

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

**ESCUELA DE PSICOLOGIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



**EL PROCESO DE INDUCCION PARA PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA CONSULTORA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N

SUSANA AMELIA DIAZ MALO

MARIA DE LA LUZ VELASCO LOPEZ

México, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION

I. RECURSOS HUMANOS

- I.1 *Administración.*
Características de la Administración.
La Administración y las Ciencias Sociales.
- I.2 *Empresa.*
Elementos Históricos.
- I.3 *Administración de Personal.*

II. INTEGRACION DE PERSONAL

- II.1 *Definición y Funciones.*
- II.2 *Reclutamiento.*
El Reclutamiento como Proceso.
Fases del Reclutamiento.
Política del Reclutamiento.
Organización del Reclutamiento.
Necesidad de conocer el Trabajo ofrecido y
las personas apropiadas para él.
La Demanda de Personal.
- II.3 *Selección de Personal.*
El Concepto de Selección.
Tipos de Selección.

La Selección como Proceso.

La Selección como Confrontación y Valoración.

Premisas Necesarias a la Selección.

Necesidad de una Política de Selección.

II.4 Contratación.

Contenido del Contrato de Trabajo.

II.5 Inducción.

III. INDUCCION

III.1 Definición de Inducción.

III.2 Antecedentes de la Inducción.

III.3 Importancia de la Inducción.

Propósito de la Inducción.

Conveniencia de la Inducción.

Adaptación del Nuevo Empleado a su Grupo de Trabajo.

III.4 Contenido de un Programa de Inducción.

Contenido.

III.5 Técnicas Aplicables a un Proceso de Inducción.

Control del Programa de Inducción.

IV. SITUACION DE LA INVESTIGACION

- IV.1 *Presentación de la Empresa.*
- IV.2 *Planteamiento del Problema.*
- IV.3 *Limitaciones de la Investigación.*

V. METODOLOGIA

- V.1 *Diseño de Investigación.*
- V.2 *Procedimiento de Investigación.*
Prueba Piloto.
Aplicación de Cuestionario.
Análisis de Resultados (procedimiento a seguir).
- V.3 *Procedimiento de Muestreo.*
Diseño Estadístico.
- V.4 *Descripción del Instrumento.*
- V.5 *Análisis de Resultados.*

VI. PROPOSICION DE UN MODELO DE INDUCCION

- VI.1 *Proceso de Inducción.*
Bienvenida.
Visita a las Instalaciones de la Empresa.
Folleto Introdutorio a la Empresa.
Colocación del Nuevo Empleado.
Localización del Lugar de Trabajo.

- Iniciación del Empleado a su Trabajo.*
Retroalimentación.
Entrevista de Ajuste.
Observación.
Observación Ocasional.
- VI.2 Diagrama del Proceso de Inducción.*
- VI.3 Lista Checable del Proceso de Inducción.*
- VI.4 Modelo de folleto de Inducción a la Empresa.*

CONCLUSIONES FINALES

ANEXOS:

- 1. Cuestionario.*
- 2. Tablas de Resultados (vaciado de encuestas grupo I, grupo II y grupo III).*
- 3. Folleto de Inducción a la Empresa.*

BIBLIOGRAFIA

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION

La presente tesis pretende investigar la necesidad de incluir un proceso de inducción dentro de las funciones del Departamento de Personal.

Para que un empleado pueda sentirse parte de una empresa y participar con su trabajo en la conclusión de sus objetivos y sus proyectos, debe primero conocerla y entenderla, saber cuál es su historia, cómo está estructurada, cuál es su organización y su funcionamiento y qué productos o qué servicios -- presta.

Por otra parte, para que un empleado funcione en un alto nivel de productividad debe sentirse a gusto en la empresa en que trabaja; conocer la función de su puesto en la organización y cuáles son sus responsabilidades y derechos. De esta forma puede concentrarse al hacer su trabajo, y está menos propenso a distracciones.

En una empresa el recurso humano es el más importante, sin él, aunque la empresa tenga la mejor estructura y sistemas de funcionamiento no podrá ser exitosa.

Por tanto, una empresa debe reclutar y seleccionar a su personal con sumo cuidado, pero esto no garantiza que los empleados que contrate realicen su trabajo adecuadamente desde su llegada.

Cuando un empleado nuevo ingresa a la empresa, es imposible que se sienta integrado desde el principio. Le tomará cierto tiempo y experiencia conocerla y adaptarse a ella -- para sentirse integrado. El proceso de inducción puede ser el instrumento que facilite esta adaptación gradual del nuevo trabajador.

En esta tesis se exponen las opiniones y experiencias de diversos autores referentes a este tema. En ella,

también se lleva a cabo una investigación cuyo objetivo es determinar la opinión de los empleados de una empresa sobre si es necesario o no implementar un programa de inducción para los futuros nuevos empleados de su organización.

Por último, y de acuerdo a los resultados de la encuesta, se propone un modelo de inducción adecuado a la situación actual de esa empresa.

R E S U M E N

RESUMEN

La presente tesis es una investigación de diseño ex post-facto sobre el contenido y forma de la inducción que han recibido los empleados de una empresa consultora, y de cómo, según su experiencia, debe estructurarse este proceso de inducción para futuros nuevos empleados.

Los datos se obtuvieron por medio de un cuestionario que se aplicó a una muestra por estratos fijados de acuerdo a la antigüedad en la empresa de los empleados.

De las estimaciones obtenidas en el análisis estadístico se encontró que la información que hasta ese momento recibían los empleados era casi nula y que la mayor parte de la muestra manifestó la necesidad de implementar un proceso formal de inducción. Por tanto, se elaboró un manual de inducción en base a los datos que ellos consideraron primordiales para la integración adecuada de los nuevos empleados.

CAPITULO I

Por medio de la centralización de la función de personal en un departamento de personal, muchos jefes han supuesto que pueden centralizarse las relaciones humanas. Eso fue quizá el error en el pensamiento de las personas encargadas de producción y de los gerentes generales que creían que sería de mucha ayuda si se pudiera tan solo poner todos los dolores de cabeza relativos al personal bajo un solo sombrero y dejar que alguien más se apurara por ellos en nuestro lugar... La función de personal no es, sin duda alguna, la función de un solo hombre o de un solo departamento... La producción de usted y sus problemas de personal son uno y el mismo problema. Usted no puede resolver uno sin resolver los otros.

Glenn Gardiner

(Personnel Functions and the Line Organization, American Management Association, Personnel Series, Núm. 121, N.Y., 1948 pages 2-12.)

RECURSOS HUMANOS

I.1. ADMINISTRACION

De acuerdo al Gran Diccionario Enciclopédico ilustrado, la palabra ADMINISTRACION se deriva del latín ADMINISTRATIO, que significa acción de administrar. ADMINISTRARE, compuesto por AD Y MINISTRARE que significa conjuntamente servir, -llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.

La administración se define como una ciencia social, compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

I.1.1. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

Como ciencia social, la administración tiene su propio cuerpo doctrinal, es decir, sus propios principios científicos y adicionalmente sus técnicas o artes aplicadas.

La administración su marco de referencia, principios, medios, fin y dinamismo, se los da el ser humano; no sólo como medio o proceso, sino como meta.

Por eso su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos humanos y así sus sistemas deben ser regidos por normas que tengan tal base, puesto que no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo permanente, si tales factores no constituyen la médula o lo más importante. La coordinación de ideas y voluntades de acción sólo se logra en forma con-

tinuada, cuando los componentes coadyuvan para alcanzar un objetivo común, la administración establece un sistema de labor conjunta, en el cual cada uno de sus componentes tiene su propia -- personalidad, que influye positiva o negativamente, según su participación en el logro de los objetivos comunes.

Esa acción cooperativa no puede dejarse en la -- práctica al azar, sino que debe hacerse consciente y sistemática mente, a través de la aplicación de esos principios administrati vos.

Dicha sistematización incluye diversos aspectos, tales como la determinación acertada de objetivos y políticas, -- la preparación y orientación satisfactorias de planes, la organi zación de estructuras (humanas y técnicamente adecuadas), el con trol oportuno de actividades, etc.

A través de la correcta aplicación de esos princi pios administrativos y mediante el necesario equilibrio práctico, es posible que al mismo tiempo que se logran esos objetivos con eficiencia, haya satisfacciones humanas e incentivos materiales y espirituales para quienes participan en tal esfuerzo cooperati vo. (Koontz y O'Donnell, 1979).

1.1.2 LA ADMINISTRACION Y LAS CIENCIAS SOCIALES

Al formar parte la administración de las Ciencias Sociales, se encuentra en estrecha interrelación con las otras, tales como la economía, la sociología, la historia, la geogra-- fía, el derecho, la moral, la psicología, la antropología, la po lítica, etc.

Por ejemplo, la psicología ofrece a la administra-- ción, principios que se aplican para mejorar las relaciones huma nas de grupos, y para equilibrar la personalidad de sus componen tes, para hacer que se alcance el liderazgo en quienes tienen --

los deberes de dirección y para lograr una disciplina en las labores con dominio de ideas más que por temor.

Por otra parte, la administración ofrece a la psicología el campo experimental para que sus principios se apliquen y prueben en conjuntos humanos y para que a la luz de la experiencia lograda, dichos principios adquieran cuerpo doctrinal.

Así pues, es importante destacar que para quienes desean profundizar en el campo administrativo, es necesario que hagan estudios que unifiquen varias disciplinas y ciencias para poder comprender en todas sus múltiples facetas los problemas -- del comportamiento humano y especialmente cuando dicho comportamiento se interrelaciona con el de otros individuos y actúa dentro de un marco institucional y jurídico.

I.2 EMPRESA

Del latín *IN-PREHNSA*, cosa emprendida, sociedad industrial o mercantil. Organización de los factores de la producción; capital y trabajo, para la obtención con riesgo de una ganancia ilimitada. (Dicc. Enciclopédico Ilustrado).

La empresa es el centro de la economía; constituye una comunidad específica, cuyo estudio es indispensable para comprender su estructura, su funcionamiento y sus fines.

Como sugiere Payet (1961), como toda comunidad, la empresa está condicionada:

- En primer lugar, por sus premisas básicas de origen histórico.
- En segundo lugar, por su medio geográfico y sus relaciones con las comunidades y grupos sociales.
- En tercero y último lugar, por su propio funcionamiento

y sus finalidades económicas, técnicas y humanas.

1.2.1 ELEMENTOS HISTORICOS

Al principio, el trabajo estuvo ligado a la esclavitud. En el campo industrial, según parece fue el trabajo de los metales que primero originó una agrupación de trabajadores. Los oficios manuales eran generalmente mal vistos, y a menudo reservados a una clase especial. Estas profesiones en la Grecia antigua no eran despreciadas por el hecho de ser manuales, sino porque el artesano creador y el peón mercenario habían enajenado su libertad en favor de un amo, o de la clientela.

Esta concepción del trabajo no facilitaba el florecimiento de una gran industria; no obstante poseían una técnica, una mano de obra y practicaban la división del trabajo.

En la Roma antigua, el cultivo de los campos y el oficio de las armas eran en aquel tiempo las únicas actividades humanas consideradas notables y santificadas por los dioses.

Más tarde, la iglesia movilizó las fuerzas vivas de la nación para realizar acciones destinadas a la gloria de Dios y en contra de sus antecedentes históricos, el trabajo después de haber sido servil, se vio santificado por la religión. Las órdenes monásticas constituyeron no solamente comunidades de trabajo, sino empresas de vida total, que más tarde sirvieron de modelo.

Los colegios de constructores y las cofradías de tallistas de piedra, crearon talleres de artesanos y la religión imprimió su carácter, tanto al trabajo como al descanso.

Dentro de los oficios organizados en corporaciones en gremios, en España, los artesanos trabajaban entonces en el marco de rigurosos reglamentos: su producción se limitaba a objetos encargados de antemano por clientes conocidos y a precios --

previamente fijados. No estaban obligados a producir una cantidad fija de productos, ni tenían problemas financieros que resolver, ya que precisaban de pocas inversiones y generalmente contaban con una fiel clientela.

El problema del factor humano no se planteó en la comunidad de trabajo, sino en el seno de la sociedad en general.

Las relaciones entre el maestro, sus oficiales y aprendices eran muy estrechas. Ninguna diferencia les separaba puesto que, a su tiempo, tanto oficiales como aprendices llegaban a ser maestros. Sus relaciones eran comparables a las del ca-beza de familia y sus hijos. El artesano no podía mostrarse incapaz, poco honrado o perezoso. El público ejercía sobre él, -- una estrecha vigilancia y experimentaba la constante preocupación de ganar y conservar la estima de su pequeña comunidad.

La corporación sujeta a tradiciones y costumbres, a la larga llegó a ser un freno para el progreso, pero desde el siglo XV la distinción entre maestros y obreros, se acentuó y el precio que era la duración y las condiciones de trabajo, ya no estuvieron garantizadas. Sin embargo, las corporaciones siguieron siendo dueñas de su ordenación económica y multiplicaron reglamentos y restricciones cada vez más mezquinas, a la entrada de aprendices y a la admisión de nuevos trabajadores en la maestría a fin de asegurar la supervivencia del sistema. (Payet, -- 1961).

Los gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de la actualidad y ayudaron a proporcionarles normas de artesanía y la fundación del entrenamiento de aprendices, que en la actualidad todavía requieren los individuos que buscan ingresar a un oficio. (Chruden, 1971).

Entretanto, y paralelamente a la vida artesana, bajo la protección real, estaba naciendo la gran empresa. El ré-

gimen de privilegios económicos pasó a ser el motor y la medida del progreso; ninguna industria, ninguna nueva actividad podía ejercerse sin estar reconocidas y debidamente autorizadas. En el siglo XVII se crearon las primeras fábricas en las que las condiciones de trabajo eran muy duras, la disciplina muy severa y el trabajador empezó a tener conciencia de su condición específica.

Hasta la revolución industrial, la mayoría de los productos eran manufacturados en pequeños talleres o en el hogar del artesano mediante métodos de producción caseros. La revolución industrial estimuló el crecimiento de fábricas, como resultado de la disponibilidad de capital, como del trabajo libre, -- del equipo movido por energía, de las técnicas de producción mejoradas, así como de la creciente demanda de artículos fabricados. De esta forma, el sistema de fábricas permitió que los artículos fueran producidos a un precio más bajo que lo que había sido posible en los hogares y en los talleres pequeños. Sin embargo, el sistema con su especialización de trabajo, originó nuevos problemas en el área de las relaciones humanas, por medio de la creación de muchos trabajos no especializados y repetitivos, en los cuales el trabajo tendía a ser monótono y poco interesante, así como insalubre y peligroso.

El trabajador de las fábricas, a diferencia de los artesanos, perdió seguridad debido a que podía ser reemplazado fácilmente por otros individuos que podían ser entrenados rápidamente para ejecutar su trabajo.

La revolución industrial representó el principio de muchos problemas a los que la administración se sigue enfrentando.

Entre 1585 y 1597, los oficios se organizaron en agrupaciones sujetas a supervisión, lo que afianzó la corporación medieval, en tanto que la crítica del sistema corporativo y

del monopolio fue transformando progresivamente la estructura de la vida económica. En materia económica, la autoridad iba dejando de apoyarse en el privilegio real para recaer en la competencia de los técnicos y de los comerciantes.

El clima económico había alcanzado el punto propicio al advenimiento de la gran industria. La revolución industrial permitió la explotación de nuevos inventos técnicos, gracias a la acumulación de capitales que hizo posible la creación de grandes empresas.

Fueron los ricos comerciantes los que se lanzaron a la aventura industrial, y la empresa era la obra de un hombre que tenía, a un tiempo, la propiedad y la inversión. Este jefe de empresa resultaba ser todopoderoso; frente así, no había más que un obrero sin pasado industrial, procedente de una vida miserable y podía ejercer sobre él un poder de mando absoluto, ya -- que, no contaba con ninguna protección que le ofreciera garantías.

No existía ya, organización mutua, ni todavía leyes, ni reglamentos relativos al trabajo en la industria; el contrato de trabajo era un contrato de adhesión sin discusión posible.

La competencia producía entonces, el efecto de hacer trabajar más a los obreros y la justicia presentaba un aspecto muy especial. (Payet, 1961).

Originalmente, la fuerza de trabajo, junto con el dinero, la maquinaria y los materiales necesarios eran considerados por los empleadores como uno de los factores necesarios para la producción de artículos y servicios. En esta forma, los trabajadores tendían a ser considerados, principalmente, como otro artículo que podía emplearse con el salario más bajo posible y -- que podía desecharse cuando sus servicios ya no fueran suscepti--

bles de ser utilizados provechosamente.

Como era el empleador quien mantenía la posición - de poder, por lo general, los trabajadores eran obligados a aceptar sus condiciones de empleo sobre la base de "TOMELO O DEJELO". La necesidad de obtener ingresos y la incapacidad para conseguir otro trabajo, ya no mejores condiciones de empleo, impedían a -- los trabajadores acudir a otra parte. (Chruden, 1971).

La empresa moderna nacida de un clima de libertad anárquica, entregando a los hombres a la miseria y al sufrimiento, comenzó a experimentar una evolución. El patrono combativo, de derecho divino, que tenía a su disposición la fuerza pública y que mantenía una disciplina férrea en un modelo de "FABRICA-CUARTEL", fue evolucionando hacia un paternalismo encaminado a - proporcionar al obrero un bienestar, según la idea de ello había formado el patrono.

Paralelamente a esta toma de conciencia social, de formada en su espíritu, fue elaborándose una completa legislación sobre el trabajo, destinada en un principio a proteger al - trabajador (leyes sobre el trabajo de los niños, la duración del trabajo, el descanso dominical, entre 1800 y 1850).

A la protección del trabajador por la ley, siguió una legislación para su defensa, lo que dió lugar a la fundación de los sindicatos de las organizaciones profesionales protegidas por el estado.

La extensión gradual de los privilegios de voto y la educación libre de todos los ciudadanos, ayudaron a los trabajadores a adquirir más poder político. Conforme pasó el tiempo, la legislación protectora se extendió a cubrir las horas de trabajo para el personal masculino, las condiciones de trabajo que afectaban la salud y la seguridad de los empleados y los pagos - de compensación por daños sufridos en virtud de accidentes indus

triales. La legislación conjuntamente con los progresos en la negociación colectiva de los trabajadores, eventualmente les ayudó a obtener una mejora considerable en las condiciones de empleo.

La producción en masa se hizo posible por medio de la manufactura y el montaje de partes estandarizadas y mediante el desarrollo de la forma de sociedad empresarial en la cual el propietario particular fue sustituido por varios accionistas. Fue así, que en lugar de tomar una participación activa en la administración de la empresa, los accionistas delegaron esta función a un nuevo y presunto número de administradores profesionales.

El organizador comenzó a desplazar al ingeniero, ya que se vió que no era suficiente considerar sólo el aspecto técnico para resolver problemas que eran al mismo tiempo de estructura y de acondicionamiento y que obligaban a pensar en el aspecto humano de las soluciones propuestas.

Se dió entonces un auge de las ciencias humanas -- que crearon una verdadera mística de las relaciones de este tipo dentro de la empresa, que tendía a transformarse en laboratorio social. (Payet, 1961).

Como plantea Reyes-Ponce (1966), actualmente la empresa está constituida de la siguiente forma:

A. BIENES MATERIALES

- a) Edificios, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos o herramientas.
- b) Materias primas, materias auxiliares y productos terminados.
- c) Capital (dinero, valores, acciones, obligaciones, etc.)

B. HOMBRES

- a) *Obreros (calificados y no calificados).
Empleados de oficina (calificados y no calificados).*
- b) *Supervisores.*
- c) *Técnicos.*
- d) *Ejecutivos.*
- e) *Directores.*

C. SISTEMAS

- a) *Sistemas de producción, de ventas y finanzas.*
- b) *Sistemas de organización y administración.*

1.3. ADMINISTRACION DE PERSONAL

Toda organización requiere para su funcionamiento, de personas que puedan realizar las acciones necesarias para con seguir sus objetivos. Por lo tanto, el personal es el elemento principal de una empresa y de la utilización efectiva de este re curso humano, depende su éxito o fracaso.

Los mejores proyectos, si dejan de tomar en cuenta el aspecto humano de la organización, a la larga, no podrán alcanzar sus objetivos, aunque todos los demás aspectos estén cuidadosamente planeados.

Hay que tener siempre presente, los dos factores - que intervienen en el funcionamiento de una empresa: humanos y materiales, ya que el éxito sólo se consigue cuando se logran -- utilizar armoniosamente ambos factores, hasta su máximo rendimiento, para obtener un objetivo común.

La administración de personal tiene por objeto, el manejo y resolución de los problemas humanos planteados en una - organización.

El elemento humano no se rige por las mismas leyes y reglas que la parte material; que pueden ser específicamente medidos y controlados. Las personas están sujetas a otros lineamientos: las leyes de la naturaleza humana y la psicología.

Los seres humanos tienen aspiraciones y ambiciones, temores y complejos.

La administración de personal precisa comprensión de los aspectos humanos de la organización y su objetivo es introducir en la administración general, un elemento destinado a aumentar la productividad del trabajo por medio del establecimiento de mejores relaciones humanas. Esto constituye una práctica muy sana, dirigida a obtener ventajas fundamentales, tales como una mejor utilización de los servicios del personal, una moral superior y un espíritu de grupo más desarrollado en la organización. (Laberge, 1977).

Para principios de este siglo, la elevación de los costos indirectos y de mano de obra, había obligado a la gerencia a dedicar más esfuerzo para lograr una mayor eficiencia en la producción, mediante el mejoramiento de los métodos de trabajo y la creación de normas por medio de las cuales pudiera juzgarse la eficiencia del empleado. Tales esfuerzos condujeron al movimiento de la administración científica durante los primeros años de este siglo; lo cual tuvo un impacto definitivo sobre la administración de personal. El movimiento llegó a estimular el uso de nuevos instrumentos para la administración de personal con los cuales medir y motivar la productividad del trabajador. Sin embargo, también creó problemas de relaciones humanas que debían resolver los gerentes.

El movimiento de la administración científica fue estimulado por las aportaciones de Frederick W. Taylor, quien suele ser citado como el padre de la administración científica. Entre sus contemporáneos, que también contribuyeron al movimien-

to, se encontraban personalidades tan destacadas como Frank y -- Lilian Gilbreth, Henry L. Gantt, Harrington Emerson y Harry Hopf. Taylor estaba convencido de que el trabajo podía ser analizado y estudiado sistemáticamente, utilizando el mismo método científico seguido por los investigadores en el laboratorio. Según sus palabras, la administración científica consistía en "substituir los viejos criterios y opiniones individuales por la investigación científica y los conocimientos precisos, ya fuera respecto al patrón o al trabajador, en todos los asuntos relacionados con el trabajo hecho en el establecimiento". Así pues, Taylor confió en el estudio de tiempo como base para establecer los métodos y estándares apropiados para ejecutar un trabajo, para entrenar y supervisar a los empleados en el uso de los métodos apropiados y para evaluar su trabajo.

Taylor consideró que la administración científica ofrecía el mejor enfoque para incrementar la productividad y las ganancias de los trabajadores para proporcionar mayores utilidades a los propietarios y precios más bajos a los clientes. El -- consideró los estándares de rendimiento precisos, basados en datos objetivos, obtenidos por medio de los estudios de tiempos y de otras fuentes, como una herramienta importante para la administración de personal, que recompensaba a los trabajadores superiores y eliminaba a los deficientes. Además consideraba que -- los incentivos financieros, los cuales permiten a los trabajadores obtener más cuando trabajan con mayor esfuerzo y más eficientemente, representaban la mejor forma de motivación para el empleado. Este concepto presentó un agudo contraste con la práctica prevaleciente, que no ha desaparecido por completo, de intentar obtener más trabajo de los empleados amenazándolos con castigos, incluyendo la pérdida de sus empleos. Quizá lo más importante fue el reconocimiento de Taylor de que la eficiencia dependía, tanto de la buena planeación, como de la buena ejecución -- apropiada. Sin embargo, en contraste con la filosofía prevaleciente, hoy en día, que concede ampliar el puesto del trabajador,

permitiéndole participar en la planeación y en las decisiones, - Taylor consideraba que las funciones de planeación eran principalmente la responsabilidad de la gerencia. (Chruden, 1971).

La evolución de la administración de personal hasta convertirse en un campo profesional fue ayudada por las aportaciones de conocimientos e investigaciones de la psicología industrial a medida que emergía como campo de estudio. Uno de los iniciadores más conocidos en la psicología industrial, fue Hugo Munstemberg, cuyo libro "Psychology and Industrial Efficiency", publicado en 1913, llamó la atención en cuanto a las contribuciones que la psicología como campo de estudio, podría prestar en áreas tales como pruebas de empleo, entrenamiento y superación en la eficiencia. Muchos otros psicólogos siguieron su ejemplo e hicieron notables contribuciones a la administración de personal, entre ellos se cuenta Walter Dill Scott, reconocido por sus trabajos iniciales en la selección de vendedores y por su obra clásica sobre Administración de Personal con Clothier y Spriegel. - J. McKeen Cattell, notable por sus actividades en el desenvolvimiento de pruebas y por sus esfuerzos para establecer The Psychology Corporation (1921); y Walter Van Dyke Bingham, autor de libros sobre entrevista y pruebas de aptitud y posteriormente, jefe psicólogo del departamento de guerra (E.U.A.). Los profesores e investigadores de las Universidades de Estados Unidos, cuyos trabajos iniciales han contribuido sustancialmente a los actuales esfuerzos, incluyen a Poffenger, de Columbia, Butt, de Ohio, Kornhauser, de Chicago y Vitales, de Pensylvania.

G. Stanley Hall, el primer presidente de la American Psychology Association (1892), se encuentra entre quienes reconocieron la necesidad de una publicación que se centrara sobre las aplicaciones de la Psicología a la Industria. Fundó el Journal of Applied Psychology, en 1917, del cual se hizo cargo poco después J.P. Porter. El Journal of Applied Psychology y Personnel Psychology, los cuales principalmente fueron productos de ..

los primeros esfuerzos de Bingham, representan las principales - publicaciones de caracter psicológico dedicadas a la difusión de la literatura en los campos industriales y de personal. La investigación psicológica, estimulada por la primera guerra mundial y nuevamente por la segunda guerra mundial, ayudó a producir progresos adicionales en las pruebas psicológicas, en las técnicas - de evaluación del desempeño y en la teoría del aprendizaje. En los últimos años, los centros de investigación y entrenamiento - han hecho progresos de importancia en las áreas de entrenamiento de la sensibilidad dinámica de grupos y comportamiento humano en las organizaciones. Actualmente las contribuciones de la psicología industrial para alcanzar resultados más efectivos en la administración de personal. (Chruden, 1971).

Cerca del inicio de este siglo, la administración de personal comenzó a evolucionar como campo de especialización por su propio derecho. Su crecimiento fue ayudado por los nue--vos conocimientos generados, en esa época, por el movimiento de la administración científica y por la psicología industrial. El movimiento sindicalista y el del bienestar, que iban tomando hacia fines del siglo XIX, también ayudaron a la necesidad de formalizar la administración de personal.

En sus inicios, las funciones de la administra--ción de personal, que por lo general estaban limitadas a contratar, despedir y tomar tiempo, eran manejadas por cada supervisor como parte de su trabajo como jefe. A medida que se volvieron más complicados los métodos de producción y aumentaba la carga - de trabajo del supervisor, su responsabilidad con relación a tomar el tiempo y a la elaboración de la nómina de pago, solía ser asignada a un empleado, que en realidad era uno de los primeros especialistas en personal. Estas funciones de oficina iniciales eran ampliadas, en algunos casos, para incluir las responsabilidades de contratación y, finalmente, para incluir otras que fue--ron asignadas al departamento de personal.

Aún cuando el departamento de personal existió con anterioridad en forma de actividad de contratación o bienestar, se ha fijado el año de 1912 como la fecha aproximada en la cual se acordó reconocerlo y darle la categoría de departamento.

Conforme los beneficios que se derivan de las funciones de personal, que son cada vez más reconocidos y aceptados, se expande el campo de los programas de personal. Los programas principiaron a evolucionar desde sólo llevar meramente registros o funciones de contratación, hasta ser algo que cubre todas las fases de la administración de personal. Los especialistas de personal fueron empleados para ayudar a los gerentes en actividades tales como entrenamiento, la administración de sueldos, salarios y prestaciones adicionales y relaciones laborales. (Chruden, 1971).

La Administración de personal comprende las siguientes funciones:

- Integración: reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- Calificación de méritos.
- Entrenamiento y desarrollo.
- Administración de sueldos y salarios.
- Prestaciones y servicios.
- Salud y seguridad.
- Investigación de personal.

(Sikula, 1976 y Arias Galicia, 1973).

Estas funciones describen los deberes prácticos y procesos que competen a la administración de personal, cada una de ellas cumple con un fin específico, por lo que todas son igualmente importantes.

mente importantes.

Ya que la administración tiende a obtener resultados efectivos con la gente, la administración de personal es una función básica de la dirección o una actividad que se encuentra en todos los niveles de jefatura en cualquier organización, comenzando con el presidente ejecutivo.

Como dice Pigors (1975), la administración de personal también abarca todos los tipos de organización funcional, tal como administración de producción, administración financiera, administración de ventas y administración de investigación. A menos que los directores de una organización funcional esperen desempeñar por sí mismos, todos los deberes de los cuales son responsables, tienen que asegurarse la cooperación de otra gente -- dentro de su área de la organización total. En síntesis, todo miembro del grupo directivo, de arriba hacia abajo, debe ser un efectivo "ADMINISTRADOR DE PERSONAL", porque depende de la buena voluntad y esfuerzo productivo de sus subordinados.

1.4. LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

La relación entre innovaciones tecnológicas y sociales puede ser interpretada como la relación entre las fuerzas y las relaciones de producción.

Maier (1979) afirma que su impacto sobre los recursos humanos ha sido siempre un factor clave para las ciencias económicas.

La revolución industrial produjo la victoria del capitalismo sobre el feudalismo e hizo económica la producción de bienes pequeños. Dividió los procesos complejos de la producción en elementos simples. Antes de esta época, había sido necesario un largo y amplio entrenamiento profesional. Así, el tra-

bajo calificado, hasta entonces dominante, fue gradualmente sustituido por trabajo no calificado.

La revolución industrial fue creada por innovaciones tan básicas como la máquina-herramienta, la máquina de vapor, etc. Su principal impacto social fue obviamente la remodelación de los recursos humanos que permitió un rápido crecimiento de capital y ganancias, pero que tuvo consecuencias desastrosas por las condiciones de vida de la clase obrera.

Hoy en día, se prepara un nuevo impulso innovativo, que si no está conectado con innovaciones sociales, podría tener algunos resultados problemáticos para la humanidad, similares a aquellos de la primera revolución industrial. Por el momento, se tiene una situación contradictoria en diferentes partes del mundo. Por un lado, la vieja división industrial del trabajo está siendo debilitada por las innovaciones tecnológicas actuales (microelectrónica, automatización, etc.), que tienen la tendencia de eliminar el trabajo simple no calificado. Por otro lado, la falta de innovaciones sociales está obstaculizando el mejoramiento en la calidad de los recursos humanos y su utilización para necesidades y demandas sociales. Es por esto que la cuestión sobre "Innovación y la mejor utilización de los recursos humanos", es tan criticada. (Maier, 1979).

Por tanto, la organización actual debe tomar en consideración, y éste es un punto de singular trascendencia a los elementos humanos. Esto no se refiere propiamente a los hombres sino a sus características personales, es decir, a sus energías físicas, a su capacidad intelectual, a sus conocimientos, a sus habilidades, a sus aptitudes, a su carácter, a sus hábitos y formas de vida, a su temperamento; en una palabra, a lo que los individuos son y aún a lo que pueden llegar a ser en lo material, en lo intelectual, en la moral y en lo social.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, se -

propone la siguiente definición de Guzmán Valdivia (1963). "Organizar es coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa, para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa corresponden".

La psicología industrial y la práctica laboral -- consiguieron importantes avances y estímulos, gracias a la urgencia en aplicar conocimientos psicológicos al trabajo.

La psicología laboral es, ante todo, una ciencia aplicada. Sirve a la vida del trabajo, aporta lo necesario para que el hombre trabaje según sus aptitudes, para que el esfuerzo - laboral no contradiga las exigencias y normas del trabajo humano y conceda un alto grado de satisfacción.

La psicología del trabajo debe ser también investigación, ya que es necesario, puesto que el trabajo y su situación en el medio social son algo totalmente fluido y variable, - lo que modifica constantemente la situación del operario.

No debe olvidarse tampoco que, en virtud del desarrollo técnico, se han creado nuevas exigencias y puestos de trabajo, cuyas necesidades y repercusiones psíquicas no estaban previstas. Sería misión de la psicología del trabajo observar continuamente las tendencias del desarrollo de la técnica y los cambios de las condiciones laborales, estudiando sus repercusiones sobre el hombre y adoptando las soluciones adecuadas.

Aunque es apremiante la misión de la psicología - del trabajo como ciencia aplicada, es necesario considerarla también como ciencia pura, en tanto que es una parte de la psicología de la cultura, porque el trabajo forma parte de la cultura - humana, tanto como el lenguaje o el arte. Como tal, han de ser investigados psicológicamente sus orígenes, sus contenidos fundamentales, sus relaciones con los demás ámbitos culturales y sus

repercusiones sobre la humanidad.

La relación hombre-trabajo no se agota al ejecutarlo, sino que aquél adopta una actitud ante éste, actitud que parte del trabajador. Este adopta una determinada postura ante su trabajo y se obtiene así una motivación en virtud de la cual realizará el trabajo con más o menos intensidad y con más o menos satisfacción; pero también adoptan una postura ante el trabajo quienes no lo han ejecutado, realizando su valoración. Analizar el trabajo, dar una valoración eficaz, una remuneración adecuada y la medida de los tiempos son los problemas a los que puede aportar solución la psicología del trabajo.

El encuentro humano en el trabajo influye considerablemente en su proceso y en la actitud que el hombre adopte ante él y es el objetivo de una buena parte de la psicología del trabajo. Este encuentro se verifica de dos formas básicas: con sus compañeros de trabajo, o con sus jefes/subordinados, según sea el caso. (Russell, 1968).

Arfas Galicia (1973) señala que los recursos humanos tienen, entre otras, las siguientes características:

- a) Implican una disposición voluntaria de la persona; ya que no existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, y a nadie podrá imponerse que se dedique a la profesión industrial, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (Art. 2º, 4º y 5º constitucionales).
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él, si se percibe que esa actitud va a ser "provechosa" en alguna for--

ma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo, realizando así, voluntariamente, un contrato psicológico.

- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. La calidad del servicio que prestan los miembros de una organización depende directamente de las características mencionadas.
- d) El total de recursos humanos de un país o de una organización, en un momento dado, puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso, se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc.; a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.
- e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitud será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

La mejor utilización de los recursos humanos, in-

dica Maier (1979), incluye:

1. El asegurar clases de trabajo para todas las personas capacitadas y dispuestas a trabajar.
2. El mejorar la calidad de los recursos humanos a través de la educación y el entrenamiento para el trabajo; donde queda incluida la inducción del nuevo empleado.
3. El crear condiciones laborales y de otro tipo para el uso más efectivo de la calidad mejorada de los recursos humanos y la reducción del trabajo no calificado.

Historicamente las concepciones acerca de las personas en las organizaciones han reflejado en gran medida las posiciones filosóficas acerca de la naturaleza del hombre y han servido como justificación del sistema organizativo y político de la época.

Schein presentó los cuatro conjuntos siguientes:

- A) El hombre racional - económico.
- B) El hombre social.
- C) El hombre auto-realizado.
- D) El hombre complejo.

(Kreimer-Stuhlman, 1975).

A. EL HOMBRE RACIONAL - ECONOMICO

Esta concepción deriva originalmente de la filosofía hedonista y postula al hombre calculando las acciones que maximizan sus intereses y comportándose en consecuencia, la teoría económica clásica representada por --

ADAM SMITH partía de un supuesto; la libre concurrencia - en un mercado de los distintos intereses regularía adecuadamente las relaciones mutuas.

En relación a los empleados, esta línea de pensamiento se describe así:

- a) El hombre está básicamente motivado por incentivos -- económicos y hará aquello que le reporte mayores ganancias.
- b) Ya que los incentivos económicos están bajo el control de la organización, el hombre es esencialmente un --- agente pasivo al ser manipulado, motivado y controlado por ella.
- c) Los sentimientos humanos son esencialmente irracionales y deben prevenirse sus interferencias con el cálculo racional del interés propio.
- d) Las organizaciones deben diseñarse en forma tal que -- neutralicen y controlen los sentimientos humanos y -- sus imprevisibles consecuencias.

En dichas concepciones están implícitas algunas otras adicionales que fueron explícitas por D. McGregor, - en la denominada teoría X (en contraste con la teoría Y).

- e) El hombre es intrínsecamente perezoso y debe ser motivado por medio de incentivos externos.
- f) Las metas naturales del hombre son contrarias a las - de la organización, por lo que el hombre debe ser controlado por fuerzas externas para asegurar su trabajo hacia los fines organizacionales.
- g) A causa de sus sentimientos irracionales, el hombre - es básicamente incapaz de autodisciplina y autocontrol.

h) Pero, todos los hombres son divididos en dos grupos, los que ajustan a lo ya descrito y los que están auto motivados, autocontrolados y menos dominados por sus sentimientos; este último grupo debe asumir la responsabilidad de dirigir a otros.

Esta concepción corresponde al tipo de inclusión que Etzioni denomina "calculada". La organización compra los servicios y la obediencia del empleado con recompensas económicas y asume la obligación de protegerse y proteger al mismo empleado de los aspectos irracionales de su naturaleza, mediante un sistema de autoridad y control. La autoridad descansa esencialmente en cargos específicos y se espera de los empleados que obedezcan a quien ocupe dichas posiciones de autoridad, independientemente de su competencia o personalidad.

El énfasis se dá en el desempeño eficiente de la tarea. La responsabilidad gerencial por los sentimientos y la moral de personal es secundaria.

La estrategia gerencial que emerge es bien sintetizada por Koonts y O'Donnell en las cuatro funciones --- principales que el gerente debe cumplir: planificar, organizar, motivar y controlar.

En la medida que las expectativas con respecto a los empleados sean la indiferencia, la hostilidad, la motivación exclusivamente económica, las estrategias gerenciales usadas, muy probablemente conduzcan a que la gente se comporte de la manera prevista.

B. EL HOMBRE SOCIAL

A medida que los trabajos se volvan más complejos y la competencia entre las organizaciones más severas,

la dirección tenía que depender cada vez más en el juicio, la capacidad creativa y lealtad de sus empleados. Así como las organizaciones empezaron a pretender más, el personal también, y la naturaleza del contrato psicológico cambió al ritmo que las organizaciones se volvieron más complejas y más dependientes de los recursos humanos. Al mismo tiempo, psicólogos y sociólogos industriales empezaron a estudiar más cuidadosamente cuales eran las motivaciones reales y los patrones de conducta de los miembros. Estos estudios llevaron a caracterizar lo que puede llamarse el hombre social. Elton Mayo, a partir de sus estudios de Hawthorne desarrolló un conjunto de conceptos -- acerca de la naturaleza del hombre completamente diferente del económico - racional.

- a) El hombre es básicamente motivado por necesidades sociales y obtiene su sentido de identidad relacionándose con los demás.
- b) Como resultado de la revolución industrial y la racionalización del trabajo, se ha perdido su sentido; debe buscársele en las relaciones sociales que en él se dan.
- c) El hombre responde más a las fuerzas sociales de su grupo que a los incentivos y al control gerencial.
- d) Los hombres responden a la dirección en la medida que el supervisor satisfaga las necesidades sociales del subordinado y su necesidad de aceptación.

Estos conceptos tienen implicaciones completamente diferentes en cuanto a estrategia gerencial de aquellos relacionados con el hombre racional - económico. -- Así se debe prestar mayor atención a las necesidades del personal y no sólo a la tarea de cumplir; esas necesidades tienen que ver con la aceptación, sentido de pertenencia e identidad. La gerencia debe aceptar la realidad --

del grupo como tal, y su papel debe ser el de un intermediario entre las necesidades del personal y los fines de la organización. La iniciativa del trabajo pasa de la gerencia al trabajador. El control psicológico que se dá - bajo esta concepción implica que, tanto la organización - como el trabajador, esperan mucho más de la otra parte.

C. EL HOMBRE AUTO-REALIZADO

Para psicólogos como Argyris, Maslow, McGregor y otros, la pérdida de significado del trabajo, no está tan relacionado con las necesidades sociales de los hombres, como con la necesidad inherente al ser humano de usar sus capacidades y habilidades en una forma madura y productiva. En la industria moderna donde las tareas están tan - especializadas y fragmentadas, no se permite al trabajador usar sus potencialidades ni ver la relación entre su trabajo y el producto de la organización. Este tipo de concepciones puede expresarse así:

- a) Las motivaciones humanas son de distintas clases que pueden ser ordenadas jerárquicamente. Cuando las de menor nivel son satisfechas, se hacen presente las de orden superior.
- b) El hombre busca ser maduro en el trabajo y es capaz - de serlo. Esto significa una cierta dosis de autonomía e independencia, la adopción de una perspectiva a largo plazo, el desarrollo de capacidades y habilidades específicas y mayor flexibilidad para adoptarse a las circunstancias.
- c) El hombre está básicamente automotivado y autocontrolado. Los incentivos y controles impuestos desde afuera, probablemente lo atemorizan y reducen su vínculo a uno más inmaduro.
- d) No hay un conflicto inherente entre auto-realización

y efectividad organizacional. Si se le dá la oportunidad, el hombre integrará sus metas con las de la organización.

Si un gerente tiene una concepción como la señalada, usará una estrategia similar a la anterior, pero con algunos agregados. Se preocupará menos de ser "considerado" y más en hacer el trabajo más estimulante y significativo.

Las implicaciones para la autoridad y el contrato psicológico resultante son muy importantes; primero, la autoridad pasa del puesto o del hombre a la tarea en sí y el trabajador es quien se preocupa porque la tarea esté adecuadamente realizada. Las bases de motivación pasan de ser extrínsecas a intrínsecas al trabajador.

En las dos concepciones anteriores, el contrato psicológico implicaba un intercambio de recompensas extrínsecas (económicas o sociales) por un buen desempeño. En esta teoría el contrato implica el intercambio de oportunidades de obtener recompensas intrínsecas (satisfacción por el uso de las propias capacidades) por trabajo de alta calidad y creatividad. Esto por definición, crea un tipo de inclusión "moral" antes de "utilitario", según términos de Etzioni. Este modelo parece ser más relevante al considerar las motivaciones de gerentes, personal profesional y generalmente grupos de mayor nivel de educación.

Herzberg y otros, descubrieron que lo que hacía sentirse bien en un trabajo, eran factores genuinamente motivadores; e invariablemente estaban relacionados con la tarea y con realizaciones y sentimientos de crecimiento profesional. Lo que les hacía sentirse bien era la auto-realización. Lo que les hacía sentirse mal de sus

trabajos eran otros factores laterales, como remuneración inadecuada, malas condiciones de trabajo, mala supervisión, etc. Herzberg los llamó "factores higiénicos" que si no llegaban a ciertos niveles mínimos una persona se sentiría infeliz en su trabajo, pero dichos factores no eran capaces de generar motivaciones positivas y sentimientos de bienestar.

D. EL HOMBRE COMPLEJO

Las teorías de organización y administración tendieron a simplificar y generalizar las concepciones acerca de la naturaleza del hombre. El hombre es un individuo más complejo que el racional - económico, el social o el auto - realizado, y no sólo es más complejo en sí mismo, sino que probablemente su complejidad difiera de la del vecino.

Los complejos que pueden hacer justicia a tal complejidad son:

- a) El hombre no sólo es complejo sino altamente variable; la jerarquía de sus necesidades puede variar de un momento a otro y de una situación a otra; las motivaciones interactúan y se combinan en patrones motivacionales más complejos.
- b) El hombre es capaz de aprender nuevas motivaciones a partir de su experiencia organizacional, por lo que - su patrón de motivaciones y el contrato psicológico - que establece el resultado de la compleja interacción entre sus necesidades iniciales y su experiencia organizacional.
- c) Las motivaciones de los hombres en diferentes organizaciones o parte de ellas, pueden ser diferentes.
- d) El hombre puede integrarse productivamente en organi-

zaciones sobre la base de diferentes motivaciones. - La naturaleza del trabajo a realizar, las habilidades y la experiencia de la persona y la naturaleza de las demás personas dentro de la organización, interactúan para producir un cierto patrón de trabajo y sentimientos.

- e) Los hombres pueden responder a diferentes tipos de estrategias gerenciales, dependiendo de sus propias motivaciones y habilidades, y de la naturaleza del trabajo. Es decir, no hay una sola estrategia gerencial correcta para todos los hombres en todo momento.

La mayor implicación para una estrategia gerencial exitosa es que el gerente debe ser un buen diagnosticador y dar valor al espíritu de indagación. Debe tener la flexibilidad personal y la gama de habilidades necesarias para variar su propio comportamiento en diferentes situaciones, adoptando a condiciones cambiantes del personal y de la tarea a realizar. (Kreimer-Stuhlman, 1975).

También debe tomar en cuenta que el trabajo humano se caracteriza por su doble condición, intelectual y manual. Ningún trabajo manual puede prescindir de la inteligencia sin el riesgo de dejar de ser trabajo humano, y recíprocamente, ninguna actividad de la inteligencia, aplicada al trabajo puede prescindir de toda participación del cuerpo.

La palabra trabajo procede del verbo latino *Tripaliare* que significa torturar por el método de las tres esacas. Trabajar es, en efecto, torturar la materia y al propio cuerpo. (Diccionario Enciclopédico ilustrado).

De hecho, al trabajo van asociadas dos nociones, la de la producción y la del esfuerzo.

El trabajo moviliza todas las aptitudes del individuo, y el trabajador es un ser que evoluciona constantemente y cuyo potencial crece al mismo tiempo que aumenta su experiencia, el enriquecimiento obtenido así por el -- trabajador, como resultado de su esfuerzo, lo coloca en un estado de motivaciones que animan al trabajador y originan las necesidades que trata de satisfacer.

El trabajador posee tres aspectos fundamentales: fisiológico, psicológico y social.

El hombre considerado desde el punto de vista del trabajo, se halla entonces, sometido a un conjunto de reglas biológicas que limitan su esfuerzo en intensidad y en ritmo. En cuanto a la psicología del individuo, es a su vez, función de las condiciones fisiológicas lo que determina el temperamento e influyen notablemente sobre el carácter. Y, el comportamiento de un hombre se halla en efecto condicionado por este complejo psico-fisiológico, y depende de las motivaciones que le animan y de las necesidades que experimenta.

Estas necesidades describen los cuatro aspectos -- bajo los cuales el hombre desarrolla su actividad, principalmente a través de su trabajo.

El hombre es, en primer lugar, un ser lleno de vitalidad, animado por el afán de actuar.

Es, además, un ser egoísta animado por el interés personal.

Es por último, un ser ético animado por la preocupación del bien, de la belleza, de la verdad que con frecuencia se traduce en sentido del deber.

Pero, también es un ser social al que mueve el --

deseo de vivir en sociedad.

(Payet, 1961)

CAPITULO II

*El éxito del desarrollo ejecutivo en una empresa -
está gobernado en gran parte por la discersión y sabiduría de --
sus directores en su papel de educadores. Cada supervisor toma
por su cuenta su papel cuando se propone guiar y facilitar los --
esfuerzos de sus subordinados para desenvolverse por sí mismo.*

John W. Riegel

*(Executive Development: A survey of ---
Experience in Fifty American Corporations,
The University of Michigan Press, Ann --
Arbor, Mich., 1952, page 43).*

II

INTEGRACION DE PERSONAL

II.1 DEFINICION Y FUNCIONES

Koontz y O'Donnell (1979) definen que "la función administrativa de integración se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización a través de una adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura".

El reclutamiento es el proceso por medio del cual se reúne un conjunto de personas disponibles para trabajar en -- una empresa en particular.

Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales. El objetivo de seleccionar es evitar o eliminar aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la organización.

Los empleados potenciales pasan una serie de pruebas y entrevistas, al finalizar el proceso de selección, un empleado puede ser contratado o no, se toma la decisión y después se hace la contratación. Una vez que se ha contratado al nuevo empleado, debe ser introducido en forma adecuada a la empresa -- por medio del proceso de inducción.

La inducción tiene por objeto familiarizar a los empleados con el ambiente de trabajo. Para ello, se les proporciona datos acerca de las normas y objetivos de la organización en la cual hace su entrada, condiciones de trabajo (horas de -- trabajo, derechos, obligaciones, etc.) y otros aspectos que de-

ben series conocidos, como su lugar de trabajo, la localización de los departamentos de la empresa con los que tendrá relación (lugar de cobro, sanitarios, etc.), y la presentación con su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo con quienes tendrá una relación directa. (Laberge, 1977).

Este proceso es sumamente importante para la integración del nuevo empleado a la organización.

Cuando se selecciona y contrata uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

El nuevo trabajador se encuentra de pronto dentro de un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo esto puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción. Por tanto, es la propia organización la que debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto sea acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Según la opinión de Arias Galicia (1973) un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedará inconcluso si se descuida la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo, de ahí la necesidad de establecer un programa de inducción.

Pigors señala que desde el punto de vista del departamento de personal, el propósito del reclutamiento, la selección y la colocación es tratar de hacer algo más que sencillamente llenar los puestos vacantes. Si eso fuera lo único que se ne

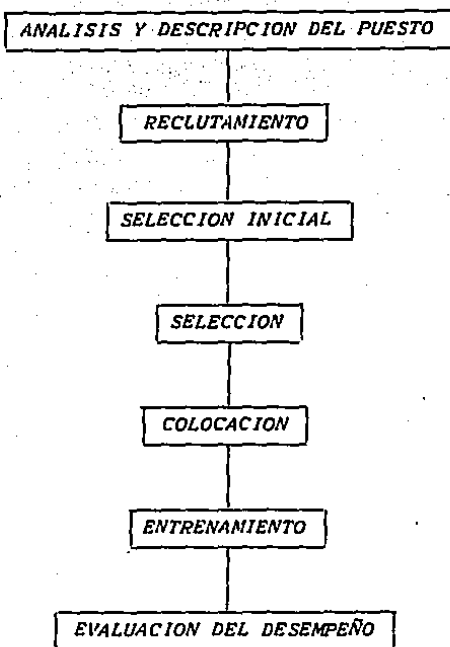
cesitara hacer, la fórmula más sencilla sería vacante-requisición-ocupación. Pero este proceso tan simplificado no promovería el objetivo más amplio e importante de establecer y alentar la moral del trabajador para lograr un equilibrio entre la movilidad del personal y el equilibrio de la organización.

La planeación de recursos humanos es el proceso para determinar los requerimientos de personal y los medios --- para lograr que dichos requerimientos puedan llevar a cabo los planes integrales de una empresa. Las actividades de esta planeación son importantes a nivel individual, organizacional y nacional, para aprovechar al máximo los recursos humanos. La planeación de recursos humanos se considera como un procedimiento sistemático que caracteriza una secuencia de sucesos planeados o una serie de pasos cronológicos. Estos pasos o sucesos son los componentes del proceso de planeación de recursos humanos, estos incluyen:

- 1) objetivos
- 2) planeación de la organización
- 3) auditoría de recursos humanos
- 4) pronóstico de recursos humanos
- 5) programas de acción

Tales componentes y facetas están estrechamente relacionadas de una forma sistemática y dinámica. Los pasos intermedios del -- proceso, planeación de la organización, auditoría de recursos humanos y pronóstico de recursos humanos tienen una naturaleza, tiempo y campo de acción altamente relacionados. (Sikula, 1976).

Davis (1975) propone los siguientes pasos en el siguiente proceso de selección y colocación:



11.2 RECLUTAMIENTO

Puede definirse el reclutamiento, como la búsqueda de un determinado número de personas que posean ciertas cualidades, suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la empresa. La determinación posterior del grado de eficiencia que demuestren los candidatos y de si estos alcanzan o no el nivel exigido por la empresa, es labor de la selección.

Para ser eficaz, es decir, para proveer en el momento oportuno un número suficiente de candidatos valiosos para

los fines de la selección, es necesario que el reclutamiento no se realice en forma improvisada, sino siguiendo un plan cuidadosamente estudiado y programado en todos sus detalles. La investigación del personal de cualquier tipo y nivel debe conducirse a través de un plan preciso, y no debe dejarse a la improvisación del momento o a la inspiración subjetiva de una determinada persona, en razón a las grandes dificultades y el elevado costo que representa el encontrar los candidatos más idóneos. De otro modo, se correría el peligro de elegir y hacer uso de fuentes y órganos de reclutamiento nada apropiados, cometer errores en su utilización, y no beneficiarse ni siquiera de un mínimo de sus posibilidades, obteniendo como resultado la contratación de un personal tal vez desechado por otras empresas, o un número tan reducido de candidatos que imposibilite una selección seria, e incluso de no hallar ni un solo aspirante aprovechable.

De lo anterior, puede decirse que el programa de reclutamiento consiste en determinar poco a poco: 1 y 2 tomando en cuenta las necesidades de la empresa, la situación del mercado de trabajo y las circunstancias sociales y geográficas en que ésta se desenvuelve:

1. Las fuentes mejores por cantidad y calidad de reclutamiento, donde han de buscarse los candidatos.
2. Los medios o instrumentos más idóneos para procurarse los posibles candidatos y provocar en ellos el necesario interés por los puestos de trabajo ofrecidos.

A tal fin, es preciso que todo programa de reclutamiento vaya precedido de un cuidadoso análisis de los puestos ofrecidos, esto es una descripción de las obligaciones y derechos del puesto y una precisa definición de los requisitos exigidos por la empresa.

II.2.1 EL RECLUTAMIENTO COMO PROCESO

Como plantea Zerilli (1970), el reclutamiento debe concebirse como un programa de carácter permanente y continuo, y no como cierto número de acciones aisladas desarrolladas - cada una de ellas en razón de una específica y particular exigencia. Lo mismo que las demás funciones de dirección del personal, el reclutamiento aparece como un proceso continuo, permanente, - que afecta a cada momento de la vida empresarial y se inicia aún antes de que sea implantada una norma práctica para la investigación de personal.

Este proceso continuo se concreta, cuando surge - la necesidad de nuevo personal, en actos formales para su investigación y búsqueda, siguiendo un determinado proceso y mediante el empleo de instrumentos y técnicas apropiadas.

Puesto que el reclutamiento es un proceso continuo, no puede considerarse aisladamente, sino encuadrado en el conjunto de la organización. Constituye realmente un medio de actuación dentro de la política de la empresa, contribuyendo en estrecha colaboración con los demás factores, a la consecución - del objetivo de toda organización: la máxima eficacia deriva de un mejor rendimiento y a un mejor costo.

Los resultados del reclutamiento de personal están efectivamente encaminados a asegurar esa eficiencia, mediante -- una investigación más racional unida a la adecuada utilización de las fuentes y las técnicas, con la finalidad de promover un número de candidatos aptos para ser posible una acertada selección - posterior.

II.2.2 FASES DEL RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento para Zerilli (1970) - se compone esencialmente de seis fases distintas, cada una de las

cuales presenta problemas particulares:

1. La definición de los objetivos y de la política de reclutamiento que se desea llevar a cabo.
2. La organización del reclutamiento: tareas, responsabilidad, procedimientos o normas, programas.
3. La previsión y la programación de las necesidades de personal.
4. La individualización y utilización de las fuentes proveedoras de personal y las técnicas de reclutamiento más convenientes para cada tipo de empleados y obreros, así como para las circunstancias en que se halle la empresa que lo solicite.
5. La valoración y el control, tanto de la actividad global del reclutamiento como de las fuentes de -- provisión y técnicas utilizadas.

11.2.3 POLITICA DEL RECLUTAMIENTO

Zerilli sugiere que para definir la política del reclutamiento primero deben definirse enunciar los objetivos que se desean, conseguir a través de este proceso, así como indicar un plan de actuación para alcanzarlos. Esto significa tanto como establecer algunos principios a los cuales se desea atenerse. -- Se intenta, por ejemplo, definir: si se reclutará dentro de la -- misma empresa, siempre que sea posible; si se incluirá entre los posibles candidatos a personas que tengan relación de parentesco con los actuales empleados; si se reclutarán jóvenes que no han cumplido aún el servicio militar; si se admitirán mujeres casadas; si se aceptará a personas mayores de 40 años, o que rebasen otro límite determinado de edad (distinto, según categorías); si se utilizarán solamente determinadas técnicas y fuentes de provi

sión.

11.2.4 ORGANIZACION DEL RECLUTAMIENTO

Para implantar un programa Zerilli (1970) indica que es preciso distinguir entre fijación del programa, procedimientos de convocatoria del personal, atribución de labores y responsabilidades.

El programa de reclutamiento puede fijarse a corto y medio plazo, en función de las necesidades completas de la empresa en cuanto a contratación de nuevo personal con más o menos urgencia; o a largo plazo. En cada caso, deben tenerse presentes los puntos que siguen:

1. Número de personas a admitir.
2. Clase de trabajos que han de realizar.
3. Requisitos esenciales exigidos por los puestos de trabajo citados.
4. Características que las personas a admitir deben poseer respecto a: edad, clase y nivel de conocimientos, especialización y experiencias anteriores, condiciones físicas, mentales y de personalidad.
5. Tipo y grado de adiestramiento que se hará preciso impartir al nuevo personal y su duración.
6. Fecha aproximada de su incorporación a los puestos de trabajo.

Zerilli (1970) propone que los requisitos del programa pueden fijarse en función de los puntos anteriores lo que ayudará a definir el programa de reclutamiento. Para este fin es preciso:

1. Establecer el programa sobre la base de las carac-

terísticas de los puestos ofrecidos, el trabajo a ellos inherente, y las condiciones o requisitos -- que han de reunir quienes los vayan a ocupar.

2. Estudiar un programa de reclutamiento no genérico, sino distinto para cada categoría de empleados que se quiera contratar, ya que son diferentes dichas categorías, las relaciones entre la oferta y la demanda, las tendencias, motivaciones, los intereses y las reacciones de los posibles candidatos.
3. Implantar el programa no en forma abstracta o sobre la base única de lo que la empresa exija, sino teniendo presente la idea que sobre ésta se hayan -- formulado los aspirantes, el sector en que opera y la clase de trabajo ofrecido, como también la opinión sugerida a los candidatos por la lectura del programa.
4. Estudiar atentamente las fuentes proveedoras de personal, la técnica y los instrumentos de reclutamiento, en función de:
 - a) Las exigencias y requisitos a cuyo cumplimiento está dirigida la actividad de reclutamiento.
 - b) La situación concreta del mercado del trabajo -- en la zona y la época en cuestión.
 - c) Nivel social en que se halla situada la empresa.
 - d) Localización geográfica de la misma.
 - e) Fecha en que deberá incorporarse a la empresa -- el nuevo personal admitido.
 - f) Costo probable a que puede resultar la utilización de cada una de las fuentes de provisión, -- técnicas y procedimientos.
 - g) Límite máximo de costo que la empresa se halla dispuesta a soportar por la actividad de reclutamiento.

5. Elegir sucesivamente, en función de los fines señalados, las fuentes proveedoras, las técnicas y los procesos de reclutamiento que permitan ponerse en contacto con las personas que reúnan las condiciones exigidas, dentro de su propio ambiente.
6. Asegurar la máxima agilidad, flexibilidad y oportunidad de los procedimientos puestos en práctica.
7. Controlar constantemente la eficiencia del programa y perfeccionar los medios o instrumentos empleados, a fin de que sean en todo momento idóneos a la realidad sobre la cual deben operar.

Zerilli dá las siguientes previsiones para los -- programas a largo plazo:

Los programas a largo plazo se deben implantar basándose en estimaciones y previsiones. Esto es bastante difícil, ya que no es posible precisar datos como - por ejemplo: la duración de la vida de los individuos; las probabilidades de renuncias voluntarias; el aumento o la disminución del número de personas necesarias en los diversos sectores de la empresa, ya que esto de penderá del desarrollo de la misma y, por tanto, de -- las variables circunstancias económicas, factores sólo previsibles dentro de ciertos límites.

Sin embargo, es indispensable establecer un plan de reclutamiento a largo plazo, ya que sin un programa es aún mucho más difícil emprender en el momento oportuno una acción eficaz, teniendo que recurrir a soluciones improvisadas que obligan a demorar la realización de los programas de expansión empresarial previstos, e incluso a reducir la actividad de la empresa.

Así como se planifican las compras, la construcción de las instalaciones, los aspectos técnicos del -

trabajo, etc., deben programarse al mismo tiempo las - futuras necesidades de personal. Claro, que estos programas deben ser trazados con cierta flexibilidad, de forma que puedan ser paulatinamente modificados e incluso sustituidos, de acuerdo con el progresivo desarrollo de la empresa, y deben prever varias alternativas para el caso de que se produzcan vacantes de personal antes de la fecha prevista, o de que sufran demora en su desarrollo los planes de expansión prefijados, - etc.

Los programas de reclutamiento a largo plazo deben permitir la previsión de:

1. Las sustituciones en aquellos puestos de trabajo - que se supone queden vacantes dentro del período de tiempo considerado.
2. Los nuevos puestos de trabajo que vayan a crearse en la empresa, como consecuencia de la ampliación y/o la diversificación de sus actividades.
3. Los puestos de trabajo que más adelante surgirán - en los distintos sectores y niveles de la empresa, como consecuencia del desarrollo de sus planes de expansión y crecimiento.
4. Las modificaciones que se deseen introducir en el futuro, por razones de política empresarial, en -- los requisitos exigidos a las personas destinadas a ciertos cargos.
5. Las variaciones previstas para algunos puestos de trabajo, y por tanto de las condiciones que han de recibir las personas destinadas a ocuparlos, debidas a razones técnicas u organizativas.
6. Los eventuales planes de reubicación, por traslado a otros puestos, de aquellos trabajadores que has-

ta ese momento haya formado parte de las secciones que se suprimen o reestructuran por avances técnicos, tecnológicos o de organización.

7. La admisión de un cierto número de personas en posesión de las cualidades potenciales necesarias -- para ocupar determinados puestos que podrían repentinamente quedar vacantes.

11.2.5 NECESIDAD DE CONOCER EL TRABAJO OFRECIDO Y LAS PERSONAS APROPIADAS PARA EL

Antes de establecer un programa de reclutamiento Zerilli (1970) opina que debe hacerse un atento estudio de las características y contenido de los puestos de trabajo que se incluirán en el programa de reclutamiento, así como los requisitos psicofísicos, personales y profesionales de los candidatos, con objeto de adaptar el programa a las condiciones que éstos han de reunir y de evitar una actuación ambigua y genérica, de rendimiento inevitablemente menor, tanto en eficacia como en costo.

El conocimiento de las características de los puestos de trabajo y de las condiciones que han de reunir las personas a admitir, es también muy necesario para facilitar y simplificar la selección, evitando tomar en consideración a los aspirantes desprovistos de los requisitos mínimos exigidos y reduciendo la dificultad del juicio.

De esto se deduce que, antes de poner en práctica un programa de reclutamiento y selección es necesario disponer de suficientes elementos de juicio que hagan posible su realización acertada.

Los elementos de juicio pueden obtenerse de:

1. Un análisis de los puestos ofrecidos (si son ya --

existentes o de nueva creación).

2. Una descripción de las obligaciones y labores inherentes a estos puestos.
3. Una definición de los requisitos a exigir a las -- personas que aspiren a ocupar los puestos citados.

Para realizar un análisis de puesto, debe entrevistarse a un empleado que actualmente ocupe el puesto de trabajo en cuestión, y que a juicio de su inmediato superior desempeñe su cometido de manera satisfactoria. De esta entrevista tratarán de obtenerse datos como: nombre del trabajo, categoría -- profesional, departamento o sección a que pertenece, nombre del -- superior inmediato, tiempo de adiestramiento, descripción de la labor que desarrolla, con las operaciones mentales y manuales -- que debe ejecutar, así como su finalidad; operaciones intelectuales que debe utilizar para el desempeño de su trabajo; esfuerzo físico; mecanismo a emplear, como máquinas, materiales, herramientas, instrumentos, medios de transporte, etc.; responsabilidad, sobre elementos humanos o materiales; clase de decisiones y frecuencia de las mismas; tipo de supervisión; ambiente de trabajo; enfermedades profesionales y medidas sanitarias; riesgos y medidas de seguridad; relaciones laborales, clase y número de categorías profesionales; horario de trabajo y descansos; necesidad de estar actualizado en lo que respecta a la materia de trabajo; sistemas retributivos; posibilidades de promoción y ascenso.

Si la entrevista puede realizarse en el escenario de trabajo, el entrevistador puede observar directamente al trabajador en su actividad normal, anotando las circunstancias ambientales en que se desenvuelve. Por otra parte, la entrevista puede complementarse, preguntando acerca de esos aspectos al supervisor inmediato del trabajador.

En ocasiones, en lugar de hacer un análisis, puede ser suficiente hacer una descripción sencilla del puesto de --

trabajo, a condición de que sea formulada por una persona que lo conozca perfectamente. Esta descripción, sin ser tan completa - como el análisis, debe precisar, señala el autor:

- a) La categoría de la persona que lo ocupa; la de -- quien lo controla e inspecciona, la de los posibles subordinados, etc.
- b) Los objetivos, la naturaleza y la amplitud de las tareas inherentes al cargo, así como la clase y el grado de responsabilidad que se le atribuyen.
- c) Todas las actividades y obligaciones principales, accesorias y eventuales a desarrollar por la persona designada, con indicación de las dificultades, esfuerzos y responsabilidades ajenas al desempeño de sus funciones.

La descripción de los puestos de trabajo, además permite trazar los perfiles profesionales a que han de ajustarse los candidatos, de forma que se hagan evidentes los requisitos - mínimos que deben reunir, por ejemplo:

- a) Requisitos mentales: atención, memoria, intelli-- gencia, etc.
- b) Requisitos físicos: vista, oído, aspecto, resisten cia al trabajo de pié, robustez, etc.
- c) Requisitos de instrucción: grado y tipo de instrucción exigidos, certificados de estudios, títulos, conocimiento de idiomas, etc.
- d) Requisitos profesionales: grado y clase de expe-- riencia precedente en trabajo similar, etc.
- e) Requisitos personales: edad, sexo y estado civil.
- f) Requisitos de carácter y personalidad: calma, di-- narismo, discreción, etc.

II.2.6 RESPONSABILIDAD POR EL RECLUTAMIENTO

La responsabilidad del reclutamiento recae normalmente a la oficina central de personal, aunque las soluciones posibles varían de unas empresas a otras, según las dimensiones de las mismas y el nivel de los mandos a admitir.

Para el reclutamiento de obreros, vendedores y empleados administrativos existe una suficiente homogeneidad de procedimiento en las diversas clases de empresas, no puede decirse lo mismo en lo que respecta a los directivos. En estos casos, la responsabilidad del reclutamiento puede ser asumida directamente por el jefe de personal, o bien por el director administrativo, el secretario general o el jefe de sección para lo cual ha de contratarse la persona o personas de la categoría citada.

Para los altos dirigentes, la responsabilidad se asignará a los niveles máximos: director general, administrador o consejero delegado, presidente. En este campo, el proceso de nombramiento se desarrolla con frecuencia sin que esté sujeto a formalidad alguna, es decir, mediante consultas entre personas conocidas y basándose en la información por éstas facilitada.

II.2.7 LA DEMANDA DE PERSONAL

Los procedimientos que plantea Zerilli (1970) -- para el reclutamiento de personal tienden a formalizarse a medida que se pasa de las pequeñas a las grandes empresas. Así, adquiere gran significación, lo que puede llamarse "modelo de impreso para la demanda de personal", o "requisición de personal"; que debe ser redactada por el jefe de la unidad organizativa que exige la admisión de nuevo personal, y transmitido al órgano responsable del reclutamiento.

La demanda de personal puede ser formulada con --

cierto adelanto, o bien en el momento de surgir la necesidad concreta. Esto permite conocer la calidad y cantidad de nuevo personal exigido en el conjunto de la empresa y programar del modo más eficaz la elección de las fuentes proveedoras donde acudir, de los medios más eficaces a utilizar, y de los momentos más oportunos para desarrollar las acciones respectivas. De esta forma, si surgen situaciones imprevistas que obliguen a modificar los planes previstos, se dispondrá del margen de tiempo necesario para emprender las acciones correctivas que sean necesarias.

La demanda periódica puede ser completada por solicitudes de personal presentadas en el momento en que surja la necesidad de nuevo personal con carácter urgente. Sin embargo, con frecuencia, falta un procedimiento de demanda periódica de personal, existiendo solamente las peticiones que esporádicamente presentan los servicios o departamentos que lo necesitan.

Los datos que básicamente debe contener una demanda de personal son:

1. Fecha de la redacción.
2. Fecha en que será necesario el personal solicitado.
3. Destino del mismo (dirección, servicio, sección o departamento, nombre del superior inmediato).
4. Puestos de trabajo (denominación, descripción).
5. Plantilla (indicar si se trata de una sustitución, en cuyo caso puede ser conveniente señalar el nombre de la persona sustituida y las razones de la sustitución, o más bien si representa un aumento en la plantilla de personal, en cuya hipótesis es necesario precisar los motivos).
6. Clasificación (categoría, calificación, nivel re-

tributivo).

7. Requisitos (edad, sexo, títulos de estudios, especialización, experiencia laboral).
8. Firma de quien presenta la petición, con el visto bueno requerido.

En casi todos los modelos de requisición de personal se encuentran contenidos estos elementos, aunque el grado de detalle varía sensiblemente de unos casos a otros.

La petición mediante modelos impresos y procedimientos formales no se extiende sin duda a todo el personal. A partir de cierto nivel, las cualidades y requisitos de una persona son difícilmente descritas. Por ejemplo, la decisión de admitir a un directivo, especialmente de alto nivel, no se obtiene de la actuación de una sola persona, sino que se deriva de una serie de contactos, pláticas y estudios entre los máximos responsables de la empresa; por tanto, sería ilógico redactar una solicitud para este caso. Los modelos impresos y procedimientos formales son empleados para el personal hasta la categoría media superior.

II.3 SELECCION DE PERSONAL

Zerilli (1970) destaca la importancia de la selección al decir que la elección de colaboradores constituye, para cualquier organización (empresa privada o pública), un problema de gran importancia y delicadeza, de cuya solución depende su eficiencia y potencialidad. Un error cometido en la fase de selección puede producir consecuencias que, aparte de ser desagradables para todos los afectados, se traducen finalmente en un daño económico para la organización.

Debe decirse que la selección misma, como quiera que se lleve a cabo conlleva a un costo, tan elevado como comple

jo sea el procedimiento seguido, y mayor el número de personas - afectadas. Pero precisamente por esto es absolutamente indispensable asegurarse desde el comienzo del proceso selectivo (para - eliminar a tiempo las personas no aptas y reducir así el costo - de aquel) de que los individuos examinados posean, en el grado - mínimo cuando menos, las cualidades fundamentales para desempeñar con éxito una actividad determinada. El costo de una selección eficiente, siempre que se halle contenido dentro de los límites adecuados al nivel cuantitativo y cualitativo de las personas admitidas, será pronto recuperado por los ahorros que la empresa obtendrá al evitar frecuentes cambios de personal, adiestramiento y períodos de rendimiento limitado de los nuevos trabajadores, etc.

La necesidad de un método científico de selección es consecuencia de la disminución de los contactos personales y el conocimiento directo entre los empresarios y los trabajadores, así como de la ampliación y complicación de las tareas individuales. Por un lado, el que ofrece el trabajo, que ya no es un individuo sino una organización, advierte la necesidad de un instrumento que le permita conocer a las personas antes de admitirlas, y conocerlas de modo seguro, a través de datos que puedan ser clasificados, tabulados, confrontados. De esta forma, la selección, confiada al azar o a la simpatía o antipatía personal, si se sustituye por un proceso sistemático y objetivo, un criterio uniforme y basado sobre parámetros precisos.

Por otro lado la selección así realizada constituye un derecho y, dentro de ciertos límites, una garantía para el trabajador. Un derecho, porque el individuo que aspira al ingreso en una empresa debe tener la oportunidad de solicitarlo, indicando la clase de trabajo que mejor pueda realizar según sus aptitudes, y ver posteriormente que su petición pueda ser admitida o rechazada, de acuerdo con criterios definidos, objetivos y razonables, puestos de manifiesto a lo largo de un proceso que lo

pone al amparo de atribuciones y errores: Una garantía, porque un método y un procedimiento ofrecen mayor protección que al azar a los sentimientos de simpatía o antipatía personales, y es siempre mejor que la falta total de método y proceso; porque indudablemente el trabajador no puede controlar en forma absoluta los procedimientos y métodos estudiados y puestos en práctica por una organización en su propio provecho.

II.3.1 EL CONCEPTO DE SELECCION

Según Zerilli (1970) la selección, en sustancia, consiste en:

1. Especificar las cualidades y requisitos necesarios para desempeñar determinadas labores.
2. Identificar y medir las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos individuos admitidos a examen.
3. Elegir los individuos que poseen tales cualidades, características, etc., a un nivel suficiente para desempeñar las labores asignadas a satisfacción propia y de la empresa que los admita.

La selección se funda en la idea de que cualquier tipo de trabajo, si ha de ser ejecutado con resultados satisfactorios para ambas partes interesadas, requiere en quien lo realice un conjunto de cualidades, características, intereses y aspiraciones. Cada una de estas cualidades y características se hallan presentes en cada individuo en grado muy distinto, y evidentemente el trabajador desarrollará su actividad en forma más positiva cuanto más se aproximen sus condiciones al nivel exigido por el mismo trabajo.

Es misión de la acción selectiva, por consiguiente, realizar una confrontación, un control cuantitativo y cuali-

tativo de la capacidad, aptitudes, características físicas, psicológicas, personalidad, intereses y aspiraciones de los candidatos con los necesarios para el desempeño de los puestos de trabajo, o si se prefiere con las cualidades y características de una persona standard abstracta, prefigurada como apta para cualquiera de aquellos, considerados uno por uno.

Por tanto, se puede definir la selección bajo un doble aspecto:

1. Desde el punto de vista conceptual, consiste en la elección de un sujeto para un trabajo en el que se prevé que sus cualidades encuentren la mejor utilización posible.
2. Desde el punto de vista técnico, consiste por el contrario en la especificación y medida, por medio de determinadas técnicas, de las cualidades y características del sujeto, y su confrontación con las exigidas por los puestos a ocupar.

En un deseo de unificar las dos definiciones, puede decirse que la selección de personal es el proceso encaminado a establecer, mediante el empleo de técnicas apropiadas, cuáles de entre varias personas son idóneas, por sus cualidades actuales y potenciales y por sus características, para desarrollar la actividad a la que están destinadas, a satisfacción tanto personal propia del trabajador como de la empresa que los admita.

11.3.2 TIPOS DE SELECCION

Zerilli (1970) distingue dos tipos de selección: En la primera se toma en cuenta solamente el valor de las candidaturas provenientes del exterior, en la que el proceso selectivo opera en la confrontación de quienes se hallan fuera de la empresa y aspiran a ingresar en ella. En el segundo caso el fin perseguido es el traslado de la persona que ocupa un puesto, a -

otro que se adapte mejor a sus cualidades y características comprobadas.

También la selección interna puede presentar los dos aspectos: el de valoración y el de orientación. El primero, de actuación rígidamente selectiva, según la valoración asignada a cada aspirante, se da en los concursos internos de las empresas, cuando el número de los participantes es superior al de puestos a cubrir. La selección orientativa tiene lugar siempre que se quiera asignar al trabajador un puesto de trabajo más en contraste con sus cualidades, características, intereses y aspiraciones.

Cuando se realiza con elementos procedentes del exterior, la selección es un proceso de doble dirección, en el cual tanto el que ofrece trabajo como el candidato buscan, a través de las diversas fases que forman el proceso, llegar a una decisión.

Por un lado, el ofertante de trabajo trata de averiguar si el candidato posee las cualidades y características necesarias para merecer la admisión; por el otro, el aspirante a ingreso considera si las características y los requisitos del puesto de trabajo al que opta corresponden a sus cualidades, aspiraciones e intereses, y si son compatibles con estos el ambiente de trabajo, las condiciones laborales y las perspectivas para el futuro.

II.3.3. LA SELECCION COMO PROCESO

Zerilli afirma que la selección del personal es un proceso de carácter permanente. No consiste ni termina con la ejecución de un determinado acto o serie de actos, como por ejemplo la admisión del candidato, sino que afecta al sujeto durante toda su permanencia al servicio de la empresa.

Si la finalidad de la selección es encontrar el -

hombre apropiado para el trabajo apropiado, no puede decirse que haya sido alcanzada por el solo hecho de la admisión de un individuo para ocupar un puesto de trabajo que de momento se le asigna. Por dos razones que propone el autor: en primer lugar, la selección es al mismo tiempo comprobación y medición de una determinada situación individual, y la predicción de su futuro éxito; es decir, un diagnóstico para el presente y un pronóstico -- para el futuro. Pronóstico que debe ser constantemente controlado para reafirmar su validez y exactitud, o modificarlo en caso de error o cambio de las circunstancias.

Si el cambio de las circunstancias introduce la segunda razón. En el curso del tiempo pueden registrarse variantes en las características y el contenido del trabajo desarrollado, entre otras causas por la misma evolución de la empresa; aún concediendo que aquellos sean suficientemente estables por un período razonable de tiempo. Lo que a su vez cambia las cualidades y características de los trabajadores.

Para asegurar constantemente el equilibrio entre requisitos del trabajo y cualidades del sujeto, la selección debe actuar en forma permanente, mediante un continuo y constante control de los datos, y una adaptación a la situación.

El proceso de selección está formado por una serie de fases sucesivas las solicitudes de ingreso, el examen de las pruebas informativas, las entrevistas de diversos géneros, el reconocimiento médico, el control de las referencias, el control sobre el acoplamiento del personal seleccionado, etc., cada una de las cuales presentan sus propias características.

Particularmente el proceso de selección en sentido estricto es el que concluye con la admisión del candidato. Es comparado con una carrera de obstáculos, en la que cada fase del proceso equivale para el candidato un obstáculo que debe superar para alcanzar la meta final de la admisión. El orden en que se

sucedan las diversas fases varía según las dimensiones de la empresa, el tipo de personas a admitir, nivel de su información, - etc. No debe olvidarse que se hallan siempre estrechamente ligadas entre sí, por lo cual se concibe al proceso selectivo como un todo unitario. Por esta razón, cualquier innovación o modificación introducida en una fase, queda incluida en el proceso; -- por ejemplo, si se modifica el contenido de la entrevista, o bien se exigen nuevos requisitos a los candidatos, se debe actualizar también el formulario informativo que han de llenar, de forma -- que recoga solamente los datos deseados como interesantes, eliminando los considerados sin utilidad.

II.3.4 LA SELECCION COMO CONFRONTACION Y VALORACION

Zerilli afirma que la valoración de las probabilidades de éxito de los candidatos solamente puede formularse si -- quien realiza la selección conoce las cualidades y características de los sujetos (comprobadas en el curso del proceso de selección), así como las características de las actividades que deberán desempeñar y los requisitos relativos a la edad, sexo, experiencia, instrucción, carácter, etc., que estas actividades exijan. El conocimiento de estos datos (características de los -- puestos de trabajo y requisitos personales de los ejecutores) debe ser previo a la selección, ya que constituye una de sus premisas fundamentales.

Sólo de este modo puede realmente establecerse -- una confrontación eficaz sobre cuya base calificar y admitir, (o rechazar) a los candidatos. Si una de las dos partes de la confrontación falta, o resulta incompleta o imprecisa, no se puede pretender un juicio acertado y objetivo por parte de quien lleva a cabo la selección.

Conocer las características de los puestos de trabajo y las condiciones exigidas a los trabajadores dice el autor,

no es suficiente, ya que es preciso saber también en que medida o grado son necesarias tales condiciones para el desempeño óptimo del trabajo.

Por lo tanto, en el caso de que no se haya dispuesto de ellas en la fase de reclutamiento, es indispensable -- contar para la selección con la descripción de los diversos puestos de trabajo para los cuales se examina a los candidatos, o -- cuando menos de esquemas o perfiles profesionales.

La valoración objetiva de los candidatos se hace más difícil por la tendencia de cada sujeto a inducir a confusión o engaño al examinador, cuando menos en cierta medida, presumiendo de cualidades o requisitos que no posee, sobrestimando algunos aspectos del propio curriculum y quitando importancia a otros; en una palabra, tratando de presentar una imagen de sí mismo que no siempre responde a la realidad. Ni aún las técnicas -- objetivas de selección, tales como los reactivos psicológicos, -- consiguen eliminar estas posibilidades de distorsión deliberada.

La confrontación y la valoración no son misiones exclusivas de los examinadores; también los candidatos, durante la selección comparan las ventajas e inconvenientes de las ofertas de la empresa, y por tanto si estas responden a sus características y aspiraciones personales. Por tanto, también para los candidatos es necesario disponer de un término de comparación -- bien definido, que solamente se poseerá si el examinador está en situación de describir el puesto de trabajo ofrecido, con toda -- precisión, tanto en su aspecto actual como en sus perspectivas -- futuras.

En cuanto a las distorsiones o deformaciones de la imagen, es preciso decir que también los seleccionadores, a -- su vez, presentan a veces imágenes falsas, tanto de la empresa -- como del puesto ofrecido, con el fin de inducir a un candidato -- valioso a aceptar el ingreso en la empresa, tienden a resaltar --

sólo los aspectos favorables de la misma, silenciando o minimizando los demás. Este proceder es también condenable, y en mayor grado que el equivalente por parte del candidato, si se piensa en la grave responsabilidad que asume una empresa ante el personal que admite.

11.3.5 PREMISAS NECESARIAS A LA SELECCION

Zerilli (1970) especifica tres premisas o condiciones determinantes para una implantación eficaz de la actividad de selección del personal.

1. Conocer los elementos, las características y las condiciones de los puestos de trabajo para cuya ocupación deben elegirse los candidatos; las tareas exactas que cada uno de ellos requiere a quien le sea asignado; los requisitos psico-físicos, personales y profesionales necesarios para desarrollarlos satisfactoriamente; el grado en que cada requisito deberá estar presente en el candidato, distinguiendo entre requisitos "importantes" (es decir, deseables pero no indispensables), y requisitos "esenciales" (o sea, totalmente indispensables).
2. Conocer las diversas técnicas de selección posibles, sus características y modalidades de empleo. A este propósito, advierte el autor es preciso evitar creer saberlo todo sobre las técnicas de selección y dedicar gran esfuerzo a su refinamiento y perfección, y al mismo tiempo perder de vista los fines específicos de toda acción selectiva. En caso contrario pueden obtenerse resultados no satisfactorios aún empleando instrumentos óptimos; por ejemplo, seleccionar candidatos válidos pero de ca

lidad muy superior a la requerida por el trabajo ofrecido, y por ello destinados a no permanecer -- largo tiempo en la empresa, o a convertirse en empleados descontentos y frustrados.

3. Determinar en cada caso, en función de las exigencias específicas del momento, cuales son los procedimientos y las técnicas de selección más indicadas para obtener elementos idóneos y con el menor costo posible.

II.3.6 NECESIDAD DE UNA POLITICA DE SELECCION

El proceso de selección, por su importancia, no puede confiarse al azar o a la iniciativa individual aislada. -- Dice Zerilli(1970) debe fundarse en una política claramente definida, sin la cual todo programa o procedimiento puede resultar ineficaz.

La política indica, a grandes rasgos lo que se debe hacer para realizar el programa de selección. Establece, en otros términos:

1. Las directrices fundamentales a las que debe atenerse la empresa para el reclutamiento, la selección y la admisión de personal.
2. Las bases sobre las cuales debe fundarse la empresa para la realización práctica de los diversos puntos del programa.
3. Las normas, los puntos de referencia esenciales para comprobar si el programa ha sido realizado o no en la forma conveniente y deseada.

Es pues, misión de la política de selección establecer lo que se debe hacer cuando en la empresa surge la necesidad de nuevo personal. Si se deberá promover o trasladar en el

interior a la persona o personas idóneas para cubrir los puestos vacantes; -
si se deberá recurrir al exterior solamente cuando se haya comprobado que -
dentro de la empresa no existen personas apropiadas; si se deberá iniciar -
inmediatamente el reclutamiento exterior, sin tener en cuenta a los posibles
trabajadores actuales de la empresa; para qué puestos es conveniente realizar
una selección interior.

También es tarea de la política de selección determinar las pruebas a que han de ser sometidos los candidatos tales como: reconocimiento médico, pruebas psicotécnicas y en qué niveles o puestos. Así como, determinar cuánto se puede gastar en la realización de todo el proceso, y fijar las normas mínimas y máximas para el ingreso, la admisión a examen o la exclusión de los candidatos. Entran a la política general de selección, por ejemplo, los siguientes lineamientos:

- a) La edad mínima y máxima que los candidatos deben poseer, según los diversos puestos de trabajo.
- b) El título de estudios mínimos exigible.
- c) El sexo de las personas a admitir.
- d) El estado civil; por ejemplo, no se admiten mujeres casadas; o bien se desean solamente personas casadas.
- e) La situación personal y familiar de los candidatos.
- f) La localidad de residencia o procedencia.
- g) La prestación del servicio militar.
- h) Los vínculos de parentesco con personas actualmente pertenecientes a la empresa, o a empresas competidoras.
- i) La nacionalidad, la raza, la pertenencia a partidos políticos o a organizaciones de distinto género, -- etc.
- j) Las recomendaciones o presentaciones referentes a los candidatos.

Forman también parte de la política de selección los lineamientos relativos a las relaciones humanas con los candidatos: atención en el trato; respuesta a todas las cartas y solicitudes de información; comunicaciones escrita o telefónicas - sobre el éxito de las pruebas realizadas a las entrevistas; envío de mensajes escritos supresión de comunicaciones o respuestas, - etc.; la asignación de responsabilidades en las decisiones para la aceptación o no de las candidaturas.

La forma de las políticas de selección del personal varía de una a otra empresa, y puede consistir en breve enunciación de principios generales sobre los objetivos a perseguir o en reglas detalladas, contenidas en la descripción de los procedimientos a seguir en los diversos casos; todo ello puede estar formulado por escrito, o bien no estar contenido en documento alguno particular de la empresa.

Es siempre preferible, no obstante, que cuando menos las grandes líneas normativas a que deben ajustarse los programas de selección y sus correspondientes procedimientos prácticos, sean formuladas por escrito y comunicadas a todas las personas interesadas. Esto favorece ante todo la opinión crítica de la política misma, y su corrección y revisión en caso necesario; en segundo lugar, favorece también su comprensión e interpretación uniforme en toda la empresa.

Para tener un significado efectivo, la política de selección del personal debe satisfacer algunos requisitos fundamentales.

1. Estar claramente definida (por escrito o por normas verbales), de modo que no haya lugar a errores o discusiones.
2. Estar de acuerdo con la política, los proyectos y los objetivos generales de la empresa y en particular con las implantadas en el campo de las relaciones.

nes con el personal de la misma.

3. *No contradecir a la política social y a la legislación laboral vigentes. Una política correcta no sólo no debe ser contraria a las leyes, sino que debe estar de acuerdo con las normas generales vigentes en los órganos del gobierno, principalmente las que se refieren al campo social.*
4. *Se debe formular en función de la situación particular de cada empresa. En otras palabras, la política de selección no debe ser limitada, mecánicamente copiada de otras empresas, sino establecida de acuerdo a los objetivos propios de cada una.*
5. *Estar formulada en sentido uniforme para toda la empresa, al menos en sus líneas fundamentales. -- Normas de selección más restringidas y detalladas, que se refieren esencialmente a la interpretación y aplicación de la política general en situaciones específicas, pueden formularse a nivel de unidad o sector empresarial.*
6. *Debe estar formulada en términos tales que sea segura su comprensión, interpretación y aplicación uniforme por parte de todas las personas interesadas.*
7. *Comunicarse a todo los interesados, ya que no es útil formular una política en el campo de la selección del personal si después ésta, no se pone en conocimiento, en forma completa y adecuada, de todos aquellos que deban aplicarla.*

Con el fin de evitar dudas, mal entendidos y equivocaciones, es también conveniente dar conocimiento de la política de selección a los trabajadores de la empresa como también a las personas del exterior que muestren interés por conocerla.

Zerilli señala que la política de selección del personal no debe confundirse con el procedimiento práctico de la selección misma, aunque con frecuencia, en el lenguaje corriente, se usan ambos términos como sinónimos.

La política indica lo que se debe hacer: los objetivos a conseguir y los lineamientos a seguir para alcanzarlos.

El procedimiento indica por el contrario cómo se debe hacer para alcanzar los objetivos, mediante la puesta en práctica de los lineamientos fijados. Consiste en una sucesión de fases o acciones desarrolladas para ejecutar un programa particular.

El programa, a su vez, es un conjunto coordinado de acciones y esfuerzos encaminados a llevar a cabo los principios establecidos en la política de selección. (Zerilli, 1970).

II.4 CONTRATACION

Una vez que se ha elegido a uno de los aspirantes, tras de haber seguido los procedimientos de reclutamiento y selección, se procede a la contratación del nuevo empleado.

El contrato de trabajo es una necesidad legal, -- que nace de lo dispuesto por la Ley Federal de Trabajo: "Artículo 1º la presente ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el Artículo 123, apartado A, de la Constitución". (Arias Galicia, 1973).

La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo que, la falta de contrato escrito no le quita al trabajador los derechos que se derivan de las normas de trabajo y de los servicios prestados, ya que la ley atribuye al patrón la falta de esa formalidad.

Por otro lado, Arias Galicia (1973) menciona que si no se determina el servicio o servicios que deba prestar el trabajador, este quedará obligado únicamente a desempeñar el trabajo que sea de la misma naturaleza de los que forman el objeto de la empresa o establecimiento; sin embargo, si las condiciones de trabajo ya constan en los contratos colectivos aplicables, -- por disposición expresa de la ley, no será necesario el contrato individual de trabajo. También por disposición expresa de la -- ley, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, siempre y en todo caso deberá firmarse con estos empleados un contrato individual de trabajo.

Arias Galicia resalta que el contrato individual de trabajo, es también una necesidad de tipo administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

Lo es para el trabajador, porque este documento le da seguridad respecto de:

- a) Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.
- b) La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- c) Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización es necesario porque:

- a) Le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo el análisis del puesto o, cuando -- menos, su descripción.
- b) Le permite resolver con seguridad cualquier discusión sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- c) Constituye un elemento indispensable como prueba, -- por estar firmado por el trabajador, en algunos con

llictos laborales.

Por medio del contrato queda establecido una 'Relación de Trabajo', que muestra la Ley Federal del trabajo en su artículo 20 define - como, la presentación de un servicio subordinado a una persona (cualquiera que sea el acto que le dé origen), mediante el pago de un salario.

La misma Ley define el contrato individual de trabajo, -- como aquel por el cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su título, mediante el pago de un salario.

La relación de trabajo puede ser por tiempo indeterminado; esta última modalidad, puede ser eventual o temporal, que a su vez puede ser por obra determinada o a precio fijo.

La relación de trabajo puede ser por tiempo indeterminado, de acuerdo con nuestra legislación vigente, constituye la regla general, -- siendo la excepción a esta regla la relación por el tiempo determinado el - cual, únicamente puede efectuarse en los siguientes casos:

- a) Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.*
- b) Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.*
- c) En los demás casos previstos por la ley.*

Así, dice Arias Galicia (1970), que una relación de trabajo por tiempo indeterminado es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta - última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario.

La relación individual de trabajo por tiempo de terminado puede ser: eventual o temporal.

- Eventual: aquélla por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado*

que constituya, para la última, una actividad adicional y accidental, mediante el pago de un salario.

- **Temporal:** aquélla por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para ésta una necesidad permanente, limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la naturaleza del trabajo, mediante el pago de un salario. Puede adoptar las siguientes formas:

a) **Contrato por obra determinada:** documento individual de trabajo por tiempo determinado cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo.

b) **Contrato a precio fijo:** documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el cual la remuneración es global, por la obra material del mismo.

Los contratos temporales pueden prorrogarse a su vencimiento por todo el tiempo que sea necesario, mientras subsistan las necesidades que le dieron origen.

II.4.1 CONTENIDO DEL CONTRATO DE TRABAJO

Arias Galicia divide el contenido del contrato de trabajo en cuatro partes: encabezado, declaraciones de las partes, cláusulas que son de dos tipos: legales y administrativas, y por último, la firma de los contratos.

- **Encabezado:** en él se incluye en forma primordial - el tipo de contrato de que se trate y el nombre de las partes y de los representantes cuando actúan, - en el caso del patrón exclusivamente, como personas morales.
- **Declaraciones:** en este apartado, se harán constar

en principio, las declaraciones del patrón: naturaleza de la empresa o negocio de que se trate, motivo, causa y necesidad del contrato, así como las especificaciones básicas del puesto; el tipo de contrato y, en forma general, el servicio o servicios requeridos.

Después, se incluirá la capacidad del trabajador para celebrar el contrato, su interés en concertarlo y el hecho, en su caso, de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

- Cláusulas: se dividen en legales y administrativas:

. Cláusulas legales.- contenidas en el artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo en vigor, esenciales para todo contrato de trabajo.

a) Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.

b) Tipo o forma de contrato, especificando si es por tiempo determinado o indeterminado.

c) El servicio o servicios que deban prestarse, - los cuales se determinarán con la mayor precisión posible.

d) El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.

e) La duración de la jornada.

f) La forma y monto del salario.

g) El día y lugar de pago de salarios.

h) Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás, en que convengan trabajador y patrón.

. Cláusulas administrativas.- en éstas se incluyen

las operativas: cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, discreción, etc.

Para facilitar la administración y aplicación del contrato, es conveniente encabezar cada cláusula con la mención general de su contenido y objeto.

- Firmas: en esta parte, se incluyen los nombres del trabajador y del patrón, y en su caso, también de sus representantes, dejando espacio para que puedan firmar, así como, por separado, las generales del trabajador: nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil y nacionalidad.

Simultáneamente a la firma del contrato individual de trabajo o con posterioridad, en un plazo no mayor de cinco días, deberá afiliarse al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), ya que este trámite, además de las ventajas que supone para patrón y trabajador, constituye un requisito de carácter legal.

Además, el 24 de abril de 1972 entró en vigor la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores (INFONAVIT), por lo que el patrón tiene la obligación de inscribirse y de inscribir a sus trabajadores y pagar las cuotas respectivas -- (Art. 29).

Por lo que respecta a los sindicatos, en muchas organizaciones el contrato colectivo de trabajo marca la obligación de la empresa de emplear solamente miembros activos del sindicato. Si éste no puede proporcionarlos en cierto plazo, entonces la empresa puede contratar libremente, con la obligación por parte de los nuevos elementos, de afiliarse al sindicato. La organización debe cuidar que esto se cumpla, para evitar posteriores complicaciones. (Arias Galicia, 1973).

II.5

INDUCCION

El propósito de la inducción es ayudar al nuevo empleado y a la organización a adaptarse el uno al otro.

Cuando un empleado se presenta a trabajar por primera vez en una empresa, desconoce su organización global, lo que le dificulta la realización de su trabajo en forma eficiente. Por ello es necesario que a su llegada la empresa le facilite la información suficiente acerca de todos aquellos aspectos que le incumben y le afectan.

Las empresas han venido desarrollando diferentes procedimientos a través de los cuales el nuevo empleado pueda ubicarse más fácilmente dentro de la organización a la que ingresa. Diversos autores han reconocido que implementar un programa de inducción en una empresa es requisito importante, para hacer posible que los nuevos empleados se integren al equipo de trabajo ya existente, de tal forma que los recursos humanos sean aprovechados íntegramente y pueda ser reconocido el valor de su participación.

La inducción, tema principal de esta tesis, será ampliamente tratado en sus diversos aspectos durante el siguiente capítulo.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CAPITULO III

Todas las actividades de cualquier empresa son -- iniciadas y determinadas por las personas, que constituyen esa - institución. Plantas, oficinas, computadoras, equipo automático, y todo lo demás que una empresa moderna usa son improductivos - excepto por el esfuerzo y la dirección humanos... de todas las - tareas de la dirección, la administración del componente humano es la central y la más importante, porque todo lo demás depende de que tan bien es realizada.

Rensis Likert

(The Human Organization: Its Management and Value, McGraw Hill Book -- Company, N.Y., 1967, page. 1).

III

I N D U C C I O N

III.1 DEFINICION DE INDUCCION

Inducir, del latín inducere, significa instigar, mover a uno; inferir, llegar a lo general a partir de datos particulares. (Diccionario Enciclopédico Ilustrado, 1979).

Introducir, del latín introducir, significa dar entrada a una persona a un lugar; meter una cosa en otra; hacer que uno sea admitido en el trabajo de otra persona. (Diccionario Enciclopédico Ilustrado, 1979).

La inducción, como una función, de la integración de personal, se refiere a proporcionar una guía adecuada a los empleados de nuevo ingreso en una empresa, y por tanto, en el ambiente de trabajo de ésta. Esta inducción implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, puestos, departamento y factores del ambiente externo.

Algunos autores utilizan términos para definir esta función, tales como introducción, orientación o acogida; sin embargo, los diferentes autores y practicantes de la administración de personal ocasionalmente hacen diferencia entre ellos.

Para Sikula (1976), la inducción busca establecer actitudes favorables del empleado hacia la empresa, su política y su personal.

La orientación que se da al nuevo empleado, cumple con varias finalidades, como ayudar a producir una sensación de pertenecer y ser aceptado, lo que a su vez contribuye a -

crear entusiasmo y a elevar la moral. Por ello, un buen programa de inducción reduce el número de faltas al reglamento de personal, despidos, abandonos, quejas y malentendidos.

Zerilli (1973), autor italiano, distingue acogida/recepción de nuevos empleados e introducción de personal como dos procesos distintos.

Para Zerilli (Op. cit. 1973), la acogida o recepción es el conjunto de iniciativas y procedimientos formales programados para facilitar al nuevo empleado toda la información necesaria para conocer mejor la empresa en que ha ingresado, la unidad y el puesto de trabajo a que ha sido destinado, sus derechos y sus deberes. Esta acción está encaminada esencialmente a evitar la desorientación inicial del nuevo trabajador, facilitar su adaptación a la nueva situación organizativa y humana, y acelerar su participación activa en la vida de la empresa.

La recepción, dice Dantós, completa la admisión del personal, aunque no es necesaria para el perfeccionamiento de la misma; en cierto sentido, la considera un acto complementario de la admisión, por lo que puede decirse que constituye la última fase del proceso de selección de personal, según el punto de vista de este autor.

Sin embargo, al mismo tiempo, considera la recepción como el momento inicial de lo que llama la introducción del individuo en la empresa y en el trabajo.

Para él, la introducción pretende incluir realmente al nuevo trabajador en el seno de la empresa, y consiste en un conjunto programado de acciones de orientación, formación, asistencia, encaminados a facilitar al individuo la mejor comprensión de la explicación práctica de las cualidades y aptitudes que realmente posee, y la más eficaz adecuación de éstas a las políticas, procedimientos, métodos de trabajo, normas de organi-

zación, costumbres de la empresa. Zerilli considera que la introducción se prolonga durante todo un período de prueba, y puede extenderse más allá de ese período a través de actividades de asistencia formativa, incluidas en un plan de formación, y dice:

"La introducción evita los riesgos que presenta - el abandonar al nuevo trabajador inmediatamente después de su ingreso y del eventual acto formal de su recepción en la empresa, en el que será su puesto definitivo de trabajo".

Por tanto, el autor considera que la acogida tiene un contenido formal de información, mientras que la introducción lo tiene substancial, en cuanto que está estrechamente unido al puesto que el sujeto desarrolla. (Zerilli, 1973).

Chruden (1977) llama orientación al proceso de inducción; y lo considera parte del desarrollo de los empleados de una empresa. Dice que la inducción, u orientación, del nuevo empleado es el inicio del proceso de desarrollo de éste, que deber ser constante y que debe durar por toda la permanencia del empleado en la empresa, con el fin de que éste se encuentre siempre actualizado tanto en lo que se refiere a la situación y organización de la empresa, como en lo que concierne a las que debe poseer o renovar para poder realizar su trabajo.

McFarland (1979), también llama orientación al -- proceso de inducción, y lo considera parte del proceso total de asimilación del empleado. Para McFarland este proceso se indica con el primer contacto del empleado con la compañía; el programa de orientación formal organiza el esfuerzo de asimilación después que se ha tomado la decisión de contratar y colocar. Los objetivos centrales de este programa deben ser, que el nuevo empleado se sienta bienvenido, que se acomode con los hechos y procedimientos básicos que le ayudarán a lograr un buen comienzo en su nuevo puesto, que entre en contacto con sus nuevos compañeros de trabajo y que tenga la oportunidad de hacer preguntas.

Pigors (1947); opina que el proceso de inducción se encuentra dentro del campo del entrenamiento. Para este autor, la inducción tiene como objetivos, primero, dar la bienvenida al nuevo empleado, ayudándole a que se familiarice lo más rápidamente posible con el ambiente de su trabajo. Y, segundo, -- darle al empleado la información útil acerca de la compañía a la que ingresó, los servicios y prestaciones que ofrece a sus empleados, y las políticas de personal que le afectan tanto como a --- otros empleados.

Para Pigors, el programa de inducción en su totalidad debe dirigirse a dar al nuevo empleado un sentimiento de "pertenencia" a la organización, ya que gran parte del entrenamiento siguiente y del desempeño posterior del trabajador dependen de la buena inducción, y las fallas en este proceso se traducen en insatisfacción, trabajo inefectivo, y cambios o abandonos de trabajo.

Arias Galicia (1973), considera que la inducción del nuevo personal se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que desea cubrir. Y, la inducción puede considerarse terminada cuando el empleado ha digerido la información necesaria, y aplica adecuadamente lo que ha estado aprendiendo. -- No obstante, admite que no puede saberse con exactitud el momento en que esto último acontece. Por otra parte, Arias Galicia, ve a la inducción como parte del proceso de integración del nuevo empleado a la empresa.

Wendell French (1983), considera que el propósito de la inducción y de la orientación es ayudar a que el nuevo empleado y la empresa se adapten mutuamente. Señala que cuando el nuevo empleado se presenta a trabajar comienza este proceso, cuya duración varía según las circunstancias, desde media hora hasta meses; y, cuya forma de aplicación puede ser, también, tan diferente como una plática informal con el jefe inmediato o los --

compañeros, y las más adelantadas técnicas de desarrollo de personal.

Cada uno de los autores anteriores define muy personalmente el proceso de inducción, su duración, su propósito, pero todos coinciden en señalar que este proceso de iniciar al ingresar el nuevo empleado a la empresa; así, como el afirmar la importancia que tiene este proceso para que el nuevo trabajador se adapte en forma adecuada a su nuevo ambiente. Otro punto en el que coinciden, es el considerar que este proceso es sólo el inicio de la preparación que todo empleado debe tener mientras realice su trabajo, ya que ello está sujeto a la evolución de la empresa, así como a las innovaciones de la tecnología. Para que un empleado pueda ser eficiente y sentirse satisfecho con el trabajo que ejecuta, y con los frutos que esto le dá, debe estar siempre actualizado en todos aquellos aspectos que involucran sus tareas.

Consultando publicaciones más recientes sobre diversos aspectos de la administración de recursos humanos, se encontraron algunas otras definiciones del proceso de inducción.

Walter D. StJohn (1980), dice que "la inducción es el proceso de familiarización del nuevo empleado con la organización a la que entra; proceso necesario para que se sienta a gusto en la empresa y pueda entenderla y empezar a desempeñar sus deberes eficientemente". El autor considera que es el inicio de un proceso de fusión que conlleva a la integración de las metas y necesidades del empleado con las de la compañía, e indica que sin este sentido de comunidad con la empresa, el empleado no puede desarrollarse productivamente en su trabajo.

Daniel Charles Feldamm (1977), comenta que las actividades de inducción o de iniciación son empleados por diversas organizaciones para poder hacer sentir a los nuevos miembros que son parte de ellas. A través de estas actividades se trata

de estimular el sentimiento de pertenencia a la organización.

El autor dice que el término iniciación ha sido - utilizado tanto para señalar actividades enfocadas al incremento de competencia como al incremento de aceptación. Para el autor estas actividades se dividen en iniciación al puesto e iniciación al grupo de trabajo

De acuerdo a la teoría del autor, el modelo de actividades de iniciación en la socialización del nuevo empleado - considera que hay tres etapas: socialización previa, adaptación o acomodo y manejo del puesto. El proceso de inducción corresponde a la segunda etapa de este modelo, la de adaptación o acomodo.

Durante esta etapa, el individuo conoce la organización y trata de integrarse a ella. En este momento debe ocurrir la inducción.

El individuo se involucra en cuatro actividades - principales: aprender sus nuevas labores, establecer relaciones personales con sus compañeros, entender su posición en la organización y evaluar su progreso dentro de la organización.

Feldman emplea cuatro variables que ayudan a medir el éxito de la socialización en esta etapa:

COMPETENCIA: la medida en que el empleado se siente competente en el desempeño de su trabajo, lo que indica que tan exitoso ha sido el aprendizaje de sus nuevas labores.

ACEPTACION: la medida en que un empleado se siente apreciado por sus compañeros, lo que indica el éxito en sus nuevas relaciones personales.

DEFINICION DEL PUESTO: el acuerdo implícito o explícito - que con el grupo de trabajo tiene el empleado, acerca de -

división de labores y las prioridades de éstas, lo que indica hasta qué punto el empleado tiene claras las funciones de su puesto.

CONGRUENCIA EN LA EVALUACION: *la medida en que un empleado evalúa su propio progreso de manera congruente con su supervisor, lo que indica un acuerdo entre el empleado y el supervisor sobre su desempeño y el conocimiento de la organización en general.*

Como puede observarse, las condiciones para que puedan darse estas cuatro variables que miden el éxito de la socialización, son:

- * El aprendizaje de las nuevas labores.*
- * El inicio de las nuevas relaciones personales.*
- * La comprensión de las funciones del puesto.*
- * El acuerdo inicial entre empleado y supervisor sobre el desempeño del trabajo.*
- * El conocimiento de la organización en general.*

Estas condiciones logran a través de un adecuado proceso de inducción. ¿Desde todos estos puntos, qué es entonces lo que vamos a considerar como inducción?

Después de considerar las opiniones que sobre la inducción presentan estos autores y para realizar este trabajo -detesis, se asume que el proceso de inducción es aquel en el que se dá al nuevo empleado la bienvenida a la empresa y se le dá a conocer la información fundamental sobre su estructura, sus objetivos, su funcionamiento, sus políticas y sobre el puesto que el empleado recién llegado va a ocupar. Este proceso se inicia -- al llegar el empleado a la empresa, cuando éste ha sido contratado, y dependiendo de la organización y circunstancias de ésta -- puede durar desde unas horas hasta algunos meses.

El proceso tiene por objeto facilitar la adhesión del empleado a su nuevo ambiente de trabajo; orientar a la persona que llega, de tal forma que puede iniciar su actuación en la empresa con el menor número de tropiezos posible, para evitar -- que pueda sentirse fuera de lugar o fracasada al comenzar a desempeñar su trabajo.

La inducción, sin embargo, no elimina por completo la experiencia de enfrentarse a un puesto y a una empresa inicialmente extraños para el nuevo empleado, quien también deberá hacer un esfuerzo, poniendo en juego sus aptitudes y su experiencia pasada para poder adaptarse más rápidamente a la organización. El proceso de inducción debe tratar de despertar en el -- nuevo trabajador el suficiente interés y/o motivación necesarios para que éste decida realizar este esfuerzo con efectividad.

Si al llegar el nuevo empleado tiene claramente -- definidas sus tareas y responsabilidades, así como su función -- dentro de la organización, podrá desempeñar su trabajo dándole -- el sentido de que contribuye a la consecución de un objetivo, de un proyecto.

Por otra parte, si también se le dan a conocer los derechos y las prestaciones que podrá disfrutar, entonces sentirá que tiene incentivos que alcanzar, y que se le retribuye su -- trabajo.

La información que se dé a los nuevos empleados -- en estos dos sentidos debe ser exacta y verdadera; de lo contrario, estas personas se sentirán engañadas y por tanto decepcionadas por la empresa, lo que provocará en ellas una actitud negativa hacia su trabajo y la organización.

III.2

ANTECEDENTES DE LA INDUCCION

El dinero no es la única fuerza motivadora en la

conducta del empleado a todo nivel. Hoy en día, se tiene conciencia de que los miembros de una organización funcionan en ella de acuerdo a numerosas motivaciones de cada uno de ellos.

Para atender qué es lo que motiva a los empleados debe saberse algo de sus fines, deseos, necesidades y valores. Debe también observarse sus acciones en las organizaciones cuando tratan de satisfacer sus necesidades. Por tanto, es necesario descubrir los componentes de la actividad organizacional que conduce a la satisfacción en el trabajo y luego ver de qué manera la satisfacción en el trabajo se relaciona con la productividad de los empleados. (McFarland, 1979).

En el caso de la inducción, algunos autores han realizado investigaciones a este respecto.

La planeación de un programa de orientación debe tomar en cuenta los resultados de un estudio llevado a cabo en la Texas Instruments, el cual mostró que la mayoría de los nuevos empleados:

1. Se encontraban ansiosos e inciertos en los primeros días de trabajo.
2. Los ritos de iniciación de los nuevos empleados por sus compañeros aumentaban su ansiedad.
3. Tal ansiedad interfería con el proceso de orientación y entrenamiento.

Por ello, se pensó en llevar a cabo un experimento comparativo para ver si un método diferente de inducción podría minimizar estos problemas. Un grupo de control, después de participar en el seminario usual de inducción con duración de dos horas, fue enviado con su supervisor para que les proporcionara sus instrucciones de trabajo, y finalmente enviado a la estación de trabajo. Un grupo experimental de nuevos empleados asistieron al seminario de dos horas, pero se dedicó el resto

del día a un seminario especial de reducción de ansiedad, que estaba centrado en la información acerca del medio de trabajo y -- los supervisores, y que permitía extender la oportunidad de hacer preguntas y dar respuestas.

A los nuevos empleados del grupo experimental se les dieron informes estadísticos que indicaban sus probabilidades de éxito, se les explicó que podían esperar de los rumores y dificultades por parte de los antiguos empleados, se les invitó a tomar la iniciativa en hacer preguntas a los supervisores, y se les dió información acerca de la personalidad y prácticas de sus nuevos supervisores.

El resultado reveló claramente, por la reducción de ansiedad de los nuevos empleados y otros beneficios, que el programa experimental tenía buenos resultados. Al final de cuatro semanas, el grupo experimental estaba actuando significativamente mejor que el grupo control en desempeño y asistencia.

Comparado con el grupo de control que no recibió esta sesión, descendieron notablemente el tiempo de entrenamiento, los costos de entrenamiento, el ausentismo y los retardos, así como los desperdicios y rechazos, con un ahorro de costos. Parece que el tiempo invertido al principio del período de entrenamiento para reducir el nivel de ansiedad de los nuevos empleados dió como resultado una mayor productividad y reducción de -- costos de personal.

La necesidad de orientar a los empleados, de proporcionarles información y de entrenarlos, es bien reconocida -- por los administradores y supervisores conscientes del papel que las personas desempeñan en la obtención de las metas y objetivos de la compañía. (Chruden, 1977 y Wendell French, 1983).

En un estudio de la adaptación de ingenieros recién contratados, desde el punto de vista de la teoría de la or-

ganización, (McFarland, 1979), Margulies descubrió que hay cuatro factores importantes que son sobresalientes.

1. Las prácticas de personal anteriores a la contratación.
2. Los programas de orientación.
3. Las asignaciones de tareas o de trabajos.
4. La conducta del supervisor.

Las experiencias anteriores a la contratación son importantes porque crean expectativas e influyen en la imagen -- que se forman de la compañía los nuevos empleados. A ellos les gusta descubrir que están entrando a un trabajo en compañía de gente competente, ordenada y creadora, similares en antecedentes y motivaciones a ellos mismos.

Los entrevistados en este estudio informaron que los programas de orientación según lo experimentaron eran de -- cierto valor pero de uso limitado. Reaccionaron mejor a las partes del programa de orientación que permitían una identificación de aspectos de la organización tales como su estructura, metas y objetivos a largo plazo y proyectos futuros de la compañía.

El estudio descubrió que la responsabilidad en tareas o trabajos era el camino más importante hacia una provechosa interacción con sus compañeros y superiores pues la tarea proporciona un punto central y significativo y una función que facilita y coordina la vida dentro de la organización. De este modo el papel del supervisor es iniciar correctamente sus relaciones con los nuevos empleados desde el comienzo, ser accesible y mostrarse interesado y crear un sentimiento de utilidad de parte de los empleados. Una tarea significativa asignada adecuadamente es la mejor herramienta para esto.

Por otra parte, el nuevo empleado tiene que pasar

por una etapa de confusión en que el grupo lo acostumbre a sus - propias normas, historia, opiniones y prácticas. Los supervisores y gente de personal pueden hacer poco para influir en este -- proceso excepto el mantener actitudes positivas durante el proce- dimiento de orientación; sin embargo, deben estar conscientes de que existe.

McFarland (1979) dice que: "Toda organización es una cultura única y una agrupación de subculturas. El nuevo empleado necesita encontrar su camino en la confianza de que su ca- pacidad se necesita y es útil. Los programas de orientación, - diseñados con propiedad, pueden ser de gran ayuda a este respec- to".

La inducción ha sido tema central de investiga- ción en algunas tesis, en las que se ha tratado de observar cómo se ha llevado a cabo este proceso en las empresas mexicanas, y - cómo puede ser mejorado; incluso, en algunas de ellas, también se ha tratado de proponer nuevos modelos para su realización.

En la tesis "Integración de Personal" de Manuel - Pureco Navarro (1972), de la U.A.G., en su tercer capítulo defi- ne el proceso de inducción, plantea la necesidad de orientar al nuevo empleado y la problemática que se presenta al hacerlo.

Pureco Navarro define la inducción y orientación como un proceso que consiste en procedimientos intencionados a salvar la laguna que existe entre el proceso de selección y las diarias relaciones de trabajo, en las cuáles el nuevo empleado - encuentra estado y ajuste personal, en el grupo de trabajo y en su trabajo mismo. La inducción implica considerar al nuevo em- pleado en listas de raya, llevarlo a su sitio de trabajo y pre- sentarlo a su supervisor, sus compañeros, etc., además de contar con instrucciones específicas acerca de cómo desempeñar los de- beres que forman parte de su puesto. La orientación del nuevo - empleado deberá darle un conocimiento de la importancia de su --

trabajo, de las políticas de personal, de las políticas generales de la compañía, y de los procedimientos que le conciernen. - Si bien, el empleado ya conoce un poco de historia de la compañía, es esencial que reciba la información que le permita encontrar su lugar en la organización.

Por lo que respecta a la necesidad de orientación este autor dice que en los grupos de trabajo pequeños es menor -- que en las grandes firmas, cuando el negocio es pequeño se presta para conocer fácilmente la naturaleza del mismo, al patrón y los diversos tipos de trabajo. En las grandes firmas, los nuevos elementos carecen de confianza en ellos mismos y expresan su -- preocupación por su posible falla en el trabajo.

Al tratar la problemática de la orientación, dice que con el fin de que el nuevo empleado asimile lo más pronto posible los datos primordiales del puesto, varias firmas usan listas de comprobación que logran que el nuevo empleado no pase por alto asuntos importantes; estas listas son usadas por los -- que tienen a su cargo esta fase de orientación. (Pureco Navarro, 1972).

En la tesis de Felipe Miguel Callarisa Salcedo, - (1976), "La inducción del nuevo trabajador en las empresas productoras de galletas del D.F.", del ITAM, el autor trató de investigar cómo se llevaba a cabo la inducción del nuevo empleado en las empresas productoras de galletas en el D.F., y como conclusión de su trabajo propuso un manual de inducción del nuevo - trabajador para estas empresas.

Este autor define a la inducción del nuevo trabajador como el proceso que consiste en dar a conocer a los nuevos empleados de cualquier organización, las actividades parciales y totales que realiza ésta, así como la proyección a futuro de la organización, permitiendo con esto darle al nuevo empleado toda la información necesaria, para el mejor acoplamiento de éste en

su medio ambiente, con sus compañeros de trabajo, y con su trabajo.

Para él, la influencia de la inducción del nuevo trabajador se encontraba en: la necesidad de pertenecer a un -- grupo, la disminución de la rotación del personal y la necesidad de seguridad en el trabajo.

Al consultar publicaciones más recientes, se encontraron las siguientes investigaciones respecto a este tema.

Daniel Charles Feldman (1977), trató de medir la importancia de la inducción en el grado de eficiencia y aceptación, y el período de tiempo en el que se logra. También midió la importancia de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal en términos de eficiencia y aceptación.

Feldman emplea en su estudio, cuatro variables - para medir el proceso de socialización del nuevo empleado:

- * Satisfacción general.- una medida global del grado en que un trabajador se siente contento.
- * Influencia mutua.- es la medida en que el individuo -- siente cierto poder o control de la forma en que el trabajo se desempeña en su departamento.
- * Motivación interna.- el grado en que un empleado se encuentra motivado para desempeñar con eficacia su puesto.
- * Compromiso con el trabajo.- el grado en que el empleado se siente comprometido e involucrado con su trabajo.

Su estudio se llevó a cabo con el personal de un hospital, para medir:

- a) El efecto de la inducción en el sentimiento de eficiencia y aceptación.

- b) *La relación entre los sentimientos de eficiencia y -- aceptación.*
- c) *La influencia de la socialización previa a la eficiencia y aceptación.*
- d) *La influencia de la eficiencia y aceptación en las variables de resultados.*

En los resultados, el autor no encontró en el inciso a ningún efecto de la inducción. En el inciso b, la correlación entre eficiencia y aceptación es positiva. Y, en el inciso c, la correcta selección influye positivamente en la eficiencia y aceptación.

Finalmente, la mayor eficiencia influye positivamente en los resultados, sobre todo en la "influencia mutua", -- esto es, a medida que el empleado se siente más eficiente y aceptado, siente que puede influir más en su departamento.

David F. Jones (1984), introdujo en la Tennessee - Gas Transmission un programa de inducción que constaba de dos fases. La primera incluía una sesión de una hora de orientación - en el primer día de trabajo del nuevo empleado; la entrega de un manual, que complementaba el programa; y, la presentación del empleado en una reunión de medio día, con otros nuevos empleados, aproximadamente después de un mes de su contratación: en esta sesión se animaba a los empleados a preguntar acerca de sus dudas - sobre el funcionamiento de la empresa o sobre su trabajo en particular.

Este programa de orientación de dos fases tuvo éxito en salvar el espacio entre el reclutamiento y la iniciación - en el trabajo. El autor concluyó de esto, que cualquier programa de orientación es el resultado de una planeación y organización cuidadosa; y, que un programa de orientación bien diseñado puede

ayudar a aliviar mucha de la tensión que los nuevos empleados -- tienen cuando comienzan un nuevo trabajo o carrera. El esfuerzo cooperativo entre del departamento de relaciones humanas o personal y el departamento del nuevo empleado es crucial para conseguir que éste tenga un buen inicio como integrante de la empresa.

Roger Gunn (1977), en su artículo "Satisfy Employee Needs First" describe el programa de entrenamiento a los recién graduados universitarios de varias disciplinas en la Corporación Ontario Hydro. El programa tenía una duración de 12-15 meses, y ofrecía una serie de materias en varias partes de la organización. Al llegar los recién graduados a la organización, se les daba una sesión de inducción dividida en tres partes.

En la primera parte se requería que el recién llegado llenara formatos de manejo interno en la organización, para que así estuviera capacitado en lo referente a formas de pago de impuestos, y entrada a la nómina, etc. La segunda parte consistía de una presentación superficial y lectura acerca de la organización; su historia y desarrollo, e incluso algunos datos relativos a sus clientes. En la tercera parte de la sesión de un -- día, los nuevos empleados manejaban un folleto que contenía información acerca de varios temas que le afectaban directa o indirectamente. Esto incluía información acerca de tabulación de salarios, evaluación del desempeño, cursos que se daban a los nuevos empleados, procedimientos aplicables a los puestos vacantes, reporte de gasto y política de tiempo extra y otros detalles administrativos.

El autor realizó una encuesta de evaluación de -- esta sesión de inducción, entre quienes la habían recibido durante el año anterior. Generalmente se encontró, que los nuevos empleados en orientación querían ser informados de asuntos que los afectaran directamente, tales como: prestaciones, salarios, pago, política de la compañía en estas áreas. Los resultados del cuestionario también mostraron que querían saber como integrarse

a la organización. Estaban menos interesados en detalles acerca de la estructura de la organización, querían información que tuviera un apoyo directo en donde ellos están en la organización.

En base a los resultados de la encuesta, la sesión de inducción fue rediseñada de la siguiente forma. Se acortó la sesión, de un día completo a la mitad de un día. Se eliminaron las exposiciones superfluas sobre los formatos, y sobre la organización. Se puso énfasis en los puntos de interés para los recién llegados, tales como tabulador de salarios, de puestos, - beneficios, políticas, etc. Se agregó una plática dada por un graduado que ya había completado el programa de entrenamiento, acerca de su experiencia durante el programa; esto dio a los nuevos empleados información acerca de su estatus en la organización.

Esta nueva sesión fue evaluada también, y los resultados mostraron que tuvo gran éxito. El autor concluyó que - las sesiones de orientación deben ser estructuradas para conocer primero las necesidades del nuevo empleado, y segundo las necesidades de la organización.

Como puede verse, los autores aquí citados han revisado diferentes aspectos del proceso de inducción, y aunque -- sus métodos de estudio varían de acuerdo al problema del que parte cada uno de ellos, de alguna manera, en sus conclusiones -- todos coinciden en que la inducción es un proceso necesario para - la integración de los nuevos empleados a la empresa.

III.3 IMPORTANCIA DE LA INDUCCION

"La función administrativa de integración se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización a través de una adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que han de ocupar los puestos dentro de la -

estructura" (Koontz y O'Donell, 1979).

Como menciona anteriormente, la inducción tiene por objeto familiarizar a los empleados nuevos con el ambiente de trabajo al que ingresan, una vez que han sido seleccionados como nuevos miembros de una empresa. Para ello como sugiere Laberge (1977), se les proporcionan datos acerca de las normas y objetivos de la organización en la cual hacen su entrada, condiciones de trabajo (hora de trabajo, derechos, obligaciones, etc.) y otros aspectos que deben serles conocidos, como su lugar de trabajo, la localización de los departamentos de la empresa con los que tendrá relación (lugar de cobro, sanitarios, etc.) y la presentación con su jefe inmediato, y sus compañeros de trabajo con quienes tendrá una relación directa.

Este proceso es sumamente importante para la integración del nuevo empleado a la organización como plantea Arias Galicia (1973): "Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedará inconcluso si se descuida la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo, de ahí la necesidad de establecer un programa de inducción".

Cuando se selecciona y se contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta que una nueva personalidad va a agregarse a ella. Esto es, que el nuevo trabajador ingresa a la empresa, llevando consigo sus propias y muy particulares motivaciones e intereses, que lo han llevado a unirse a ella. Así, el nuevo empleado se encuentra de pronto dentro de un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo esto, hará que su funcionamiento inicial sea deficiente, provocando que su rendimiento y satisfacción personal con su nuevo trabajo sean afectados en forma negativa. Por tanto, corresponde a la organización preocuparse por informar --

convenientemente al respecto a todos los nuevos elementos, y es establecer planes y programas que tengan por objeto facilitar la integración del individuo, para que éste pueda adaptarse en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Con frecuencia, el programa de inducción de personal se subestima, y por tanto, se descuida. En la mayoría de las empresas, se supone que el empleado nuevo puede ir conociendo a la empresa con sus políticas, procedimientos y costumbres, y a su puesto, por sí mismo, en determinado tiempo de prestar sus servicios en la empresa, más corto o más largo, de acuerdo a sus aptitudes. No se valora el hecho de que un programa de inducción, facilita la adaptación del nuevo empleado, reduciendo el tiempo de aprendizaje y mejorando la calidad de éste, lo que contribuye a elevar la productividad, y por tanto, a reducir los gastos.

Las funciones de reclutamiento y selección de personal sólo representan las etapas iniciales en la formación de una fuerza de trabajo eficiente y estable; ya que los empleados también requieren un continuo desarrollo, si es que se quiere utilizar su potencia en forma efectiva. Entonces debe considerarse que el desarrollo de los empleados comienza con la información inicial que reciben al llegar a la empresa con el fin de orientarlos, y que deberá continuar durante todo el tiempo de su permanencia en la organización.

Por lo general, los programas de inducción de empleados incluyen una amplia variedad de actividades que están en caminadas o informarlos sobre las políticas de la compañía y sus procedimientos, prepararlos para las habilidades del puesto, motivar y evaluar su desempeño, y proporcionar orientación cuando sea necesario. El principal propósito de estas actividades es desarrollar empleados que contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de la organización y que obtengan un mayor senti

do de satisfacción y ajuste por su trabajo. Ya que como dice - Chruden, "el desarrollo es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización".

Actualmente, el desarrollo del empleado ha llegado a ser vital para el éxito de las organizaciones modernas, debido a los rápidos cambios en la tecnología, que hacen necesario que el empleado posea el conocimiento y la habilidad necesarios para enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas de producción - que se introducen. Por otra parte, el crecimiento de las organizaciones que conduce a operaciones grandes y complejas cuyas estructuras están siempre cambiando, requieren que muchos empleados estén preparados para nuevas asignaciones. En la mayoría de las organizaciones, se trata de alcanzar estos objetivos a través de varios programas de desarrollo. Uno de estos programas es el Programa de Inducción para los Nuevos Empleados.

Otro objetivo que debe cumplir un programa formal de orientación es proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad. Así como, la manera en que todo esto lo beneficia personalmente y contribuye a que pueda alcanzar sus metas personales.

Aún cuando es probable que el nuevo empleado ya tenga cierto conocimiento de la organización, y se haya formado una opinión sobre ésta, así como una conciencia de la importancia de su trabajo, es importante que se sitúe correctamente dentro de ella.

Los métodos para alcanzar este objetivo pueden variar pero es necesario que exista una cuidadosa planeación de la forma en que se conseguirá este objetivo, a fin de que los nuevos empleados no tengan experiencias desagradables de desajus

te al iniciar sus actividades laborales en la empresa.

El tipo de información que cada empleado necesita varía según el puesto que cada uno ocupe, pero suele proporcionarse información sobre asuntos que sean de interés para el nuevo empleado, tales como las horas de trabajo, el salario y las facilidades que la empresa les da para servicios varios (financiamiento de bienes, de salud, etc.).

La empresa deberá también asegurarse que el nuevo empleado entienda con claridad las reglas de prevención de accidentes, los requisitos de seguridad en determinados proyectos, y sobre todos aquellos asuntos importantes que deben saber para disminuir la posibilidad de errores y subsecuentes situaciones difíciles. Después, debe dedicarse la atención a informar al empleado acerca de temas que sean menos urgentes que el nuevo trabajador conozca y lo que requieran más tiempo para su presentación y comprensión.

Ahora bien, puesto que una compañía es dinámica, con objeto de satisfacer las condiciones siempre cambiantes que afectan sus operaciones, las políticas y los procedimientos organizacionales entonces la estructura y el contenido de los puestos deberán cambiar también. Por ello, a menos que los empleados se mantengan al día con estos cambios, se encontrarán desconociendo aquellos aspectos del negocio sobre los cuales, por lo general, se entera a los nuevos empleados. Chrudden dice que debido a lo anterior, la información a este respecto debe ser constante y no exclusiva de los nuevos empleados, aunque sí es básicamente importante que para estos empleados la información inicial se les imparta en forma clara y detallada.

III.3.1 PROPOSITO DE LA INDUCCION

(Motivación de los trabajadores). Uno de los co-

laboradores de Elton Mayo, Roethlisberger opinaba (Fingermann, 1981) que la industria es un fenómeno tanto social como económico y que una empresa industrial no es sólo una organización para obtener un logro económico, sino que es también una organización humana en la cual pueden expresarse las aspiraciones de los individuos. La empresa tiene, por lo tanto, dos funciones: en primer lugar, debe producir y distribuir un producto con determinado beneficio, y en segundo, debe tratar que los individuos y sus grupos trabajen con eficacia, conjunta y solidariamente.

Las investigaciones de Elton Mayo, dice Fingermann, han sido y siguen siendo revolucionarias, ya que sus descubrimientos fueron probados y confirmados muchas veces. Sus conclusiones pusieron en evidencia la importancia del factor humano en el proceso laboral; hicieron ver que el grupo es una unidad y que las relaciones entre el personal y los directivos constituyen el factor fundamental de la eficiencia del trabajador. Y, subrayaron la necesidad de dar más información al obrero acerca de los propósitos de la empresa y de consultarlo en los casos que le atañen, ya que en caso contrario, reacciona desfavorablemente cuando se le impone algo. Por último, hicieron ver que una empresa, además de perseguir objetivos económicos desempeña una función social y que tanto los obreros como los empleados y la empresa misma constituyen una unidad integrada por seres humanos.

Al ser el elemento humano el que hace de la empresa una organización dinámica es necesario conocer cuáles son los principios o fundamentos que rigen su actuación para lograr el mayor aprovechamiento posible de este recurso, lo que permitirá que ésta obtenga su mejor progreso en la consecución de sus objetivos.

Uno de los principios que dirigen la conducta de los seres humanos es la motivación, que en las organizaciones modernas ha llegado a ser una gran preocupación de los directivos en lo que se refiere a sus empleados.

La motivación es un concepto de la conducta que trata de entender por qué la gente se comporta como lo hace.

El término "motivo" se emplea para designar todas aquellas fuerzas que impulsan a un individuo a realizar un acto para efectuar una elección entre varias posibilidades, o bien para continuar una tarea sin interrupción. (Fingermann, 1981).

Fingermann comenta que el problema de la motivación humana puede compararse con el mecanismo de una máquina. Si la máquina se descompone puede ser por muchas razones; puede ser que sus elementos no estuvieran bien contruidos, o que no se ajustarán bien, o simplemente que ésta estuviera rota. Pero, si se construye perfectamente la máquina, y sus piezas se ajustan bien entre sí y, sin embargo, no funciona, puede entonces pensar se que se debe a que le falta energía suficiente.

Lo mismo ocurre con el ser humano, señala el autor. Cuando un hombre no realiza un trabajo, o no quiere hacerlo, también puede haber muchas razones para ello. Es posible que este hombre esté enfermo o que le falte la habilidad para el trabajo indicado. También puede ser, que está desanimado o que se sienta antipatía hacia su trabajo, el medio ambiente con el que se relaciona, o bien hacia la organización misma.

Fingermann considera que es difícil, muchas veces determinar con exactitud la causa de la falta de voluntad para realizar una tarea que se debe cumplir, porque puede haber varias razones simultaneas, que constituyen la motivación que es el impulso necesario para la acción.

McFarland (1979), distingue tres dimensiones de la motivación:

- 1) Las fuerzas e influencias que operan dentro del individuo.*
- 2) Influencias internas dentro de la organización misma.*

3) Influencias externas al ambiente de la organización.

Este autor comenta que la motivación no puede ser entendida simplemente conociendo al individuo, ni conociendo los ambientes de la organización o de fuera de ella, sino solamente por medio de la observación y entendimiento de las tres cosas.

La motivación es altamente emocional, irracional, y no lógica, continúa diciendo el autor; ya que con frecuencia no se realiza lo que se espera lógicamente, cuando los directivos tratan de motivar a los individuos y confían demasiado en -- las técnicas sencillas y directas que no reflejan un entendimiento adecuado del individuo.

McFarland señala que la teoría actual de la motivación trata al individuo como una persona integral, con motivaciones múltiples, complejas y cambiantes. De este modo la motivación es un atributo dinámico y no fijo, presente o no presente en el individuo. La motivación de una persona varía de acuerdo a la situación en la que ésta se encuentra.

Cuando el nuevo empleado llega a la organización por primera vez, la situación que se le presenta es la de tener que enfrentar un medio desconocido para él. Esto le provoca una tensión que le impide integrarse fácilmente a su nuevo medio. Esta integración se irá dando poco a poco, como plantea Daniel - Charles Feldman en su artículo "The Multiple Socialization of - Organization Members" (1981). En él, el autor llama a este proceso socialización organizacional.

Feldman dice: "definida globalmente, la socialización organizacional es el proceso por el cual los nuevos empleados se transforman de extraños a miembros participantes y efectivos de la organización".

Feldman propone toda una teoría acerca de este -- proceso de socialización. Dice que hay tres modos de ver los --

cambios que ocurren durante el proceso de socialización:

1. La socialización como la adquisición de un repertorio de conductas apropiadas al puesto.
2. La socialización como el desarrollo de aptitudes y habilidades en el trabajo.
3. La socialización como adhesión a las normas y valores del grupo de trabajo.

Los criterios actitudinales y conductuales que -- pueden ser razonablemente usados para medir el progreso en la socialización organizacional deben ser examinados. Las contingencias en que el proceso pasa las diferentes "socializaciones" -- (etapas) deben ser identificadas y explicadas.

El modelo propuesto por Feldman incluye tres fases para el proceso de socialización. La primera fase es la socialización previa, que comprende todo el aprendizaje que ocurre antes de que el nuevo miembro se una a la organización.

La segunda fase es la del encuentro, en la que el empleado recién seleccionado se enfrenta a la organización -- real, y se da cuenta que en ella pueden ocurrir algunos cambios iniciales de valores, aptitudes y actitudes.

En la tercera fase, de cambio y adquisición, de -- duración variable mientras se dan los cambios, los nuevos empleados dominan las aptitudes que se requieren en su trabajo, y hacen un ajuste a las normas y valores de su grupo de trabajo.

El autor indica que hay cierta continuidad entre estas etapas y que en algunas ocasiones estas se enciman.

El modelo emplea variables de proceso y variables de resultado. Las variables de proceso son aquellas que describen una actividad particular que debe darse durante las tres eta

pas del proceso de socialización. Las variables de resultado, - son criterios para los cuales el progreso a través del proceso de socialización puede ser medido y juzgado; las actitudes que - deben darse en el nuevo empleado que ha completado las tres fa- ses del proceso.

VARIABLES DEL PROCESO

Para la etapa de socialización previa, se proponen cuatro variables:

1. *Visión realista de la organización (metas y clima de la organización).*
2. *Visión realista del trabajo (deberes del puesto).*
3. *Congruencia de las aptitudes y habilidades con las ta reas del puesto.*
4. *Congruencia de las necesidades y valores con las de - la organización.*

En la etapa de encuentro, hay variables:

1. *Manejo de conflictos externos (en la vida personal, pero relacionados con el trabajo).*
2. *Manejo de conflictos intergrupales del puesto (rela- ción con los compañeros de trabajo y con otros grupos de la organización en lo que se refiere a trabajo).*
3. *Definición del puesto (función del puesto y su rela- ción con los inmediatos, sus deberes, prioridades y - tiempo de realización de tareas).*
4. *Iniciación a la tarea (aprendizaje de las nueva ta- reas).*
5. *Integración al grupo (establecer nuevas relaciones in- terpersonales y aprender las normas del grupo).*

Se encuentran tres variables en la etapa de cambio y adquisición:

1. Resolución de las demandas del puesto (llegar a acuerdos con el grupo de trabajo sobre las tareas del puesto, su prioridad, y su tiempo de realización; así como también, sobre los conflictos en otros grupos de trabajo y los conflictos de vida personal).
2. Dominio de tareas (aprender las nuevas tareas, y llegar a tener un nivel constantemente positivo de desempeño).
3. Ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo -- (sentirse parte del grupo, entender sus normas y valores, y hacer un ajuste satisfactorio a la cultura del grupo).

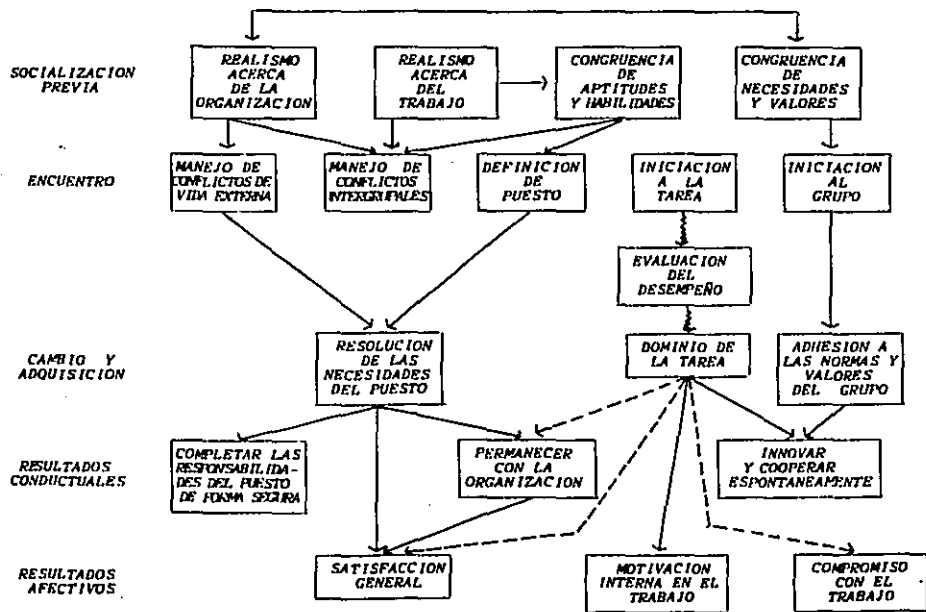
VARIABLES DE RESULTADOS

Para medir el progreso en la socialización organizacional pueden usarse criterios conductuales y actitudinales. Los resultados conductuales fueron sugeridos al autor por Katz, quien afirma que como resultado del proceso deben darse tres tipos básicos de conducta, esenciales en los miembros de la organización comprometidos a funcionar efectivamente en ella. Estas son:

1. Completar las responsabilidades del puesto de forma segura.
2. Permanecer en la organización.
3. Innovar y cooperar espontáneamente a la consecución de los objetivos de la organización (en lo que respecta al puesto).

También se señalan tres resultados de tipo afectivo:

SOCIALIZACION MULTIPLE DE LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACION



1. *Satisfacción general.*
2. *Motivación interna en el trabajo (automotivación al desempeño efectivo en el trabajo).*
3. *Compromiso con el trabajo (sentido del deber con el puesto).*

Como ya se mencionó, para llegar a obtener los resultados conductuales y afectivos del proceso de socialización organizacional en forma satisfactoria, es importante asegurarse que las variables de proceso se den. Es a través del proceso de inducción que el nuevo empleado puede llegar a tener el conocimiento de la organización y de su puesto, que le permitirá llegar a completar las variables de proceso que son la base necesaria para llegar a tener el repertorio conductual y afectivo de un miembro integrado a la organización y que puede desempeñar su trabajo productivamente.

III.3.2 CONVENIENCIA DE LA INDUCCION

Toda organización, por propia definición, plantea como requerimiento para su operación: *personas*. Según Schein (Kreimer-Stuhlan, 1975), para que una organización cumpla con su misión, las personas que la componen deben coordinar esfuerzos - que hagan posible cumplirla; de no actuar conjuntamente, la realización de la misión sería imposible.

Dice Schein, que la real interacción entre el personal y la organización puede concebirse como el funcionamiento de un contrato psicológico. La noción de este contrato implica que el individuo tiene una variedad de expectativas sobre la organización, y que la organización tiene una variedad de expectativas del individuo. Estas expectativas no sólo cubren cuánto -

va a trabajar y por qué cantidad de dinero, sino que incluyen todo el conjunto de derechos, privilegios y obligaciones entre el trabajador y la organización.

El contrato psicológico se implementa, desde el punto de vista de la organización, a través del concepto de autoridad; la decisión de integrarse a una organización implica el -- compromiso de aceptar el sistema de autoridad de la misma.

El establecimiento de este contrato psicológico -- se realiza al llegar un nuevo trabajador a la empresa, por lo -- que la validez y confiabilidad de este contrato -- tanto para el trabajador como para la empresa -- dependerá de la amplitud y profundidad, así como trabajo y la situación de la empresa, reciba este nuevo empleado. De aquí, la importancia del proceso de inducción; ya que de la recepción que se dé a los nuevos miembros de la organización dependerá la efectividad del establecimiento del contrato psicológico.

El medio a través del cual este contrato surge es lo que Schein llama "proceso de reciprocidad". La organización hace ciertas cosas por y para sus miembros y se abstiene de hacer otras, a cambio de ello, los miembros se comprometen a realizar bien su tarea, a mantener una cierta lealtad o compromiso -- con la organización.

El proceso de reciprocidad puede definirse, según el autor, como el proceso de satisfacción de expectativas y necesidades mutuas en la relación entre un hombre y la organización a que pertenece. Desde otro punto de vista, es el proceso de -- realización del contrato psicológico entre la persona y la compañía. Es un proceso complementario, en el cual la persona y la -- organización parecen volverse una parte de otra. La persona -- siente que forma parte de la institución y que es, al mismo tiempo, un "símbolo" de la organización total.

Cuando el proceso funciona bien, los miembros reciben de la organización apoyo y estímulo para el desarrollo psicológico. Estos tienen un papel responsable y contributivo dentro de la institución, y una constante oportunidad para el desarrollo personal. La organización goza de un apoyo cohesivo por parte de sus miembros, de su colaboración creativa en las tareas y el potencial necesario tanto para el crecimiento, como para la supervivencia. Cuando el proceso no opera bien, ambas partes sufren.

III.3.3 ADAPTACION DEL NUEVO EMPLEADO A SU GRUPO DE TRABAJO

El hombre es un ser social cuyo medio habitual es el grupo: familia, amigos, grupo social, grupo escolar, grupo laboral, etc. Y, aún cuando se encuentra físicamente solo, el hombre estará permanentemente influenciado por sus experiencias grupales.

El grupo existe en toda actividad humana; está -- siempre presente de alguna manera. Por ello, es necesario considerar sus existencia para poder abordar adecuadamente las diferentes actividades que realiza toda persona. Una de las más importantes actividades del ser humano es el trabajo; la persona que trabaja pertenece a una empresa u organización, que constituye un grupo de trabajo, en el que interactúa, con sus compañeros, sus jefes y/o con sus subordinados.

Un grupo no es estático ni definitivo desde el -- primer momento, sino que se va constituyendo en un proceso continuo, que pasa por diversas etapas. El nuevo empleado inicia -- este proceso de integración al grupo cuando ingresa a la empresa.

Este proceso de evolución de un grupo requiere:

- a) Que los miembros compartan una finalidad hacia la --

cual se dirijan sus intereses, esfuerzos y acciones. Para que un nuevo empleado se integre a su grupo es necesario que conozca muy bien el objetivo que la empresa persigue.

- b) Que cada uno de los integrantes del grupo tenga una función propia pero flexible, orientada al logro de los objetivos del grupo.*

Esto implica, que todo nuevo miembro en la organización debe tener definidos en forma muy clara las funciones, responsabilidades y los alcances de su puesto.

- c) Que se forme y se consolide un sentido de pertenencia de grupo.*

Para que esto se dé en una empresa, es necesario que todos los integrantes de ella se sientan parte importante en ésta. De igual forma, también debe haber una conjunción de intereses entre los propios de cada miembro y los de la empresa.

- d) Que se establezca una red de comunicaciones e interacciones a través de las cuales se realice un intercambio y confrontación de los diferentes puntos de vista de los miembros del grupo.*

Para ello, es indispensable que todos los integrantes de la organización tengan un amplio conocimiento del funcionamiento de la empresa, así como de las formas de interacción que hay entre sus diferentes áreas.

- e) Que los miembros del grupo participen en la identificación y solución de los problemas y obstáculos que se puedan presentar al grupo en la consecución de sus objetivos.*

Aquí es necesario que cada uno de los miembros de la compañía tengan claro como pueden ayudar, de acuerdo a sus propias funciones, a la resolución de los pro-

blemas de ésta.

El enfoque del grupo operativo, de Pichón-Riviere, proporciona importantes elementos y conceptos que se refieren a diversos aspectos del trabajo grupal, a la etapa del proceso grupal y al papel de los miembros del grupo en este proceso.

El grupo se define como el conjunto de personas - que abordan, como equipo, un objetivo común; este objetivo se denomina tarea. En el caso de una empresa, la tarea estará constituida por sus metas.

La tarea es aquello por lo cuál y para lo cuál el grupo se reúne y se constituye. En este sentido, la tarea hace referencia al para qué del trabajo grupal y de los trabajos individuales de los miembros del grupo. La palabra "tarea" da una idea de esfuerzo, trabajo, dedicación orientada a un fin.

Este objetivo expreso constituye la tarea explícita del grupo, pero para poder enfrentarla como equipo, el grupo necesita realizar paralelamente otra tarea: la de constituirse (integrarse) como grupo e ir superando los obstáculos que se presentan en este proceso e impiden que un grupo funcione adecuadamente como tal y logre sus metas. A esta segunda tarea, se le llama tarea implícita y se refiere a la identificación y superación de las resistencias al cambio, de la ansiedad o miedo que provoca el enfrentarse a una nueva situación, abandonando las pautas de conducta ya conocidas que se convierten en conductas estereotipadas.

El proceso de integración se inicia cada vez que un nuevo miembro llega al grupo. Para que un miembro quede totalmente integrado a su equipo de trabajo deberá pasar por un proceso que se inicia precisamente con su llegada, y por tanto, con el contacto inicial que tiene con la organización y sus miembros. De aquí, la importancia de la inducción de personal, que facilitará la constitución de un buen equipo de trabajo.

La tarea debe ser del líder del grupo; es decir, debe ser el eje que oriente todas las acciones de los miembros, así como la selección de métodos de trabajo, actividades, técnicas, etc. Esto permitirá al grupo una mayor flexibilidad en cuanto a las actividades y los caminos que se plantean para el logro de la tarea grupal.

En una organización, la consecución de la tarea u objetivo depende de que todos sus miembros orienten sus esfuerzos hacia ésta, por tanto, deben conocerla y compartirla desde que se unen a ella. El proceso de inducción debe destacar muy claramente este objetivo.

Ahora bien, cada uno de los miembros del grupo se enfrentará inicialmente a la tarea desde su propio punto de vista: desde su esquema referencial. Es esquema referencial como define Pichón-Rivière es el "conjunto de ideas, actividades, conocimientos y experiencias con el que los individuos piensan y actúan".

En la interacción grupal, los esquemas referenciales particulares se confrontan a través de la comunicación de los participantes y, de esta manera, se va elaborando un esquema referencial común, que a su vez facilita la interacción grupal y enriquece y modifica los esquemas referenciales individuales. Esto no quiere decir que se pretenda uniformar los pensamientos y actitudes de los miembros del grupo, sino que, dentro de la diversidad y particularidad de los esquemas referenciales individuales, exista la posibilidad de comunicación y acción conjunta para la realización de la tarea. La elaboración del esquema referencial grupal constituye una parte muy importante de la tarea implícita; requiere de la integración de los miembros del grupo entre sí.

Cuando un nuevo trabajador se une a la organización trae consigo su propio esquema referencial, y a la vez, el

resto de los miembros de ella han conformado ya un esquema referencial grupal; lo conocen e interactúan de acuerdo a él. Si en la inducción del nuevo elemento no se le informa cuáles son las relaciones entre los miembros de la empresa, y cómo se llevan a cabo, el nuevo trabajador no sabrá inicialmente cómo actuar, a quién dirigirse, cómo hacer para resolver los problemas que se le puedan presentar, en fin, se sentirá desorientado, fuera de contexto, y por lo tanto, sus acciones no serán muy efectivas, al menos hasta que por sí mismo haya descubierto como proceder ante las diversas situaciones que se le presentan en sus actividades cotidianas, lo que le puede llevar un largo tiempo, durante el cual se sentirá mal y la empresa no podrá contar con que su nuevo empleado desarrolle sus capacidades potenciales de manera efectiva.

Otro aspecto importante del trabajo grupal estrechamente relacionado con las tareas, es la temática. Este concepto hace referencia al qué del trabajo grupal, es decir, identifica en qué se está trabajando.

La temática de una empresa está formada por sus objetivos, que según Arias Galicia (1973), se dividen en: objetivos de producción y/o servicio, objetivos sociales y objetivos económicos. Gracias al proceso de inducción, la temática de la empresa puede ser conocida por el nuevo empleado.

Por otra parte, las formas en que se organiza y se enfrenta el grupo a la tarea; la manera cómo se llega a una temática; los procedimientos o medios que utiliza para lograr -- las metas propuestas, constituyen la técnica grupal. La técnica hace referencia al cómo del trabajo grupal.

Como dice Arias Galicia (1973), para lograr sus objetivos, la organización requiere de una serie de recursos, entre los que se encuentran los recursos técnicos, como son: sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc. También -

estos recursos deben darse a conocer al nuevo empleado mediante el proceso de inducción.

Si se pretende trabajar grupalmente, es necesario utilizar técnicas grupales tanto como propiciar la integración, colaboración y comunicación del grupo, como para facilitar la -- realización de los objetivos del grupo.

La finalidad de las técnicas grupales puede variar teniendo entre las principales: ayudar a la integración -- del grupo como tal; facilitar el trabajo y la organización grupal y propiciar el surgimiento de actitudes individuales y grupales para permitir el análisis de las mismas y orientarlas al logro de la tarea.

El conocimiento de las técnicas grupales es ciertamente útil para facilitar el trabajo grupal. Sin embargo, no es suficiente el dominio técnico, sino que es necesario un marco teórico para lograr una mejor comprensión de una serie de fenómenos que constituyen la dinámica grupal.

La dinámica grupal se refiere a lo que pasa en el interior de un grupo a lo largo del interactuar de las personas que forman parte de él, así mismo se refiere al resultado de la -- interacción de todos los factores que constituyen el grupo. Estos factores pueden clasificarse en: individuales (la personalidad de cada miembro, sus experiencias, ideologías, valores, expectativas); grupales, (la constitución del grupo y los subgrupos, su afectividad, su historia), instrumentales o metodológicas (la tarea de lograr, la temática y las técnicas); ambientales (sitio de reunión, mobiliario, etc.); y, contextuales en: -- institucionales (tipo de institución) y en sociales (situación política-económica).

En relación a la dinámica y al proceso grupal, -- es erróneo considerar que un grupo ya está estructurado desde su

inicio. Esta estructuración se llevará a cabo a través del abordaje de la tarea explícita; a medida que el grupo vaya avanzando en la consecución de su tarea y conforme sus miembros se integren entre sí, y con el objeto mismo de su grupo.

De ahí, la importancia de facilitar la integración de los nuevos miembros a su llegada a la empresa.

Para evitar en lo posible la confusión que existe inicialmente al enfrentar el grupo la tarea, es necesario que -- primero se defina el encuadre, que es la "delimitación clara y - definida de las principales características tanto de fondo como de forma que deberá tener el trabajo grupal". Cuando hay un -- nuevo integrante del grupo, el encuadre que se le dé inicialmente ayudará a su más rápida integración al grupo.

En resumen, de todo lo anterior se puede concluir que es muy conveniente elaborar e impartir un adecuado proceso - de inducción para los nuevos empleados, ya que a través de éste puede lograrse el establecimiento del contrato psicológico entre la empresa y el trabajador. De igual manera, la información proporcionada al nuevo empleado mediante el proceso de inducción -- contribuirá a su mejor integración al grupo de trabajo dentro de la organización.

III.4. CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE INDUCCION

Al diseñar un programa de inducción es conveniente tomar en cuenta que el contacto inicial entre los candidatos y la empresa es con frecuencia una experiencia frustrante para todos, ambos necesitan obtener información precisa el uno del otro para poder tomar una decisión, sin embargo, ambos tratan de lucir atractivos, lo que incrementa la posibilidad de diferencias en la información intercambiada.

Weitz demostró en 1956 ("realistic Job Previens - and the Adjustment of New Employees", Dugoni & Ilgen, Purdue --- University, 1981"), que si las empresas no caen en la tentación de parecer demasiado atractivas tienen la misma posibilidad de atraer empleados nuevos que si lo hicieran. Por otro lado, el presentarse de una manera realista evita renuncias posteriores de aquellos empleados decepcionados.

Hay mucha evidencia de que una presentación realista reduce el número de renuncias voluntarias, sin embargo, poco se ha estudiado acerca del por qué de esta reducción de renuncias.

Dugoni & Ilgen (1981) mencionan en su artículo -- que una explicación aceptada es la que una presentación realista reduce las expectativas iniciales de los trabajadores y éstas son fáciles de cumplir, por ello los trabajadores que se contratan es perando poco de la empresa son satisfechos.

Para que esta explicación sea válida; se deben -- cumplir tres cosas:

1. Una presentación realista reduce las expectativas -- acerca de la empresa.
2. Las expectativas bajas llevan a una mayor satisfacción en el trabajo.
3. Una alta satisfacción en el trabajo lleva a una reduc ción de renuncias voluntarias.

Los autores aclaran que esta secuencia no ha podi do ser estadísticamente comprobada.

Una segunda explicación de por qué una presenta ción realista influye en las renuncias es que mejora la habili dad del empleado nuevo para enfrentar su nuevo puesto. Esta hi pótesis enuncia que si los empleados están conscientes de los --

problemas que pueden surgir en su puesto son capaces de enfren--
tarse a ellos cuando estos se presentan, ya sea porque se sien--
ten menos molestos al no verse sorprendidos o porque no han teni--
do tiempo para idear una solución.

Finalmente, una presentación realista puede trans--
mitir una imagen de honestidad al solicitante de empleo. En la
medida en que el solicitante perciba esto, responderá de una ma--
nera honesta, intercambiando información más precisa.

Dugoni & Ilgen (1981) diseñaron la siguiente in--
vestigación para medir la importancia de cada una de estas expli--
caciones.

El experimento se aplicó a solicitantes de empleo
para una nueva tienda de una cadena de supermercados. Había un
grupo control y un grupo experimental; el supermercado contrató
aleatoriamente al mismo número de gente para cada grupo. Para
conformar una presentación realista se hizo una encuesta a los
empleados de otra tienda de la misma cadena, con preguntas abier--
tas acerca de lo que más les había gustado o disgustado de un ---
puesto. Las respuestas se dividieron en cinco grupo:

Relaciones con los clientes,
Compañeros de trabajo,
Supervisión,
Obligaciones y
Horario.

Después de haber sido contratados se les aplica--
ron unas encuestas para medir las expectativas iniciales, la sa--
tisfacción en el puesto de trabajo, el conocimiento de cómo en--
frentar posibles problemas, y la honestidad de la empresa.

Los resultados fueron los siguientes: en lo que
se refiere a las expectativas, según esperaban los autores, éstas
fueron más bajas en el grupo al que se le aplicó una presenta--

ción realista.

En cuanto a satisfacción, no se encontró ninguna diferencia estadísticamente significativa.

Sobre enfrentamiento de problemas, contrariamente el grupo control expresó mayor capacidad para manejar problemas. Sin embargo, el grupo experimental señaló que los problemas eran menos frecuentes, lo que puede significar que al haber recibido una presentación realista no se consideró como una situación problema lo que el grupo control si consideró así.

Por último, respecto a la honestidad de la empresa no hubo diferencias significativas entre los dos grupos.

En sus conclusiones, los autores señalaron que si pudo comprobarse en este estudio, que una presentación realista reduce las renunciias, lo que este estudio fue incapaz de comprobar es, cuál es el proceso psicológico que lleva hasta la reducción de renunciias.

Stephen M Colarelli en su artículo "Methods of -- Communication and Mediating Processes in Realistic Job Previews", (Journal of applied Psychology, 1984) presenta una experimento - de campo para investigar la efectividad de dos métodos de dar -- una presentación realista del trabajo a los candidatos y para -- examinar los posibles procesos internos de la presentación realista del trabajo.

El estudio fue hecho en un banco, usando una muestra de 164 cajeros. Los candidatos a cajeros, fueron asignados a uno de tres grupos: un grupo experimental en el que los candidatos recibieron una presentación realista del trabajo de un cajero titular, un grupo experimental en el que los candidatos recibieron un folleto de presentación realista del trabajo, y un grupo control.

Los resultados fueron los siguientes: algunos individuos del grupo que recibió una presentación realista del trabajo de un cajero titular, dejaron el trabajo después de dos o tres meses más que los individuos del grupo del folleto o del grupo control. No hubo diferencia significativa en cambio, entre el grupo del folleto y el grupo control. No hubo apoyo para la auto-selección y la comisión para la elección como procesos internos; los resultados relativos a las expectativas de encuentro y la tensión como procesos internos fueron equivocadas.

Colarelli no encontró una explicación precisa del por qué de sus resultados, solamente pudo concluir que la presentación realista del trabajo reduce, de alguna forma, las renunciaciones a éste por parte de los empleados nuevos.

Con base en los estudios mencionados anteriormente, puede concluirse que el contenido de un programa de inducción debe estar constituido por información clara, precisa y auténtica, ya que esto será muy conveniente para que el nuevo empleado logre una mejor integración a su nuevo puesto de trabajo y la empresa en general.

III.4.1 CONTENIDO DEL PROGRAMA DE INDUCCION

Zerilli (1973) dice que la inducción, es un conjunto de iniciativas, técnicas y procedimientos formales programados. Es decir, que está implantado en forma sistemática, uniforme o continuativa, y no confiado a la voluntad, al carácter o a la iniciativa cambiante del responsable.

Es por ello necesario diseñar un programa preciso, para evitar errores que perjudiquen la actitud de los recién admitidos más aún que la falta de cualquier iniciativa. En particular, es preciso definir cuidadosamente el contenido del programa, su duración, los responsables de su ejecución, los instrumen-

tos y normas de actuación, y los procedimientos de control de su eficacia.

El contenido del programa de inducción consiste en dar todas las informaciones útiles al nuevo trabajador para que conozca mejor la empresa a la que ha entrado a formar parte.

El primer paso es por consiguiente decidir cuáles, entre las diversas informaciones posibles, han de facilitarse al recién ingresado, quién ha de facilitarlas y cuándo. A este propósito, Zerilli (1973) propone que las informaciones útiles a la fase de recepción se pueden agrupar como sigue:

- 1. Información de carácter general: historia de la empresa, productos fabricados o servicios prestados por la misma; estructura organizativa actual, políticas generales y del personal; indicación de los servicios y personas a los cuáles dirigirse para obtener informaciones y realizar gestiones; explicación de la unidad y el tipo de trabajo a qué el nuevo trabajador será destinado, con indicación del nombre de los jefes, y si es posible, de los futuros compañeros.*
- 2. Informaciones acerca del trabajo: actividades exactas; cantidad y calidad del trabajo exigido, retribución global, horario de trabajo, intervalos de comida y el descanso, posibilidad de carrera, período de --- prueba, período y modalidad de adiestramiento, posibilidad y normas para traslados, personas a quién dirigirse en caso de dificultad y necesidad.*
- 3. Informaciones sobre los distintos servicios: puertas de entrada y salida, dónde y cómo marcar la ficha de entrada, ubicación de los casilleros, servicios de higiene y aseo, comedores, roquederas, estacionamientos y otros servicios generales.*

4. *Informaciones acerca de las retribuciones: salario - base, horas extras, incentivos, premios, aumentos, indemnizaciones y asignaciones especiales, fiestas, desplazamientos; indicación de las oficinas y personas a las cuáles dirigirse en caso de errores o necesidad - de aclaración en las cuentas; normas de cobro de salarios y sueldos.*
5. *Informaciones sobre las prestaciones: vacaciones, enfermedad, ausencias del trabajo, matrimonios y extraordinarios.*
6. *Beneficios y derechos asistenciales: seguridad social obligatoria, sistema de jubilaciones, fondos internos de previsión, y servicios sanitarios de la empresa, - ventajas de que el trabajador pueda beneficiarse, (colonias, descuentos en compras, facilidades de créditos para fines específicos, etc.), círculos recreativos y bibliotecas, bolsas de estudios, cursos de instrucción, etc.; indicación de las oficinas y personas a - quién dirigirse en los distintos casos.*
7. *Normas sobre seguridad en el trabajo: riesgo de accidentes, peligro de incendio o explosión, prohibiciones de fumar, uso de los extintores, ropa y equipos - de protección necesarios, reglamento y normas antiaccidentes, iniciativas diversas (premios, concursos -- para aumentar la seguridad en el trabajo), etc.; indicación de las personas a quienes señalar los eventuales peligros observados; acciones a desarrollar en caso - de accidente y modalidades referentes a cada caso.*
8. *Normas contractuales y reglamentarias: normas disciplinarias, sanciones varias, normas relativas a la petición de permisos; renunciaciones, despidos, procedimientos de recurso y conciliación; comisiones internas, - etc.*

9. *Informaciones acerca de los distintos servicios: referentes a los nuevos empleados, periódicos y publicaciones empresariales; sistema de sugerencias; normas para el uso del teléfono, para llamadas particulares, tanto de recepción como de emisión; medios de transporte para llegar al puesto de trabajo; búsqueda de vivienda, etc.*
10. *Informaciones reguladoras de la admisión en la empresa: documentos que el candidato debe presentar, petición de referencias, entrega de la carta de admisión, entrega del folleto o material de recepción, copia -- del contrato colectivo y de los reglamentos internos, informaciones sobre el reconocimiento médico, etc. -- (Zerilli, 1973).*

La duración del programa de recepción como sugiere Zerilli varía de unos casos a otros, según las dimensiones de la empresa, de los medios de que la misma dispone, de los objetivos específicos que con el programa se propone alcanzar, del número de nuevos trabajadores admitidos, y del nivel de los mismos y el tipo de trabajo. No es posible, por tanto, indicar cuál sería la duración óptima.

A este respecto, algunos prefieren completar la recepción en los primeros días subsiguientes al ingreso del nuevo empleado; otros consideran más oportuno escalonar en el tiempo (de dos semanas a tres meses, por ejemplo) las informaciones que se desean facilitar al nuevo trabajador. Proceden así por evitarle una confusión de ideas, ya que en los primeros días se encuentra desorientado ante todas las personas y cosas nuevas con que entable contacto. A medida que se ambienta, su interés en asimilar y retener las informaciones que se le van suministrando aumenta progresivamente. Sobre todo, no se corre de esta manera el riesgo de perder el tiempo con personas que pudieran dejar la empresa a los pocos días de permanencia en ella.

Para Zerilli la mejor solución parece la segunda que permite ejecutar una parte del programa de inducción inmediatamente después de la admisión del individuo, facilitándole las informaciones de más importancia, y aplazar el complemento del programa a ocasiones posteriores previamente determinadas; con esto se obtiene la ventaja de no desorientar al empleado por -- exceso de información.

Cuando se habla de duración del programa de inducción al nuevo empleado; se refiere a las iniciativas y procedimientos formales a seguir; además de esto, no se excluye de ningún modo que el jefe inmediato del nuevo trabajador le oriente y ayude en muchas, diversas y más frecuentes ocasiones.

El éxito de un programa de inducción de personal está ligado también a la clara determinación de las responsabilidades unidas a su implantación y realización. Las soluciones a este respecto son muy diversas, y varían según las dimensiones de la empresa, la personalidad de los jefes y del tipo y nivel de los nuevos empleados admitidos.

A juicio de Zerilli, la mejor solución parece ser la de una subdivisión de la responsabilidad en el servicio del personal y los superiores directos del nuevo empleado; ambas responsabilidades se complementan y están estrechamente ligadas. En efecto, la falta de programas y procedimientos sistemáticamente establecidos por el servicio de personal o por la dirección empresarial en general, pueden ser suplidos por la buena voluntad y la iniciativa personal de los jefes inmediatos, pero nunca llegarán a una coordinación y a una armonización sistemática de las acciones respectivas.

Estas serán siempre individuales, discontinuas y a menudo contradictorias. En sentido opuesto, tiene poco valor un programa formal de inducción estudiado por el departamento de personal o por la dirección, si en la práctica faltan jefes inme

diatos capaces de ponerlo concretamente en ejecución.

En cuanto a las responsabilidades complementarias del departamento de personal actúa como órgano central de coordinación y tiene la principal responsabilidad de definir el total proceso de inducción en sus distintas fases y de tener listos -- los instrumentos para ejecutarlo. Por tanto, la misión del departamento de personal no queda cumplida con la comunicación y presentación al jefe inmediato del nuevo empleado, o la invitación a que lo observe durante el período de prueba.

Su competencia se extiende a la redacción del impreso de recepción y demás documentación y material a entregar a los recién ingresados; a la programación de las reuniones informativas de grupo y la visita a la empresa; a dar instrucciones - a los supervisores acerca de su comportamiento hacia los nuevos trabajadores; a la información más completa posible de los mismos supervisores acerca de las características más destacadas de sus nuevos subordinados, antes aún de que estos se presenten a la empresa. El problema de la información es especialmente importante, y desgraciadamente descuidado con mucha frecuencia. A este fin, es conveniente que el departamento de personal haga -- llegar al jefe inmediato, antes de que el nuevo empleado se presente a trabajar, un formulario informativo conteniendo los principales datos obtenidos durante el proceso de selección. Esto - hace posible:

- 1. Facilitar y mejorar el conocimiento del jefe sobre -- las cualidades y características más importantes del nuevo subordinado, por ejemplo, su experiencia en el trabajo, estudios terminados o en curso, estado de salud, situación familiar.*
- 2. Ofrecer al jefe más elementos de juicio para acoplar al nuevo empleado en el trabajo y en el ambiente organizativo y humano.*

3. *Aconsejar al jefe sobre la elección del trabajo más apropiado para el nuevo empleado, advirtiéndole las dificultades que pueden presentársele.*
4. *Disponer de una información escrita y fácilmente consultable por parte del jefe siempre que sea necesario.*
5. *Facilitar las comunicaciones y relaciones entre jefes y subordinados.*

A su vez, los jefes inmediatos tienen la responsabilidad de observar de cerca al nuevo trabajador, ayudándole a introducirse en el ambiente, comprobando que adquiera las nociones previstas en el programa, respondiendo a sus peticiones de aclaraciones, colaborando en la solución de sus problemas. Con esto no se quiere decir que los jefes deban dedicar todo su tiempo al recién ingresado, ya que pueden confiar estas misiones a uno de los compañeros de trabajo ya experimentado, que además podrá facilitarle el contacto con los demás compañeros, indicarle la situación de los diversos servicios, mostrarle prácticamente las diversas operaciones de trabajo a ejecutar, facilitarle cualquier otra información de tipo corriente. Todo esto bajo el control del supervisor directo que, aún delegando parte de sus atribuciones en materia de inducción a nuevos empleados, por la imposibilidad de cumplirlas todas, continúa siendo responsable de la realización concreta de esta inducción. (Zerilli, 1973).

III.5 TECNICAS APLICABLES A UN PROCESO DE INDUCCION

La elección de las técnicas o instrumentos a emplear para la inducción varía en función de múltiples factores: dimensiones de la empresa, número de nuevos empleados a recibir, su nivel y tipo de trabajo, tiempo programado para la recepción, objetivos que se desean alcanzar.

En una empresa pequeña, en la cual los nuevos in-

gresos puedan ser de cinco a diez, o incluso menos, no tiene sentido por ejemplo hablar del manual de recepción; en una gran empresa, en la cual se procede a la admisión simultánea de muchas personas, se podrán organizar reuniones de grupo de los nuevos empleados para informarles de los aspectos generales y de interés común de la empresa a la que acaban de integrarse.

Según Zerilli (1973), entre los instrumentos más comúnmente usados para realizar el programa de recepción, se encuentran: los manuales, las pláticas individuales, las reuniones de grupo, las visitas o los diversos servicios y secciones laborales de la empresa.

Manuales: los manuales de recepción son del tipo más variado: desde verdaderos volúmenes en papel de calidad y fotografía en colores hasta sencillos compendios informativos con un estilo gráfico muy sencillo.

Su finalidad es, por un lado ilustrar a los nuevos trabajadores acerca de los diversos aspectos de la empresa (historia, actividades principales, estructura organizativa) de forma que se logre en ellos una impresión inicial favorable y tengan la sensación de que han ingresado a una empresa sólida y de prestigio.

Por otro lado, contienen estos documentos una serie de noticias útiles para los nuevos miembros de la empresa: normas principales del reglamento interno y del contrato de trabajo, con oportunos comentarios; normas para la prevención de accidentes; asistencia y previsión; servicios sociales; sistemas de admisión de sugerencias; políticas de formación y promoción; personas y oficinas a quien dirigirse para informaciones y presentación de quejas. Todo este contenido presentado en un formato gráfico atractivo, acertadamente estudiado para hacerlo más interesante e inducir al destinatario

a su lectura.

Del manual de recepción se suprimen a veces las normas del contrato de trabajo y del reglamento interior, así como las disposiciones y consejos referentes a la prevención de accidentes, que se editan en compendios separados, y se entregan también a los nuevos empleados en el curso del programa de recepción.

Pláticas individuales: las pláticas individuales, definidas a veces como entrevistas, constituyen un instrumento insustituible del programa de inducción.

Tienen lugar entre el nuevo empleado y el departamento de personal, o con los jefes inmediatos. Su número y momento de efectuarlas (momentos del ingreso, al final del primer día en la empresa, al tercer día, etc.) se suele determinar de antemano, así como su contenido. - Naturalmente, varía según la posición y funciones que la plática tenga en el contexto del programa: es decir, si constituye el único instrumento de recepción, o que si completa a otros como el manual o las reuniones de grupo.

La importancia de la plática con respecto al manual -- está en el contacto humano que establece entre la empresa, representada por uno u otro de sus trabajadores especializados, y el nuevo empleado. Tal contacto permite a este último no sólo recibir informaciones, sino también dar a conocer sus propias dudas, temores, esperanzas, deseos, peticiones; establece además las bases para futuras pláticas entre jefes y subordinados, siempre útiles para el mutuo conocimiento y comprensión en el curso de las actividades laborales.

Reuniones de grupo: las reuniones de grupo constituyen un instrumento para la inducción en el caso de que ha-

ya cuando menos 5 ó 10 personas admitidas poco más o menos en el mismo período de tiempo. Permiten realmente un sensible ahorro de tiempo en la presentación de informaciones de interés común, realizada simultáneamente a varios nuevos trabajadores, cualquiera que sea el sector de la empresa y el tipo de trabajo a que vayan destinados.

Entre los temas de interés general entran la historia y la estructura de la empresa, sus actividades, políticas y programas de actuación, los nombres de los directivos, los servicios sociales, las normas del contrato colectivo y de los reglamentos interiores.

Para recurrir a este instrumento, es necesario coordinar las fechas de ingreso en la empresa de las personas admitidas aproximadamente en el mismo período, de forma que se pueden constituir grupos, tanto para explicar los diversos temas ya mencionados, como para la visita a la empresa.

Naturalmente, las reuniones de grupo no agotan el proceso de recepción; por el contrario, deben ser complementadas con posteriores acciones individuales por parte de los jefes inmediatos de los recién admitidos.

Visitas a la empresa: las visitas a los diversos departamentos y secciones empresariales, finalmente tienen como objetivo facilitar al nuevo empleado una idea más precisa del ambiente en general, de las conexiones entre su unidad organizativa con las demás; de la ubicación de su puesto de trabajo; de las restantes unidades de trabajo y de los servicios.

El nuevo miembro de la empresa puede así darse cuenta por sí mismo del tipo de actividades desarrolladas por los diversos departamentos y secciones laborales; de -

las dimensiones de la empresa; de la función e importancia de su trabajo en el cuadro general; además, tiene una oportunidad de ser presentado a los responsables de las diversas unidades, enterarse de sus nombres y funciones, y de conversar brevemente con ellos.

Las visitas pueden tener lugar lo mismo para individuos aislados que para grupos de nuevos empleados. En cualquier caso, es necesario que al término de las mismas y por el responsable de esta fase de la recepción, se haga un resumen de su contenido (personas y unidades visitadas, funciones desarrolladas, tipos de trabajos observados, situación de las unidades, encaje de cada trabajo individual en el conjunto de la obra realizada, etc.) encuadrándolo en el contexto de las informaciones facilitadas anteriormente: sólo así puede el nuevo trabajador recordar y visualizar lo que ha visto y oído. En caso contrario, existe indudablemente el peligro de que se sienta abrumado por una gran cantidad de información prácticamente imposible de retener.

En las visitas individuales, el nuevo empleado puede ser acompañado por su jefe directo, o por un representante de éste, como un compañero más antiguo: es preferible la primera solución. La presentación puede ser realizada también por otra persona (miembro del departamento de personal o de admisiones, por ejemplo), especialmente para las visitas de grupo.

III.5.1 CONTROL DEL PROGRAMA DE INDUCCION

Es muy importante definir en forma clara y precisa las normas de inducción. A este fin, y para comprobar que ningún detalle sea descuidado, es conveniente preparar una ficha

de control de recepción por cada nuevo ingreso.

La ficha indica las diversas acciones de inducción a realizar por cada nuevo empleado; la persona o el departamento responsable para su puesta en práctica; y la fecha de actuación. De este modo se dispone de un control inmediato.

Una ficha de esta naturaleza puede prepararse de la siguiente forma:

- * En la primera columna se relacionan todas las informaciones útiles acerca del nuevo empleado;
- * En la segunda se indican, relacionadas con cada una de las informaciones, la persona o el servicio (jefe inmediato del interesado, departamento de personal, departamento de admisión, director de la empresa, etc.) encargado de facilitarla;
- * En la tercera se precisa cuando han de facilitarse las informaciones (el primero o segundo día, la tercera semana, etc.). En las columnas siguientes puede anotarse la fecha en que ha sido efectuada la acción de inducción del empleado, y la firma de quién la ha llevado a cabo.

Al finalizar el programa, se devuelve al servicio de personal una copia de la ficha, con el fin de que la incluya en el expediente personal del empleado; una segunda copia puede ser entregada al jefe directo del nuevo miembro de la empresa. - (Zerilli, 1973)

Chruden (1977) opina que, quienes planean programas de orientación con frecuencia esperan que el nuevo empleado asimile rápidamente todos los tipos de hechos detallados y sobre salientes acerca de la compañía, tales como reglas de trabajo, prácticas de seguridad, biografías de los ejecutivos y cualesquier

otras áreas que se consideren importantes. Si bien un nuevo empleado deberá conocer estas cosas finalmente, debe reconocerse - que podrá efectuarse un mayor aprendizaje si ciertas cosas se cubren durante cierto periodo de tiempo mediante una serie de reuniones. Para evitar pasar por alto asuntos importantes, muchas compañías diseñan listas de comprobación para ser usadas por el personal responsable de conducir cierta fase de la inducción.

Walter D. StJohn, en su artículo "The Complete -- Employee Orientation Program" (Personal Journal, May 1980) proporciona la siguiente lista de puntos a cuidar en la elaboración de un programa de inducción.

1. Asegurar que la realización de los temas de inducción y sus procedimientos se adapten a la compañía.
2. Elegir con certeza las responsabilidades de la inducción, y asegurar que éstas sean entendidas por todos los involucrados.
3. No confiar estrictamente en los administradores y los supervisores para planear el programa de inducción, - incluir en ella, también, a los empleados.
4. Acumular información sobre inducción, que contenga: - programas de otras compañías, ideas nuevas, las opiniones informales de los nuevos empleados respecto al -- programa actual, y evaluaciones formales acerca de -- éste.
5. Evitar abrumar a los empleados con demasiada información dada muy rápidamente.
6. Anticipar los problemas potenciales de los empleados y a sus necesidades de información.
7. Identificar dos niveles de necesidades de inducción, a la empresa y al puesto, y organizar éstas de acuerdo con el departamento de personal y con los supervisores respectivamente.

8. Usar un sistema de lista checable para los asuntos -- que deban ser tratados por el equipo del departamento de personal y los supervisores, para asegurarse de -- que sean cubiertos todos los temas pertinentes.
9. Insistir en que cada nuevo empleado revise y firme la lista checable como prueba de que ha recibido los materiales de inducción.
10. Dar la información más importante en forma estricta y verbal. No confiar en dejarla sólo en palabras escritas.
11. Es conveniente utilizar un manual-folleto en el que - el empleado pueda consultar fácilmente, en forma constante, la información necesaria.
12. Asegurarse de mostrar cómo el puesto del empleado está relacionado con otros puestos, y cómo sus deberes afectan el resultado final.
13. Describir claramente las expectativas del puesto, las responsabilidades de trabajo, metas, el modelo y criterio de actuación y la conducta aceptable en el trabajo, con un espacio libre para preguntas y discusión.
14. Cuando se selecciona un compañero del nuevo empleado, para ayudar a la orientación del supervisor, asegurar que se trata de un trabajador bien informado, efectivo, con actitud positiva hacia el trabajo, el puesto, el departamento y la empresa.
15. Efectuar una evaluación formal anual del programa de inducción entre los empleados de ingreso reciente, y revisarlo de acuerdo a ello.
16. Incluir al esposo(a) en una sesión de inducción, para asegurarse de que la familia entienda y colabore al - trabajo del nuevo empleado y a la empresa.

El mismo autor da las siguientes diez características de un programa efectivo de inducción. Para St. John, si un programa de inducción ha tenido éxito, los resultados deben ser:

1. Sentimiento de seguridad en el nuevo empleado.
2. Oportunidad de conocer la administración de alto nivel, el equipo supervisor y los compañeros de trabajo.
3. Comprensión básica de la compañía: historia, productos, organización y servicios a los trabajadores.
4. Conocimiento de la ayuda disponible para hacer el trabajo.
5. Información acerca de los materiales y equipo disponibles, y cómo obtenerlos.
6. Familiarización con los deberes básicos del trabajo y sus responsabilidades, cómo el puesto se relaciona -- con otros, y las actuaciones esperadas por los supervisores.
7. Claro entendimiento de términos de empleo y condiciones de trabajo.
8. Información sobre las oportunidades de entrenamiento y avance en el trabajo.
9. Entendimiento de la comunidad de la empresa y de los clientes que se entienden.
10. Entendimiento de la política de la empresa, reglas, - normas, tradiciones y formas de hacer las cosas.

Murray Lubriner en su artículo "Employee Orientation" (*Personnel Journal*, April 1978), y Garay K. Himes en "Start Employees with Favorable Feelings" (*Supervision*, April 1979), - proponen seis criterios para valorar las prácticas de un programa de inducción. Dan estos criterios en forma de preguntas:

1. *¿Es apropiado? Es decir, si los elementos del programa de inducción dan una imagen exacta de la empresa.*
2. *¿Es fácil de entender? Si la información verbal y escrita está bien organizada, claramente articulada y presentada de forma que facilite su entendimiento. Si los empleados de diferentes puestos y formaciones pueden entender el material contenido en el programa.*
3. *¿Es interesante? Si el material del programa capta y mantiene la atención de los nuevos empleados, para lograr un máximo de retención por parte de ellos.*
4. *¿Es económico? Si el costo del proceso completo de inducción se encuentra dentro del presupuesto de la empresa.*
5. *¿Es flexible? Si por diversas razones la empresa lo necesitara, el programa de inducción podría modificarse o cambiarse fácilmente en el futuro.*
6. *¿Facilita la integración de los nuevos empleados? Si el programa de inducción hace sentir a los nuevos empleados que pasan a ser parte de una empresa que considera esenciales sus recursos humanos.*

Después de revisar las aportaciones anteriormente citadas acerca de las técnicas a seguir al elaborar un programa de inducción se concluye que para que éste sea efectivo, debe procurarse conciliar las necesidades e intereses tanto de la empresa como del nuevo empleado.

CAPITULO IV

El entrenamiento no es algo que se hace una vez - con los nuevos empleados —es utilizado continuamente en todo establecimiento bien manejado—. Cada vez que tiene usted a alguien haciendo el trabajo que usted quiere que se haga, usted -- está entrenando. Cada vez que usted dá direcciones o discute un procedimiento, está usted entrenando.

C. R. Dooley

(Training Within Industry in the U.S., International Labor Review, vol. 54, núm 3-4, page 161, sept.-oct., 1946).

IV

SITUACION DE LA INVESTIGACION

IV.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA

En la empresa en la que se realiza esta investigación no existe actualmente un proceso estructurado o sistemático de inducción, por ello, el fin de esta investigación es detectar sus necesidades específicas respecto a esta función de la administración de personal, para proponer en base a sus resultados - un proceso de inducción propio a esta organización.

Además, últimamente el departamento de recursos humanos ha estado reorganizando las funciones de administración de personal, y ya han sido elaborados los procesos de reclutamiento y selección, así como un sistema de evaluación del desempeño. Para completar el área de integración de personal, solamente falta diseñar el modelo correspondiente al proceso de inducción, lo cual ha quedado a cargo de esta investigación. Este -- proceso aún no ha sido diseñado, ya que se consideró más urgente reorganizar primero los procesos de reclutamiento y selección -- para el buen funcionamiento del departamento y de la empresa.

No obstante, la empresa no ha dejado de reconocer la importancia que tiene el proceso de inducción, ya que sabe -- que la adecuada recepción del nuevo empleado, contribuye a que -- su adaptación sea más rápida y satisfactoria, lo cual redonda en su motivación hacia el trabajo y a la organización. De ahí, su interés en que el proceso de inducción sea planeado en base a -- las necesidades reales de su personal, y de acuerdo a los conoci-- mientos especializados de la psicología del trabajo.

La empresa en la que se aplicará esta investiga-- ción y para la cual se propondrá un modelo de inducción, forma -- parte de un consorcio de empresas dedicadas a la construcción, -

y que se encuentran agrupadas en ocho divisiones. La empresa -- presta sus servicios de forma constante, tanto a las empresas de su división como a aquellas del resto del consorcio, así como -- también a otras empresas del ramo en el país y en América Latina. Dado que los servicios que presta son auxiliares para realizar -- las obras de construcción, dentro del consorcio del que esta em-- presa forma parte, se le ha denominado consultora.

Esta empresa es líder en los campos de topografía, fotogrametría, hidrografía, geofísica terrestre y marina, percepción remota, levantamientos inerciales y posicionamiento con satélite, que son aplicables a un considerable número de tareas, -- entre las que figuran la cuantificación y explotación de recur-- sos naturales, catastro urbano y rural, programas de desarrollo urbano, y estudios de factibilidad de grandes proyectos de ingeniería en su especialidad.

En la realización de estas tareas participan profesionistas de las siguientes especialidades: Ingeniería Civil, Arquitectura, Topografía, Geofísica, Agronomía, Geología, Elec-- trónica y Análisis de Sistemas. Así como técnicos de alta especialización en las ramas de: Aviación, Fotografía, Valuación Catastral y Dibujo.

El personal de las empresas de este consorcio se encuentra dividido en tres grupo:

1. Personal de producción, empleados especializados, encargados de planear y diseñar las tareas específicas de las empresas.
2. Personal administrativo, encargado de llevar a cabo -- las tareas concretas de la organización de las em-- presas.
3. Personal obrero, encargado de ejecutar manualmente -- los proyectos de las empresas.

Debido a la diversidad de tareas especializadas de la empresa en la que se hará esta investigación, y por la naturaleza misma de algunas de estas tareas, no todo el personal se encuentra concentrado en un solo lugar de trabajo, se contarán como participantes en esta investigación los miembros del área administrativa (en su mayoría), y parte de los miembros del área de producción que tienen el mismo nivel jerárquico de los empleados administrativos, quienes se encuentran localizados en la sede de la empresa en esta ciudad.

La población total de los miembros de la empresa es de 500 personas; el personal que puede participar en esta investigación, dadas sus características y los lineamientos de esta investigación, es de 300 personas.

IV.2

PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que esta investigación trata de resolver es el siguiente ¿Qué estructura debe tener el proceso de inducción para el personal administrativo dentro de esta empresa y cómo debe ser impartido?

Hasta el momento actual, la inducción de personal en esta empresa se ha venido realizando de manera totalmente informal, cuando se ha realizado. Luego de ser contratado, el nuevo empleado se presenta en su lugar de trabajo, conociendo el nombre del puesto para el que ha sido seleccionado y una breve exposición general de las tareas que debe realizar, sin conocer la empresa, sus objetivos, sus alcances, etc.; por lo general esta exposición se da al recién llegado por la persona del departamento de personal que se encargó de seleccionarlo y contratarlo, o bien, por el supervisor del área a la que este empleado ha sido asignado.

El nuevo empleado se ve obligado a ir descubriendo, por sí mismo, los detalles o pormenores de su trabajo; sus derechos y obligaciones, así como a la empresa misma, su historia, sus objetivos, los servicios que presta, la relevancia que estos tienen, su ubicación entre las empresas de su mismo ramo en el país y en América Latina, sus políticas y su reglamento.

Así pues, el nuevo empleado comienza a funcionar en la empresa sin saber cuál es su papel en ella y cuál es la razón de ser de su trabajo, su importancia, y por tanto, qué sentido tiene desempeñarlo. También, de manera informal, recibe información de sus compañeros más cercanos de trabajo, quienes responden a sus preguntas y/o se le brindan en forma espontánea. Esta información suele ser vaga e imprecisa, lo que puede ocasionar dudas en el nuevo trabajador, y contribuir así a aumentar su desorientación, lo cual dificulta su integración al equipo de trabajo de la empresa.

IV.3 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

Esta investigación tiene como fin resolver el problema de la empresa en cuestión, que consiste en la carencia de un proceso sistemático para la inducción de su personal administrativo.

La investigación de las necesidades específicas de la empresa a este respecto, y la elaboración del proceso de inducción se limitará solamente al personal administrativo por las siguientes razones:

El nivel operativo está constituido básicamente por el personal que trabaja en las obras de construcción por lo que el procedimiento de contratación se lleva a cabo en forma independiente a la organización de la empresa.

- Además, este personal en ocasiones sólo es contratado para una obra determinada; no obstante, este personal se encuentra sindicalizado, característica que le hace tener un tratamiento diferente.
- El nivel directivo cubre sus puestos con personas cuyos conocimientos y experiencias deben ser suficientemente reconocidos por la empresa para que ésta deposite su confianza en ellos, dada la responsabilidad de sus funciones, por lo que la forma de seleccionar a sus directivos se realizará de diferente manera.
- La selección del personal administrativo se hace en forma más directa por el Departamento de Personal de la empresa. Los empleados de esta área son personal de confianza de la empresa, por lo que no se encuentran sindicalizados.
- Sus labores constituyen en gran parte, la ejecución de las acciones de la empresa, por lo que de la eficiencia de estos empleados depende el buen funcionamiento de la misma.
- En este nivel, también se encuentra comprendido el personal de producción de la empresa.
- Por otra parte, el personal de las áreas administrativas y de producción suele llegar a tener una mayor antigüedad. Por todo ello es importante que este personal sea inducido adecuadamente a la organización.

Por lo que respecta al medio de recopilación de la información, se ha elegido un cuestionario escrito, debido a que su resolución puede hacerse en poco tiempo, lo que permite no obstaculizar el desempeño de las labores del personal. No obstante, la aplicación de este cuestionario no se hará de forma colectiva a gran escala, sino en pequeños grupos no mayores de

cinco personas; esto permitirá ejercer cierto control sobre la calidad de las respuestas, además de que el rapport que pueda lograrse favorecerá a que los participantes tengan una actitud más abierta al contestar las preguntas del cuestionario.

Así mismo, se optó por el cuestionario como medio de recopilación de información, para asegurar que todos los participantes sean cuestionados de manera uniforme, por las mismas preguntas. Además, de esta forma los participantes recibirán un mismo trato por parte del examinador, evitando así que el diferente tratamiento individual que se pueda dar en una entrevista a cada uno de ellos, influya en sus respuestas.

CAPITULO V

M E T O D O L O G I AV.1 DISEÑO DE INVESTIGACION

Ante el problema de implementar un proceso de inducción para personal administrativo dentro de una empresa consultora, se ve la necesidad de conocer:

1. Los antecedentes que del proceso de inducción para el personal administrativo ha habido en esta empresa consultora.
2. Qué información debe contener este proceso, y cómo debe ser impartido actualmente.

Por tanto, para obtener una descripción de estos dos factores, se utilizará un diseño de investigación directa, - de tipo descriptivo en un estudio de campo (Rojas Soriano, 1981).

Dado que el objetivo en la primera parte de esta tesis, es describir el contenido del proceso de inducción y la forma en que debe ser impartido, y ya que no es posible ejercer un control de tipo experimental sobre los múltiples factores que intervienen en la resolución de este problema. Se ha seleccionado como línea de investigación, un diseño "ex post facto", y no uno experimental (Kerlinger, Fred N., 1975).

Para recolectar esta información, se empleará un cuestionario, diseñado especialmente para este fin.

Una vez recolectada la información a través del cuestionario, se procederá a hacer el análisis de los resultados, de acuerdo a los cuales se realizará la segunda etapa de esta te

sis.

En esta segunda etapa, se elaborará un manual para uso de las personas del departamento de personal encargadas de la inducción de los nuevos empleados que contenga los pasos a seguir por ellos mismos, por el supervisor del departamento al que ingresen y por los compañeros de trabajo, en caso de que entre a la empresa un nuevo trabajador. Este manual contendrá también el diseño del material del apoyo que podrá utilizarse en este programa de inducción (folletos, entrevista, etc.)

V.2

PROCEDIMIENTO

El primer paso será investigar:

- a) El proceso de inducción que se ha seguido hasta ahora: qué contenía, cómo fue dado.
- b) Detección de necesidades actuales. A consideración de los empleados actuales, cómo debe ser el nuevo proceso de inducción en base al conocimiento que ya poseen de la empresa y su experiencia en ella: qué debe contener, y cómo se debe dar.

Con el único objetivo de obtener esta información, se elaboró un cuestionario que se describe más adelante en el apartado "Descripción del Instrumento".

V.2.1

PRUEBA PILOTO

Se hará una prueba piloto de cuestionario, y con el fin de evitar que los empleados que participarán en ella, comenten su contenido, así como sus impresiones personales sobre el cuestionario, con los empleados que conformarán la muestra, se ha optado por hacer esta prueba piloto con los empleados del mis-

mo nivel jerárquico de una de las empresas pertenecientes al -- mismo consorcio del cual forma parte la empresa consultora, en -- la que se hará la investigación.

Esta prueba tiene por objeto comprobar si las pre gun tas pl ante adas son claras y precisas, de tal forma que al con testar el cuestionario se ob tenga la información correspondiente a la inducción que recibieron los participantes en el momento de su ingreso a la empresa; y de cómo creen que deberá ser imparti do el proceso de inducción en el futuro.

La aplicación del cuestionario se hará de la mane ra siguiente: se distribuirán los formatos del cuestionario a las personas seleccionadas por medio del procedimiento de mues treo que se detalla más adelante en el apartado correspondiente, a través de una persona ajena al proyecto de investigación. Se ha determinado que esta persona sea el jefe inmediato de cada -- uno de los empleados seleccionados, ya que es quién más relación tiene con ellos.

Dado que el formato del cuestionario contiene una exposición concisa y clara del propósito de la investigación, -- así como de las instrucciones correspondientes para resolverlo, -- no se ve la necesidad de que la aplicación se haga en forma indi vidual por un entrevistador entrenado para ello.

Los jefes encargados de distribuir el cuestiona-- rio, lo presentarán a sus subalternos comentándoles que la infor mación que ellos proporcionen se utilizará como parte de un pro yecto de investigación del departamento de personal bajo la di rección de recursos humanos.

Una vez que los participantes hayan terminado de responder dicho cuestionario, lo devolverán a su jefe, quien a su vez, se encargará de hacerlo llegar nuevamente al departamen to de personal.

Quando hayan reunido los formatos del cuestionario resueltos, se procederá al vaciado de sus resultados. Entonces, se podrá saber si el cuestionario cumple o no con su objetivo; después que esto último se ha evaluado, se procederá a hacer las correcciones necesarias, o bien, las modificaciones que contribuyen a que el cuestionario cumpla con su objetivo.

V.2.2 APLICACION DEL CUESTIONARIO

El cuestionario se aplicará a los participantes en la primera etapa de la investigación de la siguiente forma: el cuestionario se aplicará a los empleados solamente dentro de su horario de trabajo; dado que se ha calculado que una persona puede tardar en contestar el cuestionario, aproximadamente entre 20 y 30 minutos, y para obstaculizar lo menos posible el desempeño de las labores de estos empleados, se formarán pequeños grupos no mayores de 5 personas, aprovechando la distribución real que tienen en su lugar de trabajo; una vez formado uno de estos pequeños grupos, se pasará a comentarle a sus miembros el objetivo del cuestionario y la utilidad que tendrá la información que se obtenga a través de él, tratando con ello de efectuar un buen rapport; después, se leerán las instrucciones, dando un corto tiempo para resolver las dudas que puedan surgir al respecto; se estará presente mientras las personas resuelven el cuestionario, con el fin de poder aclarar las confusiones que pueda haber en este tiempo; una vez que los participantes hayan terminado de contestar el cuestionario, se propiciará que comenten con el examinador sus impresiones personales sobre el cuestionario y sobre el tema de la investigación. Se tomará nota de estos comentarios, ya que pueden constituir información valiosa para la presente investigación, y tal vez, para una posterior.

Una vez que hayan aplicado todos los cuestionarios se procederá a vaciar sus resultados en un tabla de frecuencia.

V.2.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se hará de acuerdo al diseño estadístico que se describe más adelante, en el apartado correspondiente.

De este análisis se obtendrán conclusiones, de acuerdo a las cuales se pasará al diseño del programa de inducción para esta empresa.

V.2.4 DISEÑO DEL PROGRAMA DE INDUCCION

Como ya se mencionó anteriormente, en esta segunda etapa, se elaborará un manual para uso de las personas del departamento de personal encargadas de la inducción de nuevos trabajadores a la empresa, que contenga los pasos a seguir por ellos mismos, por el supervisor del departamento al que ingrese un nuevo empleado, y por los compañeros de trabajo.

Tanto el procedimiento detallado en este manual, como la información que debe contener el programa de inducción y las características del material en que debe apoyarse este programa (folletos, audiovisual, entrevistas, etc.), se definirán de acuerdo a las conclusiones del análisis de resultados, obtenidos en la primera etapa de investigación.

El manual concluirá también el diseño del material de apoyo del programa de inducción. Este material puede ser, de acuerdo a las opciones planteadas en el cuestionario, oral, escrita, audiovisual u otra, sugerida por los empleados.

El contenido del programa de inducción puede ser, también de acuerdo al temario planteado en el cuestionario: historia de la empresa, políticas y prácticas; instalaciones de la empresa; responsabilidades de la empresa hacia los empleados; programa de servicio de la empresa; visita a los departamentos; evaluación de los empleados y sistemas de desempeño, responsabi

lidades del empleado para con la empresa; presentaciones de los empleados; estructura de la empresa; políticas y procedimientos de pago; políticas de ascensos; reglas de conducta; programa de seguridad oportunidades de entrenamiento y desarrollo; asignación y horario de trabajo. Puede incluirse algún otro tema, si es sugerido por los empleados.

En este manual, también se incluirá una lista chequeable que será diseñada de acuerdo al programa de inducción resultante de la investigación, y que servirá para ejercer un control en el cumplimiento de dicho programa por las personas que lo lleven a cabo.

Por último, una vez diseñado y propuesto el programa de inducción, se comentarán las observaciones hechas a lo largo del desarrollo de esta tesis, así como los resultados que se obtuvieron.

V.3

PROCEDIMIENTO DE MUESTREO

El cuestionario se aplicará, a una muestra representativa de la población total del personal administrativo de la empresa. Se determinará el tamaño de la muestra y su distribución de acuerdo a sus características.

Con el propósito de maximizar la precisión de los resultados estadísticos para un tamaño de muestra, o inversamente, minimizar el tamaño para una precisión deseada, se pretende utilizar un esquema muestral más elaborado que el simple muestreo aleatorio, utilizando información disponible de la empresa.

Dada la carencia actual de un proceso estructurado de inducción, se espera encontrar una alta correlación entre cada cuestionario y la antigüedad de cada empleado, así como su departamento de adscripción. Es decir, se considera que la in-

ducción informal que un trabajador pudo haber recibido depende de la fecha en la que ingresó a la empresa y el departamento en el que trabaja. Esto es, se asume para fines muestrales, que el jefe inmediato o los compañeros de trabajo han realizado históricamente la inducción en la mayoría de los casos.

La empresa cuenta con información computarizada de cada trabajador; esta información se utilizará para definir el marco muestral es decir, la población sobre la cual se hará inferencia estadística.

El esquema muestral que se utilizará estará basado de acuerdo a las consideraciones anteriores en una estratificación por departamento; esta estratificación se llevará a cabo con la información computarizada de la empresa. El propósito de este procedimiento es, por un parte, disminuir la varianza de los estimadores y, por otra, definir cada departamento como un dominio estadístico. Esto último significa que se podrán dar estimaciones precisas a cada respuesta al cuestionario por departamentos.

La variable que se pretende controlar para el tamaño muestral es la antigüedad del trabajador. El tamaño de muestra en cada estrato se determinará de acuerdo a la variabilidad de las antigüedades, para que estas estén bien representadas.

La información computarizada de la empresa permitirá conocer a priori la distribución de las antigüedades por departamento, esto permite hacer uso de una fijación proporcional. En otras palabras, en lugar de distribuir el tamaño total de muestra proporcionalmente entre los departamentos de acuerdo al número de trabajadores de cada uno, se distribuirá en función de la variabilidad de la antigüedad por trabajador. En aquellos departamentos con gente de diversa antigüedad, se obtendrá relativamente mayor muestra que en aquellos donde la antigüedad varía menos. (Kish, 1982 y Cochran, 1977).

V.3.1 DISEÑO ESTADÍSTICO

De acuerdo al diseño muestral expuesto anteriormente, las encuestas se levantarán en base a un esquema estratificado.

Si se supone que se define H estratos, se llamará N_h al total de elementos de la población en el estrato.

$$N_h = n, h = 1, \dots, H$$

N = total de elementos en el universo

$$N = N_1 + N_2 + \dots + N_H$$

n_h = tamaño de muestra en el estrato,

$$h, h = 1, \dots, H$$

$$n = \text{tamaño total de muestra, } n = n_1 + n_2 + \dots + n_H$$

Cada pregunta del cuestionario se llamará una variable, denotando por medio de X a alguna variable en particular.

A su vez:

X_{hi} , es la respuesta a dicha pregunta dada por el elemento i , del estrato h

$$i = 1, \dots, n_h$$

$$h = 1, \dots, H$$

Eliminando las preguntas "abiertas" del esquema estadístico, el resto de ellas puede clasificarse en tres clases:

a) Preguntas cuantitativas, como edad, antigüedad, años

de escolaridad, nivel de ingresos, etc. El objetivo de estas preguntas es inferir acerca del promedio de cada uno de estos datos en la población.

- b) Preguntas de opción múltiple. Análogas a las anteriores, pero con más de una elección. Por ejemplo, - la calidad de la inducción recibida.

Para cada variable, el objetivo es obtener una estimación del promedio o del porcentaje, según el caso, y una estimación de la varianza de dicho promedio o porcentaje.

- a) Para los estimadores de promedio, el estimador del promedio de la variable X , está dado por:

$$\bar{X}_{st} = \frac{\sum_{n=1}^H N_n \bar{x}_n}{N}$$

$$= \frac{\sum_{n=1}^H N_h \frac{1}{n_h} \sum_{i=1}^{n_h} x_{ni}}{N}$$

Es decir, la estimación del promedio es un promedio ponderante de las medidas muestrales de cada estrato.

La varianza está dada por:

$$V(\bar{X}_{st}) = \frac{1}{N^2} \sum_{n=1}^H N_n (N_n - n_h) \frac{S_n^2}{n_h}$$

donde:

$$S_h^2 = \frac{1}{n_h - 1} \sum_{i=1}^{n_h} (x_{hi} - \bar{x}_h)^2$$

b) Para la estimación de la proporción entre SI y NO.

Para SI :

A_n = total de elementos en la muestra n_n , elementos que contestaron SI.

entonces:

$P_h = \frac{A_n}{n_n}$ es el estimador del porcentaje de SIs en el estrato h.

$P_{st} = \frac{H}{n=1} \frac{N_n P_n}{N}$ el estimador del porcentaje global es nuevamente el promedio ponderado.

y, su variante

$$V(P_{st}) = \frac{1}{N^2} \sum_{n=1}^H \frac{N_n^2 (N_n - n_n)}{N_n - 1} \frac{P_n q_n}{n_n}$$

donde:

$$q_n = 1 - P_n$$

c) El estimador y la varianza están dados igual que el caso b, sólo que en este caso A_n denota el número de elementos en la muestra con una respuesta determinada.

V.4

DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO

El instrumento consiste en un cuestionario que ha sido diseñado especialmente para esta investigación. Consta de

42 reactivos, divididos en las siguientes áreas:

I. Area de Datos Personales:

Consta de 8 reactivos y tiene como fin ubicar al sujeto dentro de la empresa, así como obtener algunas de sus características personales, que aunque no son relevantes para esta investigación, podrían ser usadas en otras posteriores.

Los datos son: fecha, sexo, edad, escolaridad, departamento, antigüedad en el grupo, antigüedad en la empresa, antigüedad en el departamento.

II. Area de Presentación del Cuestionario, en cuanto al objetivo de investigación y al tema de la misma (inducción):

En esta área se expone el propósito del estudio, y se pide la colaboración de los participantes. Además, se incluye una breve definición de inducción, que tiene por objetivo determinar a los entrevistados el tema de la investigación, para facilitar la comprensión de su objetivo.

III. Area de Preguntas: (consta de 7 preguntas).

Pregunta No. 1. Es una pregunta de tipo cerrado, con el fin de saber, si el entrevistado opina haber recibido información de inducción a su llegada a la empresa. Las alternativas de respuesta son SI o NO.

Pregunta No. 2. Es una pregunta de opción múltiple, donde se le presenta una tabla que le dé diversas opciones para describir cómo fue la información que recibió. Las opciones posibles consideran los temas que pudo contener esa información, y cómo fueron presentados.

Pregunta No. 3. Es una pregunta de tipo cerrado, para conocer si considera que la información que recibió fue suficiente. Las alternativas de respuesta -- son SI o NO, y se pregunta: el Por qué, en forma abierta.

Pregunta No. 4. Es una pregunta de tipo cerrado, que cuestiona al entrevistado si cree útil implantar un programa de inducción en la empresa. Las alternativas son SI o NO, y se pregunta el Por qué en forma abierta.

Pregunta No. 5. Es una pregunta abierta, que interroga al entrevistado sobre la forma en que podría -- elaborarse el programa de inducción para los futuros nuevos empleados de la empresa.

Pregunta No. 6. Es una pregunta de opción múltiple, en la que se pide al sujeto que seleccione la información que cree debe contener el programa de inducción y cómo debe ser impartido. Para ello se enumeran algunos temas, que él debe marcar si los considera importantes, y delante de los cuales se deja un espacio en blanco en el cual podrá mencionar abiertamente la forma en que considera debe darse el tema.

Pregunta No. 7. Es una pregunta de tipo cerrado, en la que se cuestiona a la persona si considera que haya algún otro tema, adicional a los ya mencionados en la pregunta 6, que debe contener el programa para los futuros nuevos empleados de la empresa. Las opciones de respuesta son SI o NO, y se pregunta en forma abierta cuál o cuáles son esos temas, y cómo debe impartirse.

De las estimaciones, vale la pena destacar lo siguiente:

- Menos de la tercera parte considera que recibió algún tipo de inducción.
- Aquellos que sí recibieron fue prácticamente en su totalidad por medio de pláticas informales.
- Prácticamente todos consideran que la información recibida no fue suficiente. Asimismo, casi todos consideran útil un programa de inducción.
- En la mayoría de los casos, la inducción por medio de un folleto o un manual se considera la más apropiada.
- La mayoría de los encuestados se declaró a favor de incluir en un programa de inducción casi todos los puntos de la pregunta 6 (siendo "Presentación con compañeros" la excepción por un error en el diseño del cuestionario que dio lugar a no respuestas). Los puntos que recibieron mayor aceptación fueron:
 - . Historia de la empresa (92.5%)
 - . Responsabilidades hacia los empleados (92.5%)
 - . Responsabilidades del empleado (86.3%)
 - . Procedimientos de pago (85.4%)
 - . Oportunidades de desarrollo (84.6%)
 - . Instalaciones de la empresa (83.9%)
 - . Evaluación de los empleados (82.8%)
 - . Programa de seguridad (81.1%)
 - . Políticas de ascenso (80.4%)
- Los coeficientes de variación de las preguntas tipo --

SI NO se pueden considerar aceptables. Los coeficientes de variación a preguntas de opción múltiple son pobres, característica típica de este tipo de encuesta. El tratar de abatirlos implicaría manejar tamaños de muestra muy elevados.

CAPITULO VI

Las motivaciones primarias del hombre sobre su -- propia conservación, la urgencia de perpetuar su constitución g_enetica, el deseo de acumular o de conquistar, son únicamente comienzos de una existencia verdaderamente civilizada. Más allá - de éstas hay un anhelo sublime y profundo de desempeñar una parte efectiva en el gran experimento en el que la humanidad está - embarcada, ser un factor real en la obra evolutiva de una vida - civilizada... Solamente cuando la meta es tan amplia, aunque sólo se perciba muy tenuamente, hay verdadera satisfacción en vi vir.

Vannevar Bush

(Two Cultures, The Technology --- Review, Vol 65, Núm. 1, page 22. November 1962).

VI

PROPOSICION DE UN MODELO DE INDUCCION

De acuerdo a los resultados obtenidos al aplicar - la encuesta entre los empleados de la Empresa Mexicana de Foto--graffa Aérea, diseñó el siguiente programa de inducción, que se virá para dar la recepción a los futuros nuevos empleados de --- esta empresa.

A continuación se describen los pasos a seguir - para aplicar este proceso de inducción. El proceso ha sido di--señado para facilitar las actividades que para inducir al nuevo personal deben realizar los miembros respectivos del Departamen--to de Personal y el supervisor inmediato del puesto al que se --destina un nuevo empleado.

VI.1 PROCESO DE INDUCCION

Cuando el nuevo trabajador ha completado la etapa de reclutamiento y selección, y resulta elegido para ingresar a la empresa y ocupar un puesto en ella, se procederá a efectuar - los trámites necesarios para su contratación.

El recién ingresado entrará, en ese momento, en -relación directa con los encargados del Departamento de Personal de llevar a cabo el papeleo y trámites correspondientes a la con--tratación. Y, una vez terminado este procedimiento de contrata--ción, se iniciará el proceso de inducción del empleado a la em--presa; las actividades del proceso de inducción pueden dar comien--zo el mismo día que se cita al empleado para firmar su contrato de trabajo.

I. Bienvenida:

Un miembro del Departamento de Personal, de preferencia alguno de los que ha atendido al empleado durante su reclutamiento, selección y contratación, dará un saludo de bienvenida al recién llegado. Este saludo será de carácter informal.

II. Visita a las instalaciones de la empresa:

La misma persona llevará al nuevo trabajador a hacer un recorrido por las instalaciones de la empresa que serán de interés para él, tales como:

- * El departamento del que formará parte; aquí se hará una breve presentación al empleado de su supervisor inmediato y de sus compañeros de trabajo.
- * Los sanitarios.
- * Los casilleros.
- * La caja general.
- * Ubicación del botiquín.
- * Ubicación de los extinguidores y salidas de emergencia.
- * Los otros departamentos.

III. Folleto introductorio a la empresa:

Al terminar el recorrido por las instalaciones, el encargado de personal y el nuevo empleado regresarán al Departamento de Personal, donde se le dará al recién llegado el folleto que contiene la información fundamental que debe conocer todo empleado de la empresa.

Ahí, instalados en un lugar cómodo y tranquilo --

donde incluso pueda ofrecérsele al nuevo miembro de la empresa un café o refresco, podrá revisarse detenidamente la información contenida en este folleto. El encargado de esta tarea deberá procurar dar a la persona en cuestión oportunidad de preguntar todo -- aquello que no entienda claramente.

El folleto introductorio a la empresa contiene lo siguiente:

- * Bienvenida.
- * Ubicación de la empresa (mapa).
- * Breve historia de la empresa.
- * Sus logros.
- * Horarios de trabajo existentes en la empresa.
- * Tarjetas de entrada y salida.
- * Ausencias de trabajo y permisos.
- * Puntualidad y asistencia.
- * Días y formas de pago.
- * Servicio médico.
- * Casilleros.
- * Tableros de aviso.
- * Reglamento interior de trabajo.
- * Seguridad e higiene en el trabajo.
- * Antigüedad.
- * Vacaciones.
- * Días festivos.
- * Seguro de vida.
- * Caja de ahorro.
- * Deportes.

* Aguinaldo.

Después de esta sesión, el empleado podrá dejar la empresa hasta el día que se le haya indicado como su primer día de trabajo.

IV. Colocación del nuevo empleado:

Al iniciar el primer día de trabajo, el empleado se reportará al Departamento de Personal, desde donde será conducido al departamento correspondiente -- por la misma persona que realizó los tres primeros -- pasos del proceso de inducción.

El encargado de personal le recordará al recién -- llegado que puede dirigirse a él o a algún otro miembro del Departamento de Personal, para obtener la información y/o ayuda que necesite.

Además, al dejar al empleado en manos de su supervisor le hará la misma recomendación con respecto a éste.

V. Localización del lugar de trabajo:

El supervisor recibirá al nuevo trabajador, y lo conducirá al sitio específico del departamento en el que se ubica su lugar de trabajo, así como, dónde -- se encuentra el material y el equipo que necesita -- para desempeñar sus labores. También hará con él un breve recorrido por el departamento, comentándole -- las funciones de sus compañeros de trabajo y las relaciones que hay entre los diferentes puestos que -- constituyen el departamento.

VI. Iniciación del empleado en su trabajo:

El supervisor es la persona indicada para iniciar

al recién llegado en el desempeño de su trabajo. Comenzará por describirle al nuevo trabajador las funciones de su puesto (perfil del puesto); después seguirá los siguientes pasos:

1. Mostrarle las funciones de su puesto y su relación con los otros puestos del departamento.
2. Describir sus tareas.
3. Ensayar éstas con el nuevo empleado, por lo menos, las más importantes y/o las más complicadas.
4. Supervisar directamente sus primeras ejecuciones en el trabajo.

Si a causa de sus ocupaciones el supervisor no puede atender en estos pasos al nuevo empleado, entonces deberá designar uno de sus subordinados para ello; el que considere más apto y dispuesto para ello, procurando que además tenga una actitud positiva hacia el puesto, el departamento y la empresa. Sin embargo, el responsable de cubrir esta parte del proceso de inducción seguirá siendo el supervisor.

VII. Retroalimentación:

En esta parte, el supervisor deberá tratar de hablar ocasionalmente con el empleado acerca del trabajo del departamento y de cómo encaja su puesto en él.

Esta fase durará toda la primera semana de trabajo, y durante ella, el supervisor o el encargado por él, deberá hablar brevemente con el empleado, poco antes del tiempo de salida, para comprobar con éste

cualquier progreso y/o responder sus preguntas.

VIII. Entrevista de ajuste:

Al iniciar la segunda semana de trabajo, deberán programarse dos entrevistas de ajuste, que tendrán como objetivo principal disipar las dudas o confusiones que posiblemente podría tener el empleado para ese entonces.

Una de las entrevistas será con un miembro del departamento de personal; en ella, podrán terminarse trámites de la contratación que hayan podido quedar inconclusos. Se procurará resolver las dudas que pueda tener sobre los planes de prestaciones, políticas y procedimientos de la empresa que le afectan directamente.

La otra entrevista estará a cargo del supervisor, quien revisará con el empleado las funciones de su puesto, sus responsabilidades, relación con otros puestos, características de sus tareas y posibles problemas en la ejecución de éstas.

IX. Observación:

Durante lo tercera y cuarta semana de trabajo, el supervisor continuará observando el progreso del empleado en la ejecución de sus tareas.

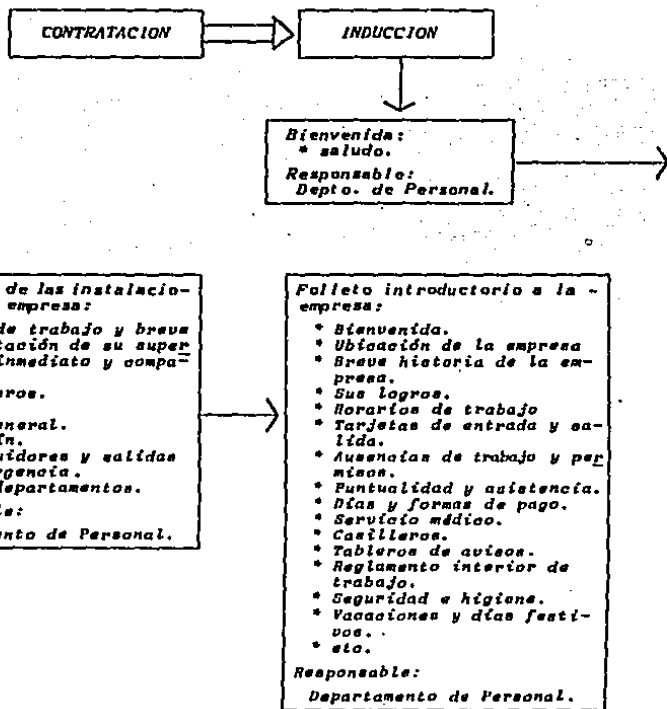
Si el supervisor lo juzga conveniente, podrá hacer revisiones periódicas con el empleado (dos veces por semana), de este progreso.

X. Observación ocasional:

Durante los tres primeros meses de trabajo, se continuará la observación del empleado tanto en su

*progreso en la ejecución de sus tareas, como en el -
desenvolvimiento personal que tiene en el ambiente -
de la empresa.*

*Durante este tiempo, el supervisor y/o el encarga-
do del Departamento de Personal podrá platicar infor-
malmente con el empleado acerca de todo esto, dándo-
le oportunidad de que haga las consultas necesarias.
En caso necesario, a juicio de los responsables, po-
drán programarse otras entrevistas de ajuste, en vez
de estas pláticas informales, ocasionales.*



Primer día de trabajo

Colocación del nuevo empleado:

Conducir al recién llegado a su lugar de trabajo, dejándolo en manos de su supervisor y recordándole que puede dirigirse al departamento de personal o al supervisor inmediato para obtener la información o ayuda que necesite.

Responsable:
Departamento de personal.

Localización de su lugar de trabajo.

- * Sitio de trabajo.
- * Departamento en general.
- * Material.
- * Equipo.

Responsable:
Supervisor.

Iniciación del empleado en su trabajo:

- * Perfil del puesto.
- * Mostrar las funciones del puesto.
- * Describir tareas.
- * Ensayo de tareas.
- * Supervisión directa de las primeras ejecuciones.

Responsable:
Supervisor.

Retroalimentación:

- * Plática ocasional con el empleado sobre el trabajo del departamento y de cómo encaja su puesto dentro de él.
- * Diariamente, comprobar con el empleado cualquier progreso y/o responder sus preguntas.

Responsable:
Supervisor.

SEGUNDA SEMANA

Entrevista de ajuste con el encargado del departamento de personal:

Resolver dudas sobre planes de prestaciones, políticas y procedimientos de la empresa que le afectan directamente.

Responsable:
Departamento de personal.

Entrevista de ajuste con el supervisor:

- * Revisión de las funciones del puesto, sus responsabilidades, relación con otros puestos, características de sus tareas y posibles problemas en la ejecución de éstas.

Responsable: Supervisor.

TERCER Y CUARTA SEMANA

Observación:
Continuar observando el progreso en la ejecución.
Revisión periódica (2 veces a la semana) de su progreso.

Responsable:
Supervisor.

TRES PRIMEROS MESES

Observación ocasional del progreso del nuevo empleado:

- * Entrevista o plática informal con el empleado, dando oportunidad a que consulte sus dudas.

Responsable: Supervisor - departamento de personal.

Con el fin de ejercer un control que permita garantizar que todo nuevo empleado reciba en forma adecuada todos los pasos del proceso de inducción se diseñó esta lista checable o de comprobación que deberá ser usada por el encargado del departamento de personal que aplique el proceso y por el supervisor inmediato del puesto al que está destinado el nuevo empleado.

La lista menciona cada uno de los pasos a seguir, y en aquellos donde es necesario, también detalla los puntos de información que deben darse a conocer al recién ingresado. Los pasos a seguir se agrupan en dos partes:

- . En la primera parte se encuentran los pasos que corresponden a la responsabilidad del departamento de personal.
- . Y en la segunda, se encuentran los pasos cuya responsabilidad toca al supervisor inmediato del puesto del nuevo empleado.

Además, hay un espacio donde el responsable debe ir marcando los pasos que ya se han cubierto; también, el responsable debe escribir la fecha o fechas en las que se efectúan esos pasos. Cada uno de los responsables deben certificar que el proceso de inducción se ha cumplido con su firma.

PROCESO DE INDUCCION

LISTA DE COMPROBACION

Nombre del empleado: _____

Departamento: _____ **Fecha:** _____

Encargado del personal: _____

Supervisor del Departamento: _____

ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Día de la contratación:

***Bienvenida.**

***Visita a las instalaciones:**

Departamento del empleado.

Sanitarios.

Casilleros.

Caja General.

Ubicación del botiquín.

Ubicación de los extintores y

Salidas de emergencia.

Otros departamentos.

***Folleto introductorio a la empresa, revisión:**

Bienvenida.

Ubicación de la empresa.

Breve historia de la empresa.

Logros.

Horarios de trabajo.

Tarjetas de entrada y salida.

Ausencias de trabajo y permisos.

Puntualidad y asistencia.

Días y formas de pago.

Servicio médico.

Casilleros.

Tableros de aviso.

Reglamento interior de trabajo.

Seguridad e higiene en el trabajo.

Antigüedad.

Vacaciones.

Días festivos.

Seguro de vida.

Caja de ahorro.

Deportes.

Aguinaldo.

Primer día de trabajo:

Colocación del nuevo empleado.

Actividades del supervisor inmediato:

Primer día de trabajo.

Fecha: _____

*Localización del lugar de trabajo:

Lugar de trabajo.

Recorrido por el departamento.

Material.

Equipo.

*Iniciación del empleado en su trabajo:

Perfil del puesto:

1. Funciones

2. Tareas.

3. Ensayo.

4. Supervisión.

Durante la primera semana:

*Retroalimentación:

Plática ocasional con el empleado.

Plática al final del día.

Segunda semana:

*Entrevista de ajuste:

1. Con el encargado de personal. Fecha: _____

2. Con el supervisor inmediato. Fecha: _____

Tercera y cuarta semanas:

*Observación.

Pláticas.

Fecha: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

Revisiones:

Fecha: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

Tres primeros meses de trabajo:

*Observación Ocasional.

Otras entrevistas.

Fecha: _____

Fecha: _____

Responsables:

Personal _____ Supervisor _____

CONCLUSIONES FINALES

En base a la bibliografía revisada a lo largo de esta tesis, puede concluirse que el propósito del proceso de inducción es ayudar al nuevo empleado y a la organización a adaptarse el uno al otro.

Por lo general, actualmente en las empresas suele darse en alguna forma la bienvenida a aquellos trabajadores recién admitidos. La recepción de estos empleados incluye tanto - darles información acerca de la empresa a la que ingresan y del trabajo que realizarán, como presentarlos con sus futuros compañeros, jefe inmediato y otros supervisores, con los cuales tendrá relación.

Esta inducción que se hace a los nuevos empleados puede durar desde media hora hasta algunos meses, y puede adoptar diversas técnicas de aplicación, tales como: folletos, entrevistas, manuales, juntas grupales, películas, viajes, o una combinación de éstas.

El modelo de inducción que se emplee dependerá de las características de la empresa y de los recursos con que cuenta.

La responsabilidad de diseñar un proceso de inducción que sea adecuado a la organización, y congruente con sus intereses, así como estar pendiente de que se adopte constantemente, de acuerdo a los cambios que ocurran en la empresa, recae en el departamento de personal.

La responsabilidad de impartir el programa de inducción y de cuidar que se aplique correctamente a cada nuevo empleado, se comparte entre el departamento de personal y el supervisor inmediato del puesto al que se ha destinado el nuevo traba

jador.

El departamento de personal debe procurar que el nuevo trabajador conozca la empresa y todos los elementos y procedimientos que le afectan directamente a éste. Por su posición, el supervisor inmediato es la persona indicada para introducir - al nuevo empleado a las tareas y responsabilidades de su puesto; nadie mejor que él puede encargarse de dar a conocer al nuevo -- trabajador cuál es la función de su puesto dentro de la empresa y como se relaciona con las funciones de los demás miembros de - la organización. Solamente de esta forma el empleado puede darse cuenta de la importancia de su trabajo.

Ahora bien, un proceso de inducción además de estar bien planteado debe tomar en cuenta que quienes participan en él son personas que se enfrentan a una situación desconocida para ellas, en la que tendrán que tratar de integrarse a una organización extraña, llena de procedimientos y gente nuevos. Esto hace que estas personas tengan motivaciones, afectos e intereses muy especiales.

Por una parte, están interesadas en lograr que se les considere aptas para el puesto, y estarán dispuestas a hacer su mejor esfuerzo para conseguirlo; y, por otra, el enfrentamiento con la nueva situación les provoca nerviosismo, tensión y hasta cierta resistencia a la adaptación a estas circunstancias.

Si no se atiende a estos sentimientos del recién ingresado, éste no podrá integrarse fácilmente a su nuevo empleo, lo que provocará que se sienta mal consigo mismo, y desubicado - en su medio de trabajo, e incluso puede llegar a renunciar a -- éste.

Por tanto, al diseñar un programa de inducción de be tenerse presente que las personas tienen necesidades de seguridad, pertenencia y estima, y que corresponde a este programa

aminorar la dificultad de la experiencia, ya que es imposible - eliminarla por completo.

De los resultados obtenidos en la investigación - de esta tesis puede afirmarse que efectivamente el proceso de inducción contribuye a que el empleado y la empresa se adapten mutuamente. La opinión de los empleados de la empresa en la cual se realizó esta investigación fue que el proceso de inducción es necesario y fundamental cuando uno llega por primera vez a ésta o cualquier otra.

Al mismo tiempo, a través de las encuestas apoyaron el proyecto de elaborar un manual de inducción para los futuros nuevos empleados de su empresa. Por ello, como conclusión - de este trabajo, se diseñó un programa de inducción que se apoya principalmente en un manual en el que se detallan los aspectos - fundamentales que los empleados juzgaron imprescindibles de conocer.

Esta investigación no incluye la evaluación de la validez del programa de inducción diseñado por los futuros nuevos empleados de la empresa, debido a la imposibilidad de observar directamente los resultados de la aplicación de este programa; y a que, esperar a hacerlo implicaría ocupar un período largo de tiempo, ya que el número de ingresos de nuevos empleados - actualmente es muy reducido.

Finalmente, cabe señalar que este programa de inducción vino a completar las funciones de la administración de - personal del departamento de Recursos Humanos de esta empresa, - lo cual beneficiará a la empresa en lo que se refiere a la mejor integración de su personal como equipo de trabajo.

Sería conveniente completar esta investigación -- con otras posteriores; además de tratar de incluir la inducción en otras situaciones diferentes a la del trabajo, pero que tam--

bién requiere que se facilite a la persona que llega su adaptación.

ANEXO # 1

CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

No. _____

Fecha: _____ Sexo: _____ Edad: _____

Escolaridad: _____

Departamento: _____

Antigüedad en el Grupo: _____

Antigüedad en la Empresa: _____

Antigüedad en el Departamento: _____

El presente cuestionario tiene como objetivo investigar cómo se ha llevado a cabo el proceso de inducción dentro de esta empresa y cómo puede ser organizado este proceso, de tal forma que contribuya efectivamente a la integración del nuevo personal al equipo administrativo.

Para que se logre el objetivo de esta investigación, su colaboración es importante, ya que usted como miembro activo de la empresa ha tenido la experiencia de ingresar a ella e ir la conociendo a través de su trabajo. Por ello, sabe mejor que nadie cuál es la información necesaria que debe tenerse al momento de entrar a ella.

Como resultado final a dicha investigación, se pretende elaborar un proceso de inducción aplicable a los futuros nuevos empleados de esta empresa, por lo que es importante que esas respuestas sean lo más precisas posibles.

INDUCCION: *Consiste en dar a conocer al nuevo trabajador la historia, organización y el funcionamiento de la empresa a la cual ha ingresado recientemente, así como ayudarlo a situarse dentro de ella, dándole toda la información necesaria acerca de su puesto y de su medio ambiente de trabajo.*

1. De acuerdo a la definición anterior de **INDUCCIÓN**, ¿cree usted que recibió la información parecida al ingresar por primera vez a esta empresa?

SI _____ NO _____

2. ¿Qué contenía esa información?, ¿cómo se la proporcionaron?

Para dar respuesta a esta pregunta, marque con una X la opción que mejor defina su respuesta en la siguiente tabla:

¿Cómo se presentó el programa?

TEMAS QUE CONTENIA EL PROGRAMA	SI NO		Plática informal (jefe o compañero)	Folleto o manual	Plática informal y folleto/manual	Invitación a conferencia	Invitación a audiovisual o película
	SI	NO					
La empresa: su historia, su evolución, su ubicación en el mundo y en el país							
Sus obras: su historia, su evolución, su maquinaria y sus métodos de construcción.							
Políticas del reglamento en general de la empresa.							
Políticas de personal: sueldo, vacaciones, aguinaldo, reparto de utilidades, prestaciones y sistemas de promociónes.							
Políticas, reglamentos y objetivos específicos de su trabajo.							
Descripción de su puesto.							
Visita por la empresa.							
Supervisión inicial de su trabajo.							
Presentación de sus compañeros de trabajo.							
Entrevista posterior para corregir o reforzar el programa de inducción (aclarar dudas, completar información, etc.)							

3. ¿Cree que la información que recibió fue suficiente?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

4. ¿Cree usted que sería útil implantar un programa de inducción?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

5. ¿Cómo piensa que debe hacerse el programa de inducción, para los futuros nuevos empleados de esta empresa?

6. ¿Qué piensa que debe contener dicho programa? y, ¿cómo debe ser impartido?

Para contestar esta pregunta, marque con una X en la siguiente tabla la información que usted crea debe contener el proceso de inducción para los futuros nuevos empleados, y sugiera la forma en que debe ser impartido (oral, escrita, audiovisual, otra).

TEMAS DEL PROGRAMA

FORMA DE IMPARTIRLOS

<i>Historia de la empresa, políticas y prácticas.</i>		
<i>Instalaciones de la empresa.</i>		
<i>Responsabilidades de la empresa hacia los empleados.</i>		
<i>Programa de servicio de la empresa.</i>		
<i>Visita a los departamentos.</i>		
<i>Evaluación de los empleados y - sistemas de desempeño.</i>		
<i>Responsabilidades del empleado para con la empresa.</i>		
<i>Prestaciones de los empleados.</i>		
<i>Estructura de la empresa.</i>		
<i>Políticas y procedimientos de pago.</i>		
<i>Políticas de ascensos.</i>		
<i>Reglas de conducta.</i>		
<i>Programa de seguridad.</i>		
<i>Oportunidades de entrenamiento y desarrollo.</i>		
<i>Asignación y horario de trabajo.</i>		

7. ¿Considera usted que algún otro tema debe ser incluido en -
el programa para los futuros nuevos empleados de la empre-
sa?

SI _____ NO _____

¿Cuál es?, y ¿cómo cree usted que deben impartirse?

ANEXO # 2
TABLAS DE RESULTADOS

RESPUESTAS DE LA POBLACION ENCUESTADA

GRUPO I

Total de cuestionarios = 34

Pregunta No. 1: SI = 9
NO = 25

Pregunta No. 2:

	SI	NO	A	B	C	D	E
a	10	24	8		2		
b	13	21	11		2		
c	9	25	8	1			
d	20	14	19		1		
e	16	18	15	1			
f	22	12	22				
g	4	30	4				
h	24	10	24				
i	25	9	25				
j	9	25	7	1			1

Pregunta No. 3: SI = 1
NO = 33

Pregunta No. 4: SI = 34
NO = 0

Pregunta No. 6:

	SI	A	B	C	D	E	F
a	33	20		7	6		
b	30	15	8	7			
c	34	5		11	16	2	
d	28	11	2	2	12	1	
e	26	1	18	7			
f	31	6		4	19	2	
g	30	3	1	9	16	1	
h	8				1		7
i	28	16	3	2	5	2	
j	31	5		10	15	1	
k	29	4		7	18		
l	30	2		7	20	1	
m	30	10	1	6	13		
n	30	10		7	13		
o	27	1		11	13	2	

Pregunta No. 7:

SI = 12

NO = 22

GRUPO 11

Total de cuestionarios = 38

Pregunta No. 1: SI = 12
NO = 26

Pregunta No. 2:

	SI	NO	A	B	C	D	E
a	8	30	7	1			
b	7	31	6	1			
c	10	28	10				
d	9	29	9				
e	11	27	11				
f	16	22	15		1		
g	9	29	9				
h	16	22	16				
i	19	19	19				
j	2	36	2				

Pregunta No. 3: SI = 7
NO = 31

Pregunta No. 4: SI = 37
NO = 1

Pregunta No. 6:

	SI	A	B	C	D	E	F
a	32	8		9	15		
b	31	8	8	6	9		
c	32			3	27	2	
d	25	2	2	3	17	1	
e	29	3	8	13	5		
f	27		2	1	24		
g	29			3	25	1	
h	13				2		11
i	30	8		3	16	2	1
j	27	1		3	21	2	
k	26	1		1	24		
l	29	3		3	23		
m	24	8		1	15		
n	29	4		8	15	2	
o	24			2	20	1	1

Pregunta No. 7:

SI = 6
NO = 32

Pregunta No. 6:

	SI	A	B	C	D	E	F
a	19	8		5	6		
b	16	7	7	2			
c	17			3	14		
d	14	2		2	10		
e	15	2	6	5		2	
f	15			2	13		
g	20			2	17	1	
h	6				1		5
i	16	1		3	10	2	
j	18	1		3	12	2	
k	17	1		6	10		
l	15				14	1	
m	17	4		1	11	1	
n	18	3		6	8	1	
o	16			4	9	3	

Pregunta No. 7:

SI = 10

NO = 12

ESTIMACIONES DEL TOTAL DE LA POBLACION

Pregunta No. 1

SI = 30.3

NO = 69.7

Pregunta No. 2:

	SI	NO	A	B	C	D	E
a	28.8	71.2	83.1	3.2	12.2	1.5	
b	32.9	67.1	85.3	3.7	9.4		1.6
c	27.2	72.8	93.2	6.8			
d	46.2	53.8	95.0	1.9	3.1		
e	41.6	58.4	94.7	3.8	1.5		
f	58.8	41.2	96.5	3.5			
g	18.7	81.3	97.0		3.0		
h	62.4	37.6	99.0	1.0			
i	67.4	32.6	100.0				
j	20.5	79.5	86.4	6.8			6.8

Pregunta No. 3:

SI = 8.0

NO = 92.0

Pregunta No. 4:

SI = 99.3

NO = 0.7

Pregunta No. 6:

	SI	A	B	C	D	E	F
a	92.3	49.0		23.7	27.3		
b	84.5	43.0	28.7	20.9	7.4		
c	92.9	9.0		24.5	61.3	5.2	
d	75.6	27.9	6.4	9.3	53.1	3.3	
e	75.3	6.8	54.6	32.4	4.4	1.8	
f	82.9	11.8	1.9	10.6	71.8	3.9	
g	85.6	6.1	2.0	22.3	66.0	3.6	
h	26.8				13.8		86.2
i	80.2	42.5	6.5	9.4	32.9	7.7	1.0
j	84.8	11.5	24.8	58.4	5.3		
k	79.9	10.2		20.4	69.4		
l	82.5	6.7		16.9	73.5	2.9	
m	80.4	32.0	2.0	14.1	51.1	0.8	
n	84.3	26.1		25.8	45.6	2.5	
o	74.4	2.3		30.3	58.2	8.1	1.1

Pregunta No. 7:

SI = 38.8

NO = 61.2

ANEXO # 3

FOLLETO DE INDUCCION A LA EMPRESA

"BIENVENIDO"

*Es muy grato extenderle -
la más cordial de las bienvenidas a
nuestra organización.*

*Las personas que integran
Empresa Mexicana de Fotografía Aé--
rea, constituyen su recursos más va-
liosos.*

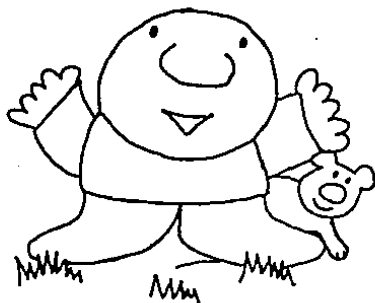
*Usted ha sido acepta por-
que creemos que sus conocimientos,
experiencias y personalidad lo ha--
cen la persona indicada para ocupar
el puesto que se le ha asignado.*

*Este manual se elaboró --
con el fin de ayudarle a conocer la
empresa a la que ha ingresado. Pro-
bablemente le surjan algunas dudas
cuya respuesta no encuentre en es--
tas páginas. En tal caso, acuda
a su jefe inmediato o al Departamen-
to de Personal, donde siempre esta-
mos dispuestos a ayudarle.*

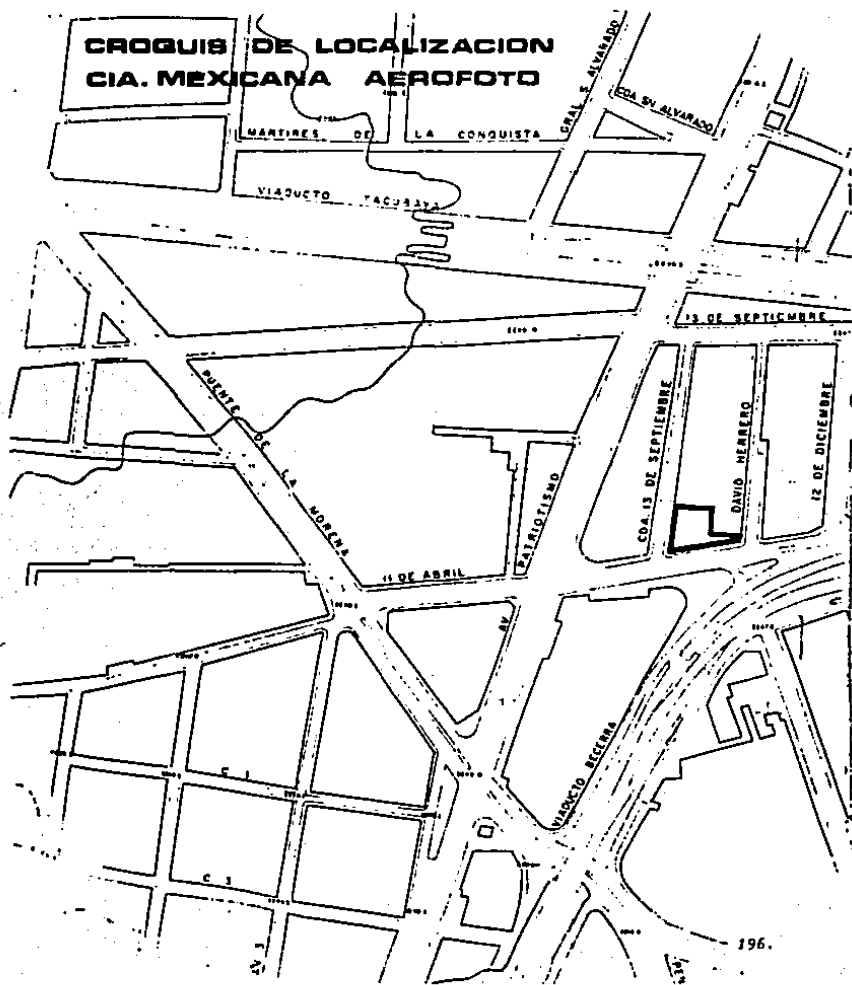
*Le deseamos el mejor de -
los éxitos dentro de ésta su empre-
sa.*

C O R D I A L M E N T E ,

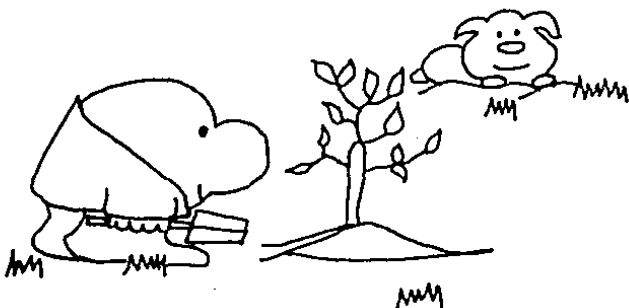
DEPARTAMENTO DE PERSONAL



**CROQUIS DE LOCALIZACION
CIA. MEXICANA AEROFOTO**



BREVE HISTORIA DE
EMPRESA MEXICANA DE FOTOGRAFIA AEREA



La Empresa Mexicana de Fotografía Aérea, nació en 1932 como una respuesta de los mexicanos a las necesidades de modernización del país y de explotación de los recursos disponibles.

Surgió como empresa para cubrir las carencias de información, básica para el desarrollo de las distintas ramas de la economía nacional, concretándose exclusivamente a la fotografía aérea.

Posteriormente, añadió a sus actividades las de topografía y restitución fotogramétrica para la elaboración de los planos, pues la acelerada modernización del país requería, de igual manera en los años treinta que en la actualidad, un inventario hecho con rapidez y exactitud de las características físicas del territorio nacional.

En 1965, la empresa, al mismo tiempo que pasó a

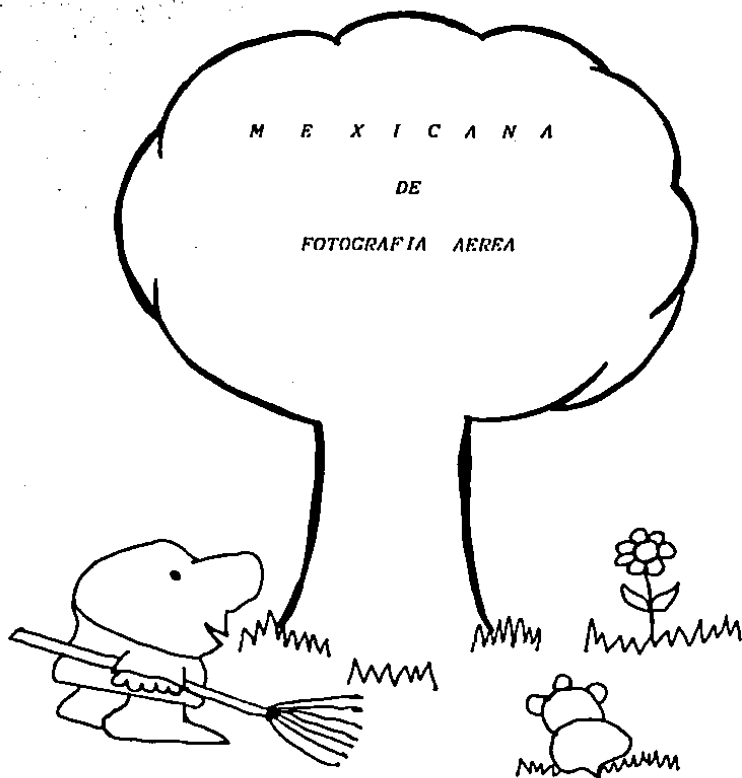
formar parte de un consorcio de empresas constructoras, amplió -- sus alcances creando las divisiones de Ingeniería, Cómputo Electrónico e Instrumentación. Por su gran éxito, en 1970, estas di- visiones se convirtieron en empresas hermanas.

Hoy en día, la Empresa Mexicana de Fotografía Aé- rea es líder en los campos de Topografía, Fotogrametría, Hidro- -grafía, Geofísica Terrestre y Marina, Percepción Remota, Levanta- mientos Inerciales y Posicionamiento con Satélite, que son apli- cables a un sinnúmero de tareas entre las que mencionaremos la - cuantificación y explotación de recursos naturales, catastro ur- bano y rural, programas de desarrollo urbano, estudios de facti- bilidad de grandes proyectos de Ingeniería en su especialidad. - De esta manera, la empresa apoya los programas, proyectos y -- obras prioritarias en el desarrollo de México.

NUESTROS LOGROS

Año con año nos hemos preocupado en mejorar la calidad de nuestros servicios, lo cual sólo se consigue gracias a la participación de cada uno de los que trabajamos en la empresa.

Consideramos que nuestra organización brinda la oportunidad de desarrollar las aptitudes personales, esforzándose por incrementar la participación de cada uno de sus miembros en el desarrollo técnico, científico y humano de la empresa.

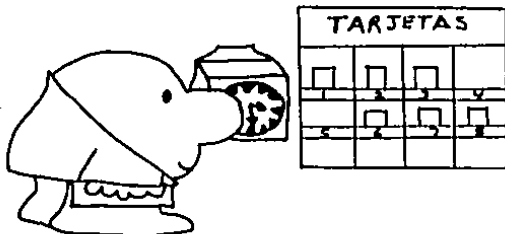


H O R A R I O D E T R A B A J O

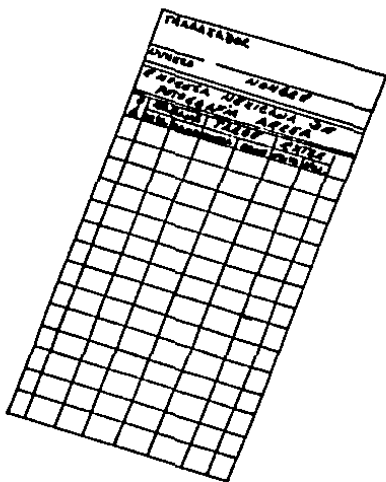
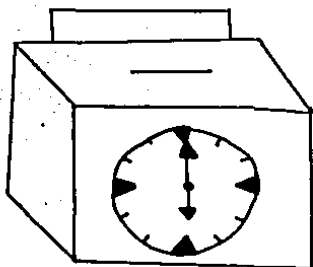
Debido a la magnitud e importancia de nuestra organización, esta empresa cuenta con los siguientes horarios:

NUM. DE HORARIO	DIAS DE LA SEMANA	H O R A R I O
1	LUNES A VIERNES	6:45 a 15:30
2	LUNES A VIERNES	6:45 a 16:00
3	LUNES A VIERNES	7:00 a 15:00
4	LUNES A VIERNES	7:00 a 16:00
5	LUNES A VIERNES	7:00 a 16:15
6	LUNES A VIERNES	7:00 a 16:30
7	LUNES A VIERNES	7:15 a 16:30
8	LUNES A VIERNES	7:30 a 16:30
9	LUNES A VIERNES	7:45 a 17:00
10	LUNES A VIERNES	8:00 a 17:30
11	LUNES A VIERNES	8:30 a 19:15
12	LUNES A VIERNES	15:00 a 22:00
13	LUNES A VIERNES	15:00 a 23:00
14	LUNES A VIERNES	16:00 a 21:00
15	LUNES A VIERNES	16:00 a 22:00
16	LUNES A VIERNES	8:00 a 15:00
17	LUNES A VIERNES	13:45 a 21:00
18	LUNES A VIERNES	7:30 a 17:00
19	LUNES A VIERNES	9:00 a 19:15
20	LUNES Y MARTES	10:00 a 18:00
	MARTES Y MIERC.	12:00 a 15:00
	VIERNES	8:00 a 15:00

En un lugar conveniente de su área de trabajo, en contrará un tablero con reloj marcador. Recuerde que debe marcar siempre la hora de llegada y salida de la empresa.



TARJETAS DE ENTRADA Y SALIDA

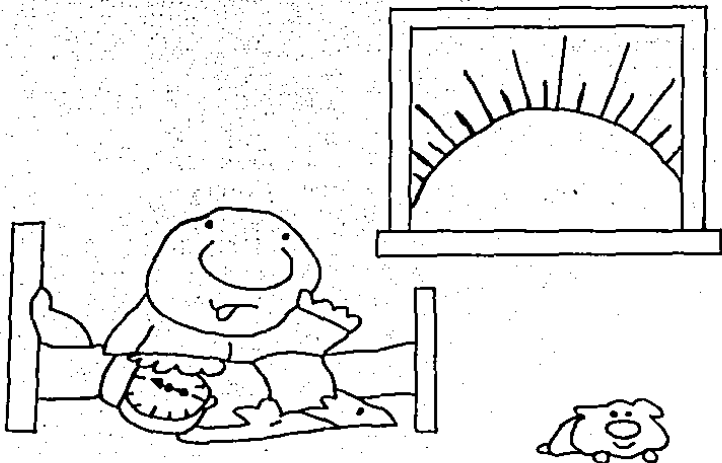


Todo el personal deberá checar su tarjeta de entrada y salida en el reloj marcador que le corresponda a su área de trabajo.

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA

La Compañía ha establecido para todo el personal un sistema de premio por cada mes que llegue con asiduidad y puntualidad perfectas, el cual consiste en el pago de un día de salario. El pago se hace efectivo al final de cada mes.

Si la asistencia y puntualidad se mantienen constantes durante los doce meses del año, entonces la Compañía gratificará a este personal con el pago de quince días de salario, que se hará efectivo al final de cada año.

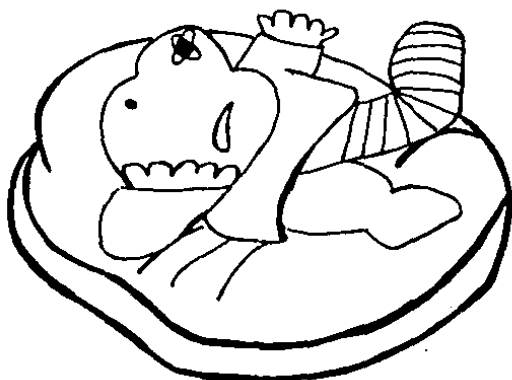


**AUSENCIAS DE TRABAJO
Y PERMISOS**

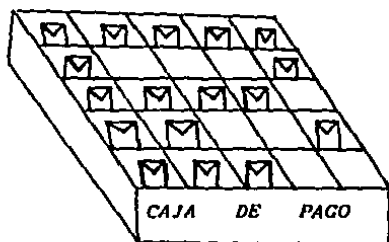
La empresa concederá a su personal los permisos correspondientes para faltar a sus labores sin goce de salario.

Estos permisos se darán cuando exista una causa justificada.

La solicitud de permiso deberá ser previa a la falta y no después de ocurrida. Todos los permisos deberán de estar firmados por el jefe del departamento al que pertenece el solicitante.

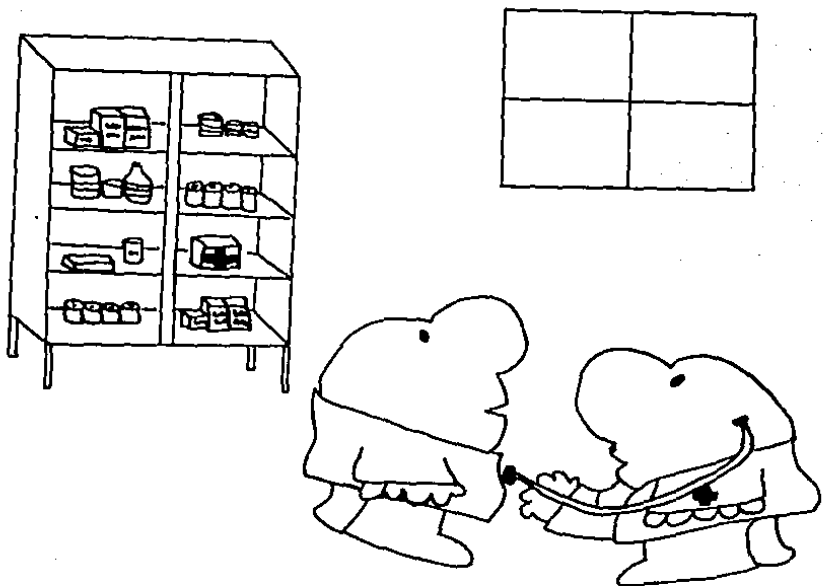


DIAS Y FORMAS DE PAGO



Usted recibirá el pago correspondiente a su trabajo en la caja general, los días viernes de cada dos semanas.

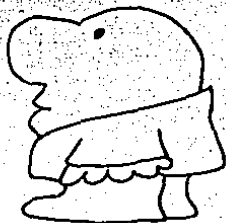
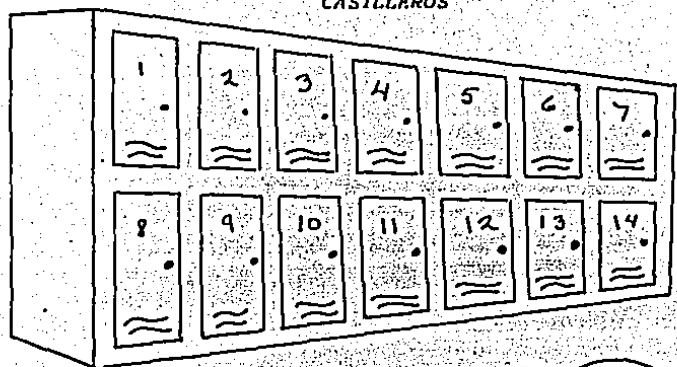
SERVICIO MEDICO



Todos los trabajadores están afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social, al que pueden recurrir en caso necesario.

En caso de malestar o lesiones leves la Compañía cuenta con un botiquín de primeros auxilios, ubicado en la caja general.

CASILLEROS



PERSONAL TECNICO

La empresa le proporciona un casillero en donde puede guardar su ropa y artículos de uso personal, en ellos encontrará el uniforme adecuado para la realización de sus tareas. Este se encuentra ubicado junto a los sanitarios de la planta baja.

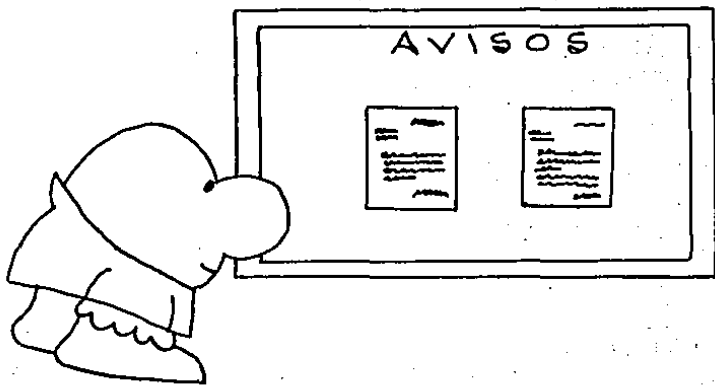
Debe conservar ese casillero limpio y en buen estado.

TABLEROS DE AVISOS

Existen en la planta tableros de avisos que tienen información de interés e importancia para usted.

Se encuentran colocados frente al reloj checador de su departamento.

Le suplicamos que los vea con frecuencia para - que esté al tanto de las reglas, disposiciones y noticias de - la empresa.



REGLAMENTO DE TRABAJO

Es conveniente que lea con cuidado el Reglamento Interior de Trabajo, con el fin de que usted conozca las normas existentes, en lo que se refiere a sus derechos y obligaciones en esta empresa. Este se encuentra a su disposición en los tableros de avisos de la Compañía.

MEXICANA
DE
FOTOGRAFIA AEREA

REGLAMENTO
INTERIOR
DE TRABAJO

**SEGURIDAD E HIGIENE
INDUSTRIAL**

Uno de nuestros mejores deseos es el de que cada uno de nosotros, al terminar su trabajo pueda regresar a casa en perfecto estado de salud.

Por ello, le recomendamos que ponga mucha atención a las indicaciones y normas de seguridad que le señale el Comité de Seguridad e Higiene de los Empleados, así como su jefe inmediato.



VACACIONES Y DIAS FESTIVOS

VACACIONES:

De acuerdo con la antigüedad con que cuenta el personal de la empresa, le corresponde los días de vacaciones, de acuerdo a la siguiente tabla:

1er. año de servicio	6 días
2do. año de servicio	9 días
3er. año de servicio	12 días
Del 4to. al 8vo. año de servicio	14 días
Del 9no. al 13vo. año de servicio	16 días
Del 14vo. al 18vo. año de servicio	18 días
Del 19vo. al 23vo. año de servicio ...	20 días

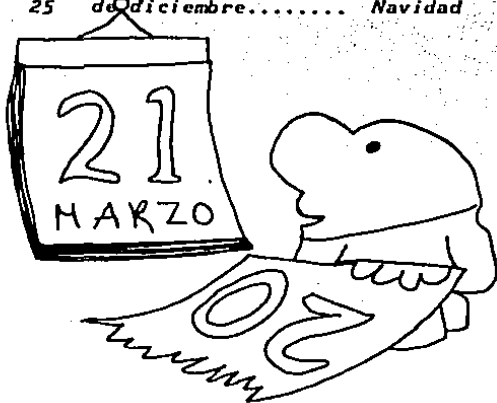
Además, el personal de la empresa cuenta con el pago de una prima de vacaciones con valor del 25% sobre el salario que le corresponde durante su período de vacaciones.



DIAS FESTIVOS:

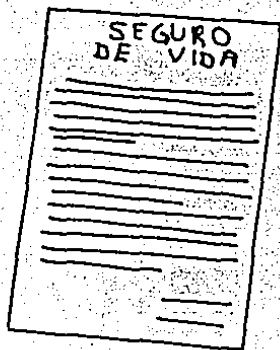
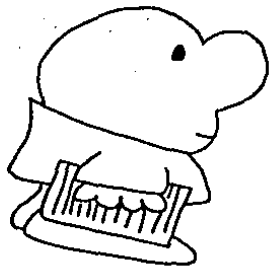
El personal de esta empresa goza de los siguientes días de descanso obligatorio, según lo marca la Ley:

1º	de enero	año nuevo
5	de febrero	día de la Constitución
21	de marzo	natalicio de Juárez
1º	de mayo	día del trabajo
16	de septiembre	día de la Independencia
20	de noviembre.....	día de la Revolución
25	de diciembre.....	Navidad



SEGURO DE VIDA

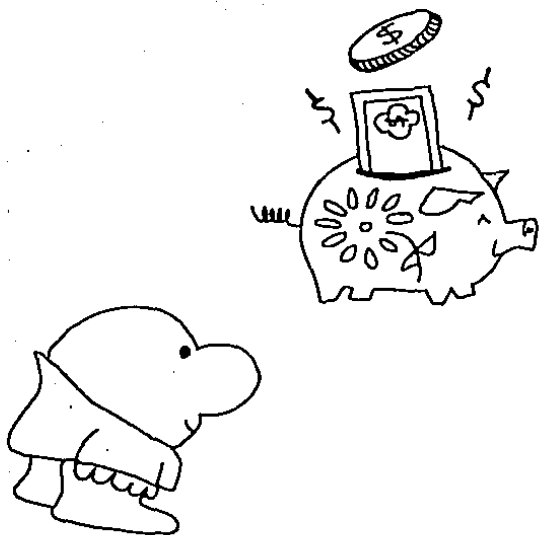
La empresa proporciona un seguro de vida al personal que ha cumplido dos años de antigüedad en ella. Este -- seguro de vida tiene una cobertura de un año de salario.



CAJA DE AHORROS

Existe en la empresa una caja de ahorro que maneja el mismo personal, a través de una mesa directiva. Uno de sus objetivos es ayudar económicamente a los empleados..

La participación en la caja de ahorros es voluntaria.

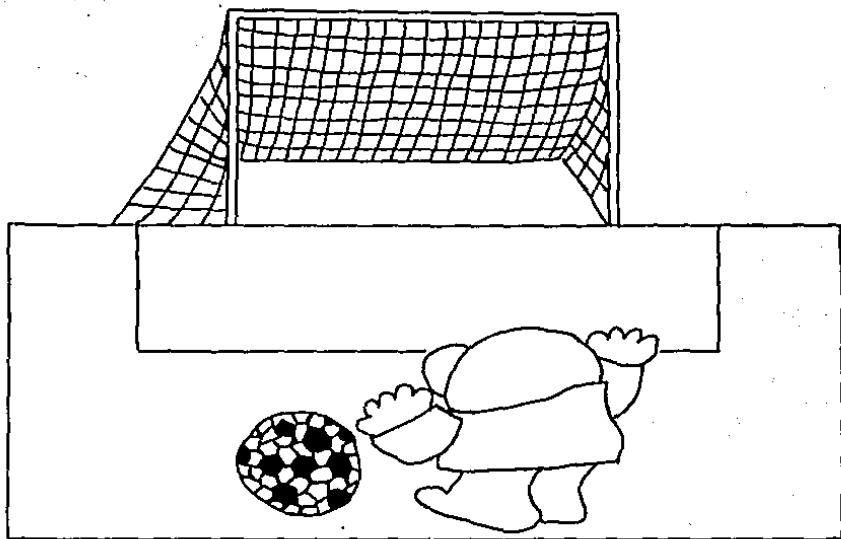


DEPORTES

Empresa Mexicana de Fotografía Aérea se interesa por realizar actividades que fomenten la convivencia y comunicación entre todo su personal, para lo cual se llevan a cabo actividades deportivas con el gran impulso que los participantes les dan.

Anualmente se realizan torneos interiores de -- fútbol y boliche.

Participe usted en el deporte de su preferencia, y tenga presente que el deporte fomenta el compañerismo.



AGUINALDO

La empresa otorga a su personal un aguinaldo equivalente a quince días de salario, al final de cada año.



PRIMA DE ANTIGUEDAD

La prima de antigüedad consiste en el pago de doce días de salario, por cada año de servicio.

Esta cantidad aumentará en forma equivalente a la antigüedad de cada empleado.



BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

1. *Arias Galicia, Fernando, (1973), Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México.*
2. *Cochran, William G., (1977), Sampling Techniques, Ed. John Willey & Sons, U.S.A.*
3. *Calarelli, Stephen M., (1984), "Methods of Communication and Mediating Processes in Realistic Job Previews", Journal of Applied Psychology, Vol.: LXIX, No. 4, 633-642.*
4. *Chruden, Herbert J., (1977), Administración de Personal, - Compañía Editorial Continental, México.*
5. *Daris, D. R., (1975), La Psicología y el Trabajo, CECSA, - México.*
6. *Dugoni, Bernard L. e Daniel R. Ilgen, (1981), "Realistic - Job Previews and the Adjustment of New Employees", Academy of Management Journal, Vol. XXIV, No. 3, 579-591.*
7. *Feldman, Charles Daniel, (1977), "The Role of Initiation - Activities in Socialization" Human Relations, Vol.. XXX, No. 11. 977-979.*
8. *Feldman, Charles Daniel. (1981), "The Multiple Socialization of Organization Members", Academy of Management Riview, Vol.. VI, No. 2, 309-318.*
9. *Fingermann, Gregorio. (1981), Relaciones Humanas, Ed. El Ateneo, México.*
10. *Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Reader's Digest México, S.A., de C.V., México.*
11. *Guzmán Valdivia, Isaac, (1981), La Psicología de la Empresa, Colección Panorama, México.*
12. *Himes, Garay K., (1979), "Start Employees with Favorable - Feelings", Supervision, Vol.. XLI, 12-14.*

13. Jones, David F., (1984), "Developing a New Employee --- Orientation Program", *Personnel Journal*, Vol.. LXIII, -- 86-87.
14. Katz, Daniel y León Festinger, (1975), *Los Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales*, Ed. Paidós, Buenos Aires.
15. Kerlinger, Frederick, (1979), *Investigación del Comportamiento*, Ed. Interamericana, México.
16. Kish, Leslie, (1982), *Muestreo de Encuestas*, Ed. Trillas, México.
17. Koontz y O'Donnell, (1979), *Administración de Personal*, - Ed. McGraw-Hill, México.
18. Kreimer-Stuhlman, (1975), *La Relación Hombre-Organización: Una Visión Crítica y un Esquema de Análisis*, Ed. El Coloquio, Buenos Aires.
19. Laberge, E.P., (1977), *Administración de Personal*, Instituto Centroamericano de Administración Pública, San José de Costa Rica.
20. Lubliner, Murray, (1978), "Employee Orientation", *Personnel Journal*, Vol.. LVII, 207-208.
21. Maier, H., (1979), *Las Innovaciones y el Mejor Aprovechamiento de los Recursos Humanos*, Sexto Congreso Mundial, - Recursos Humanos, Empresa y Desarrollo.
22. Meier, Thomas y Susan Hough, (1982), "Beyond Orientation: Assimilating New Employees", *Human Resource Management*, - Vol.. XXI, 27-29.
23. McFarland, Dalton E., (1979), *Administración de Personal*. Ed. Fondo de Cultura Económica, México.
24. McGarell, Edmund J. Jr., (1983), "An Orientation System that Builds Productivity", *Personnel*, Vol.. LX, 32-41

25. Payet, Maurice, (1961), *La Integración del Trabajo en la Empresa*, Ed. Ariel, España.
26. Pigors, Paul y Charles A. Myers, (1947), *McGraw Hill Book Company*, New York and London.
27. Reyes Ponco, Agustín, (1966), *Administración de Empresas*, Ed. Limusa, México.
28. Rojas Soriano, Raúl, (1982), *Guía para Realizar Investigaciones Sociales, Textos Universitarios*, UNAM, México
29. Russel, Arnulf, (1968), *Psicología del Trabajo*, Ed. Morata, España.
30. Siegel, Laurence e Irving M. Lane, (1962), *Psicología de las Organizaciones Industriales*, Ed. CECSA, México.
31. Sikula, Andrew F., (1976), *Administración de Recursos Humanos en las Empresas*, Ed. Limusa, México.
32. St. John, Walter D., (1980), "The Complete Employee --- Orientation Program", *Personnel Journal*, Vol. LIX, 373--378.
33. Wendell, French, (1983), *Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos*, Ed. Limusa, México.
34. Ysunza, Marisa, (1983), *El Grupo de Trabajo Académico en la Educación Modular, Cuadernos de Formación de Profesores*, UAM, México.
35. Zerilli, Andrea, (1973), *Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal*, Ed. Deucto, España.