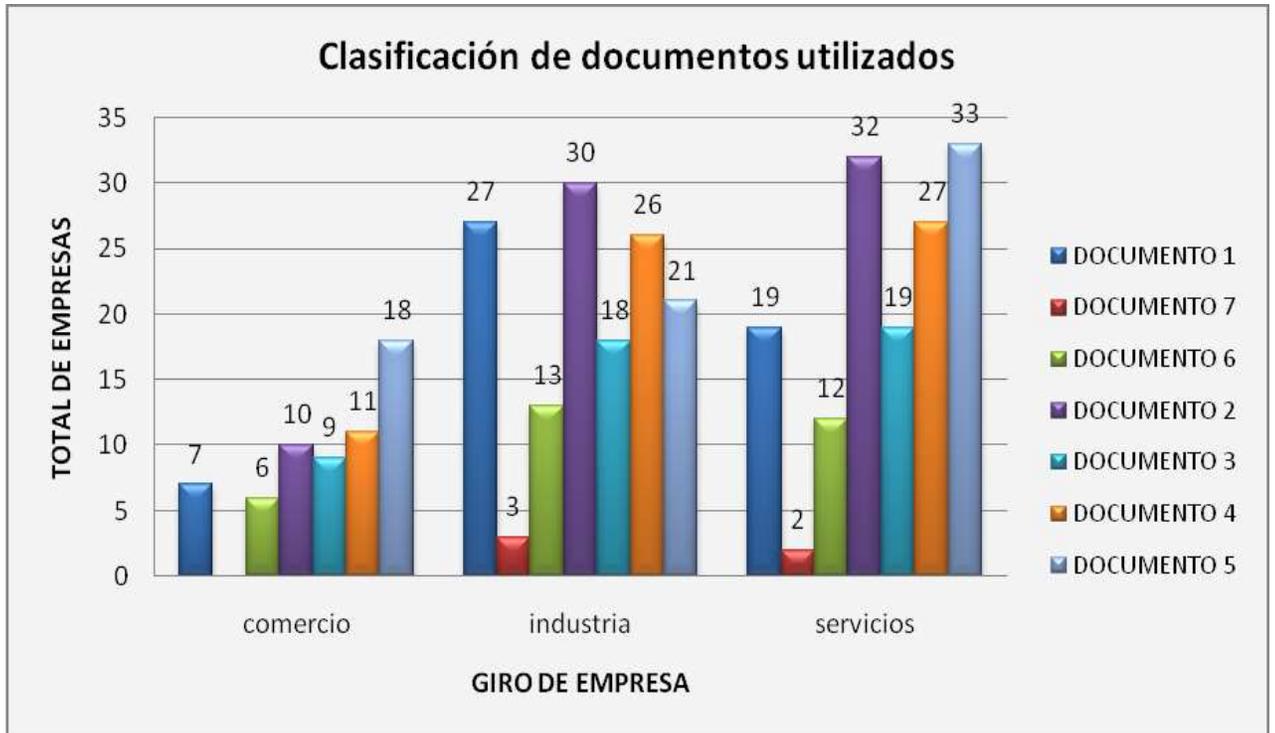
PREGUNTA 12

Utiliza la empresa algún tipo de documento o medio impreso que concentre la información que proporciona.

	GIRO			
PREG 12	comercio	industria	servicios	Total general
a- sí documento	25	49	58	132
b- no documento	2	7	9	18
Total general	27	56	67	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Figura 17. Gráfica de la pregunta 12 del cuestionario aplicado.
 GRÁFICA DE PREGUNTA 12. Clasificación de los tipos de documentos o medios impresos que concentren la información que proporcionan las empresas.



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGION MONTAÑAS 2008.

Tabla 17. Pregunta 12 (tipos de documentos) del cuestionario aplicado.

CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS UTILIZADOS	
DOCUMENTO 1	Contrato colectivo de trabajo
DOCUMENTO 2	Reglamento interior de trabajo
DOCUMENTO 3	Descripción del puesto
DOCUMENTO 4	Código de ética
DOCUMENTO 5	Manual de inducción
DOCUMENTO 6	Manual de bienvenida
DOCUMENTO 7	Otro especificado por la empresa

TABLA DE LA PREGUNTA 12

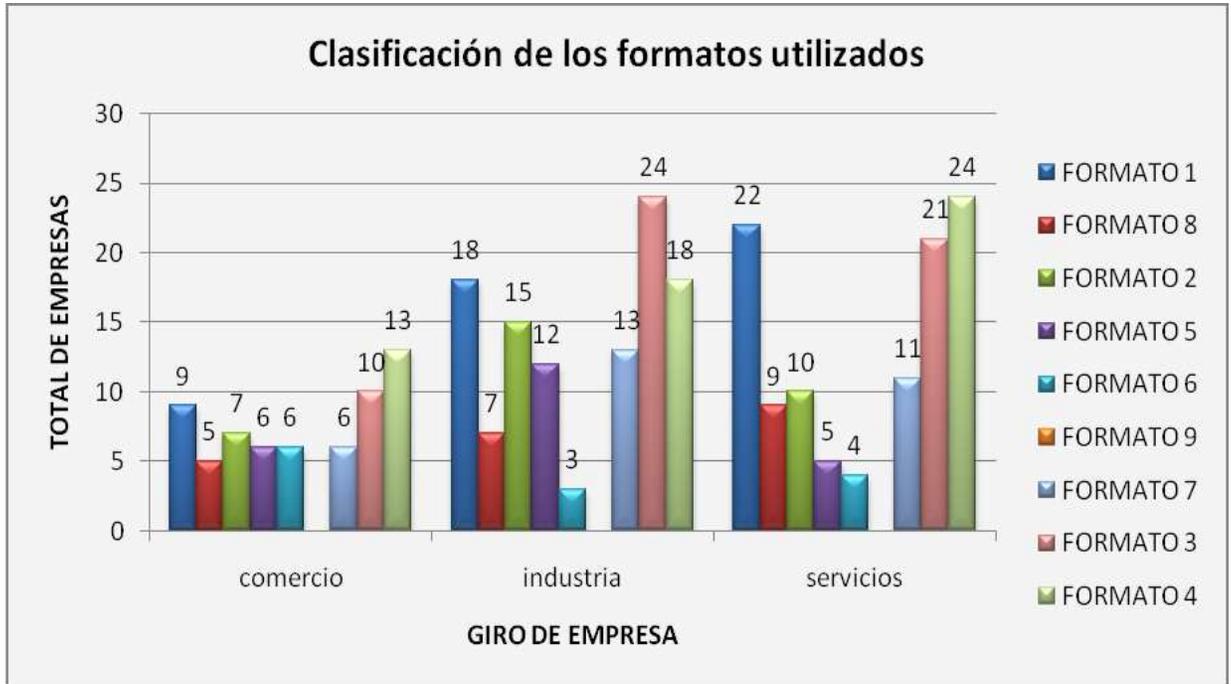
Clasificación de los documentos utilizados por las empresas para concentrar la información proporcionada en la inducción al personal

EMPRESA	DOC 1	DOC 2	DOC 3	DOC 4	DOC 5	DOC 6	DOC 7	TOTAL
COMERCIO	7	10	9	11	18	6	0	61
INDUSTRIA	27	30	18	26	21	13	3	138
SERVICIOS	19	32	19	27	33	12	2	144
TOTAL	53	72	46	64	72	31	5	343

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGION MONTAÑAS 2008.

Figura 18. Tipo de formato utilizado para el registro de los documentos entregados al empleado o bien utilizados por el encargado de personal y / o el supervisor o jefe inmediato.

GRÁFICA DE PREGUNTA 13.



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONALES MONTAÑAS 2008.

CLASIFICACIÓN DE LOS FORMATOS UTILIZADOS

F 1	Registro tipo <i>check list</i> de los temas que deberán abarcarse por parte del depto. de personal
F 2	Registro tipo <i>check list</i> de los temas que deberán abarcarse por parte del jefe inmediato
F 3	Registro de empleados a quienes se les ha entregado el contrato colectivo y/o regl. Interior
F 4	Registro de empleados a quienes se les ha entregado el manual de inducción o bienvenida.
F 5	Formato de seguimiento, evaluación o pretest de diagnóstico.
F 6	Formato de entrevista de ajuste
F 7	Constancia de recepción de Código de ética
F 8	Entrega de la descripción del puesto
F 9	Otro formato especificado por la empresa

Tabla 18. Pregunta 13 (tipos de formatos) del cuestionario aplicado.

TABLA DE LA PREGUNTA 13	
Tipo de formato utilizado para el registro de los documentos entregados al empleado o bien utilizados por el encargado de personal y / o el supervisor o jefe inmediato.	

EMPRESA	FORM 1	FORM 2	FORM 3	FORM 4	FORM 5	FORM 6	FORM 7	FORM 8	TOTAL
COMERCIO	9	7	10	13	6	6	6	5	62
INDUSTRIA	18	15	24	18	12	3	13	7	110
SERVICIOS	22	10	21	24	5	4	11	9	106
TOTAL	49	32	55	55	23	13	30	21	278

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONALES MONTAÑAS 2008.

Tabla 19 . Pregunta 13. La empresa utiliza algún tipo de formato para el registro de los documentos entregados al empleado o bien utilizados por el encargado de personal y/o supervisor o jefe inmediato.

EMPRESA	a- sí utiliza formato	b- no utiliza formato	Total general
comercio	23	4	27
industria	45	11	56
servicios	47	20	67
Total general	115	35	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Figura 19. Gráfica de la pregunta 14 del cuestionario aplicado.



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Tabla 20. Pregunta 14 del cuestionario aplicado.

TABLA DE LA PREGUNTA 14			
Participación del persona de línea en la iducción al personal de nuevo ingreso de acuerdo al giro de la empresa			
EMPRESA	a- sí personal de línea	b- no personal de línea	Total general
COMERCIO	9	18	27
INDUSTRIA	26	30	56
SERVICIOS	15	52	67
Total general	50	100	150

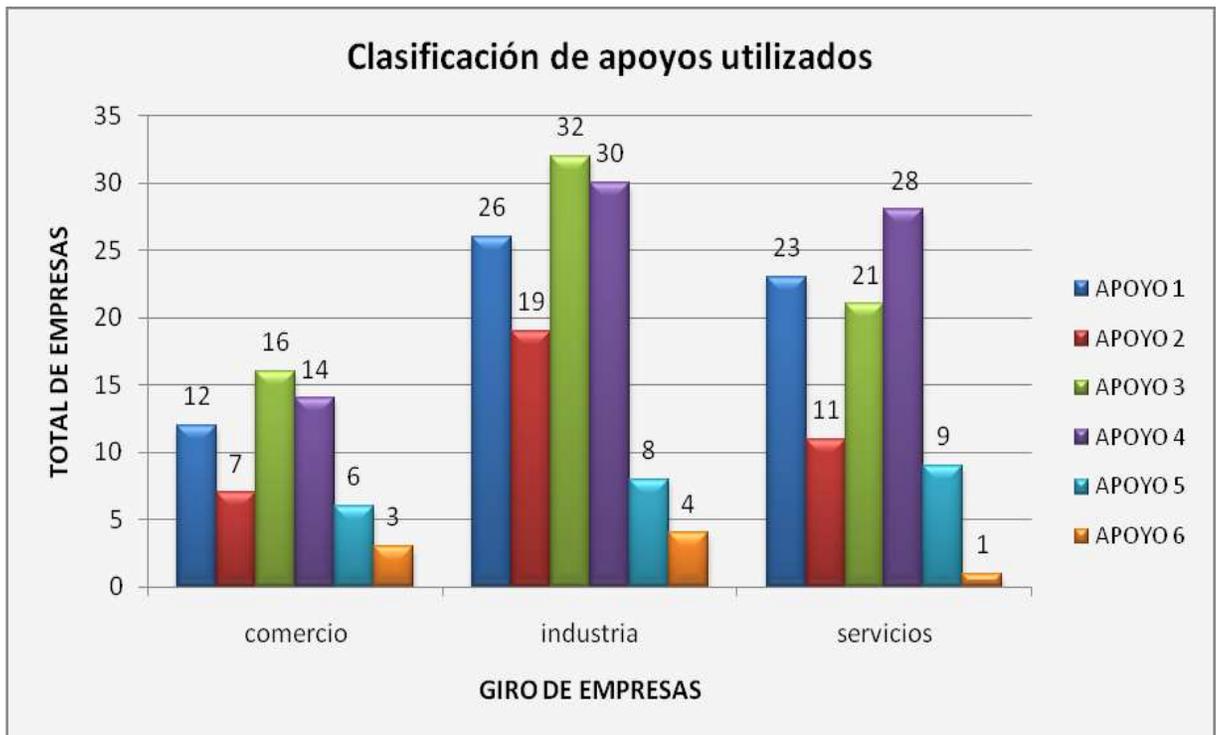
FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Tabla 21. Pregunta 15 La empresa emplea para transmitir la información de la organización y/o el puesto algún tipo de medio audio visual o recurso expositivo.

TABLA DE LA PREGUNTA 15			
Empleo de apoyo para la impartición de la inducción			
EMPRESA	a- sí utiliza	b- no utiliza	Total general
comercio	21	6	27
industria	48	8	56
servicios	50	17	67
Total general	119	31	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Figura 20. Gráfica de la pregunta 15 del cuestionario aplicado.



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

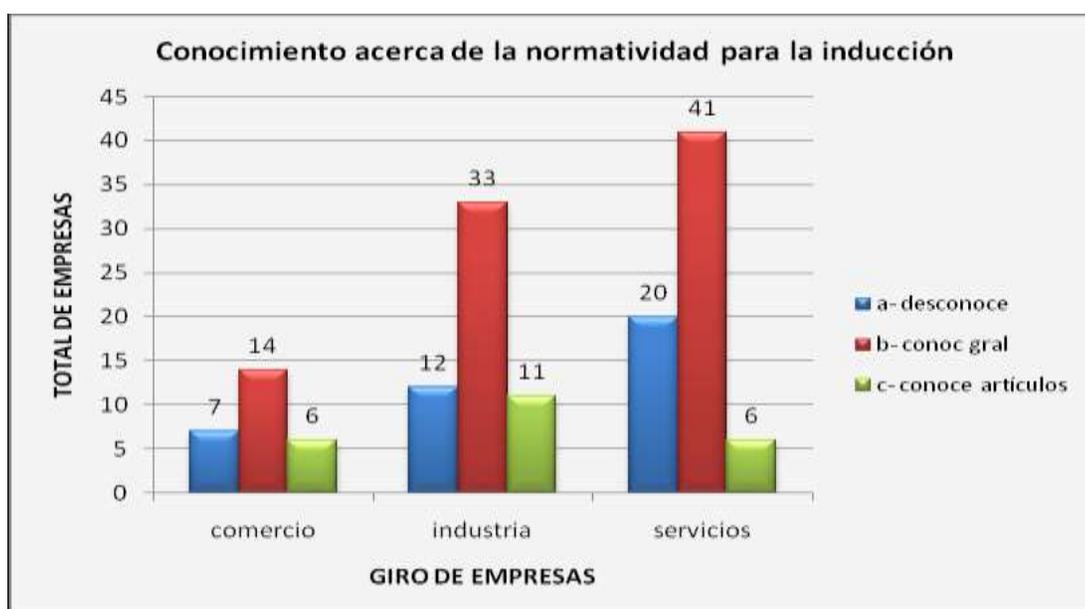
CLASIFICACIÓN DE LOS APOYOS UTILIZADOS	
A 1	Exposición tipo conferencia por parte del encargado de personal.
A 2	Exposición que incluye encargado de personal, directivos y jefes directos.
A 3	Una proyección de video que muestra la historia, estructura organizacional y operaciones de la empresa.
A 4	Se proyecta una presentación con diapositivas que incluye textos e imágenes que muestra la historia, estructura organizacional y operaciones de la empresa.
A 5	Se emplea la técnica del e-learning (aprendizaje por medio del empleo de tecnología de la información).
A 6	Otros

Tabla 22. Pregunta 15 (tipos de apoyos) del cuestionario aplicado.

TABLA DE LA PREGUNTA 15							
CLASIFICACIÓN DE LOS APOYOS UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS							
EMPRESA	APOYO 1	APOYO 2	APOYO 3	APOYO 4	APOYO 5	APOYO 6	TOTAL
COMERCIO	12	7	16	14	6	3	58
INDUSTRIA	26	19	32	30	8	4	119
SERVICIOS	23	11	21	28	9	1	93
TOTAL	61	37	69	72	23	8	270

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Figura 21. Gráfica de la pregunta 16 . Conocimientos relacionados con la normatividad que la Ley Federal del Trabajo establece para la inducción al personal.



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

Tabla 23. Pregunta 16 del cuestionario aplicado.

TABLA DE LA PREGUNTA 16				
Conocimientos relacionados con la normatividad que la Ley Federal del Trabajo establece para la inducción al personal				
EMPRESA	a- desconoce	b- conocimiento gral.	c- conoce artículos	Total general
comercio	7	14	6	27
industria	12	33	11	56
servicios	20	41	6	67
Total general	39	88	23	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

TABLAS CON ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVA

Tabla 24. Datos de la muestra: empresas por tamaño y giro

Giros de la empresa * Tamaño de la empresa según total trabajadores

		Tamaño de la empresa según total trabajadores				Total
		Micro empresa	pequeña empresa	mediana empresa	Grande	
Giros de la empresa	Industria	0	9	8	39	56
	Servicio	5	9	23	30	67
	Comercio	3	3	8	13	27
	Total	8	21	39	82	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGION MONTAÑAS 2008.

Tabla 25 . Grado en el que la empresa tiene institucionalizado su proceso de inducción

*** Tamaño de la empresa según total trabajadores * Giros de la empresa**

Giros de la empresa			Tamaño de la empresa según total trabajadores				Total
			Microempresa	pequeña empresa	mediana empresa	Grande	
Industria	Grado en el que la empresa tiene institucionalizado su proceso de inducción	formal		6	8	36	50
		informal		3	0	3	6
		Total		9	8	39	56
Servicio	Grado en el que la empresa tiene institucionalizado su proceso de inducción	formal	3	5	20	26	54
		informal	2	4	3	4	13
		Total	5	9	23	30	67
Comercio	Grado en el que la empresa tiene institucionalizado su proceso de inducción	formal	1	3	6	12	22
		informal	2	0	2	1	5
		Total	3	3	8	13	27

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGION MONTAÑAS 2008.

Tabla 26. Exploración conceptual y de las prácticas laborales.

Término aplicado a la actividad con la que se designa a la información proporcionada * Giros de la empresa * Concepto aplicado a la información que se proporciona acerca de la organización y/o el puesto

Concepto aplicado a la información que se proporciona acerca de la organización y/o el puesto		Giros de la empresa			Total	
		Industria	Servicio	Comercio		
orientación	Término aplicado a la actividad con la que se designa a la información proporcionada	Curso	1	2	1	4
		proceso	0	2	2	4
		Total	1	4	3	8
socialización	Término aplicado a la actividad con la que se designa a la información proporcionada	proceso	2	1		3
		Total	2	1		3
integración	Término aplicado a la actividad con la que se designa a la información proporcionada	curso	2	1	1	4
		proceso	4	5	1	10
		programa	0	4	1	5
		Total	6	10	3	19
inducción	Término aplicado a la actividad con la que se designa a la información proporcionada	curso	10	7	4	21
		proceso	14	13	7	34
		programa	16	32	8	56
		otro	1	0	1	2
		Total	41	52	20	113
acogida	Término aplicado a la actividad con la que se designa a la información proporcionada	curso	1			1
		programa	3			3
		Total	4			4

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONALES MONTAÑAS 2008.

Tabla 27. Pregunta 3. De los diversos términos con los que es denominada la actividad de la Administración de los Recursos Humanos por medio de la cual se proporciona información de la empresa y/ o del puesto, seleccione el que usted identifica como el más empleado por las organizaciones.

Término que considera el encuestado como el más común con el que es denominada la actividad de proporcionar información * Giros de la empresa

		Giros de la empresa			Total
		Industria	Servicio	Comercio	
Término que considera el encuestado como el más común con el que es denominada la actividad de proporcionar información	orientación	8	8	4	20
	socialización	2	1	0	3
	integración	4	9	4	17
	inducción	42	49	18	109
	acogida	0	0	1	1
Total		56	67	27	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONALES 2008.

Tabla 28. Pregunta 7. Duración o tiempo asignado por la empresa para la inducción del personal de nuevo ingreso.

* GIRO de la empresa.

		GIRO			Total
		comercio	industria	servicios	
Duración o tiempo asignado por la empresa para la inducción del personal de nuevo ingreso	horas	9	14	22	45
	un día	3	8	11	22
	dos días	1	18	14	33
	tres días	3	6	7	16
	4 a 6 días	1	4	2	7
	una semana	3	3	1	7
	dos semanas	4	3	5	12
	un mes	3	0	5	8
	Total	27	56	67	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONALES 2008.

Tabla 29. Pregunta 4. Expresión que más claramente describe el lugar que ocupa la inducción dentro de las actividades de Recursos Humanos.

Giros de la empresa * Expresión que más claramente describe el lugar que ocupa la inducción al personal dentro de las Actividades de Recursos Humanos * Tamaño de la empresa según total trabajadores

Tamaño de la empresa según total trabajadores		Expresión que más claramente describe el lugar que ocupa la inducción al personal dentro de las Actividades de Recursos Humanos						Total	
		proceso socialización	1a etapa programa de capacitación	integración del nuevo empleado	etapa posterior a contratación	última etapa proceso selección	actividad independiente		
Micro empresa	Giros de la empresa	Servicio	2	2	1	0		5	
		Comercio	0	0	2	1		3	
		Total	2	2	3	1		8	
pequeña empresa	Giros de la empresa	Industria	1	3	2	1	2	0	9
		Servicio	1	3	4	0	0	1	9
		Comercio	0	1	1	1	0	0	3
		Total	2	7	7	2	2	1	21
Mediana empresa	Giros de la empresa	Industria	0	3	2	4	0		9
		Servicio	0	9	6	6	1		22
		Comercio	1	3	1	3	0		8
		Total	1	15	9	13	1		39
Grande	Giros de la empresa	Industria	2	17	8	7	1	1	36
		Servicio	0	15	11	4	1	0	31
		Comercio	0	11	1	0	1	0	13
		Total	2	43	20	11	3	1	80

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONALES 2008.

Tabla 30. Pregunta 6. Señale con respecto al criterio de periodicidad, la alternativa que más concuerde con sus prácticas laborales.

Criterio de periodicidad con el que la empresa, de acuerdo a sus prácticas laborales, lleva a cabo la inducción al personal de nuevo ingreso * Giros de la empresa

		Giros de la empresa			Total
		Industria	Servicio	Comercio	
Criterio de periodicidad con el que la empresa, de acuerdo a sus prácticas laborales, lleva a cabo la inducción al personal de nuevo ingreso	una sola vez al ingresar	20	19	10	49
	dos etapas al ingresar	4	5	2	11
	primer mes varias etapas	6	5	4	15
	proceso continuo dos etapas	10	10	3	23
	proceso temporal socialización	2	6	1	9
	sólo inicio orientación	14	22	7	43
Total		56	67	27	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIOMONTANAS 2008.

Tabla 31. Preguntas 10 Y 11 del cuestionario aplicado.

10. Necesidad de que el proceso de inducción incluya una etapa de seguimiento
 11. Si la empresa lleva a cabo algún tipo de actividad relacionada con el seguimiento al proceso de inducción. **La empresa lleva a cabo alguna actividad relacionada con el seguimiento al proceso de inducción * Giros de la empresa * Considera el encuestado que el proceso de inducción incluya una etapa de seguimiento**

Considera el encuestado que el proceso de inducción incluya una etapa de seguimiento		Giros de la empresa			Total	
		Industria	Servicio	Comercio		
SÍ	La empresa lleva a cabo alguna actividad relacionada con el seguimiento al proceso de inducción	SÍ	32	29	17	78
		NO	19	34	8	61
		Total	51	63	25	139
NO	La empresa lleva a cabo alguna actividad relacionada con el seguimiento al proceso de inducción	NO	5	4	2	11
		Total	5	4	2	11

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIOMONTANAS 2008.

Tabla 32. Pregunta 7 del cuestionario aplicado.

Término aplicado a la actividad con la que se designa a la información proporcionada
*** Duración o tiempo asignado por la empresa para la inducción del personal de nuevo ingreso** * **Tamaño de la empresa según total trabajadores**

Tamaño de la empresa según total trabajadores		Duración o tiempo asignado por la empresa para la inducción del personal de nuevo ingreso							Total		
		horas	un día	dos días	tres días	4 a 6 días	una semana	dos semanas	un mes		
Micro empresa	Término aplicado a la actividad con la que se designa a la información proporcionada	proceso	0	0	1	0		1	1	3	
		programa	3	1	0		1		0	0	5
		Total	3	1	1		1		1	1	8
pequeña empresa	Término aplicado a la actividad con la que se designa a la información proporcionada	curso	4	0	0	1	0	1	0	2	8
		proceso	2	3	0	2	0	0	0	0	7
		programa	3	0	1	0	1	0	1	0	6
		Total	9	3	1	3	1	1	1	2	21
mediana empresa	Término aplicado a la actividad con la que se designa a la información proporcionada	curso	2	1	2	2	1	0	1	0	9
		proceso	3	4	3	1	0	1	2	2	16
		programa	8	0	0	2	0	0	3	0	13
		otro	0	0	0	0	0	0	1	0	1
		Total	13	5	5	5	1	1	7	2	39
Grande	Término aplicado a la actividad con la que se designa a la información proporcionada	curso	2	3	2	2	1	1	0	2	13
		proceso	7	3	10	1	0	2	2	1	26
		programa	11	7	13	4	3	2	1	0	41
		otro	0	0	0	1	0	0	0	0	1
		Total	20	13	25	8	4	5	3	3	81

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONALES 2008.

Tabla 33. Preguntas 12 y 13 del cuestionario aplicado.

La empresa emplea para transmitir la información de la organización y/o el puesto algún tipo de medio audio visual o recurso expositivo * Tamaño de la empresa según total trabajadores

*La empresa utiliza algún tipo de formato para el registro de los documentos entregados al empleado o bien utilizados por el encargado de personal y/o supervisor o jefe inmediato.

La empresa utiliza algún tipo de documento o medio impreso que concentre la información que se proporciona al nuevo empleado	La empresa utiliza algún tipo de formato para el registro de los documentos entregados al empleado o bien utilizados por el encargado de personal y/o supervisor o jefe inmediato		Tamaño de la empresa según total trabajadores				Total	
			Micro empresa	pequeña empresa	mediana empresa	Grande		
Sí	Sí	La empresa emplea para transmitir la información de la organización y/o el puesto algún tipo de medio audio visual o recurso expositivo	Sí	4	10	20	63	97
			NO	0	2	5	5	12
		Total	4	12	25	68	109	
NO	NO	La empresa emplea para transmitir la información de la organización y/o el puesto algún tipo de medio audio visual o recurso expositivo	Sí	1	2	4	7	14
			NO	2	1	4	2	9
		Total	3	3	8	9	23	
NO	Sí	La empresa emplea para transmitir la información de la organización y/o el puesto algún tipo de medio audio visual o recurso expositivo	Sí		0	1	2	3
			NO		1	1	0	2
		Total		1	2	2	5	
NO	NO	La empresa emplea para transmitir la información de la organización y/o el puesto algún tipo de medio audio visual o recurso expositivo	Sí	0	1	1	3	5
			NO	1	4	3	0	8
		Total	1	5	4	3	13	

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGION MONTAÑAS 2008.

Tabla 34. Pregunta 14 del cuestionario aplicado.

Giros de la empresa * El encuestado señala si participa personal de línea en la inducción al personal de nuevo ingreso * Tamaño de la empresa según total trabajadores

Tamaño de la empresa según total trabajadores			El encuestado señala si participa personal de línea en la inducción al personal de nuevo ingreso		Total
			SÍ	NO	
Microempresa	Giros de la empresa	Servicio	1	4	5
		Comercio	1	2	3
		Total	2	6	8
pequeña empresa	Giros de la empresa	Industria	4	5	9
		Servicio	1	8	9
		Comercio	1	2	3
		Total	6	15	21
mediana empresa	Giros de la empresa	Industria	4	5	9
		Servicio	6	16	22
		Comercio	1	7	8
		Total	11	28	39
Grande	Giros de la empresa	Industria	18	20	38
		Servicio	7	24	31
		Comercio	6	7	13
		Total	31	51	82

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONALES 2008.

Tabla 35. Pregunta 16 del cuestionario aplicado.

El encuestado cuenta con los conocimientos relacionados con la normatividad que la Ley Federal del Trabajo establece para la inducción al personal * Tamaño de la empresa según total trabajadores

El encuestado cuenta con los conocimientos relacionados con la normatividad que la Ley Federal del Trabajo establece para la inducción al personal	Tamaño de la empresa según total trabajadores				Total
	Microempresa	pequeña empresa	mediana empresa	Grande	
desconocimiento	2	7	11	20	40
conocimiento general	6	10	24	47	87
conocimiento de artículos	0	4	4	15	23
Total	8	21	39	82	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONALES 2008.

Interpretación de los resultados

La muestra considerada son 150 empresas de la Cd. de Monterrey y su área metropolitana: 67 empresas del giro de servicios, 56 empresas del giro industrial y 27 del comercial.

El término con el que designa la mayoría de las empresas a la actividad que llevan a cabo para proporcionar información u orientación con respecto a la organización y / o al puesto es: programa de inducción, puesto que el 74% de las empresas comerciales, el 78% de las industriales y el 75% de las de servicios señalan su empleo. Asimismo el término que considera el encuestado como el más común con el que es denominada dicha actividad es inducción ya que 109 empresas lo señalaron.

Con respecto a la pregunta abierta en donde se solicita a la empresa que describa las actividades, etapas o temas relacionados con la inducción; 25 de ellas no contestaron, otras 25 que asignaron el término proceso (ya sea para incorporación, inducción o integración) señalan como respuesta a las etapas identificadas con la captación de personal. Otras 66 empresas (en donde la mayoría asigna el término programa de inducción) mencionan como los temas centrales más frecuentemente empleados son (aproximadamente en forma descendente): historia, misión y visión, beneficios y prestaciones, valores, derechos y obligaciones, aspectos de la calidad, seguridad e higiene y servicio al cliente. Las 34 restantes son de menor frecuencia: organigrama, liderazgo, código de conducta, planes estratégicos, cultura organizacional, sistema de procesos, trabajo en equipo y aspectos de certificación.

Se aprecia que las empresas regiomontanas han considerado relevante el proceso de inducción ya que el 84% de las empresas tienen institucionalizado el proceso de inducción y además es denominado como formal. Conforme el tamaño de la empresa aumenta, así aumenta la proporción en que las empresas

(tanto de servicios como industrial) lo clasifican como formal. Del porcentaje señalado, 15 empresas no proporcionan la explicación de por qué lo señalan como formal; la explicación más frecuente (47 empresas) es que consideran a la inducción como una actividad institucional que está formalmente establecida. Las explicaciones menos frecuentes (de un total de 14 empresas) son: porque es de importancia para la empresa; como atención, compromiso y una muestra de respeto hacia el empleado recién contratado; como forma de generar relaciones formales y se perciba una buena administración.

Con respecto a la expresión que más claramente describe el lugar que ocupa la inducción dentro de las actividades de Recursos Humanos el 44 % de las empresas señala que es la primera etapa del programa de capacitación lo cual ubica a la inducción como una actividad que está inmersa dentro de otra (la capacitación).

Las prácticas laborales de 101 empresas encuestadas se inclina considerablemente a que el momento en que es proporcionada la inducción al personal recién contratado es durante el primer día de labores y sólo 28 de ellas la proporciona al personal de nuevo ingreso en varias etapas. Ello muestra la tendencia por las empresas respecto a la periodicidad con las que se realiza la actividad de inducción, misma que en un 33% es realiza una sola vez al ingresar el nuevo empleado y en un 27% la inducción se da sólo al inicio ya que se orienta al empleado en temas como derechos y obligaciones (lo que suma un total de 60%) .

Otro aspecto incluido en la exploración es la duración o tiempo asignado para la inducción del personal de nuevo ingreso, determinado en horas, días, semanas y meses. La proporción se presenta así: el 30% de las empresas destina horas del día para la inducción; mientras que entre un día y dos, son un total de 37%; entre tres días y seis, 16%; de una y dos semanas de tiempo destinado, un 12% y con respecto a un mes sólo el 5% de las empresas

encuestadas. Conforme avanza la cantidad de tiempo destinado se reduce la cantidad de empresas que en sus prácticas laborales destinan tiempo para inducción. Las empresas grandes son las que, en proporción, destinan más tiempo a la inducción ya que el 47% de ellas invierten uno y dos días; en comparación con el 25% destinado por las empresas medianas. Relacionado con el giro de la empresa, el industrial registra un ligero aumento por sobre la de servicio; ya que en la primera, en el 25% de las empresas, la inducción se imparte en horas y un 46% en uno y dos días; mientras que en la segunda la proporción es 32% y 37%, respectivamente.

En la pregunta donde el encuestado señala si se han presentado cambios en las prácticas laborales, relacionadas con la inducción al personal durante el tiempo en el que ha participado en el departamento de Recursos Humanos, 82 de ellos contestaron en forma afirmativa y 68 en forma negativa. Los cambios presentados de acuerdo con lo señalado han sido en mayor frecuencia en la inclusión de temas relacionados con el puesto y la capacitación, seguido de la actualización de la información o contenido de los temas; siendo la menor la de reducción del tiempo (horas) asignado a la inducción del personal.

La pregunta relacionada con el beneficio de contar con un programa de inducción, percibido por el encuestado, de manera muy significativa la respuesta es positiva ya que 142 empresas lo señalan. Con respecto al beneficio específico que más se presenta, con un 46% es el de dar un conocimiento más amplio acerca de la empresa y del puesto; en segundo sitio el beneficio de generar sentido de pertenencia, integración y compromiso con un 23%. El beneficio menos mencionado es el de menor rotación de personal.

Acerca de la necesidad de que el proceso de inducción incluya una etapa de seguimiento, la mayoría de las empresas están de acuerdo en que sí es necesario, ya que 92% lo señalan; sin embargo, al hacer referencia al hecho de

que la empresa lleve a cabo algún tipo de actividad relacionada con el seguimiento al proceso de inducción sólo el 56% lo realizan.

Con respecto a las respuestas de la pregunta abierta en donde se le solicita a la empresa que explique brevemente en qué consiste la actividad de seguimiento, el 40% señala que la actividad realizada está relacionada con la evaluación de capacitación y la orientación al puesto y un 19% en la evaluación del desempeño; en tanto que las de menos frecuencia son las reuniones periódicas, pláticas de grupo, encuestas de satisfacción y aplicación de test.

La pregunta en la cual se menciona la utilización de algún tipo de documento o medio impreso que concentre la información que proporciona la empresa, 132 contestaron afirmativamente, de ellas 58 son de servicios, 49 de la industria y 25 de comercio. De los seis documentos presentados dos de ellos fueron los que con más frecuencia se emplean: el Reglamento interior de trabajo y Manual de inducción. Las empresas que seleccionaron la alternativas otros incluyen documentos como: examen de conocimientos, base de datos, código de vestir, políticas de calidad y hojas de proceso (entrenamiento en piso).

Referente al cuestionamiento de utilizar algún tipo de formato para el registro de los documentos entregados al empleado o bien utilizados por el encargado de personal y / o el supervisor o jefe inmediato, 115 empresas señalan su utilización en forma afirmativa. Los formatos más frecuentes (en igual proporción) son el registro de empleados a quienes se les ha entregado el contrato colectivo y/o reglamento interior de trabajo y registro de empleados a quienes se les ha entregado el manual de inducción o bienvenida y código de ética; la suma representa el 50%.

Con respecto al empleo de algún tipo de apoyo, ya sea un medio audiovisual o recurso expositivo para el proceso de inducción, 119 empresas utilizan algún tipo de apoyo; en relación con el giro de la empresa, la industria es la que

lo emplea en mayor proporción con un 85% de ellas. De la clasificación de los apoyos, el más utilizado es el de proyectar una presentación con diapositivas que incluye textos e imágenes que muestra la historia, estructura organizacional y operaciones de la empresa y en segundo lugar, la alternativa que incluye los mismos temas pero con el empleo de un video. Las empresas que seleccionaron la alternativa otros mencionan los siguientes: dinámicas de grupo (tres empresas), rotafolio en sala de juntas (tres empresas) y presentación multimedia (dos empresas).

Las prácticas laborales de un 66% de las empresas encuestadas no incluye la participación del personal de línea en el proceso de inducción, lo que muestra una reducida colaboración. De las empresas en donde el personal de línea sí participa, éstos son de diferentes niveles jerárquicos y las actividades que desarrollan se centran en el funcionamiento de la operación. En relación con el giro de la empresa, el industrial es en el que se involucra con un mayor porcentaje (52%) la participación del personal de línea; en comparación con el giro de servicios (30%), siendo que es el giro mayor de la muestra. Con respecto al tamaño, las empresas medianas son la tienen una mayor proporción (66%) de ausencia de participación.

Acercas del conocimiento de la normatividad de las acciones realizadas en torno a la inducción del personal (establecidas por la Ley federal del Trabajo) con el que cuentan los encuestados, un 27% no cuenta con el conocimiento, el 58% tiene un conocimiento general de dicha normatividad, pero desconoce la especificación de los artículos y sólo el 15% refiere conocer ese marco legal y los artículos correspondientes (5 de ellas no lo especifican y el resto señala el artículo 153 que corresponde a la actividad de capacitación).

De las preguntas de opinión, en la afirmación de que en la actualidad el programa de integración representa un costo relevante y por ello no se implementa un programa formal en las organizaciones, el 56% de los

encuestados expresan estar en desacuerdo y muy en desacuerdo. Acerca de que el tamaño de la empresa es el aspecto determinante en la decisión de implementar o no un programa inducción de personal; la opinión se inclina en un 55% hacia el estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, siendo las de tamaño micro y pequeño las que se ubican con mayor porcentaje de acuerdo.

Respecto a la pregunta de no ser necesario un programa formal de integración de personal y la suficiencia de sólo proporcionar un breve curso inductivo de derechos y obligaciones al nuevo empleado, el 64% de los encuestados opinan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. La expresión de no justificarse un programa de inducción a largo plazo y que sólo sea necesaria la inducción al personal al momento de ingresar a la empresa, es señalada con un 52% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Referente a la consideración de que el empleo de la técnica de recurrir a un compañero de trabajo para que sea el que oriente tanto al puesto como a las instalaciones, sea considerada como complementaria y no suplementaria (a la labor realizada por el jefe inmediato), la opinión se inclina considerablemente (un 75%) en estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Finalmente, con respecto a que la inducción permita una interacción entre la organización y el nuevo empleado de manera que se genere un mayor nivel de involucramiento, un 95% señalan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Por último se solicita que el encuestado califique el apoyo o la participación de la dirección de su empresa hacia el programa de inducción, lo que se inclina en forma muy clara como bueno, muy bueno y excelente en proporciones muy similares que se muestran en 28%, 30% y 26%, respectivamente.

CONCLUSIONES

Independientemente de qué término sea empleado para su identificación ya sea inducción, orientación, socialización, integración, incorporación o acogida; los autores consultados y las empresas encuestadas hacen énfasis en la importancia de esta actividad de la ARH. El 84% de ellas denominan el proceso como formal, y más de la mitad explica que es una actividad institucional establecida por política y procedimientos.

El 95% de las empresas reconocen algún tipo de beneficio específico, la mitad de ellas admite que el beneficio principal es el conocimiento de la empresa y la orientación al puesto que adquiere el empleado. Sólo el 26% señala que la inducción forma parte (dentro de la ARH) de la integración del empleado.

El proceso de inducción es considerado como un instrumento para proporcionar información inicial que cubre aspectos de la empresa y deberes y obligaciones. La periodicidad con la que se realiza la actividad de inducción (en un 60%) es realizada una sola vez al ingresar el nuevo empleado y se da sólo al inicio ya que se orienta al empleado en dichos temas.

Un 67% de las empresas encuestadas destina horas y hasta un día o dos para la inducción y en esa misma proporción las empresas proporcionan la inducción al personal recién contratado en el primer día de labores. Las de tamaño grande son las que, en proporción, destinan un poco más de tiempo y con respecto al giro, la industrial presenta un ligero aumento por sobre la de servicio.

La mayoría de las empresas está de acuerdo en que sí es necesario el seguimiento a la inducción, pero sólo la mitad realizan actividades que la muestren, y de ellas el 59% llevan a cabo evaluaciones del desempeño para empleo definitivo y evaluación de capacitación al puesto.

Los autores señalan la necesidad de la participación y responsabilidad compartida de los diversos niveles jerárquicos, de línea y staff. De acuerdo a los resultados sólo en la tercera parte de las empresas interviene el personal de línea; en el giro industrial la participación se reduce al 46%.

Documentos, formatos y apoyos, son algunos aspectos a explorar en cuanto a las prácticas laborales. El 88% de las empresas encuestadas utiliza algún medio impreso que concentra la información que proporcionan, los tres más frecuentemente empleados son el reglamento interior de trabajo, el manual de inducción y el código de ética. Con respecto a los formatos utilizados para el registro de los documentos, los tres más empleados (abarcen un 56% del total) son: el registro tipo *check list* de los temas que imparte el responsable del área de personal, registro de empleados a quienes se les ha entregado el reglamento interior de trabajo y el manual de inducción. Una gran cantidad de empresas utiliza algún medio o recurso para transmitir información, de los que más disponen (en casi igual proporción) son: exposición tipo conferencia por parte del encargado de personal y una proyección de video o una presentación multimedia con diapositivas que incluye textos e imágenes que muestran la historia, estructura organizacional y operaciones de la empresa.

Sólo el 15% de los encargados de la inducción del personal, señala tener conocimiento del el marco legal; sin embargo, los que sí especifican un artículo de la Ley Federal del Trabajo, todos hacen alusión al que corresponde a la capacitación del personal (artículo 153).

Con respecto a las preguntas de opinión, se concluye que más del 50% de los encuestados acepta la necesidad de considerar los programas de inducción a largo plazo, sin embargo las prácticas laborales de un reducido 15% de empresas, proporcionan la inducción en varias etapas. Más de 50% están en desacuerdo con la expresión donde se señala que el proceso de inducción representa un costo relevante y que por ello no se implementa un programa

formal en las organizaciones. Con respecto a la opinión de estar de acuerdo en que el tamaño de la empresa determina la decisión de su implementación también es un 50%.

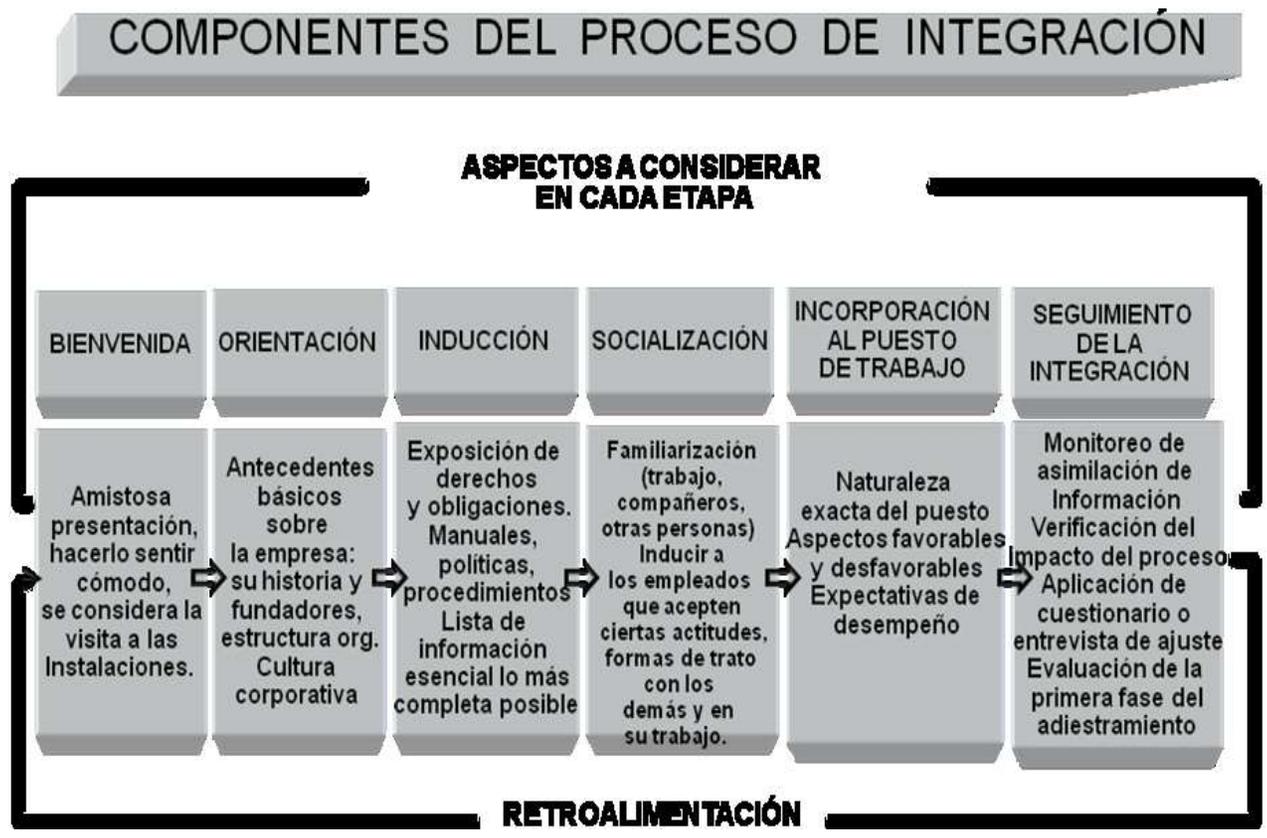
Dos terceras partes están de acuerdo con en que es suficiente proporcionar al nuevo empleado un breve curso inductivo de derechos y obligaciones, lo cual concuerda con la alta tendencia a destinar para esta actividad sólo horas, el que se realice una sola vez y se imparta al personal recién contratado sólo el primer día de labores. Por último el 95% opina que la inducción permite a la organización una interacción con el nuevo empleado de tal manera que genera un mayor nivel de involucramiento y el 84% señala que el grado de apoyo o participación de los directivos hacia el programa de inducción es calificado como “bueno” a “excelente”.

RECOMENDACIONES

Zorrilla Arenas (2000) establece que el análisis, síntesis e interpretación cubren la etapa que permitirá contar con las conclusiones derivadas del estudio; pero que en conjunto con la presentación de las recomendaciones y/o sugerencias darán los elementos para la toma de decisiones.

Antes de enlistar las recomendaciones, se presenta la siguiente propuesta para un proceso de integración del personal de nuevo ingreso que consiste en un esquema en el cual se muestra a la actividad de integración de personal como un proceso independiente que conforma una de las actividades de la Administración de Recursos Humanos. En él se considera la inclusión de las etapas: bienvenida, orientación, inducción, socialización, incorporación al puesto y seguimiento de la integración.

Figura 22. Esquema propuesto para un proceso de integración.



El área de la empresa a la que se haya destinado la función de administrar los Recursos Humanos (sea cual fuere su denominación o nivel dentro de la estructura organizacional) debe acompañar a la dirección general de la misma en la implementación de los procesos pertinentes para el cumplimiento de sus objetivos. El proceso de integración, que ha sido propuesto, desglosa una serie de actividades que han sido descritas para que sean diferenciadas y en su conjunto proporcionen un panorama de lo que la empresa (si lo desea) puede llegar a realizar en forma proactiva para el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal de nuevo ingreso; en espera de que todos los anteriores esfuerzos ya realizados en los procesos previos de reclutamiento y selección, logren converger en una relación laboral más firme en la cual se vean reforzados los conocimientos de la empresa, las funciones del puesto, expectativas del empleado y expectativas de desempeño y comportamiento esperado por la empresa.

Después de obtener información relevante acerca del programa de inducción que ha sido aporte de la diversidad de los autores consultados y de identificar aspectos importantes de las prácticas laborales ejercidas por las empresas regiomontanas encuestadas, se aportan los siguientes comentarios y recomendaciones que son puestos a su consideración.

1. Es importante Incluir dentro de las actividades de recursos humanos un proceso de integración formal. No es relevante el término que emplee y sí las acciones que lleve a cabo.
2. Si el proceso de inducción está institucionalizado y tiene el apoyo de la dirección, se recomienda incluir su participación al igual que la del jefe inmediato o supervisor.
3. El conocimiento de la empresa y la orientación al puesto son esenciales; autores consultados insisten en que la información que se proporciona y sus beneficios van más allá para que no se merme el sentido de la función de integración; además advierten su probable relación con el

fomento de toda una filosofía de trabajo, promoción de la cultura, un área de oportunidad para modelar el comportamiento.

4. El seguimiento a la integración del empleado es necesaria y recomendable para monitorear el grado en el que el empleado ha asimilado la información; si desea conocer el impacto del proceso a mediano y largo plazos puede emplear herramientas como: observación directa, entrevistas de ajuste, encuestas de opinión, reuniones de equipos de trabajo, también un cuestionario de verificación es de utilidad para describir los aspectos débiles que se hayan percibido del programa de inducción o bien aspectos que aclarar o reforzar.
5. Los autores proponen un enfoque dual, en donde compartan la responsabilidad el personal de línea y staff. Se recomienda no centrar los esfuerzos sólo en informar acerca de la empresa y el funcionamiento en la operación; si los involucrados (en forma conjunta) identifican las necesidades o requisitos, pueden proponer actividades, la inclusión de temas, disponer de formatos, herramientas o de cualquier instrumento en apoyo a la integración del personal de nuevo ingreso. Además de que el jefe inmediato o supervisor es la persona indicada para determinar en cuánto tiempo se espera que sean alcanzados los estándares de desempeño.
6. Dentro de un enfoque sistémico de la Administración de los Recursos Humanos, la literatura concede un “espacio” para cada actividad. Se sugiere que el proceso de integración cuente con objetivos bien definidos, etapas o actividades propias; y se destinen los tiempos, recursos y esfuerzos, que se fijen los términos del momento y la periodicidad convenientes y adecuados a la situación particular.
7. El conocimiento de la normatividad laboral permite al responsable del área de personal sobrellevar de manera asertiva la relación obrero-patronal, la ignorancia en ese ámbito, obstaculiza (por ejemplo) que la empresa pueda rescindir la relación de trabajo por causa justificada,

antes del cumplimiento del primer mes de trabajo, sin incurrir en responsabilidad (Ley Federal del Trabajo, Artículo 47).

8. Un compañero experimentado puede apoyar (de manera complementaria) en la incorporación del empleado. Se sugiere que sea el jefe inmediato quien realice la labor y le sea proporcionada una lista de verificación con los temas o aspectos a cubrir y que se señale de manera precisa su entrega.
9. Al parecer no implica alto costo la actividad de integración; cualquier formato, documento, apoyo o herramienta de la que disponga utilizar (con el diseño que requiera) es de ayuda para fomentar su formalidad, las acciones de seguimiento para obtener retroalimentación y el promover controles para hacerla eficaz y como cualquier otro proceso, es conveniente mencionar que requiera actualización.
10. La participación del personal directivo, jefes inmediatos, delegados sindicales, el e-learning (que implica el empleo de la tecnología de la información) o cualquier otro recurso que la empresa, en forma creativa proponga o diseñe, facilita el que se abarquen los diferentes estilos de aprendizaje de los nuevos empleados.
11. Los autores señalan a la inducción como fuente de contacto motivacional y en la que se puede determinar y reforzar compromisos; una parte significativa es el aspecto “humano” de la integración, se recomienda que los nuevos empleados socialicen y sean presentados gradualmente a la gente con quien van a trabajar.
12. Se le puede pedir al nuevo personal que proponga algún tipo de actividad para facilitar su integración; de modo que esas sugerencias sean registradas y en su momento presentadas como propuesta a los directivos, como una muestra actitud proactiva de parte del encargado de recursos humanos.

Se espera que el personal con funciones administrativas (de los niveles existentes en la estructura organizacional) de cualquier giro o tamaño de empresa, de manera corresponsable con el área de Recursos Humanos, dediquen tiempo y esfuerzo para maximizar la función de integración del empleado; que estratégicamente sean llevadas a cabo todas y cada una de las tareas que consideren sean las adecuadas para que ese nuevo integrante concrete expectativas, potencialidades y compromisos, en espera de que se presente la conjunción de objetivos particulares y los organizacionales.

ANEXO

APÉNDICE A

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información acerca del programa de inducción en las organizaciones; está destinada a encargados del área de Recursos Humanos. Su objetivo es estrictamente académico y confidencial con la pretensión de desarrollar el caso práctico de la tesina para la obtención del título de maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Contaduría Pública y Administración. De antemano agradezco la atención prestada.

DATOS DE LA EMPRESA

<input type="checkbox"/>	GIRO	<input type="checkbox"/>	TAMAÑO	CANTIDAD APROX. DE EMPLEADOS	
<input type="checkbox"/>	INDUSTRIA	<input type="checkbox"/>	MICRO	<input type="checkbox"/>	SINDICALIZADOS
<input type="checkbox"/>	COMERCIO	<input type="checkbox"/>	PEQUEÑA	<input type="checkbox"/>	NO SINDICALIZADOS
<input type="checkbox"/>	SERVICIOS	<input type="checkbox"/>	MEDIANA	AÑOS DE FUNDADA LA EMPRESA	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	GRANDE		

DATOS DEL ENCUESTADO

SEXO		EDAD				PUESTO	ANTIGÜEDAD PUESTO	ANTIGÜEDAD. EMPRESA
<input type="checkbox"/>								

EXPLORACIÓN CONCEPTUAL Y DE LAS PRÁCTICAS LABORALES

1. Precise usted por medio de la selección de una alternativa de cada columna el término con el que designa a la actividad que lleva a cabo en su empresa para proporcionar información u orientación con respecto a la organización y / o al puesto.

<input type="checkbox"/>	PROGRAMA	<input type="checkbox"/>	INCORPORACIÓN
<input type="checkbox"/>	PROCESO	<input type="checkbox"/>	SOCIALIZACIÓN
<input type="checkbox"/>	CURSO	<input type="checkbox"/>	ACOGIDA
<input type="checkbox"/>	OTRO:	<input type="checkbox"/>	INDUCCIÓN
		<input type="checkbox"/>	ORIENTACIÓN
		<input type="checkbox"/>	INTEGRACIÓN
		<input type="checkbox"/>	OTRO:

Si el espacio destinado para cada una de las siguientes especificaciones no es suficiente se agradecerá complementé sus comentarios al reverso del la hoja.

Si su respuesta fue programa y tiene identificada sus actividades, por favor especifíquelas.

Si su respuesta fue proceso y tiene identificadas sus etapas por favor especifique.

Si su respuesta fue curso por favor especifique los temas centrales.

2. Especifique cómo clasifica dicha actividad.

Formal

Informal

Explique o describa brevemente porqué.

3. De los diversos términos con los que es denominada la actividad de la Administración de los Recursos Humanos por medio de la cual se proporciona información de la empresa y/ o del puesto, seleccione el que usted identifica como el más empleado por las organizaciones.

_____ Socialización

_____ Integración

_____ Acogida

_____ Otro (especifique) _____

_____ Orientación

_____ Inducción

_____ Incorporación

Para la redacción de las preguntas que a continuación se le presentan se empleará el concepto inducción.

4. Señale la expresión que más claramente describa el lugar que ocupa la inducción dentro de las actividades de Recursos Humanos.

_____ Forma parte del proceso de socialización

_____ Es la primera etapa del programa de capacitación

_____ Forma parte de la integración del nuevo empleado

_____ Es la etapa inmediata posterior a la contratación

_____ Es la última etapa del proceso de selección

_____ Es una actividad realizada de manera independiente

_____ Otro (especifique) _____

5. De acuerdo a sus prácticas laborales especifique en qué momento es proporcionada la inducción al personal.

_____ Al candidato al puesto antes de ser contratado

_____ Al personal recién contratado durante el primer día de labores

_____ Al personal de nuevo ingreso en varias etapas

_____ Otro. Especifique: _____

6. Señale con respecto al criterio de periodicidad, la alternativa que más concuerde con sus prácticas laborales.

- La inducción se realiza una sola vez al ingresar el nuevo empleado.
 La inducción se lleva a cabo en dos etapas al ingresar y después obtener el contrato definitivo.
 La inducción se realiza durante el primer mes en varias etapas
 La inducción es un proceso continuo que se lleva a cabo en dos etapas: antes y durante la integración al equipo de trabajo.
 La inducción es un proceso temporal que se lleva a cabo mientras se da la socialización del empleado.
 La inducción se da sólo al inicio ya que se orienta al empleado: derechos y obligaciones.
 Otra. Especifique: _____

7. Señale la duración o tiempo asignado para la inducción al personal.

- Horas Cantidad aproximada
 Días Cantidad aproximada
 Semanas Cantidad aproximada
 Meses Cantidad aproximada
 Otro. Especifique: _____ Cantidad aproximada _____

8. Tomando en cuenta el tiempo en el que usted ha participado en el departamento de Recursos Humanos, señale si se han presentado cambios en las prácticas laborales relacionadas con la inducción al personal.

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, por favor especifique brevemente en qué han consistido dichos cambios.

9. ¿Considera usted que represente para la empresa algún beneficio específico el contar con un programa de inducción? SI _____ NO _____

Si su respuesta es afirmativa, especifique el más significativo:

10. ¿Considera necesario que el proceso de inducción incluya una etapa de seguimiento?

SI NO

11. ¿Su empresa lleva a cabo algún tipo de actividad relacionada con el seguimiento al proceso de inducción?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, explique brevemente en qué consiste dicha actividad.

12. ¿Utiliza usted algún tipo de documento o medio impreso que concentre la información que proporciona?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa seleccione la (s) alternativa (s).

_____ Contrato colectivo de trabajo

_____ Reglamento interior de trabajo

_____ Descripción del puesto

_____ Código de ética

_____ Manual de inducción

_____ Manual de bienvenida

_____ Otro. Especifique: _____

_____ Otro. Especifique: _____

13. Utiliza algún tipo de formato para el registro de los documentos entregados al empleado o bien utilizados por el encargado de personal y / o el supervisor o jefe inmediato.

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa seleccione la (s) alternativa (s) .

_____ Registro tipo *check list* de los temas que deberán abarcarse por parte del depto. de personal

_____ Registro tipo *check list* de los temas que deberán abarcarse por parte del jefe inmediato (o la autoridad de línea que proporciona la inducción)

_____ Registro de empleados a quienes se les ha entregado el contrato colectivo y/o reglamento interior de trabajo.

_____ Registro de empleados a quienes se les ha entregado el manual de inducción o bienvenida.

_____ Formato de seguimiento, evaluación o pretest de diagnóstico.

_____ Formato de entrevista de ajuste

_____ Constancia de recepción de Código de ética

_____ Entrega de la descripción del puesto

_____ Otro. Especifique: _____

_____ Otro. Especifique: _____

14. ¿Participa personal de línea en la inducción?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa registre por favor qué personal de línea participa en la inducción y especifique brevemente qué actividad en particular desarrolla.

Personal: _____

Actividad: _____

Personal: _____

Actividad: _____

15. ¿Utiliza para el proceso de inducción algún medio audio-visual o recurso expositivo?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa para uno u otro o ambos, seleccione la(s) alternativa(s) que corresponda(n) a sus prácticas laborales.

- _____ Exposición tipo conferencia por parte del encargado de personal.
- _____ Exposición que incluye encargado de personal, directivos y jefes directos.
- _____ Una proyección de video que muestra la historia, estructura organizacional y operaciones de la empresa.
- _____ Se proyecta una presentación multimedia con diapositivas que incluye textos e imágenes que muestra la historia, estructura organizacional y operaciones de la empresa.
- _____ Se emplea la técnica del e-learning (facilita aprendizaje por medio del empleo de tecnología de la información).
- _____ Otro. Especifique: _____
- _____ Otro. Especifique: _____

16. Ley Federal del Trabajo norma la actividad de la inducción al personal. Seleccione una alternativa.

- _____ Desconozco en que consiste dicha normatividad.
- _____ Tengo un conocimiento general de dicha normatividad pero desconozco la especificación de los artículos.
- _____ Conozco ese marco legal y los artículos son:

ENCUESTA DE OPINIÓN.

Señale usted el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones.

1. En la actualidad el programa de integración representa un costo relevante por ello no se implementa un programa formal en las organizaciones.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. El tamaño de la empresa es lo que determina la decisión de implementar un programa inducción de personal.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. No es necesario un programa formal de integración de personal es suficiente proporcionar un breve curso inductivo de derechos y obligaciones al nuevo empleado.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

4. No se justifica un programa de inducción a largo plazo ya que sólo es necesaria la inducción al personal al momento de ingresar a la empresa.

TOTOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

5. Considero que el empleo de la técnica de recurrir a un compañero de trabajo para que sea el que oriente tanto al puesto como a las instalaciones, sea considerada como complementaria y no suplementaria (a la labor realizada por el jefe inmediato).

TOTOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

6. La inducción permite a la organización una interacción con el nuevo empleado de tal manera que genera un mayor nivel de involucramiento.

TOTOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

¿Cómo calificaría usted el apoyo o participación de la dirección de su empresa hacia el programa de inducción?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	NO OPINO

APÉNDICE B

TABLAS DE LAS PREGUNTAS DE OPINIÓN CON RESPUESTAS EN ESCALA DE LIKERT.

TABLA DE LA PREGUNTA DE OPINIÓN NUM. 1

1. En la actualidad el programa de integración representa un costo relevante por ello no se implementa un programa formal en las organizaciones.

EMPRESA	a-Total acuerdo	b-De acuerdo	c-Ni de acuerdo ni desc	d- En Desacuerdo	e-Total Desacuerdo	Total general
comercio	2	9	3	8	5	27
industria	1	8	10	25	12	56
servicios	4	18	11	27	7	67
Total general	7	35	24	60	24	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

TABLA DE LA PREGUNTA DE OPINIÓN NUM. 2.

2. El tamaño de la empresa es la que determina la decisión de implementar un programa de integración de personal

EMPRESA	a-Total acuerdo	b-De acuerdo	c-Ni de acuerdo ni desc	d- En Desacuerdo	e-Total Desacuerdo	Total general
grande	15	25	7	28	7	82
mediana	10	13	3	7	6	39
micro	2	4	0	2	0	8
pequeña	6	8	2	5	0	21
Total general	33	50	12	42	13	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

TABLA DE LA PREGUNTA DE OPINIÓN NUM. 3

3. No es necesario un programa formal de integración de personal es suficiente proporcionar un breve curso inductivo de derechos y obligaciones al nuevo empleado

EMPRESA	a-Total acuerdo	b-De acuerdo	c-Ni de acuerdo ni desc	d- En Desacuerdo	e-Total Desacuerdo	Total general
grande	3	12	13	33	21	82
mediana	3	5	4	17	10	39
micro	2	0	3	3	0	8
pequeña	1	4	3	5	8	21
Total general	9	21	23	58	39	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

TABLA DE LA PREGUNTA DE OPINIÓN NUM. 4.

4. No se justifica un programa de integración formal a largo plazo ya que sólo es necesaria la inducción al personal al momento de ingresar a la empresa.

EMPRESA	a-Total acuerdo	b-De acuerdo	c-Ni de acuerdo ni desc	d- En desacuerdo	e-Total Desacuerdo	Total general
grande	3	16	14	38	11	82
mediana	2	12	6	18	1	39
micro	0	3	3	2	0	8
pequeña	1	6	5	9	0	21
Total general	6	37	28	67	12	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONMONTANAS 2008.

TABLA DE LA PREGUNTA DE OPINIÓN NUM. 5

5. Considero que el empleo de la técnica de recurrir a un compañero de trabajo para que sea el que oriente tanto al puesto como a las instalaciones, sea considerada complementaria y no suplementaria (a la labor realizada por el jefe inmediato).

EMPRESA	a-Total acuerdo	b-De acuerdo	c-Ni de acuerdo ni desc	d-Desacuerdo	e-Total Desacuerdo	Total general
grande	18	43	10	8	3	82
mediana	7	24	4	4	0	39
micro	1	6	0	1	0	8
pequeña	6	8	4	1	2	21
Total general	32	81	18	14	5	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONTANAS 2008.

TABLA DE LA PREGUNTA DE OPINIÓN NUM. 6

6. La inducción permite a la organización una interacción con el nuevo empleado de tal manera que genera un mayor nivel de involucramiento.

EMPRESA	a-Total acuerdo	b-De acuerdo	c-Ni de acuerdo ni desc	d- En desacuo	e- Total descue	Total general
grande	44	33	2	3	0	82
mediana	16	21	2	0	0	39
micro	4	4	0	0	0	8
pequeña	12	9	0	0	0	21
Total general	76	67	4	3	0	150

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONTANAS 2008.

Opinión del encuestado acerca del grado de apoyo o participación de la dirección de la empresa hacia el programa de inducción

GIRO	TAMAÑO	a-excelente	b-muy bueno	c-bueno	d-regular	e-malo	Total general
comercio	grande	2,00%	4,67%	1,33%	0,67%	0,00%	8,67%
	mediana	0,67%	1,33%	1,33%	2,00%	0,00%	5,33%
	micro	1,33%	0,00%	0,67%	0,00%	0,00%	2,00%
	pequeña	0,67%	0,67%	0,67%	0,00%	0,00%	2,00%
Total comercio		4,67%	6,67%	4,00%	2,67%	0,00%	18,00%
industria	grande	8,00%	7,33%	8,00%	2,00%	0,00%	25,33%
	mediana	2,00%	0,67%	2,00%	0,67%	0,67%	6,00%
	pequeña	2,00%	1,33%	0,67%	2,00%	0,00%	6,00%
Total industria		12,00%	9,33%	10,67%	4,67%	0,67%	37,33%
servicios	grande	6,67%	8,00%	2,67%	2,67%	0,67%	20,67%
	mediana	2,00%	3,33%	7,33%	2,00%	0,00%	14,67%
	micro	0,67%	0,00%	2,00%	0,00%	0,67%	3,33%
	pequeña	0,00%	2,67%	1,33%	2,00%	0,00%	6,00%
Total servicios		9,33%	14,00%	13,33%	6,67%	1,33%	44,67%
Total general		26,00%	30,00%	28,00%	14,00%	2,00%	100,00%

FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS REGIONTANAS 2008.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael E. *El emprendedor de éxito*. Tercera edición
Editorial Mc Graw Hill. México. 2006. 312 pags.
- ALLES, Martha. *Dirección estratégica de los recursos Humanos: Gestión por competencias*. Segunda edición. Editorial Granica .
Argentina. 2007. 448 pags.
- ANDREW, Sikula. *Administración de recursos humanos en las empresas* .
Primera edición . Editorial Limusa . México . 1988. 513 pags.
- ARIAS GALICIA, Fernando y HEREDIA ESPINOSA, Víctor. *Administración de personal* . Editorial Trillas. 5ª edición . México . 1999.
770 pags.
- CHIAVENATO, Adalberto. *Administración de recursos humanos*. Editorial
McGraw Hill. 5ª edición. 2000. Colombia. 671 pags.
- DESSLER, Gary . *Administración de personal* . Editorial Pearson . 6ª
edición . México . 1996 . 715 pags.
- DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. *Administración de personal* .
Enfoque latinoamericano. Editorial Pearson 2ª edición.
México. 2004. 328 pags.
- GOMEZ-MEJÍA, Luis; BALKIN, David y CARDY, Robert .*Dirección y Gestión de Recursos Humanos* . Editorial Pearson . 3ª
edición . España . 2001 . 691 pags.
- GRADOS ESPINOSA, Jaime . *Reclutamiento, selección, contratación e Inducción* . 3ª edición . Editorial El manual moderno.
México . 2003 . 351 pags.
- HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan E. y SLOCUM, John W.
Administración Un enfoque basado en competencias
9ª edición . Editorial Thomson . Colombia. 2002 .
561 pags.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodología de la Investigación* . 3ª
edición . Editorial McGraw Hill . México . 2003. 705 pags.

- IVANCEVICK, John. *Human resource management*. Eighth Edition. The McGraw Hill Companies. Unites States. 2001. 587 pages.
- KONNTZ, Harold, WEIHRICH,Heintz y CANNICE,Mark. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 12ª Edición. Editorial McGraw Hill . México . 2008 . 804 pags.
- MONDY, R. Wayne . *Human Resource Management* . 10 th ed. Pearson Education. United States. 2008 . 473 pages.
- OROZCO , Jorge Enrique . *Proceso práctico de Reclutamiento y Selección de Personal* . Coparmex Fondo Editorial . Primera edición. México . 1980 . 319 pags.
- RAYÓN MARINÉ, Fernando y GARCÍA ISA, Isabel . *Gestión de recursos humanos* . Manual para empresas turísticas . Editorial Síntesis . 4ª edición . España . 1997 . 415 pags.
- REYES PONCE, Agustín . *Administración de personal* . Primera parte . Relaciones humanas. Primera edición . 21ª reimpresión . Editorial Limusa . México . 1991 . 235 pags.
- ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. *Administración*. Octava edición. Editorial Pearson . México . 2005 . 640 pags.
- VILLENCCUNE,María y BURGOS, William. *Guía práctica para la redacción de propuestas y documentos de tesis*. Publicaciones Puertorriqueñas. 1992. 76 pags.
- WERTHER, William y DAVIS, Keith . *Administración de personal y recursos humanos:El capital humano de las empresas* 6ª Edición . Editorial McGraw Hill. México . 2008 . 582 pags.
- ZORRILLA ARENA, Santiago. *Guía para elaborar la tesis* . 2ª edición. Editorial McGraw Hill. México . 1992. 111 pags.
- ZORRILLA ARENA, Santiago. *Introducción a la metodología de la investigación* . 24ª edición. Editorial McGraw Hill. México . 2000. 370 pags.