

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



**PROPUESTA Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE
INDUCCIÓN PARA LOS TRABAJADORES DE UNA
EMPRESA AUTOMOTRIZ**

**YENNY LUCRECIA CORADO ARREAGA
MARÍA GABRIELA GONZÁLEZ VARGAS**

Guatemala, septiembre de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

PROPUESTA Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN
PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

YENNY LUCRECIA CORADO ARREAGA
MARÍA GABRIELA GONZÁLEZ VARGAS

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

PSICÓLOGAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIATURA

Guatemala, septiembre de 2008

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín
DIRECTORA

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA

Doctor René Vladimir López Ramírez
Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo
REPRESENTANTES DE CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS

Ninette Archila Ruano de Morales
Jairo Josué Vallecios Palma
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

c.c. Control Académico
CIEPs.
Reg. 028-2008
CODIPs. 1200-2008

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

29 de septiembre de 2008

Estudiantes

Yenny Lucrecia Corado Arreaga
María Gabriela González Vargas
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DÉCIMO QUINTO (15o.) del Acta VEINTIDOS GUIÓN DOS MIL OCHO (22-2008), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 21 de agosto de 2008, que copiado literalmente dice:

DÉCIMO QUINTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: "**PROPUESTA Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ**", de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

YENNY LUCRECIA CORADO ARREAGA
MARÍA GABRIELA GONZÁLEZ VARGAS

CARNÉ No. 200214728
CARNÉ No. 200219283

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Lorena de Elias, y revisado por el Licenciado Carlos Orantes. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA



/rut.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

REG.: 028-08
CIEPS. 068-08

INFORME FINAL

Guatemala, 5 de Agosto del 2008.

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Carlos Orantes, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“PROPUESTA Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE
INDUCCIÓN PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA
AUTOMOTRIZ”.**

ESTUDIANTE:
Yenny Lucrecia Corado Arreaga
María Gabriela González Vargas

CARNE No.:
200214728
200219283

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN.**

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciada Mayra Yuma de Avarez
COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-
“Mayra Gutiérrez”



MLdA/ab.
c.c.: archivo



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

REG. 028-08
CIEPs. 069-08

Guatemala, 5 de Agosto del 2008.

Licenciada Mayra Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada de Álvarez:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la
revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

**"PROPUESTA Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE
INDUCCIÓN PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA
AUTOMOTRIZ".**

ESTUDIANTE:

Yenny Lucrecia Corado Arreaga
Maria Gabriela González Vargas

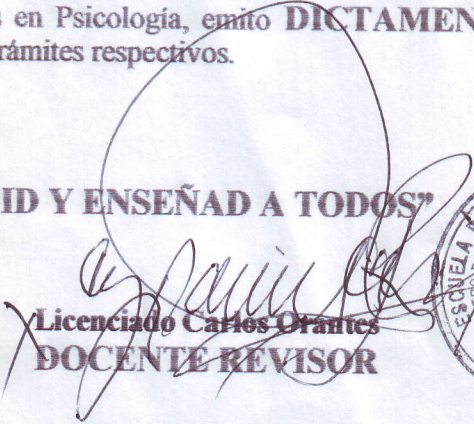
CARNE No.
200214728
200219283

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el
Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** y
solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Carlos Orantes
DOCENTE REVISOR



CO/ab
c.c.archivo

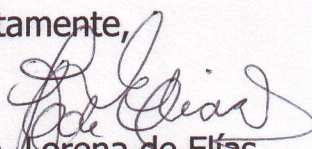
Lic. José Alfredo Enríquez Cabrera
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología
"Mayra Gutiérrez"

Reciba un cordial saludo:

El motivo de la presente es para hacer constar que he asesorado y realizado las observaciones necesarias para la realización del Informe Final de investigación de la carrera de licenciatura en Psicología, titulado: Propuesta y aplicación de un programa de inducción para los trabajadores de una empresa automotriz, de las estudiantes Yenny Lucrecia Corado Arreaga (200214728) y María Gabriela González Vargas (2002-19283)

Después de haberlo revisado, considero que cumple con todos los aspectos necesarios para su aprobación, por lo que extendiendo la presenta carta, a los 30 días del mes de mayo del 2008, para que las estudiantes puedan continuar con el proceso de realización de tesis correspondiente.

Atentamente,



Licda. Lorena de Elías
Asesora
Colegiado No. 7309



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1916 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

R E G. 028-08
CIEPs. 052-08

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 29 de Abril del 2008.

ESTUDIANTES:

Yenny Lucrecia Corado Arreaga
María Gabriela González Vargas

CARNÉ Nos.

200214728
200219283

Informamos a ustedes que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de **Licenciatura en Psicología**, titulado:

“PROPUESTA Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA AUTOMOTRÍZ”

ASESORADO POR: Licenciada Lorena de Elías

Por considerar que reúne los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones el 28 de abril del año dos mil ocho y les solicitamos iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

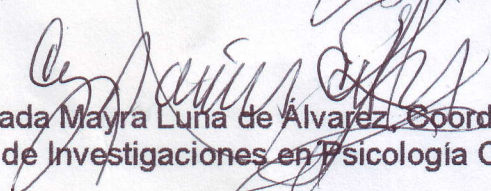
Atentamente.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Carlos Orantes
DOCENTE REVISOR



Vo.Bo.


Licenciada Mayra Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. **Mayra Gutiérrez**



CO/ab.

c.c.archivo



**Autoclínica
Cojulún, S.A.**

Calidad y Rapidez

Guatemala, 28 de mayo del 2008

Lic. José Alfredo Enríquez Cabrera
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología
"Mayra Gutiérrez"

Apreciables señores:

Es un gusto saludarles y desearles éxitos en sus actividades diarias. Por este medio hago constar que las señoritas Yenny Lucrecia Corado Arreaga quien se identifica con número de carne 2002-14728 y María Gabriela González Vargas quien se identifica con número de carne 2002-19283, estudiantes de la carrera de Licenciatura en Psicología realizaron en esta empresa el Trabajo de Campo del Proyecto de investigación titulado "Propuesta y aplicación de un programa de inducción para los trabajadores de una empresa automotriz", en el cual ellas visitaron en varias ocasiones las instalaciones, realizando observaciones, entrevistas, encuestas, y como finalización del proyecto la aplicación del programa de inducción en nuestra empresa.

Sin otro particular, me despido.

Atentamente,

F. _____

Sr. Felipe Cojulún
Gerente General
Autoclínica Cojulún
TELEFONOS: 22504602 y 03

AUTOCLINICA COJULUN, S.A.
TELS. 2433-4318 • 2435-4245
2431-0246 • 2431-2607 • 2431-4083

PADRINOS:

Yenny Lucrecia Corado Arreaga de Hernández:

- Ángel Eduardo Hernández Tobar
Licenciado en Mercadotecnia y Publicidad
Universidad Rafael Landívar
No. de Colegiado 11348
- Jorge Eduardo Hernández Mena
Abogado y Notario
Universidad de San Carlos de Guatemala
No. de Colegiado 2310

María Gabriela González Vargas

- Raúl Gabriel Vargas
Ingeniero Agrónomo
Universidad de San Carlos de Guatemala
No. de Colegiado 3803

María Gabriela González Vargas

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: Soberano creador, dueño de la sabiduría, le agradezco su fidelidad y la fortaleza para alcanzar esta meta tan esperada.
- A MI MADRE: María Magdalena Vargas y Vargas por su incondicional apoyo, amor sin usted mi graduación no sería una realidad, por siempre gracias.
- A MI PADRE: Julio Alberto González, con cariño especial.
- A MIS HERMANOS: Jacqueline González, Luis González y Cindy González, por que sé que se gozan conmigo por este triunfo alcanzado
- A MIS SOBRINAS: Marcela Morales y Pilar Morales, gracias por alegrar mi vida con sus sonrisas y sus besos
- A MI ABUELA: Olimpia Vargas y Varas, por ser especial y por su gran corazón de bondad y amor.
- A MI ABUELO (+) José Luis Vargas, lo honro con este triunfo, el cual sus ojos no pudieron ver pero hoy que goza de la presencia de Dios sé que estaría orgulloso de mí.

Yenny Lucrecia Corado Arreaga de Hernández

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS Creador del universo y dueño de mi vida que me permite realizar y alcanzar esta meta.
- A MI MAMI Lidia de Corado por ser mi mejor amiga y un ejemplo a seguir, por brindarme su ayuda en todo momento.
- A MI PAPI José Corado por el apoyo incondicional que me dio a lo largo de la carrera.
- A MIS HERMANOS Lorena Corado y Samuel Corado por impartir sus conocimientos y experiencias.
- A MI ESPOSO Angel Eduardo Hernandez Tobar por su amor y apoyo durante este camino.
- A MIS SOBRINOS Rolando José y Edgar Rodrigo por hacerme feliz.
- A MIS ABUELITOS Gracias por sus consejos.

AGRADECIMIENTOS:

A UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE
GUATEMALA:

Por formarnos y convertirnos en profesionales de la carrera de psicología.

A LA EMPRESA DE
SERVICIOS AUTOMOTRIZ:
todo el apoyo

Gracias por la oportunidad, la confianza y por para el logro de este trabajo de investigación, les deseamos éxitos y nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa.

A NUESTRA ASESORA:

Gracias por su guía y orientación en el desarrollo de esta investigación.

A NUESTRO REVISOR:

Su orientación y conocimientos fueron invaluable para la realización de esta investigación.

INDICE

Pág.

Capítulo I	
Introducción.....	1
Marco Teórico.....	2
Capítulo II	
Técnicas de muestreo.....	24
Técnicas y procedimientos de trabajos.....	25
Técnicas de análisis estadístico de los datos.....	26
Capítulo III	
Presentación y análisis de los resultados.....	27
Conclusiones y recomendaciones.....	31
Bibliografía.....	33
Resumen.....	34
Anexos.....	35

Capítulo I

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación presenta una propuesta y aplicación de un programa de inducción para los trabajadores de una empresa automotriz. Se considera que uno de los procesos de recursos humanos al que se le debe asignar mayor énfasis es el proceso de inducción ya que es por medio de éste en donde el recurso humano conoce el lugar en el que trabaja, orientándolo y ubicándolo en su ingreso a la empresa. Por tanto, se considera necesario que las industrias guatemaltecas realicen un proceso de inducción eficaz, orientada a lograr una productividad adecuada en la misma.

La inducción de personal es un proceso donde se brinda un conocimiento general de la empresa al trabajador con el propósito de crear un espíritu y compromiso de servicio que se pueda ver reflejado en la productividad y calidad de su trabajo.

La empresa automotriz lleva dentro del mercado más de 25 años de servicio, durante este tiempo no ha existido un programa o una plática que oriente y guíe a los colaboradores de la misma hacia una incorporación completa. Al encontrar que la inducción es un factor que no ha sido tomada en cuenta dentro de la empresa, y que actualmente en Guatemala existe varias empresas que han implementado este proceso con éxito, el problema de la empresa se ve reflejado o surge por la falta de desarrollo y la necesidad de los empleados de obtener la información básica y complemento para desenvolverse de una forma eficiente en sus actividades y relaciones con la empresa.

Para llevar a cabo esta investigación se inició con la visita a las instalaciones de la empresa automotriz en donde se entrevistó al gerente general, el cual nos brindó información básica de la empresa, también se aplicó una encuesta pre-inducción para determinar el grado de identificación que el personal tenía con la empresa, la cual reflejó en los resultados la necesidad de crear un programa de inducción. Con la recopilación de la información se formaron los elementos básicos del programa y manual de inducción, los cuales son: reseña histórica, visión, misión, valores, organigrama, áreas de trabajo, ubicación física de las áreas, normas, horarios, prestaciones y formas de pago.

Se llevó a cabo la aplicación del programa de inducción a los veinticinco empleados del taller de servicio, como siguiente objetivo se aplicó un cuestionario post-inducción para determinar la influencia del proceso de inducción para el conocimiento de la cultura de la empresa como factor que aumenta la calidad en el trabajo.

MARCO TEORICO

1.1 IMPORTANCIA DEL RECURSOS HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA

Al considerar el recurso humano como elemento vital de las empresas, *las organizaciones logran hacer las cosas cuando la gente realiza su trabajo efectivamente. Para que esto suceda la gente necesita estar bien capacitada. Probablemente en esta capacitación deben participar varias personas, para identificar las necesidades de la organización y del individuo, seleccionar o diseñar un entrenamiento apropiado para satisfacer estas necesidades, realizarlo y evaluarlo. No son solamente instructores profesionales o de tiempo completo, quienes deben participar en este proceso: los gerentes de personal, los gerentes de línea, supervisor y empleados, todos tienen un papel por desempeñar* (Meighan, 1991: 77).

Basadas en este enfoque, se ve claramente la importancia que tiene el recurso humano en las organizaciones y por ello se menciona que para que los trabajadores desarrollen plenamente sus capacidades y habilidades en el puesto que ocupan, es necesario que las empresas brinden información básica sobre la misma.

Dentro de los objetivos de los departamentos de recursos humanos están:

- Crear, mantener y desarrollar equipo de recursos humanos con habilidad y motivación para llevar a cabo los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, crecimiento y satisfacción plena del recurso humano y alcance de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia en los recursos humanos disponibles.

1.2 CAPITAL HUMANO (RECURSO HUMANO)

Dentro de toda empresa, el recurso más importante e indispensable es el humano ya que gracias a sus habilidades y capacidades se pueden llevar a cabo los objetivos que se tienen dentro de la institución y así obtener la satisfacción laboral.

Cuando el recurso humano se siente motivado, su productividad y eficiencia se verá reflejada en su trabajo, es por ello que las autoridades de las empresas deben mantenerse en constante actualización en los procesos que intervienen con el empleado y sobre todo mantener una comunicación estrecha para que, de esta forma, la productividad de los empleados sea mayor.

Muchos de los inconvenientes que se presentan en las instituciones es provocado por la falta de importancia del recurso humano, ya que éste se observa como un objeto o maquina que produce un trabajo y no como un ser que siente, piensa y actúa.

Dentro de la sociedad actual, este concepto antiguo se está quebrantando poco a poco debido al interés enfocado en la intervención de la psicología dentro de las instituciones, provocando una transformación evidente en los empleados cuando se les toma en

cuenta para actividades motivacionales y no solo laborales. Es en este sentido, donde se toman en cuenta procesos que se pueden realizar desde la contratación de una persona para facilitar su adaptación y su incorporación con el equipo de trabajo. Con esta finalidad, se aplica el programa de Inducción en donde se le informa al nuevo empleado sobre todas las actividades que debe realizar (obligaciones) y los beneficios que tiene por pertenecer a dicha institución (derechos).

1.3 LA INDUCCIÓN DE PERSONAL COMO PROCESO FUNDAMENTAL DENTRO DE UNA EMPRESA

Los departamentos de recursos humanos dentro de sus funciones principales tienen: reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, administración de salarios, administración de prestaciones y servicios, políticas de higiene y seguridad, relaciones laborales, entre otras, pero sin lugar a duda el éxito, calidad y productividad de los empleados tienden a relacionarse con el proceso de inducción.

La inducción de personal se puede definir como *un proceso donde se da toda la información necesaria al trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su nuevo medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa* (Arias, 1980: 108).

Otro autor menciona que *la inducción es un proceso de socialización que propicia la rápida integración del nuevo trabajador al grupo, brindándole información de la Empresa, funciones, derechos y obligaciones* (Meighan, 1991:114).

Entre otras definiciones se encuentra que *la inducción es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se va a adaptar a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas dentro de la empresa entre otras cosas* (Grados, 1988: 214).

Al implementar el proceso de inducción de personal dentro de una empresa, se debe brindar la información básica la cual debe incluir la misión de la empresa, objetivos, organización, horarios de trabajo, prestaciones, políticas, reglas, normas y atribuciones del puesto.

Entre los principales objetivos de la inducción se pueden mencionar:

- Brindar al nuevo empleado un ambiente inicial agradable que le permita una identificación positiva con la empresa.
- Propiciar al nuevo trabajador una rápida integración al grupo.
- Propiciar al nuevo trabajador información sobre: políticas, procedimientos, historia, reglas, regulaciones, prestaciones, salarios, horarios y otras prestaciones que la empresa ofrece.

La inducción está dirigida a minimizar los problemas que representa el nuevo empleado en el primer día en su empleo, los que en su mayoría se presentan tensos, con un mayor nivel de ansiedad, de lo habitual a inquietos; el proceso de inducción esta encaminado a prestar al empleado el auxilio necesario y presentarle a la organización, ayudándole a familiarizarse e integrarse entre si, ajustándole a las exigencia de la empresa (Grados, 1988: 214).

1.4 PRINCIPALES ASPECTOS DE LA INDUCCIÓN EN LA EMPRESA

De acuerdo a Edwin Flippo *a la inducción no se le debe considerar como algo aislado que sirva solo para aclimatar al recién llegado a la organización sino que se le debe considerar como parte de un sistema entrelazado que se inicia con el reclutamiento. Este se debe vincular con la inducción y esta a su vez se debe revisar en la evaluación de personal. El sistema termina con la entrevista de salida. Los resultados de esto se deben retroalimentar para descubrir si podemos influir más efectivamente para que el personal se quede en una etapa inicial. El personal que dirige los procesos de inducción debe estar capacitado para entrevistar, orientar y aconsejar. Una manera eficaz de integrar todos los aspectos de la inducción consiste en tener manuales para recién llegados, esto facilitara los procesos e incentivar a hacer preguntas sobre dudas que se tengan en los procedimientos o reglas de la investigación* (Flippo, 1986:103).

La inducción debe llevarse acabo una vez que se ha reclutado y seleccionado el personal que ocupará la vacante en la organización. El siguiente paso corresponde, entonces, presentando la información y la experiencia, esta ultima a través de la capacitación que requiere para tener éxito en su nueva posición. Por lo tanto, la inducción es un factor importante en la motivación y esta ocurre cuando el empleado cree que el esfuerzo producirá recompensas y es mediante la inducción que se le proporciona el conocimiento que necesita para desempeñar satisfactoriamente sus tareas y obtener esas recompensas. Por lo que la primera experiencia que vive un empleado en la organización, va a matizar su rendimiento, calidad y productividad en el mismo.

Dentro de este proceso, hay tres razones principales e importantes que el encargado debe llevar acabo en relación a la problemática y al nerviosismo interno que presenta el nuevo trabajador en sus primeros días. Lo primero es que cualquier nueva situación, representa un cambio en el individuo y cuando más diferentes sean las cosas para este nuevo empleado, mayor será la incertidumbre que tendrá que enfrentar y más significativo será su cambio. Lo segundo se refiere a las expectativas poco realistas, es decir que el nuevo empleado con frecuencia tiene la visión algo irreal sobre las ventajas de su nuevo trabajo y por ello muchas veces impacta por no obtener lo negociado. La tercera razón se refiere a la sorpresa que se lleva el trabajador, misma que produce ansiedad por el hecho de que no se cumplen las expectativas sobre el trabajo, cuando no se anticipan las características del empleado.

Para minimizar los problemas que aquejan o pueden acosar al nuevo trabajador, es necesario que se le brinde dos elementos: Lo primero es la información básica de la empresa, la cual esta dirigida a proporcionar todos y cada uno de los casos de interés de los fines, funciones, políticas, regulaciones, prestaciones, etc. Lo que le proporcionara una base sólida para ubicarse dentro de la organización.

En lo segundo se trata de brindar al trabajador las actitudes, valores y conductas que se esperan de él dentro de la empresa lo que Gary Dessler califica como socialización la cual la define como *el cumplimiento con varios propósitos reduce la ansiedad de los nuevos empleados al familiarizar a la persona con lo que se espera de ellos en términos de valores y conductas.*

La socialización reduce la necesidad de políticas y procedimientos, así como de reglas, al punto en que los empleados saben como actuar y lo hacen. Al hacer que nueve empleados se sientan como de la familia puede incrementar el compromiso de la persona con la organización y en este sentido podría fortalecer la moral, reducir la rotación de personal y producir un desempeño superior, al que podría ocurrir en su ausencia. Por lo tanto, la socialización es un proceso importante de personal (Dessler, 1991:286).

1.5 BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN PARA LA EMPRESA

A través de este proceso, no solo el empleado recibe beneficios sino que a la vez los dueños o patrones. Entre ellos podemos mencionar:

1. *Bajo índice de rotación de empleados.*
2. *Mayor productividad.*
3. *mejor disposición de los empleados.*
4. *bajo costo en reclutamiento y entrenamiento.*
5. *Se facilita el aprendizaje.*
6. *reducción de la ansiedad del empleado nuevo.*

Cuanto más tiempo se dedique a ayudar a los empleados nuevos para que se sientan bienvenidos, mayor es la probabilidad de que se identifiquen con la organización y se conviertan en valiosos miembros de la misma. A diferencia del entrenamiento que subraya el qué y el cómo la inducción hace hincapié en el por qué (Meighan, 1991:115).

1.5 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Hay autores que engloban la publicidad y la promoción dentro de la comunicación organizacional y otros que las excluyen, el que queden englobadas o no dentro de este concepto, es intrascendente y por lo tanto para fines de esta investigación este consideramos este concepto estéril, por lo pronto nos limitaremos a definir estas actividades de comunicación de una manera descriptiva.

- A) Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional: Actividades que crean y cuidan una imagen positiva de una institución y además estimulan la comunicación con sus públicos y su comunidad.
- B) Propaganda: Es la difusión, a través de técnicas persuasivas de ideas doctrinas, ideologías, filosofías, programas de trabajo, planes políticos, etc. Esta actividad es la que realizan los partidos políticos, las religiones los sindicatos etc.
- C) Publicidad comercial: Es una actividad que utilizan en forma masiva técnicas persuasivas, con el fin de crear en el público la necesidad de un producto o servicio específico, para motivar su compra o contratación.

Conviene aclarar que aunque las relaciones públicas y la comunicación organizacional apoyan la publicidad, creando una disposición favorable de parte de las personas, ésta última tiene objetivos muy diferentes de las dos primeras disciplinas.

Decimos que crea una disposición favorable en las personas porque crea confianza en la empresa, en su honestidad, parámetros de calidad, profesionalismo y todo aquello que se convierte en un respaldo, para que cuando la comunicación sea transmitida sea bien recibida.

Las relaciones públicas y la comunicación organizacional aportan el clima de opinión favorable para que los procesos se desarrollen en forma eficiente.

- D) Publicidad Institucional: Esta representa un punto de confusión. Generalmente se confunde con la comunicación organizacional. Mientras que la cultura cuida la imagen de la empresa, la Publicidad Institucional cuida la imagen del producto o servicio.
- E) Promoción: Esta es una técnica de apoyo a la comercialización, a través de la motivación al cliente para que se interese en el producto. Consiste en facilitarle al prospecto de cliente la obtención del producto (o servicio), para que habiéndolo probado lo adopte como su favorito.

Es por ello que el proceso de inducción es parte de la comunicación organizacional de la empresa, ya que ambas tienen el mismo objetivo, la creación y mantenimiento de una imagen a través del manejo de la información. La comunicación organizacional parte del principio de que la mejor forma de derribar barreras es a través del conocimiento de aquello que se juzga (Homs, 1990:66).

Esto lo podemos corroborar si echamos mano de nuestra experiencia individual: recordemos el caso de alguna persona que nos resultaba antipática, pero sin que hubiese habido jamás algún trato. Sin embargo, el día menos pensado nos la presenta y conversamos con ella. A no ser que efectivamente sea antipática y la plática nos los confirme, lo más probable es que el conocimiento de su personalidad real se derribe la barrera surgida entre nosotros. Cuanto más se conoce a una persona o institución, más nos alejamos de los estereotipos y prejuicios con que lo calificamos y sustituimos esa imagen falsa por la imagen real, creada en base al conocimiento de sus características. La comunicación organizacional pretende crear una imagen favorable, estableciendo una corriente de simpatía a través de una relación cálida y afectuosa, basada en la experiencia real. Recordemos que las relaciones públicas han tenido entre sus funciones el manejo de información de la institución o persona a la que sirven, sin embargo, al nacer la Comunicación Organizacional, ésta le fue tomando a las relaciones públicas, su función informativa y con ella creó su propio objeto de trabajo. Resumiendo, pues la Comunicación Organizacional es una actividad que tiene como objeto la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información. Las relaciones públicas son una labor de equipo, donde intervienen todos y cada uno de los empleados, aunque la responsabilidad recaiga en la gerencia o dirección de ésta área. *En contraste, la comunicación organizacional implica el manejo tecnificado de la información, estableciendo canales de comunicación entre la institución y sus empleados, a fin de crear un clima de confianza, simpatía y respeto. Las relaciones públicas y la comunicación organizacional pretenden los mismo objetivos pero a través de medios diversos, que implican la creación de actitudes por medio de actos de acercamiento afectivo (Homs, 1990:68).*

A continuación se describe los principales objetivos de la comunicación organizacional:

- ❖ Creación y mantenimiento de una imagen institucional positiva.
- ❖ Establecimiento de canales de comunicación entre la institución y su personal.
- ❖ Establecimiento de una corriente de simpatía y aprecio, además de un clima de comprensión, apoyo y solidaridad entre la institución y sus públicos.
- ❖ La Comunicación Organizacional tienen como objetivo constituido aquellas personas quienes trabajan en la empresa, así como también su entorno.

1.6 LA INDUCCIÓN COMO PARTE DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL:

Toda persona moral o física proyecta una imagen. El concepto de imagen dentro de la comunicación organizacional significa la personalidad que una institución o persona física proyecta. Desde que nace un niño, aún sin tener conciencia de lo que hace, proyecta una imagen: es simpático o antipático, agradable o desagradable. Sus gestos (si sonrío o llora mucho), sus facciones lo harán atractivo o grato o en su defecto molesto y en la medida de lo que proyecte se hará merecedor a mucho, poco o nada de afecto o incluso, hasta malos tratos.

Nuestra forma de ser proyectada una imagen que es captada por los demás y después calificada, en base a argumentos racionales o en forma subjetiva e inconsciente. Las características que se nos atribuyen, si es que logran crear consenso generalizado, son nuestra imagen. La imagen puede favorecer o perjudicar y en esta medida cobra importancia. Nos puede obstaculizar los medios para lograr nuestros objetivos o nos puede ayudar a conseguirlos.

Además las personas físicas, los grupos humanos y las instituciones proyectan una imagen. El sólo hecho de existir y ser percibidos por los demás nos pone en circunstancias que nos hacen ser sujetos capaces de proyectar imagen. Hay quienes proyectan una imagen fuerte, ya sea positiva o negativa y siempre llaman la atención. También hay quienes pasan desapercibidos, pues su imagen es débil. Una imagen positiva despierta simpatías y se hace merecedor de colaboración, comprensión y ayuda, en beneficio de quien la proyecta.

Una imagen negativa genera rechazo y a veces, hasta agresión. Sin embargo, tanto personas físicas como institucionales podemos controlar las características de nuestra imagen, siempre y cuando utilicemos los medios y estrategias adecuadas, pues si no tenemos cuidado, podemos ser rebasados por nuestra imagen y ser perjudicados por ella.

1.6.1 OJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna dentro de la empresa pretende:

- A) Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa. Esto quiere decir, que hacérsele sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía, pero también sus problemas y fracasos. Frecuentemente el empleado no colabora espontáneamente en la obtención de las metas fijadas por la dirección, porque no las conoce o porque siente que fue un compromiso asumido por su jefe, sin que é mismo participara en la decisión. Esa actitud sólo se puede interpretar como que considera, que los objetivos trazados son problemas ajenos de él. Este rubro implica la necesidad de motivar la participación y colaboración del empleado en los logros de la compañía.
- B) Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa. Hay compañías que dan estatus social y profesional a quienes en ella trabajan, en función de la buena imagen institucional que estas compañías hayan proyectado en su comunidad. El ser humano por instinto tiende a tratar de pertenecer a algún grupo, ya sea asociación, religión, club, etc. El orgullo de pertenecer es algo que se puede inculcar, siempre y cuando al empleado encuentre algo deseable y apreciado socialmente en la imagen de su compañía. Debe sentir que haber logrado su puesto es un logro que envidian quienes están fuera de la institución.
- C) Establecer un clima de comprensión entre empresas y trabajadores. Para lograrlo se requiere rescatar un trato humano y personalizado. En esta época

de masificación, el individuo quiere ser tratado como persona plenamente identificada. Resiente el trato colectivizador uno más.

- D) Crear una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia de la familia del trabajador.

Es imprescindible tomar conciencia de que en un gran porcentaje de los trabajadores influye la opinión que su familia tenga sobre su empresa. Si sienten simpatía por ella, él aceptará de mejor modo los sacrificios que en ocasiones y ante épocas y circunstancias específicas habrá de hacer: domingos, vacaciones no tomadas, viajes salir tarde las instalaciones, cambios de turno, etc.

- E) Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo. El que el empleado participe en actividades de la empresa ajenas a sus funciones, para las que fue contratado, le ayuda a estrechar vínculos afectivos con la empresa, pues habrá más puntos de identificación entre ambos.

- F) Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos, a la empresa. El período de adaptación del empleado, poco después de su ingreso, es el más conflictivo y donde se produce el mayor índice de deserción.

Esto es debido a la presión a que se somete el nuevo empleado para aprender la naturaleza de sus funciones y responsabilidades, además del cambio de medio ambiente y la adecuación a las políticas, reglamentos e idiosincrasia prevaleciente en la compañía. Nunca un mismo puesto se desempeña en forma idéntica en dos empresas diferentes, pues intervienen factores ambientales y subjetivos que se relacionan con los compañeros de trabajo y con los superiores (los jefes dan su sello particular al medio ambiente que prevalece en su departamento) también debemos tomar en cuenta que la curiosidad natural motiva al nuevo empleado a buscar información sobre la compañía y generalmente la obtiene con sus compañeros de trabajo, quienes la podrían dar distorsionada (intencionalmente o por falta de conocimientos). Por ello siempre es preferible que la obtengan de primera mano, en forma oficial, por medio de los programas de comunicación interna.

Por último conviene hacer notar, que precisamente durante el periodo de adaptación, es probable que el nuevo empleado reciba otra propuesta de trabajo de alguna otra compañía donde metió solicitud y le entrevistaron. Generalmente quien está desempleado recurre varias empresas en busca de trabajo. Podría darse el caso de que la oferta fuese atractiva y si nuestra empresa no supo venderle bien sus cualidades y oportunidades que le ofrece, si esta persona aún no está perfectamente integrada, termine retirándose de la compañía.

- G) Abatir los índices de rotación de personal. Un empleado bien integrado a su compañía, que no uno que se limita a asistir al trabajo simplemente por devengar un sueldo.

- H) Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abortados a tiempo. El programa de comunicación debe servir como un catalizador que recibe problemas y los turna a quien tiene la capacidad para resolverlos. Los problemas y conflictos cuando no se exteriorizan son fuente de resentimientos que pueden crecer como células cancerosas que contaminan el ambiente laboral.
- I) Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- J) Ayudar a elevar el nivel cultural del personal.
- K) Motivar al trabajador e incrementar su productividad.
- L) Cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin de que esta sea positiva.
- M) Evitar que se formen grupos de personas que se vuelvan un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y su personal. Cuando en una empresa existe personal que muy conflictivo e intenta crear problemas para incrementar su influencia entre sus compañeros, un buen programa de comunicación como la inducción hará que el trabajador esté identificado con su compañía y él mismo presione para que ambas instituciones lleguen a recobrar una relación sana.

1.6.2 DIFERENCIA ENTRE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

La mayor diferencia entre comunicación e información es la necesaria existencia de la retroalimentación como parte del proceso de comunicación.

La retroalimentación transforma un proceso informativo en comunicativo, por lo tanto un mensaje que no espera respuesta o modifiquen su actitud ante el tema en cuestión, nos hallamos ante un proceso de comunicación, La comunicación es el intercambio de información de una persona a otra. Por lo tanto la información la podríamos considerar como un ingrediente de la comunicación. La importancia que revise el tener bien definido ambos términos reside en que la mayoría de los casos la mayoría de la gente los considera conceptos similares y de hecho en muchas empresas, a veces, se sobreentiende que con tener saturados de información a los empleados, ya existe buena comunicación. Por no tener bien claros sus objetivos ante la comunicación, los directivos se olvidan de establecer un canal que les permita obtener retroalimentación por parte del personal.

La información simple deja al receptor en el papel de espectador, marginado y sin posibilidad de participar en el asunto del cual se le informa. Solo cuando tiene acceso a

la retroalimentación es cuando se siente partícipe e integrado a los objetivos de la fuente. La comunicación exige participación de receptor y disposición del emisor original a asimilar la retroalimentación. Para que se de esa apertura, que permita que el emisor original del mensaje asimile la retroalimentación, debe tener una actitud positiva para con el receptor y para con el tema. No es raro encontrar jefes que pregonen apertura y disposición favorables a la comunicación y sin embargo, su actitud es contraria a lo que dicen, debido a que subvaloran la capacidad de sus subalternos o no le dan importancia al contenido de que sus propios mensajes, pues los consideran intrascendentes aunque necesarios para estimularlos.

1.7 DESARROLLO DE LA CULTURA EN LA EMPRESA

La palabra cultura tiene dos significados. Es por un lado, la manera de ser de una sociedad de un grupo y por otro, el conjunto de conocimientos de una persona o de un grupo sobre temas relacionados con el hacer artístico e intelectual. Aquí nos interesa el primero de los dos significados, es decir la manera de ser.

La palabra cultura llegó a algunas empresas a principios de la década del 80, pero la inmensa mayoría de los directivos gerenciales siguen creyendo que es algo para académicos. A veces se oye decir bueno, ya hemos hablado de cultura, ahora tratemos lo que importa (Maristany, 2000: 85)

Quien dice esto, es porque no entiende lo que importa; lo que importa es, se supone, lo que afecta los resultados económicos de la empresa. Podríamos asegurar que muchas veces importa lo que les gusta, quieren o les produce alguna ventaja a quienes toman las decisiones. Pero ateniéndonos solamente a la versión oficial, los resultados económicos de la empresa se logran porque las personas actúan de determinadas maneras.

Si algunos tienen conciencia de los costos, pero la mayoría no, tenemos problemas. En el momento en que estos problemas se agudizan, se toman decisiones tales como reducir en un 10% la cantidad de empleados o el presupuesto, o combatir las fotocopias. Son golpes a ciegas, son demostraciones de que se tiene poder para tomar decisiones pero que no se sabe de qué se trata.

La cultura se puede hacer objetiva a los ojos a través del análisis de temas tales como:

Visión-----Orientación a los beneficios

Dirección-----Orientación al cliente

Coherencia-----Orientación a los costos

Responsabilidad-----Orientación hacia la acción

Delegación-----Propensión del riesgo

Entrenamiento-----Innovación

Burocracia-----Apertura
Disciplina-----Responsabilidad social
Formalidad-----Compromiso con la calidad
Diversidad-----Competitividad
Estilo de vida-----Compromiso con el trabajo
Respeto y dignidad-----Reconocimiento
Recompensa-----Resolución de conflictos

A través del análisis de estos temas se puede definir cuál es la situación y cuáles son las acciones que convienen. Saber cuál es la cultura real y no la que suponemos es importante siempre, pero más aun cuando estamos queriendo cambiar, conducta o actitudes dentro de la empresa.

Las acciones habituales son bastones de ciego, basados más en el poder que el conocimiento, porque la información sobre la que está edificado este conocimiento es en general falsa, por distorsión y por parcialidad (Maristany, 2000: 87).

Sabemos qué pasa en la empresa por lo que nos cuentan que pasa o por lo que nos explican que ha pasado. En estas informaciones, quienes hablan tratan de quedar bien, porque es humano.

Nadie piensa hoy que uno cuenta todo a su jefe. Pero, además, cada uno de aquellos que nos dan información tiene sus propios puntos de vista y sus propios intereses. Los puntos de vista les harán distorsionar la información deshonestamente. Pero, en ambos casos, la información que tendremos será parcial y distorsionada. Sobre la base de estas informaciones tomamos decisiones, y para nuestra suerte las consecuencias no suelen hacerse claras hasta años después, cuando ya no estamos en el puesto o cuando ya nadie relaciona la crisis o el conflicto con aquella decisión que tomamos. Esta es la historia de lo que ocurre habitualmente.

Es fundamental para la carrera de un directivo saber presentar los fracasos como éxitos, pero esto no soluciona el tema para la empresa. Uno puede explicar muy bien algo que salió mal y convencer a todos. Lo que no puede evitar consecuencias de error. Por esto creemos que es esencial conocer la cultura de la empresa y parte de ella desarrollo en la forma que se forman a los trabajadores por medio de la inducción.

De la misma manera que se trata de conocer cuál es la imagen que la sociedad tiene de la empresa y de la misma forma que queremos conocer el mercado antes de iniciar una campaña o un lanzamiento, o para evaluar cómo evoluciona, deberíamos ahorrarnos los costos de acciones sabiendo que temas dónde y qué temas son los que tenemos que tratar en el interior de la empresa nada menos que con sus componentes.

El tema central es que no es lo mismo tener una diferencia de creencia que tener una diferencia en relación entre creencia y percepción. Si estamos de acuerdo en que creemos tal cosa, pero en algunas zonas o en todas hay una brecha entre lo que se cree y la realidad, tendremos que tomar acciones que permitan mejorar las condiciones de la realidad actual para que se acerque a lo que se cree que debe ser.

Pero si tenemos la diferencia en las creencias, el tema es totalmente distinto, y en este caso tendremos que analizar qué es lo que cree ese grupo y tomar acciones de acercamiento o de modificación de actitudes, sentimientos e ideas, que suelen alejar a las personas de maneras muchas veces irremediables. De todos modos no valdrá modificar lo que se hace en ningún sentido, porque las creencias llevarán a nuevos conflictos. Esto es lo que sucede habitualmente y la dirección de las empresas no comprende muchas veces qué es lo que está ocurriendo.

Lo que está claro es que la cultura es algo así como el acuerdo básico sobre el que nos movemos para hacer tal cual cosa; en este caso trabajar en una empresa y para una empresa.

Si estamos, de acuerdo, tenemos que ver si hay fallas entre lo que queremos y lo que ocurre. El análisis de la cultura organizacional se puede llevar a cabo una encuesta, que arroje o proporcione la percepción de la personas en relación a la empresa a la que pertenecen.

El desarrollo de una cultura y de una persona siguen rutas similares. Puede decirse que la cultura es la personalidad en grande. La cultura influye en la personalidad y por ende en la forma en que se comporta un individuo (Maristany, 2000: 88).

La forma y circunstancias en las que fuimos educados influyen enormemente en nuestra manera de ser y nuestras acciones. La cultura privilegia en nosotros ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los empleados.

1.7.1 CULTURA ORGANIZACIONAL PERSONALIDAD Y EXPERIENCIA

La cultura de una compañía es el escenario para la conducta y la experiencia humanas. Las acciones las personas hablan de su campo cultural. Así como los hechos científicos son revelados por observación externa y medición física, los hechos culturales son revelados por la conducta y experiencia humanas. Nuestra experiencia es la información más certera sobre la cultura de nuestra compañía.

Nuestras acciones no siempre revelan a menudo en realidad ocultan nuestra experiencia. El yo real es privado, único y secreto para los demás, aunque con frecuencia también para uno mismo. A veces hacemos las cosas porque así debe ser, porque es lo que se espera de nosotros en cierta situación. En reuniones a veces sentimos el deseo de decir algo, pero lo callamos. Estamos de acuerdo con lo que alguien dice pero no se lo decimos.

Nuestra experiencia mezcla de significados ideas, esperanzas, temores y deseos y acciones lo que hacemos y decimos es la sustancia de lo que somos. El personal de muchas organizaciones suele hablar como si los objetos y hechos externos fueran a la realidad, y la experiencia de la gente mera abstracción. Nuestra experiencia es lo más vívido e inmediato que tenemos. Podría decirse incluso que la experiencia es la realidad, aun si la cultura de la compañía nos impide decirlo en voz alta.

Nuestra experiencia, lo que somos, es de una sola pieza. No podemos cambiar o reemplazar partes de nuestra experiencia o personalidad como si fueran las de una máquina. Asimismo, nuestra experiencia es inseparable de nuestra situación. Reaccionar a una situación no es necesariamente un acto racional, es algo mucho más complejo. A veces nos recriminamos o comportamos en forma justificables: Le grite porque me hizo enojar. Me habla como lo hacía mi madre. Pero más allá de cuales sean nuestras razones, percibimos la situación y respondemos en consecuencia. Desde nuestro punto de vista nuestra conducta siempre es la apropiada. Pero si usted concibe la conducta de una persona sólo como problema, pierde de vista lo que indica acerca de la situación, la cultura laboral y el liderazgo.

- ❖ Lo que la gente hace contiene información sobre la cultura y líderes de la organización.
- ❖ Si la gente se compromete y es responsable, se debe a que la cultura laboral que se formado a través de los programas de inducción se lo permite.

1.7.2 LA NECESIDAD DE CREAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL AUTENTICA

Son muchas las empresas del país, que han descuidado desarrollar su propia cultura organizacional y ello, desde luego, les ha originado resultados no favorables, más cuando operan en situaciones de difíciles en la actualidad.

Hay un significativo número de empresas, que justamente por no contar con una buena cultura organizacional se han visto afectadas, que han tenido que cerrar y otras reestructurar sus planes, tomando muy en cuenta lo que representa contar con una buena cultura organizacional.

Recordemos que la cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Se le debe proporcionar a los profesionales los principios, fundamentos, conocimientos, teóricos y prácticos a través del desarrollo de la inducción de lo que es una buena cultura organizacional, sabiendo integrar adecuadamente a todos los miembros que componen a la empresa sin discriminación alguna, dentro de una verdadera democracia, respetándose los valores de ambas partes, los de la empresa y los personales. La cultura de una organización no surge del aire. Una vez establecida, raramente se desvanece. ¿Qué fuerzas influyen en la creación de una cultura? ¿Qué vigoriza y mantiene estas

fuerzas una vez que se han establecido? , a ello agregamos ¿Cuál es el rol de los fundamentos, principios de la empresa establecidos en función de sus objetivos en relación a la cultura organizacional? ¿Cuál es el rol de gerente? ¿Cuál el del personal, el de lo clientes, proveedores?

Se hace énfasis en recordar, que la cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto a su vez influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de esas organizaciones. Tienen una visión de cómo debería ser la organización. No están restringidas por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita toda vía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras (Phegam, 1998: 39).

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, misión visión y las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

La gerencia debe estar atenta a la hora de dar paso a la manifestación de una cultura que favorezca a la empresa, que todo los miembros la comprendan, se comprometan se responsabilicen actúen en pro de desarrollarla en forma auténtica a sus necesidades y que genere resultados en donde todos ganen; además que la cultura se manifiesta por símbolos, lenguajes, ritos, mitos, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.

Considerar además, lo expuesto por cuando indican toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

1.8 CONDICIONES AMBIENTALES DEL TRABAJO

Uno de los aspectos fundamentales que se deben tomar en cuenta para la productividad laboral es sin lugar a duda las condiciones físicas y ambientales de la empresa. Es indudable que el ruido, la luz, el calor, el frío, la ventilación, la humedad, el polvo, etc. afectan considerablemente el rendimiento de cualquier trabajador. Por esta razón cualquier intento que se haga para mejorar las condiciones ambientales o de seguridad traerá como consecuencia una mejora del rendimiento, productividad y calidad, no tanto por la mejora en si, sino como por el efecto psicológico que le da al trabajador la sensación que se preocupan por su comodidad y bienestar. Por lo que brindar un

ambiente agradable con condiciones adecuadas proporciona a la empresa empleados satisfechos y más estables.

1.9 ACTITUD DEL TRABAJADOR DENTRO DE LA EMPRESA

La actitud se define como *la predisposición para responder a un objeto particular de una manera generalmente favorable o desfavorable* (Dessler, 1991:286). La actitud viene influenciada por el propósito que nosotros percibimos y como respondemos al mundo y cómo se adquiere y aprende. Una actitud es una expresión del presente, pero parte de una reflexión basada en el aprendizaje de experiencias previas. Es posible cambiar una actitud con un objetivo del presente, pero es a menudo recomendable examinar el pasado y discutir cuándo, dónde, cómo y porqué se tomó esa actitud

Recuerde siempre que la actitud apropiada es determinante para tener la motivación apropiada y para alcanzar las metas propuestas.

La actitud también se puede definir como *una disposición psíquica y nerviosa, organizadora por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo con todos los objetivos y situaciones con los que está relacionado* (Dorsh, 1981: 7).

Resulta difícil distinguir entre la motivación y satisfacción con el trabajo, debido a su estrecha relación. La primera se ve como un conjunto de actitudes y sentimientos ante el trabajo, es una disposición psicológica de la persona ante su trabajo o sea lo que piensa de él.

La satisfacción o insatisfacción con el trabajo depende muchas veces de factores como: la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, relaciones familiares o afiliaciones sociales.

1.10 PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR DENTRO DE LA EMPRESA

La productividad es *el rendimiento y eficiencia de la actividad de los hombres expresada por la correlación entre el gasto de trabajo (en escala de la sociedad, de una rama, de una empresa o de un solo trabajador) y la cantidad de bienes materiales producidos (establecida en dinero o en especie) en una unidad de tiempo* (Dessler, 1991:286). Se determina por la cantidad de tiempo invertido en elaborar la unidad de producción o por la cantidad de producción fabricada en la unidad de tiempo. El nivel de la productividad del trabajo es un índice importantísimo del carácter progresivo de un modo de producción de un régimen social dado. Todo nuevo régimen social, vence al que le precede. Elevar la productividad del trabajo significa economizar trabajo vivo y trabajo social, es decir, reducir el tiempo socialmente necesario para producir la unidad de mercancía y rebajar su valor. La proporción de trabajo vivo disminuye mientras que la proporción de trabajo pasado (materializado) aumenta relativamente y de tal modo que

se reduce la suma global de trabajo encerrado, en la mercancía. En esta ley se manifiesta el decisivo significado del progreso de la técnica para el crecimiento de la productividad del trabajo. El nivel y los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo social dependen de muchos factores, ante todo del grado de desarrollo de las fuerzas productivas. La capacidad productiva del trabajo depende de una serie de factores, entre los cuales se cuentan el grado medio de destreza del obrero, el nivel de progreso de la ciencia y de sus aplicaciones, la organización social del proceso de producción, el volumen y la eficacia de los medios de producción y las condiciones naturales. Estos factores principales, de los que depende el crecimiento de la productividad del trabajo, no actúan de igual manera en las distintas formaciones económico-sociales; su acción es determinada por las relaciones de producción dominantes.

Como se ha mencionado anteriormente, la actitud de un trabajador influye en la productividad de una empresa; *La motivación en el trabajo es un factor importante en la productividad laboral, ya que identifica las actitudes que el trabajador puede presentar en un momento dado frente al mismo, estas pueden ser negativas o positivas. Por lo que se define el término de productividad como un resultado de la administración eficaz de tecnología y de recursos humanos que funcionan con eficiencia* (Lloyd, 1984: 111).

Para medir la productividad del empleado no basta sólo con supervisarlo o realizar evaluaciones del desempeño ya que muchas veces el empleado no logra dar lo mejor de sí mismo cuando tiene problemas de tipo personal o de dificultad ante la tarea, recordemos que si se conocen bien las tareas asignadas se harán con mayor rapidez, sin embargo si no se ha tenido una buena inducción en el puesto de trabajo no se podrá realizar con eficiencia el trabajo, en relación a esto se menciona que *una persona productiva es la que tiene una imagen positiva de sí mismo y de sus capacidades, el amor propio es el riesgo psicológico fundamental de la personalidad productiva* (Nash, 1985:71).

1.11 PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD LABORAL

Las ideas de productividad y competitividad están estrechamente vinculadas y deberían recibir atención permanente por parte de los empresarios, usando implícita o explícitamente, conceptos a niveles de decisión, llegando a consecuencias diferentes que compartan decisiones de distinta índole (por ejemplo, inversiones y reducciones de costos, indicadores de desempeño, etc.). Pese a toda esta atención, muchas veces se presentan discusiones en cuanto al alcance de cada uno de estos conceptos y su interrelación. También se discute sobre los factores que influyen y determinan la productividad y el crecimiento.

El término productividad se refiere a un concepto central de la economía: la cantidad máxima de producto que puede lograrse mediante la combinación de los factores de la producción (capital y trabajo) y los recursos a su alcance.

Una medida aproximada de la productividad es la correspondiente al trabajo; así, la productividad laboral mide la cantidad de factor trabajo necesario para producir una unidad de producto. Una medida comprensiva de la productividad es la que se deriva del análisis de las fuentes de crecimiento. La inversión en capital físico, que incluye la mejora tecnológica incorporada en él y el aumento del empleo, que incluye el mayor capital humano que provee la educación y el entrenamiento laboral, son las fuentes primarias y más evidentes del crecimiento. A la vez, en los hechos se registra que la tasa de crecimiento de los países supera, en general, a la tasa de crecimiento que sostendría la acumulación de estos factores. Este exceso no explicado se denomina productividad total de factores (PTF). Los valores positivos y altos de la PTF resumen la habilidad de un país para crecer combinando el capital y el trabajo de manera más productiva que otros. (Musich, 2002: 27).

El aumento de la productividad factorial refleja la capacidad de una firma de producir más a partir de la misma cantidad de insumos, o alternativamente de producir lo mismo con una cantidad menor de insumos. A nivel agregado, implica extender los límites de las posibilidades de producción de la economía, y en consecuencia, aumentar el bienestar potencial de la sociedad. (Musich, 2002: 57).

1.12 EFICACIA, EFICIENCIA, EFECTIVIDAD

La eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se pretende a la optimización; lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aún a costa de los medios, sin llegar a convertirse en victorias falsas.

Es importante entender, que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone. Por otra parte, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva.

En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente.

Es sumamente importante entonces y entendiendo que existe una brecha entre lo establecido por la Real Academia y la usanza ordinaria a nivel gerencial y en los postgrados del área, adherir ambas realidades; lo cual puede lograrse al tomar como referencia las siguientes acepciones:

La Eficiencia se puede definir como *el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Viene del latín *efficientia* que significa acción, fuerza, virtud de producir.*

Por otro lado, la Eficacia es *el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos, es decir que la eficacia*

administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos. Viene del latín eficaz que significa eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado.

Y por último la Efectividad es el criterio político que refleja la capacidad de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa. Viene del verbo latino efficere que significa ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado.

Estos términos se deben tomar en cuenta para el proceso de inducción de personal debido a que se basan en el ser humano y su desempeño dentro de la empresa, al igual que a la productividad y calidad que ejercen en su puesto de trabajo (Nash, 1985:71).

1.13 IMPORTANCIA DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD

Los resultados que conlleva un mundo globalizado son múltiples, entre los que destacan la enorme necesidad de ser altamente competitivo en todos los sectores, sobre todo en lo productivo, tanto de bienes como de servicios.

El mundo del trabajo está siendo exigido continuamente por consumidores nacionales y extranjeros por eficientes y optimizar sus procesos y estándares de producción, lo que implica en muchos casos la modernización de equipo y maquinaria afín de sistematizar los procesos de producción.

Las presiones sociales son crecientes, con miras a que las empresas se adapten a un modo de actuar satisfactorio, circunstancia que repercute directamente en la demanda de los consumidores y en la reputación de las empresas.

1.13.1 NECESIDAD DE ADOPTAR UNA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Se viene dando cada vez más una presión de los consumidores en los mercados de los países desarrollados por una producción limpia, principalmente en las empresas multinacionales, circunstancia que incluye no solamente respeto de sistemas de calidad total y de condiciones ambientales, sino también de estándares laborales.

Esta presión ha dado lugar a la adopción, por parte de las empresas en un gran número de países, de una ética de responsabilidad social empresarial que se traduce en códigos de conducta o en buenas prácticas laborales, asumidos como compromisos voluntarios de respeto a estándares laborales, los mismos que vienen dando origen a campañas nacionales e internacionales que inducen a su cumplimiento y que tiene un significativo impacto positivo en el clima de trabajo.

Se puede definir responsabilidad social empresarial como el ámbito laboral, la ética de compromiso por una acción constante para mejorar las condiciones de vida y de trabajo

de los empleados y su entorno, que va más allá de lo establecido en la ley y que vuelve a la empresa más competitiva.

Se puede definir el código de conducta en el ámbito laboral como la declaración expresiva y libre de los principios que inspiran el comportamiento de una empresa, en lo que concierne a las condiciones de vida y de trabajo de los empleados y el clima laboral.

Por buenas prácticas laborales se entiende el conjunto de políticas, medidas y/o iniciativas que incorpora voluntariamente una empresa con la participación del sindicato para mejorar las condiciones laborales, favoreciendo el clima de trabajo, la competitividad y la integración de la empresa (López Guízar, 2005: 304).

La importancia de los códigos de conducta y las buenas prácticas laborales han ido creciendo a lo largo de los últimos años. Se trata de una tendencia que se mantiene y que tiende a observarse en todo el mundo, involucrando no solo a las empresas sino también a los sectores económicos específicos y a la pequeña y media empresa, ya sea por iniciativa propia o por presiones exteriores.

1.13.2 VINCULACIÓN ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y EL CLIMA LABORAL

Los códigos de conducta y las buenas prácticas laborales han adquirido relevancia en el mundo de la productividad y han influido en el ámbito de las relaciones y clima laboral, por ende, en la evolución de la productividad y la competitividad, ya que la denomina etiqueta social y es observada en diversos ámbitos comerciales como una ventaja competitiva en mercados que tienen una importante preocupación por la responsabilidad social de la empresa.

En efecto, se muestra la necesidad de privilegiar el factor humano dentro de cualquier empresa u organización laboral, pues el establecimiento óptimo de relaciones laborales genera una mejor calidad de vida a los trabajadores y sus familias, propiciando un mejor clima laboral. Parte del reconocimiento de que las actuales tendencias y el reordenamiento mundial en todas las esferas y quehaceres de la humanidad, obliga a replantear la visión y acción a fin de contar con un mundo cuyas características primordiales se basen en el bienestar del propio ser humano, traduciéndose en condiciones tales como: equidad, justicia y paz social en una primera percepción macro.

1.13.3 IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL CLIMA LABORAL, LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD

Dentro de los objetivos que se pretenden alcanzar a lo largo de la trayectoria de las empresas hoy en día sin lugar a duda es el crecimiento empresarial. Es por ello que con la participación de los enfoques mencionados anteriormente se llega a la confirmación que es indispensable tener un equilibrio entre las necesidades del empleado y las metas que se pretenden alcanzar como empresa.

La responsabilidad social empresarial:

Mantiene el prestigio de la organización y crea una imagen positiva al ofrecer productos de calidad.

Propicia una mejora en las condiciones de trabajo y mantiene un adecuado clima laboral

Se dispone de un espacio de comunicación permanente entre los integrantes de la organización para lograr mejores relaciones laborales y mejor calidad de vida.

Reduce enfermedades y accidentes de trabajo que permite optimizar los costos de la empresa.

Disminuye conflictos laborales eliminando costos futuros derivados de su solución

Fortalece e incrementa las perspectivas de la organización ante el incremento de la productividad.

Contribuye a mejorar la competitividad ante la agresividad de los mercados globalizados actuales (López Guízar, 2005: 311).

1.14 MODELO DE UN PROGRAMA DE INDUCCION

Todo programa de inducción de personal debe realizarse de acuerdo a la información de cada empresa. Según Arias, son esenciales dentro del proceso de inducción los siguientes pasos:

- *Reunión con el personal de nuevo ingreso en su primer día de contratación.*
- *Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que debe contener los elementos de historia de la organización, objetivos, horarios y días de pagos, artículos que produce la organización o servicios que presenta, estructura o diagrama, políticas de personal, prestaciones, ubicación de servicios, reglamento interno de trabajo, pequeño plano de las instalaciones y por ultimo información general de interés para el nuevo trabajador (Arias, 1980:65)*

Posterior a estos pasos, se deben realizar las siguientes actividades: evaluación (escrita), visita a la planta e instalaciones, presentación con los representantes sindicales o con el personal de la empresa con los que va a estar en el departamento o supervisor de área, información acerca de los detalles necesarios para la elaboración del trabajo y que refuercen los datos proporcionados en la sesión de bienvenida, llenar el listado de verificación y hacer una entrevista de ajuste (a los tres meses. Por su parte, Meighan presenta un modelo de programa de inducción diferente al que presenta Arias, que incluye esencialmente los siguientes pasos:

- *Visita previa (antes de la fecha oficial de iniciación)*
- *Mini-inducción o curso inicial de inducción (el primer y segundo día de labores)*
- *Curso de inducción*

- *Plan individual de entrenamiento (para determinar que entrenamiento y desarrollo va a requerir el nuevo empleado)*
- *Revisión de procedimientos de inducción (servirá para determinar si el trabajador se está adaptando a su puesto y a la empresa (Meighan, 1991:116).*

En esta inducción interesa conocer principalmente el término mini-inducción y el curso de inducción, que hacer referencia al primer día de trabajo del nuevo empleado. Uno de los problemas que encontró el autor en los estudios realizados fue el hecho de que en algunas ocasiones el personal tenía que esperar varias semanas o meses antes de asistir a los cursos de inducción. Esto se debe muchas veces a que los procesos de reclutamiento y selección se alargan más de lo esperado. Para evitar este tipo de problemas se puede recurrir a la mini-inducción, la cual debe realizarse en los dos primeros días de trabajo y la puede llevar a cabo un supervisor inmediato o un miembro del personal directo creíble y responsable.

Otro paso al que hace referencia el autor y no menos importante al anterior, es el curso de inducción, el cual sirve como un punto de partida común para todos los empleados nuevos y permite a los individuos formar vínculos comunes y compartir inquietudes y preocupaciones. El curso de inducción puede ser el comienzo de la creación de equipos de trabajo dentro de la organización y puede ser el momento ideal para inculcar la cultura organizacional a los nuevos. Por último, menciona que el curso de la inducción es una forma de establecer normas, exponiendo problemas y haciendo que los nuevos los discutan.

Según el criterio de diferentes autores los elementos que se deben incluir en la inducción son:

- saludo y presentaciones
- historia y estructura organizacional, desarrollo futuro, competidores, entre otros
- la compañía y su compromiso con el medio local y la sociedad
- recorrido por la compañía (incluyendo presentaciones cortas con cada gerente)
- revisión del día

En el segundo día debe incluirse:

- salud y seguridad industrial
- capacitación y desarrollo
- revisión del día y debate final

Además, los autores opinan que existen cinco beneficios principales de un enfoque sistemático y bien iniciado de la inducción para personal:

- reduce costos de selección
- puede ser un factor de motivación para el personal nuevo
- se puede utilizar como una introducción a los beneficios de capacitación y desarrollo
- la organización puede aprender del personal nuevo
- puede tener un efecto benéfico sobre el personal antiguo

Proposiciones

1. Realizar un programa de inducción para que se recibido por las personas que forman parte de la empresa de servicio automotriz.

La inducción es una reunión que se lleva a cabo con los trabajadores de recién ingreso, en el primer día de labores y en las que se les informa los detalles generales de la empresa. (historia, misión objetivos, prestaciones horarios de trabajo, etc) este tipo de charla también puede ser llevado a cabo con los trabajadores antiguos que no recibieron inducción porque la empresa aún no lo tenía establecido pero es importante que la reciban para seguir aumentando su conocimiento de la empresa que aplicado en su trabajo será realizado en forma más efectiva.

2. La inducción es un proceso que genera en el empleado productividad y calidad en su trabajo.

Es un proceso de socialización que propicia la rápida integración del nuevo trabajador al grupo, brindándole información de la empresa, funciones, derechos y obligaciones. Por otra parte, es importante mencionar que para que los trabajadores desarrollen plenamente sus capacidades y habilidades en el puesto que ocupan, es necesario que las empresas implementen la inducción como un procedimiento formal.

3. En el proceso de inducción participan las competencias cognoscitivas, procedimentales, habilidades y actitudinales de los trabajadores.

Una competencia se define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. En otro concepto tenemos que las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que intervienen en el rendimiento de una persona en su funciones laborales.

Capítulo II Técnicas e Instrumentos:

Técnicas de Muestreo:

La muestra objeto de la investigación estuvo comprendida por un grupo de 25 trabajadores pertenecientes al área administrativa y operativa (mecánicos) de una empresa automotriz, son de ambos sexos, nivel económico promedio y la mayoría de escolaridad media, sin importar el tiempo que llevan de laborar para la misma.

La técnica de muestreo fue aleatoria ya que se tomaron en cuenta puestos administrativos de la empresa y el área más grande que lo conforman los mecánicos.

Técnicas y Procedimientos de Trabajo:

Entrevista estructurada:

Se realizó una entrevista al Gerente General, para la cual se elaboró una guía de entrevista estructurada, la cual contenía las preguntas, de cada aspecto o factor de la empresa a investigar y se recopiló información como, cuál es la acción que toman con la persona que ingresa a la empresa, o que tipo de medio han utilizado para dar a conocer información necesaria a los trabajadores, así como todos los datos requeridos para complementar el programa de inducción, Se logró el objetivo de la entrevista al poder tener parte de la información para un diagnóstico que permita como primera proposición concluir que es necesaria la aplicación de un programa de inducción.

Observación Directa:

Fue indispensable para la Investigación que se desea realizar, ya que se pudo conocer las operaciones y el tipo de trabajo que se lleva en esta empresa, se realizó un tour por todas las áreas, y se tuvo la oportunidad de registrar información valiosa para el programa de inducción. Para este procedimiento no se tuvo un guía específica únicamente se procedió a tomar dato y realizar análisis de los aspectos de interés para la propuesta a aplicar

Encuesta Preliminar:

Se aplicó una encuesta previa a la aplicación del programa de inducción con la población meta para conocer que información que se le ha brindado durante la trayectoria de su trabajo, y que conocimiento tienen a cerca de la empresa para la cual trabajan. Este documento tenía específicamente descrita cada interrogante para

obtener las respuestas requeridas que favorecieran el resultado de los análisis para determinar y comprobar la necesidad de un programa de inducción.

Preparación y aplicación del Programa de Inducción:

Se desarrolló el programa de inducción en base a la información recopilada, y a los resultados obtenidos, a través de un manual el cual contiene los siguientes datos:

- Reseña Histórica
- Visión
- Misión
- Valores
- Organigrama
- Áreas en que está dividida,
- Ubicación física de cada área,
- Beneficios con los que cuenta para el trabajador
- Normas, (uso de uniforme, que cosas no son permitidas realizar, etc.)
- Horarios de trabajo, horarios de almuerzo
- Forma de pago (quincenal, mensual, cheque depósitos)

Al finalizar el manual de inducción se procedió a organizar los grupos de personas, fecha, horario, ubicación, para brindar el programa de inducción a la población meta que originalmente se le aplicó la encuesta pre-inducción y se le proporcionó su manual de inducción.

Cuestionario Post Inducción:

Posteriormente a la aplicación del programa de inducción, se procederá a entregarles el cuestionario-Post Inducción el cual tiene como objetivo determinar el efecto o influencia que el programa tuvo en los empleados, y que será un resultado significativo que determinará o desarrollará en las personas una conducta favorable al puesto de trabajo, en relación a la productividad y calidad en el trabajo.

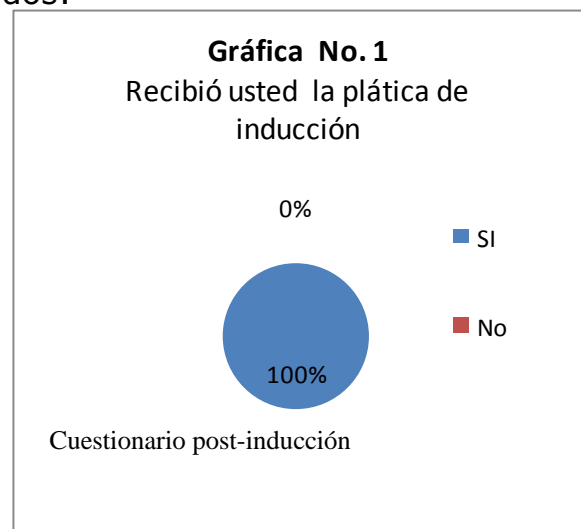
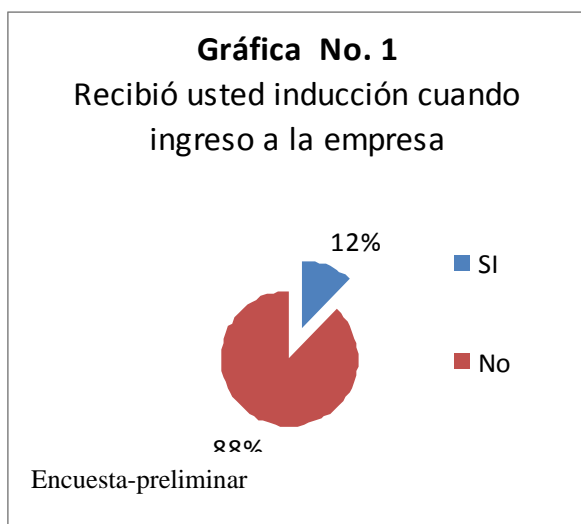
Técnicas de análisis estadístico de los datos:

La técnica estadística que se utilizó para la interpretación de los instrumentos pre-encuesta y cuestionario post-inducción fue un análisis comparativo porcentual. Los resultados que se tomaron en cuenta para la presentación de gráficas en forma de pie, fueron los más relevantes y fundamentales para confirmar las proposiciones expuesta para esta investigación.

Capítulo III

Presentación y análisis comparativo de los resultados obtenidos de encuesta preliminar y cuestionario post-inducción

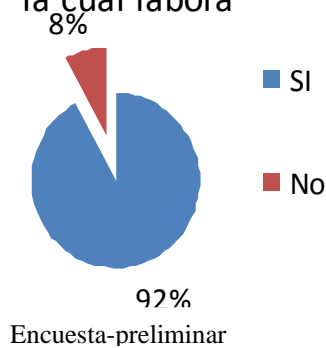
Para la presente investigación se aplicó una encuesta preliminar para determinar la necesidad de la aplicación de un programa de inducción en la empresa de servicios automotriz, la cual consistía en una serie de preguntas en relación a la empresa y el desarrollo de los empleados en la misma, ésta reflejó la falta de conocimiento por parte de los empleados hacia diferentes aspectos de la empresa y así mismo se comprobó la importancia de este proceso a través de la aplicación del cuestionario post-inducción, la cual contenía las mismas series de preguntas con objetivo de realizar el análisis comparativo que reflejará que las personas cuentan actualmente con una herramienta y estrategia que los guíe para tener una mejor desempeño y productividad en el trabajo, así mismo se describen los resultados obtenidos:



En la gráfica anterior se comprobó que el 88 % de los empleados de la empresa de servicio automotriz, nunca han recibido una programa de inducción, sirviendo este resultado como base para fundamentar la aplicación del programa, así mismo se observa que en la fase de aplicación post inducción se redujo al 0 % de personas que no han recibido el programa de inducción.

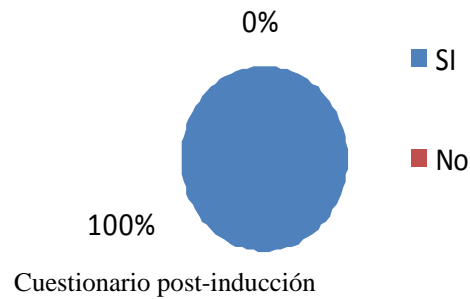
Gráfica No. 2

Considera importante conocer información de la empresa para la cual labora



Gráfica No. 2

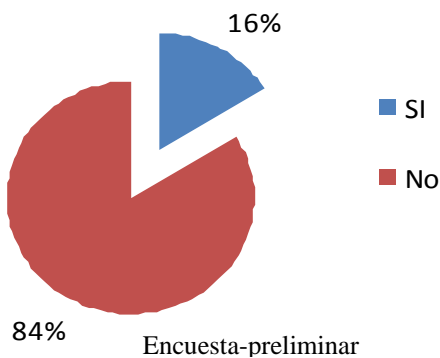
Considera importante conocer información de la empresa para la cual labora



Estos resultados reflejan el interés, y la actitud positiva por parte de las personas para lograr una mejor identificación con los objetivos establecidos y desarrollar un compromiso con la empresa de servicios automotriz, debido a que en la encuesta preliminar se obtuvo el 92 % de resultados de aceptación contra un 8% que no estaba de acuerdo, comparando los resultados, con el cuestionario post-inducción, observamos que se incrementó en un 100% de aceptación.

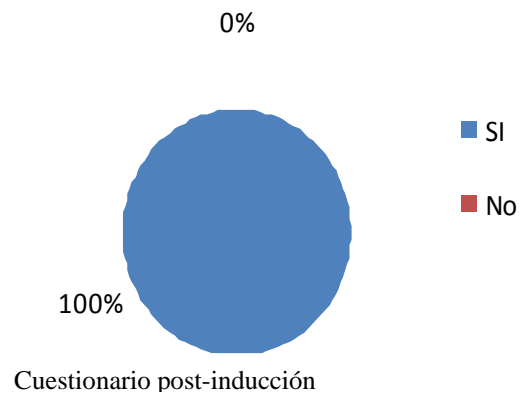
Gráfica No. 3

Conoce cual es la visión de la empresa de servicios automotriz

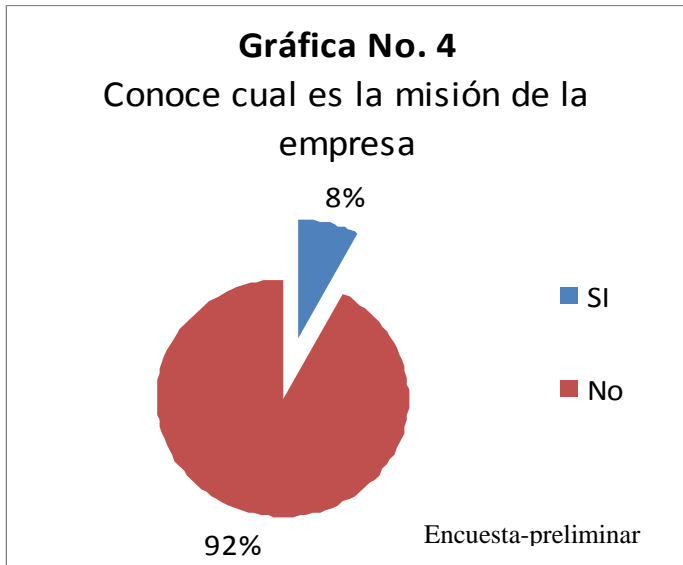


Gráfica No. 3

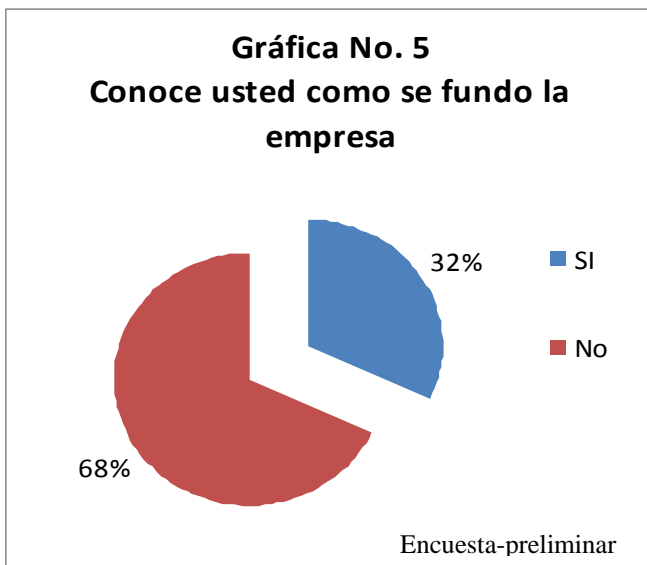
Conoce cual es la visión de la empresa de servicios automotriz



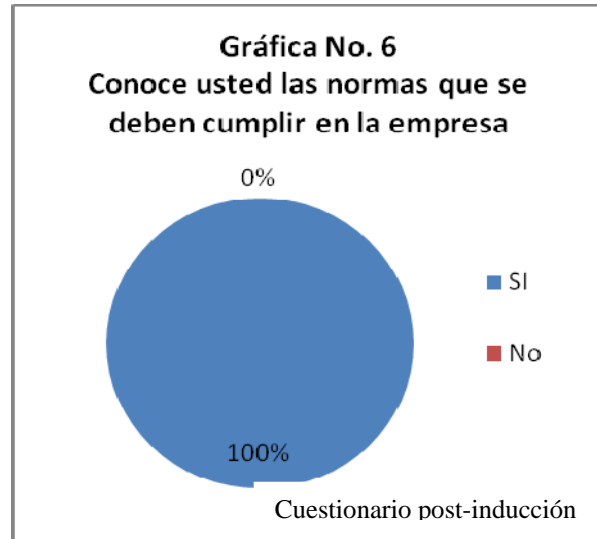
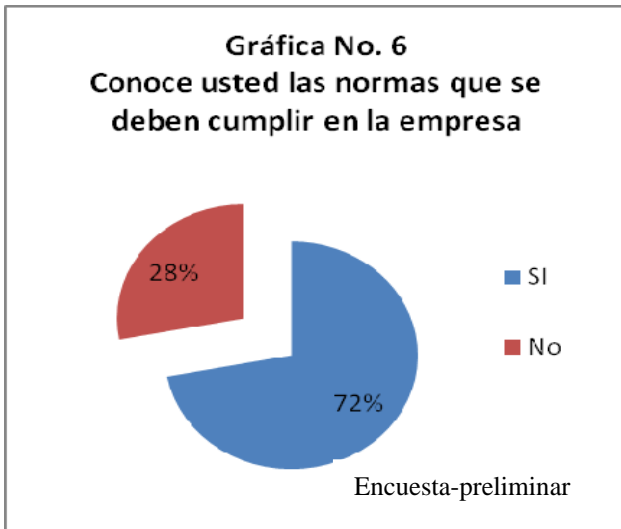
En la encuesta-preliminar se obtuvieron los resultados siguientes: 84% de las personas no tenía el conocimiento de cuál era la visión de la empresa, afectando en gran manera debido a que no se tiene bien definido qué es lo que se quiere lograr, y hacia donde están enfocadas las metas, por lo que con la aplicación del programa de inducción los resultados fueron del 100% de las personas que conocieron y ahora saben cual es la visión de la empresa, y esto será de utilidad como una herramienta que les recuerde, desempeñar con calidad y productividad sus funciones de trabajo.



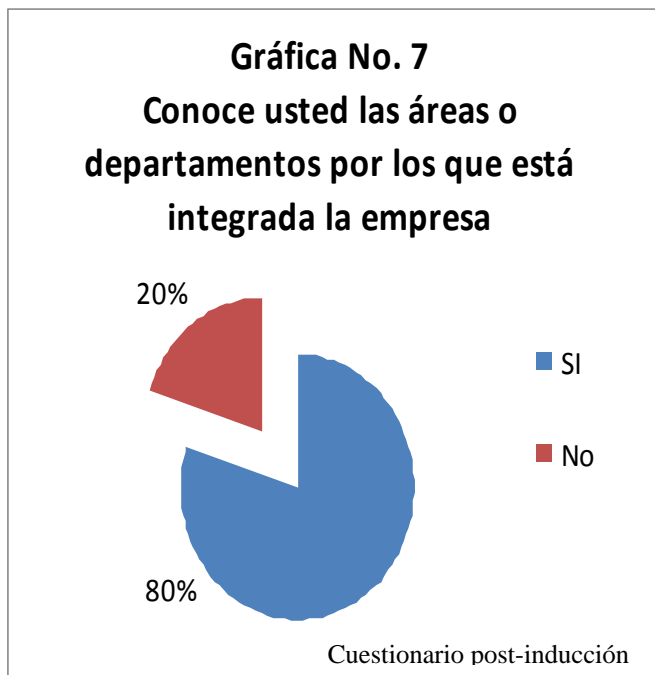
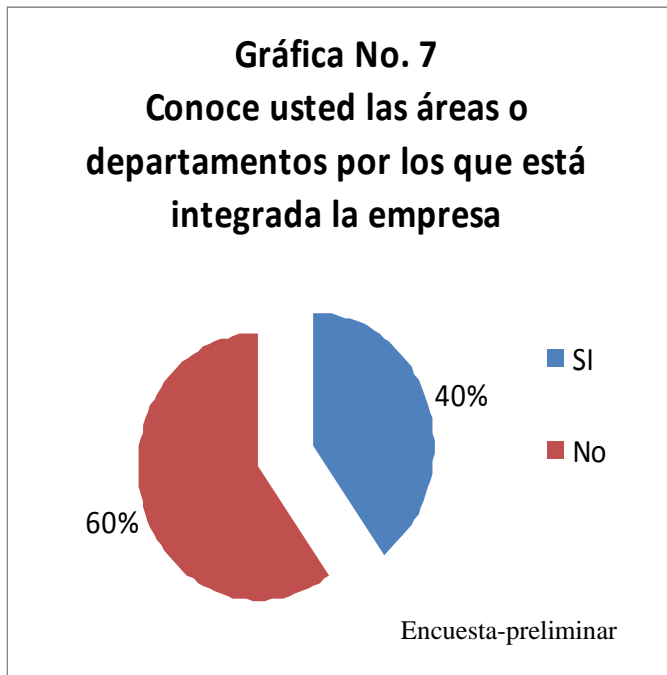
Esta gráfica nos lleva a determinar, que parte fundamental de que exista un programa de inducción, es que los empleados identifiquen y tengan claro cual es la misión de la empresa para la cual laboran, ya que se obtuvo un 92% que no sabían cuál era, así mismo el 8% de la muestra que aclaró si sabía, no estaba en la misma secuencia de la misión que tiene la empresa; el programa de inducción sirvió también para resolver dudas, y definir una misma misión que sea la base para trabajar día a día y ser mejores, y como muestra de ello se obtuvo que el 96% ahora reconoce una misma misión.



En los resultados anteriores se observa que solo el 32% por un 68% conoce como se fundó la empresa, y se considera que como parte de la formación del empleado dentro del taller de servicios automotriz, es un valor agregado que se les pueda transmitir como se desarrolló y se formó esta organización, para hacerlos sentir parte de la misma; dicha formación se pudo llevar a cabo con la aplicación del programa y que los resultados de la post-inducción en un 100% indican que se les pudo transmitir.

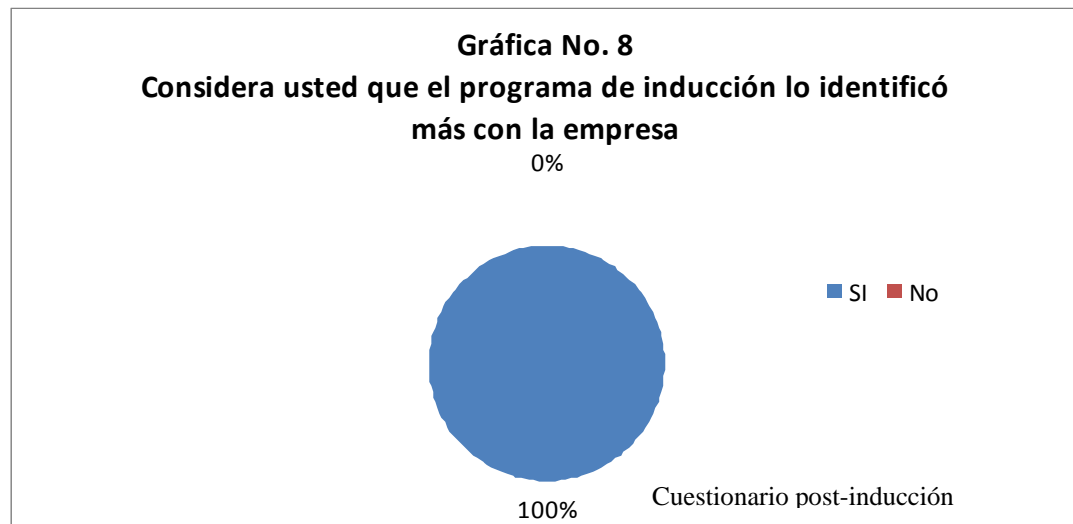


A través de la encuesta pre-liminar se observó que el 72% de la muestra tienen los conocimientos adecuados de la cultura que práctica en la empresa automotriz, si comparamos con los resultados del cuestionario post-inducción tenemos como resultado que se aumenta en valor mínimo al 100%, por lo que se define que en este caso la aplicación del programa de inducción sirvió para recordar y reforzar una conducta favorable esperada por cada empleado.



El 60% contra un 40% de la encuesta-preliminar indica que en su mayoría los empleados trabajan en la misma empresa y desconocen las diferentes áreas, lo cual afecta la integración y desarrollo conjunto de actividades, por lo que con el cuestionario-

post inducción se aumentó el porcentaje de personas que no conocían estas áreas teniendo como resultado final el 80% de conocimiento en cada empleado.



Con el presente resultado se concluye que se obtuvo el 100% de satisfacción en la propuesta de aplicación del programa de inducción, y se afirman las proposiciones expuestas en la investigación que dicho programa incrementa la productividad y calidad en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de servicios automotriz por otra parte, es importante mencionar que en este programa también intervinieron las competencias congnotivas, procedimentales y actitudinales de cada persona expuestas en diferentes maneras a través del programa de inducción.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. En la empresa de servicios automotriz no se contaba con un programa de inducción, el cual contiene aspectos relevantes para el proceso de identificación del empleado con su entorno laboral.
2. La propuesta y aplicación del programa de inducción desarrolló una conducta favorable en el empleado, fomentando su interés para tener mayor productividad en el trabajo.
3. Es importante que cada empleado que trabaja para la empresa de servicios automotriz conozca hacia donde se dirige la empresa y los elementos que tienen a su alcance para lograrlo, es decir, la visión y misión de la misma.
4. El programa de inducción benefició a los trabajadores debido a que se observó que tenían algunos conceptos escuetos de la empresa y, se lograron unificar, con la finalidad de tener objetivos bien definidos y claros.
5. Con la aplicación del programa de inducción se incrementó el interés y el conocimiento de las personas por identificar las áreas de servicio con las que cuenta la empresa, siendo este un beneficio para el trabajador debido a que tendrá una mejor integración entre los compañeros de trabajo.
6. Según los resultados obtenidos se comprobó que la que la propuesta y aplicación de un programa de inducción para la empresa de servicios automotriz servirá para lograr mejores estándares de trabajo en cada persona que la conforma y a la vez las que ingresarán a futuro.

RECOMENDACIONES

1. La aplicación de un programa de inducción es un proceso que todas las empresas deben considerar dentro de las mismas con la finalidad de crear un ambiente laboral que propicie productividad y desarrollo.
2. Es recomendable que la Empresa de Servicios Automotriz continúe con la aplicación del programa de inducción para cada trabajador de nuevo ingreso.
3. Se considera que el proceso de aplicación del programa de inducción, sea responsabilidad total del departamento de personal, quien tenga a su cargo el desarrollo del mismo, y evalúe periódicamente su contenido dependiendo los cambios que vaya surgiendo dentro de la empresa.
4. Es importante que se incluyan y participen en la aplicación del programa de inducción todas las agencias de servicio automotriz de los diferentes sectores de la capital que forman parte de la empresa.
5. Es importante que la Empresa de Servicios Automotriz realice la aplicación del programa de inducción anualmente, esto con el objetivo de seguir motivando a los empleados a tener una mejor productividad y calidad de trabajo.
6. Se recomienda concientizar a los jefes de cada área, para que puedan organizar horarios con el personal y así poder invertir el tiempo necesario en el desarrollo de programas especiales que son de beneficio para la empresa y para los trabajadores.

Bibliografía

- ARIAS, F. (1980): ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. México, D.F. Editorial Trillas
- DESSLER, G. (1991): ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. México, D.F. Editorial Prentice Hall/Hispanoamericana, S. A.
- DORSH, Friedrich (1981): DICCIONARIO DE PSICOLOGIA. 4ta. Edición. Madrid. Editorial Barcelona
- FLIPPO, Edwin B. (1986): PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. México, D.F. Editorial Poligráfica, S. A.
- GRADOS ESPINOZA, Jaime A. (1988): INDUCCIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN. México, D.F. Editorial El Manual Moderno
- HOMS QUIROGA, Ricardo. (1990): LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA. México, D.F. Grupo Editorial Iberoamericana, S. A. de C.V.
- LÓPEZ GUIZAR, Guillermo. (2005) *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS Y EL CLIMA LABORAL*. México, D.F. UNAM
- LLOYD L. Byars y LESLIE W. Rue (1984) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. México, D.F. Editorial Interamericana
- MARISTANY, Jaime. (2000): ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Buenos Aires, Editorial Prentice Hall.
- MEIGHAN, Michael (1991): PROGRAMAS DE INDUCCIÓN. Bogotá. Editorial Legis
- MUSICH, Arnoldo T. (2002) *PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD, EMPRESAS Los engranajes del crecimiento*. Buenos Aires. Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas.
- NASH, Michael (1988): COMO INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO. Bogotá. Editorial Norma S. A.
- PHEGAN, Barry. (1998): DESARROLLO DE LA CULTURA EN SU EMPRESA. México, D.F. Panorama Editorial.

RESUMEN

La presente investigación se basó en la propuesta y aplicación de un programa de inducción para los trabajadores de una empresa automotriz. Surgió de la necesidad de crear un medio para mejorar la calidad de trabajo ya que los empleados no tenían una estrategia clara hacia el objetivo principal de la empresa. Dentro del taller de servicios nunca se había recopilado información básica que a simple vista no les parecía importante, como la historia, fundadores, visión, misión, objetivos, etc. Por lo tanto se elaboró una propuesta con toda la recopilación y se dio a conocer a través de una plática. Dicha propuesta beneficia tanto a los líderes de la empresa como a los trabajadores ya que crea un espíritu de trabajo y una identificación con la empresa al sentir como propio los intereses de la misma. La efectividad que tiene la aplicación de un programa de inducción minimiza los efectos que crea en la persona la incertidumbre y desconocimiento del lugar de trabajo para que la persona puede desarrollar un sentimiento de compromiso hacia la empresa. El beneficio que este programa ofrece es que no es estático ni finaliza en una plática. Su trascendencia está en crear una conducta en las personas que aumente su productividad en las funciones y que se refleje con un mejor desempeño en su puesto de trabajo. Uno de los aportes que se pudo observar fue la aceptación de las personas hacia la realización de este tipo de actividades ya que hubo un intercambio de opiniones y fue reflejada a través de su comportamiento demostrando interés. La propuesta formó en ellos una guía para laborar de una manera adecuada y tener una mayor claridad sobre sus responsabilidades y derechos que poseen como miembros de la empresa.

ANEXOS

Auto Clínica Cojulum, S. A.
Calzada Roosevelt 0-07, Zona
2 de Mixco



Historia de la empresa

Nació en el año de 1965, fundada por el Sr. Isaac Felipe Cojulun, con el propósito de brindar un servicio de calidad a los clientes en el mercado automotriz, brindando excelencia en los detalles en el área de enderezado y pintura.



Historia de la empresa

En 1973 inician trabajos con la agencia de vehículos Fischer, quienes representaban en Guatemala la línea de autos Subaru, posteriormente, se fueron expandiendo y su excelencia en los detalles los llevó a trabajar con más agencias de automóviles en Guatemala, consolidándose en el mercado.

Historia de la empresa

Actualmente cuenta con 145 empleados, distribuidos en las cinco agencias del país, ofreciendo sus diferentes servicios para todo tipo y marca de vehículo, así mismo cuentan con el respaldo de la Agencia de Vehículos IVESA.



Actualmente, cuenta con cinco Auto clínicas:

Calzada
Roosevelt

Ciudad San
Cristóbal

Zona 9

Xela

Cobán

Servicios que presta la empresa

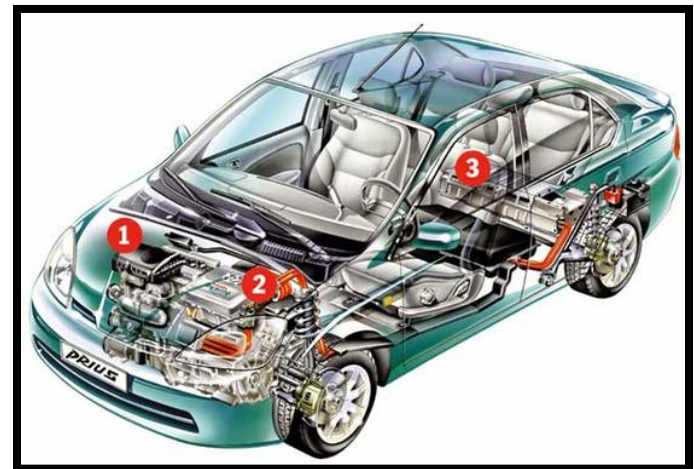
- Enderezado y pintura
- Mecánica en general
- Revisión de frenos
- Alineación y balanceo
- Servicios mayor y menor
- Instalación electrónica
- Car Wash
- Pulido y lustrado
- Renta de vehículos
- Venta de repuestos
- Seguros
- Polarizado

Valor agregado para nuestros clientes

- Sala cómoda de espera.
- Servicio de café y agua.
- Recepción de vehículos las 24 horas.
- Traslado del cliente a su domicilio.
- Garantía de seis meses en enderezado y pintura
- Garantía de tres meses en instalaciones de vidrio
- Comunicación constante con el cliente sobre la reparación de su vehículo.

VISION


Llegar a ser líderes en calidad, rapidez en reparación y servicio a vehículos automotrices.



MISION

Otorgar el mejor servicio a nuestros clientes; ser el mejor aliado de las compañías aseguradoras del país, al ser un soporte técnico que indique que daños de los vehículos requieren reparación y a la vez que les ayude a reducir los costos económicos de la misma, sin sacrificar la calidad de cada trabajo a realizar a los vehículos.

Para auto clínica Cojulun, los principales valores son:

- **HONESTIDAD**
 - **CALIDAD AL MAXIMO
DETALLE**
 - **PUNTUALIDAD**
- 

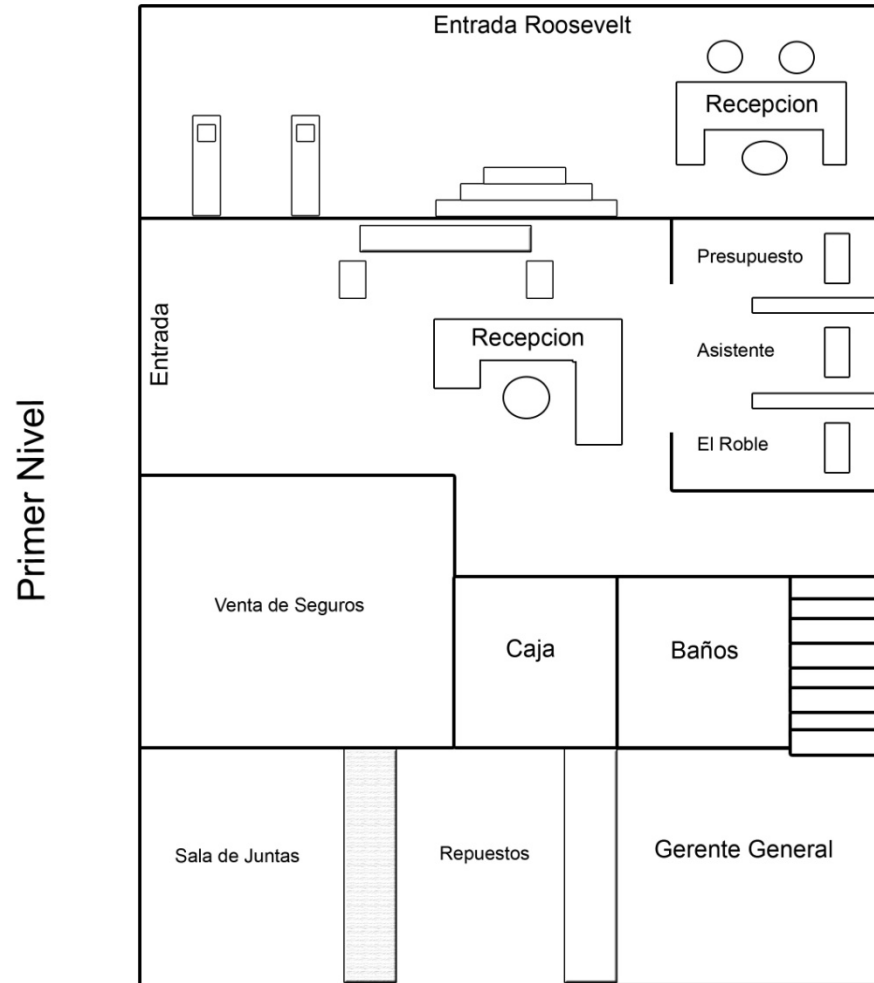
ORGANIGRAMA



Áreas que conforman la empresa

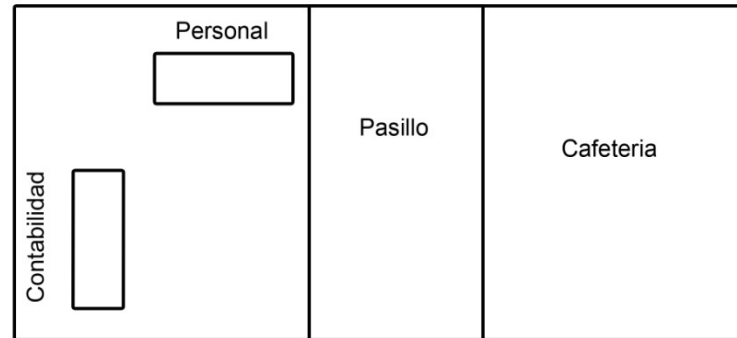


CROQUIS PRIMER NIVEL



CROQUIS SEGUNDO NIVEL

Segundo Nivel




Beneficios que ofrece la empresa a los trabajadores


- IGSS
- IRTRA
- Aguinaldo
- Bono 14
- Vacaciones
- Forma de pago: Quincenal y mensual, por medio de emisión de cheques.



Normas de la empresa

- Horarios de trabajo de Lunes a Viernes 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 13:00 a 18:00 hrs.
 - Respetar los horarios de almuerzo y refacción para cada grupo.
 - No ingresar en estado de ebriedad a las instalaciones.
 - No fumar.
 - No abandonar su puesto en horario de trabajo.
 - No decir malas palabras entre compañeros.
 - Realizar en cada trabajo un servicio de excelencia.
- 

Auto Clínica Cojulun tiene más de 40 años en el servicio automotriz, distinguiéndose por su “Excelencia en los Detalles”, lo cual la hace una empresa solida y de prestigio.



¡Muchas gracias por su atención!

