

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA



ESTUDIO SOBRE LA APLICACION DE UN
PROGRAMA DE INDUCCION EN UNA
DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N

CONCEPCION GARGARI CARDENAS
ALICIA SANCHEZ DEL RIO

MEXICO, D. F.

1975



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

2.5053.08
U.N.A.M. 19
1975.
G.1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIOLÓGICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIOLÓGICAS
MEXICO, D.F.

M.-161652

Spe. 271

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIOLÓGICAS
MEXICO, D.F.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIOLÓGICAS
MEXICO, D.F.

"LA EXPERIENCIA ES LA ENCARGADA DE INTERPRETAR
LOS FENOMENOS DE LA NATURALEZA, DEBEMOS CON--
SULTARLA, CAMBIAR LAS CIRCUNSTANCIAS HASTA OB
TENER LAS NORMAS INVARIABLES"

LEONARDO DA VINCI

I N D I C E

INTRODUCCION.

CAPITULO I IMPLICACIONES TEORICAS

1.1 Importancia Práctica

1.1.1 Estructura Física

1.1.2 Organización Interna

1.1.3 Objetivos

1.1.4 Políticas y Normas

1.1.5 Funciones Generales

1.1.6 Funciones Específicas de su Puesto

1.1.7 Prestaciones

1.1.8 Incremento de las Relaciones Interpersonales

1.2 Bosquejo Histórico

1.2.1 Antecedentes

1.2.2 De la Administración Científica de la Fecha

1.3 Definiciones de Inducción de acuerdo a varios autores

1.3.1 Adiestramiento por Inducción

1.3.2 Inducción según Reyes Ponce

1.3.3 Inducción según Terry

1.3.4 Inducción (Concepto de la Tesis de Avila Bernal Antonio)

1.3.5 Inducción (Concepto de la Tesis de León Alberto)

1.3.6 Inducción (Concepto de la Tesis de Madrazo González Jorge)

CAPITULO II DISEÑO DEL ESTUDIO

2.1 Objetivo del Estudio

2.2 Variables

2.2.1 Variable Independiente

2.2.2 Variable Dependiente

2.3 Sujetos

2.3.1 Selección de los Grupos

2.3.3 Características de los Sujetos

2.4 Instrumentos

2.4.1 Programa de Inducción

2.4.2 Cuestionario de Evaluación

2.4.3 Registro Conductual

2.5 2.5.1 Elaboración del Programa de Inducción

2.5.2 Elaboración del cuestionario de evaluación

2.5.3 Elaboración de Procedimiento de Registro de - conductas

2.5.3.1 Identificación de Conductas

2.5.3.2 Definición de Conductas

2.5.4 Aplicación

2.5.4.1 Fase A Pretest

2.5.4.2 Fase B Aplicación del Programa

2.5.4.3 Fase C Postest

2.5.5 Observación

2.5.5.1 Registro de Conductas

2.5.6 Resultados

2.5.6.1 Gráficas de Pretest y Postest

2.5.6.2 Comentarios a los Resultados de
Pretest y Postest

2.5.6.3 Gráficas de Conductas Observadas

2.5.6.4 Comentarios de los Resultados de las
Conductas Observadas

CAPITULO III Resumen y Conclusiones

3.1 Resumen

3.2 Conclusiones

3.3 Limitaciones y Sugerencias para nuevos estudios

3.4 Anexo

3.4.1 Programa de Inducción (I)

3.4.1.1 Bienvenida Formal a la Institución

3.4.1.2 Historia de la Tesorería

3.4.1.3 Objetivos Generales de la S.H.C.P.

3.4.1.4 Objetivos Particulares de la Tesorería

3.4.1.5 Estructura de la Tesorería

3.4.1.6 Organización actual de la Tesorería de
la Federación

3.4.1.7 Funciones Generales

3.4.1.8 Políticas

3.4.1.9 Reglamento de Condiciones Generales de
Trabajo

3.4.1.10 Prestaciones

3.4.1.11 Importancia del Empleado Público

- 3.4.2 Cuestionario de Evaluación (II)
- 3.4.3 Cuadro de Distribución de los Registros (III)
- 3.4.4 Hoja de Registro Conductual (IV)
- 3.4.5 Bibliografía.

INTRODUCCION

JUSTIFICACION DEL TEMA.-

Hemos llegado a una etapa dentro de la vida del sector público en la que este no puede quedar al margen de los avances técnicos en todos -- los campos y sobre todo en lo que concierne a la administración y específicamente en el manejo de los recursos humanos donde la Inducción juega - un papel importante.

Entre otros de los aspectos que consideramos de gran importancia - en la realización de esta investigación está la situación actual del trabajador público, la cual se caracteriza muchas veces por el desconocimiento total por parte del empleado de la Institución en la cual trabaja, con respecto a: su estructura, objetivos, normas, funciones, etc., como consecuencia de dicha situación va a tener deficiencias en el desempeño de sus labores, lo cual impedirá el desarrollo de la institución en general, --- creando así la imagen esterotipada que todos conocemos del "burócrata", - caracterizada por la falta de interés en su trabajo, pocos deseos de superación e iniciativa, así como falta de cooperación.

Las personas generalmente aceptan el término "Burocracia" peyorativamente y cargado de "afectividad", en ocasiones se la atribuyen más ca--racterísticas negativas de las que en realidad tiene.

Ampliando un poco más y a manera de crítica, sería conveniente hacer una revisión general de los sistemas administrativos y de recursos humanos con que cuentan las Instituciones Públicas.

La definición de H. J. Laski menciona como principales características:

- 1.- Pasión por la rutina y la rigidez en vez de la flexibilidad.

2.- Demora en la adopción de decisiones y resistencia a embarcarse en experimentos.

Aunque él aclara que estas características no son exclusivas de la Administración Pública, sino de todo un sistema que siguen las organizaciones rígidas y resistentes al cambio.

Nuestro concepto actual de Burocracia es; Que este sistema de organización, tiene características buenas y malas, donde las más importantes serían:

- 1.- Areas de jurisdicción delimitadas y perfectamente reglamentadas.
- 2.- Establecidas fijamente y jerarquizadas.
- 3.- Existencia de métodos para asegurar el cumplimiento de los reglamentos.

Analizando los factores que caracterizan a las Instituciones Públicas, cabría mencionar a manera de comparación, aquellos que en esencia -- son representativos de las mismas.

Según Von Misses la principal diferencia entre los negocios y la tramitación burocrática radica en el incentivo de la utilidad monetaria.

Una de las características que se presentan en la Administración Pública es la supremacía sobre cualquier funcionario o personalidad, lo cual protege al pueblo de cualquier arbitrariedad de las autoridades. Por lo tanto, la tarea de los burócratas consiste en cumplir dichas leyes. Como el objetivo de la Administración Comercial es la obtención de beneficio económico, se busca obtener dicha finalidad como quiera que sea, por lo que resulta fácil, dentro de esta administración, descentralizar la -- misma, así como la autoridad.

El objetivo de la Administración Pública no puede medirse en términos monetarios, ya que no hay relación entre ingresos y gastos. El Sector Público busca su misión dentro de la sociedad, sin tomar mucho en cuenta los gastos que hace para lograrlo, no existiendo precio de mercado para los logros del mismo.

La manera de actuar y la forma en como perciben los empleados a la Institución es también diferente dentro del Sector Público a la empresa privada. Respecto a las personas que prestan sus servicios al gobierno, es necesario mencionar que deben tener una actitud diferente a los empleados de una empresa privada. (Esto se menciona por la actitud que deben desarrollar hacia las instituciones, sobre todo en la fase de la Inducción).

Nadie puede servir eficientemente al público dentro del gobierno, a menos que adopte un interés por su trabajo y por el público, de esta manera el empleado tenderá a desarrollar un especial grado de responsabilidad pública.

El empleado debe ser consciente de las diferencias en la Administración Pública y la Privada, y para ser eficiente en su trabajo, deberá además conocer lo que principalmente caracteriza al gobierno de la Nación:

- 1.- La amplitud del mismo (Ninguna institución tiene el alcance de éste);
- 2.- Contabilidad y carácter público (Sujeto al análisis público).

Cabe mencionar aquí que la lealtad y las actitudes favorables a los empleados son mucho más importantes de lo que pudieran ser en las empresas privadas (Un empleado federal despedido es un enemigo en potencia). Este aspecto es descuidado en la Inducción.

Considerando que el Sector Público concentra gran cantidad de mate-

rial humano para desempeñar sus labores de servicio, es de esperarse que cuente con sistemas adecuados para la mejor utilización de dicho recurso.

Pero a través de la observación hemos encontrado que esos métodos son en ocasiones tradicionalistas, poco flexibles a la adopción de nuevos cambios más acordes a la dinámica que nuestro sistema va viviendo, - en ocasiones aversivos o demasiado rígidos, sin procurar la "motivación" de los empleados que hoy en día debe tomarse como uno de los recursos -- más importantes en el desarrollo del individuo dentro de la organización.

Observando estas anomalías pasaremos a revisar los conceptos de - varios autores que han analizado el fenómeno burocrático.

En primer lugar mencionaremos a Weber, quien en varios puntos nos explica por que la estructura burocrática es altamente racional:

1. Porque es una organización continua de funciones oficiales ligadas por reglas. La organización racional es la antítesis de las relaciones temporales e inestables; por eso se acentúa la continuidad. Las - reglas ahorran esfuerzo facilitando la necesidad de derivar una nueva solución para cada problema y caso; así mismo facilitan la estandarización y la igualdad en el tratamiento de muchos casos. Estas ventajas son imposibles si cada cliente es tratado como un caso único, como un individuo.

2. Porque en ella existe una división sistemática del trabajo, los derechos y el poder. Es decir que cada participante debe conocer su tarea y contar con los medios necesarios para desempeñarla, que incluye la capacidad de mandar a otros, conocer los límites que implican su tarea, - derechos y poder, de manera que no traspase los límites entre su función y la de los otros, minando así la estructura.

3. Porque sigue el principio de las jerarquías; es decir que cada oficina inferior está bajo el control y la supervisión de una superior.-

De esta manera ninguna oficina queda sin control. La obediencia no puede dejarse a la oportunidad; ha de ser sistemáticamente comprobada u hecha-cumplir.

4. En vista de que la conducta de una oficina es controlada por - reglas técnicas o normas, racionalmente aplicadas, para lo cual se requiere de un entrenamiento especializado. De aquí se deriva el que solamente una persona que ha demostrado una adecuada experiencia técnica está calificada para ser miembro del equipo administrativo; es decir que la raíz- de la autoridad burocrática es su conocimiento y su experiencia.

5. Ya que los miembros del equipo administrativo están totalmente- separados de la propiedad de los medios de administración. Es decir que - hay una completa separación de la propiedad que pertenece a la organiza- ción y la propiedad personal del oficinista.

6. Como resultado también de que los recursos de la organización- han de estar libres de cualquier control exterior y los cargos no pueden ser monopolizados por ningún titular; es decir, que pueden ser dados y - quitados según las necesidades de la organización.

7. En vista de que los actos administrativos, las reglas y las deci siones se formulan y se registran por escrito, acentuando la necesidad de mantener una interpretación sistemática de las normas y una imposi- ción de las reglas, que no puede mantenerse por la comunicación oral.

8. Además por que se señala la necesidad de que los oficinistas - sean recompensados con salarios y no con pagos que reciban de los clien- tes, con el objeto de asegurar que su orientación primaria sea hacia la- organización, sus normas y sus representantes; asimismo como promoviéndo los y canalizando sus ambiciones, proporcionándoles carreras y recompen- sando a los que sean leales.

Weber concluye diciendo que la elevada racionalidad de la estructura burocrática es frágil, por lo tanto necesita ser constantemente protegida contra las presiones externas para salvaguardar la autonomía requerida si se la quiere mantener estrechamente dirigida a sus fines y no a otros.

El anterior enfoque de Weber es considerado como el "Tipo Ideal" de la burocracia, caracterizado por tres elementos esenciales:

1. La impersonalidad (reglas, procedimientos, reglamentos, etc.)
2. La condición de expertos, peritos o especialistas que deben llenar los funcionarios.
3. Un sistema jerárquico constrictivo que implique subordinación y control.

La literatura poseberiana establece que el desarrollo de las organizaciones burocráticas responde al advenimiento de la racionalidad en el mundo moderno y que la burocracia, es por ese hecho, superior a las demás formas posibles de organización, sobre todo en lo que respecta a eficiencia. Pero existe una contradicción ante lo que se considera el fenómeno burocrático, la cual ha representado un fuerte estorbo para cualquier análisis positivo:

Michels: "La acción social no es posible sino a través de organizaciones, o sea de burocracias, y la existencia de éstas es incompatible con los valores democráticos, que son los únicos que hacen legítima la acción social".

Con Robert Merton y otros autores como Gouldner y Selznick se llevó a cabo el primer progreso decisivo que permitió liberarse de la contradicción señalada por Michels. Empezaron, por una parte, a cuestionar la perfección del "Tipo Ideal" y se preguntaron si habría un estrecho --

vínculo entre la eficiencia "organizativa" y la robotización del individuo, abriendo paso a la idea de que los rasgos rutinarios y opresivos de la burocracia podían deberse a la resistencia que el ser humano opone al esquema mecánico que se le impone, elemento que constituye una especie - de "circulo vicioso" donde la propia resistencia concluye por acrecentar la opresión del esquema contra el que se levanta.

A partir de estos autores, las consideraciones que se hacen de la organización burocrática son:

1. En relación al factor humano.- La organización que obtendrá mejores resultados, será aquella en que los subordinados sean inducidos a participar lo más posible en las decisiones que hay que cumplir.

Otro concepto que cuenta con gran importancia es el de "Ritualismo", del cual nos dice Merton: La disciplina necesaria para obtener en el ambiente burocrático la conducta modelo que se desee, provoca una actitud ritualista, y la rigidez que de esto resulta les hace difícil responder a las exigencias particulares de su tarea. Esta rigidez desarrolla - así mismo el espíritu de casta, que abre una brecha entre el funcionario y el público.

Gouldner, por su parte, distingue la burocracia concentrada en la capacitación y la burocracia de tipo punitivo, de la cual hace un análisis basado en tres puntos.

1. Es un círculo vicioso cuyo centro es la subordinación y el control.

2. En un modelo de comportamiento con funciones latentes.

3. La sucesión como respuesta a una situación accidental pero necesaria.

Para Gouldner el "círculo vicioso" burocrático nace de un problema

de control y supervisión. Las impersonales reglas burocráticas reducen - las tensiones causadas por la subordinación y el control, pero al mismo tiempo, perpetúa las tensiones que obliga a recurrir a la subordinación y el control. La impersonalidad del régimen burocrático, dice, aparece - como respuesta global de la organización al problema planteado por la necesidad de asegurar la sucesión de todas las funciones y en particular - las directivas. Termina diciendo que las fallas del sistema dejan de ser disfunciones para volverse funciones latentes.

Los tres autores mencionados, que se alejan del modelo original - weberiano, conceden creciente atención a los aspectos rutinarios y opresivos característicos de las organizaciones burocráticas.

Enfocando el fenómeno burocrático a través del funcionamiento de - una organización planteado desde el punto de vista de los problemas de - gobierno, puede decirse: Toda organización, cualquiera que sea su estructura u objetivo y su importancia, requiere de sus miembros una conformidad, obtenida en parte por compulsión y en parte apelando a la buena voluntad.

La manera de conseguir tal conformidad constituye el problema fundamental para el gobierno de una organización. Hace algunos siglos se -- usaban medios violentos y directos. La conformidad así obtenida no estaba exenta de una dosis de terror y de un compromiso de por vida para -- asegurar su fidelidad.

Las organizaciones modernas utilizan presiones diversas y en comparación con las viejas presiones, éstas aparecen suaves y respetuosas - de la libertad de los demás. Además tienen algunas cosas a su favor, el - tratar con un personal que por su educación ya ha hecho suyas muchas normas que facilitan la colaboración y la conformidad, ya que a través de -

un aprendizaje social ha adquirido una capacidad para adaptarse de "conformarse" a las reglas que imponen la participación en las organizaciones. Esto permite a las organizaciones modernas basarse más en medios indirectos de orden racional. Por otro lado, y como consecuencia, el aspecto punitivo declina.

Las exigencias de aceptación no solo vienen de las presiones ejercidas de los niveles superiores, sino que los subordinados se sirven a su vez de su conformidad para atar a los directores y protegerse así de ellos. Los subordinados aceptan el juego que se les impone, pero hasta donde les sea posible utilizarlo en su propio interés y aprovecharlo, por ejemplo, para obligar a los directores a respetar su autonomía personal. La organización se vuelve rígida cuando las dos presiones se estabilizan dejando poco margen a la libertad de acción. Esta consideración pertenece a la administración de otro tiempo, así como que estaba plagada de empleados "ritualistas" que seguían al pie de la letra instrucciones que no les dejaba ver la realidad aunque la tuvieran delante, resultado de la deformación de quien ha estado preso en un molde demasiado tiempo.

El burócrata "Ritualista", por necesitar protección para casos de error, por vivir sometido en un régimen punitivo de control, se servía de las reglas tanto contra el público como contra la propia organización.

La organización moderna no puede escaparse la necesidad del cambio; por lo tanto debe adaptarse a las transformaciones del mundo circundante y a las de su personal. Es decir que no puede sobrevivir si no se conserva flexible y capaz de adaptarse, para lo cual debe confiar en la capacidad de iniciativa e invención de algunos individuos y algunos grupos. La necesidad de ser flexible tiene que pesar en la elección del mo-

do de gobernar, oponiéndose a todo concepto mecanicista del funcionamiento de una organización. Pero lo que sucede con el fenómeno burocrático es que se tiende a escapar de esta realidad, caracterizándose por reglamentaciones impersonales que eliminan en forma arbitraria las dificultades; una centralización que impide conocer suficientemente los hechos y actitudes que estorban las adaptaciones y los cambios.

Crozier propone denominar "Régimen burocrático de organización" a todo sistema organizativo en que el circuito de error-informaciones-correcciones funciona mal, y que por esa causa no pueda haber rectificación y adopción rápida de los planes de actividad según los errores cometidos. Es decir, que la organización burocrática será la que no llegue a corregirse en función de sus errores y cuya actividad obedece a la impersonalidad de las reglamentaciones y la centralización de las resoluciones.

La rigidez de las conductas en un sistema burocrático se explica a través de 4 rasgos esenciales:

1. Extensión del desarrollo de las reglas impersonales.
2. Centralización de las decisiones
3. Aislamiento de cada estrato o categoría jerárquica
4. Acrecentamiento de la presión del grupo sobre el individuo.

1. Estas reglas impersonales delimitan en sus mínimos detalles -- las diversas funciones y prescriben la conducta que deben seguir quienes las desempeñen; así como rigen la elección de personas que cumplan dichas funciones. Esto dá como resultado que un jefe de jerarquía le esté vedado delimitar funciones y atribuciones en sus subordinados, no quedándole ningún poder sobre éstos. Su papel se reduce a vigilar la aplicación de las reglas. A su vez los subordinados pierden su poder de presionar sobre sus superiores y la posibilidad de negociar con ellos, dado --

que su propia conducta está enteramente determinada por reglas. Por una parte se le priva de toda iniciativa y se somete a reglas impuestas de afuera y por otra se libera de todo vínculo de dependencia personal; no teme a nadie y es casi tan independiente, desde este punto de vista, como si no estuviera asalariado. Con este tipo de relaciones humanas se pierde cualquier valor afectivo en las relaciones entre superiores y subordinados. Las relaciones son convencionales, sin significación afectiva.

2. El poder de resolver, dentro de un sistema burocrático, tiende a asentarse en los lugares donde se dá preferencia a la estabilidad del sistema "político" interno sobre los fines funcionales de la organización. Cuando la presión a favor de la impersonalidad es fuerte la tendencia a la centralización será irresistible.

La centralización es, por lo tanto, un medio de suprimir el arbitrio personal, el poder discrecional del ser humano dentro de una organización.

Los que toman las resoluciones no conocen directamente los problemas que tienen que resolver; en cambio, los que conocen el terreno y conocen los problemas carecen de poder para realizar las adaptaciones y experimentar las innovaciones necesarias.

3. Cada categoría y jerarquía, cada estrato, se hallará completamente aislado de los demás, tanto superiores como subordinados. Una organización burocrática de este tipo estará compuesta de estratos superpuestos con escasa comunicación entre sí. De esta manera los individuos no tienen más que acomodarse a las reglas impersonales y a las normas de su categoría profesional o jerárquica.

La presión del grupo, en éste caso, constituye un elemento esencial para comprender el "espíritu de cuerpo" de los burócratas y su "ri-

tualismo".

En un sistema burocrático el aislamiento le permite a cada estrato controlar perfectamente lo que sea de su incumbencia e ignorar los fines generales de la organización.

Haciendo mención a un concepto señalado anteriormente, se señalará, a manera de comparación, que para el empleado que depende de un sistema burocrático, el "ritualismo" constituye una carta de triunfo, pues sus posibilidades de adelanto y de adaptación a la organización dependen de su status en el grupo; en cambio el empleado que depende de una organización menos burocrática, el "ritualismo" es un inconveniente grave, - ya que sus posibilidades de adelanto dependen de su capacidad para pasar de un grupo a otro y de demostrar que puede sacrificar los objetivos de su trabajo y su grupo en pro de los objetivos generales de la organización.

4. No es posible eliminar todas las fuentes de incertidumbre simplemente multiplicando las reglamentaciones y acrecentando la centralización. En torno a las zonas de incertidumbre se desarrollan relaciones de poder paralelas y con ellas fenómenos de dependencia y conflictos. Es en las organizaciones muy burocráticas, donde la jerarquía es patente y la delimitación de tareas precisa, es en las que más se presentan los poderes paralelos, caracterizados por el hecho de que empleados de puestos inferiores pueden desempeñar un papel decisivo en la solución de asuntos importantes sólo por que ocupan una posición estratégica en una organización bien regulada.

Resumiendo: un sistema burocrático es aquel cuyo equilibrio descansa en la existencia de una serie de círculos viciosos relativamente estables, que se desarrollan a partir del clima de impersonalidad y cen-

tralización; además, y haciendo alusión a lo dicho por Merton sobre "el desplazamiento de los fines", fenómeno caracterizado por la rigidez de la personalidad humana y por el aislamiento de los diversos estratos en competencia unos con otros y que impedirán al sistema reformarse y adquirir más soltura en las relaciones humanas por que están basadas en ideas nuevas reglas y aumentar la centralización.

Los individuos encargados de resolver las dificultades, en lugar de hacerlo utilizaban las disfunciones para mejorar su posición ante el público y ante la organización. Luchando no por la organización, sino -- por mantener y aumentar la rigidez que los protege.

El aumento de las reglas impersonales burocráticas reducen las tensiones que la necesidad de vigilancia provoca, pero al mismo tiempo, la hostilidad despertada por el clima burocrático y sus malos resultados en el terreno práctico intensifican aquella necesidad.

El problema del cambio en un sistema burocrático.

Un sistema de organización burocrática es un sistema incapaz de corregirse en función de sus errores, y cuyas disfunciones se han convertido en elemento esencial de su equilibrio.

Toda organización cualesquiera que sean sus funciones, fines y ambiente que la rodea debe encarar transformaciones a que se ve forzada -- tanto desde afuera como desde adentro. Es su manera de reaccionar ante el cambio de controlar sus efectos es como podemos comprender el significado profundo de su rutina.

Un sistema de organización cuya principal característica es la rigidez no puede adaptarse con facilidad a los cambios y tiende a resistirse a las modificaciones.

Ahora es importante anotar no solamente que una organización buro

crática es resistente al cambio, sino la manera particular en que estos tipos de organizaciones se adaptan a los cambios. Primero, los cambios se realizan de arriba hacia abajo y son universales. Segundo para que sobrevenga el cambio se esperará a que la disfunción esté al punto de amenazar la estabilidad misma de la organización. Por lo tanto, las decisiones se aplican al conjunto y hasta aquellos sectores que no han estado afectados por la disfunción.

El ritmo esencial que caracteriza a una organización burocrática es la alternación de largos períodos de estabilidad y cortos períodos de crisis y cambios. Estos períodos de crisis son de suma importancia ya que son el único medio de llegar a reajustes, suscitando otras pautas de acción, otros tipos de relaciones interpersonales y de grupo.

Durante las crisis pueden prevalecer algunas iniciativas personales y todos suelen someterse al arbitraje de individuos estratégicamente colocados. En estos casos reaparecen relaciones de dependencia generadoras de tensiones olvidadas.

Para finalizar se anotará que las diferencias más significativas existentes entre organizaciones diversas y burocracias deriva de su manera de encarar los cambios.

Tomando en cuenta los modelos de organización burocrática anteriormente señalados, podemos decir que algunas de las características que las distinguen pueden ser adoptadas en el análisis del sistema burocrático mexicano, como serían: la impersonalidad de la reglamentación, la centralización del poder y la toma de decisiones; la estandarización de sus miembros a un molde preestablecido y rígido cuyo rompimiento es visto con recelo o inclusive provoca deshechar al miembro o agente provocador del cambio.

Respecto a su dirección, podemos decir a grandes rasgos, que las figuras de mando no son aquellas cuyos conocimientos y experiencia las llevaron a ocupar dichos niveles superiores; provocando un funcionamiento deficiente de la organización fundamentado en el desconocimiento deficiente de la organización fundamentado en el desconocimiento y la necesidad de obtención de beneficios particulares que muchas veces van en contra de los legítimos fines que persigue la organización.

A todo ésto se suma la gran masa de subordinados cuya preparación y cultura no los lleva más que a buscar la satisfacción de sus necesidades más imperantes, las cuales se ven cumplidas parcialmente por los beneficios que la organización les brinda; y con tal de no perder esta "seguridad" se estandarizan al molde que les imponen. Para contrarrestar este tener que someterse, al ser tratado no como individuo sino como "masa" el burócrata se vuelve apático, poco cooperador, resistente al cambio, -- ritualista y rígido. Ve a su jefe como una persona que lo va a explotar -- que se encuentra alejado de lo que en realidad sucede en su vida laboral y más aún en su vida personal; ve en sus compañeros un posible rival al que tiene que someter al modelo establecido como precio de aceptación y evitar en esta forma una amenaza de competencia. De esta forma se crea un ambiente psicológico donde predomina la insatisfacción, la resistencia a la autoridad, pero la necesidad de someterse a ella; elajamiento y desconfianza de los miembros, evitando la formación de grupos cuyos componentes colaboren y ayuden para el logro de un fin común que es el desarrollo de la Institución y de sí mismos; sentimientos de superioridad de los individuos basados en la experiencia en el trabajo, concepto que se confunde con conocimiento y que hace difícil la adopción de nuevas formas de trabajo que podrían en desventaja a aquellos que solo cuentan con la experiencia.

LA PERSONALIDAD BUROCRÁTICA:

Merton anota que la personalidad burocrática se caracteriza principalmente por su "ritualismo". Este se caracteriza por la ignorancia o el rechazo de los fines generales y concretos de la actividad respectiva, y la primacía otorgada a los medios encarnados en las instituciones. Es -- decir que dan prioridad a los medios sobre los fines.

Merton nos dice que la formación y aprendizaje que hace el burócrata es en realidad una deformación que termina por crear una incapacidad permanente.

Crozier considera que las aproximaciones de Merton ya no son del todo aplicables a las organizaciones modernas y dice del "ritualismo" -- que ya no puede ser considerado como mera deformación y resultado de un inadecuado aprendizaje, ya que se desarrolla y mantiene solo en la medida en que constituya un instrumento que preserve su libertad de acción, -- es decir un procedimiento útil en la lucha por el poder.

Crozier encuentra en sus estudios la conducta de retirada, la de rebelión, el rol del innovador, así como la sumisión.

El individuo que sabe de antemano que no puede esperar recompensas proporcionadas con su esfuerzo reacciona, lógicamente, disminuyendo su empeño y ligando lo menos posible su suerte a la de la organización -- que integra (retirada). El modelo de impersonalidad y centralización fomenta aún más esta conducta. En muchos casos el burócrata no siente orgullo por su trabajo y se vuelve irresponsable, en ocasiones hostil, sentimiento que en la mayoría de las ocasiones puede ser manifestado a través del sindicalismo. Las personas que se salvan de la anterior descripción hecha son aquellas que tienen posibilidad de ascender.

La conducta de innovación se presenta más a menudo en aquel personal que se encuentra en un nivel jerárquico alto. Es importante aclarar que esta conducta de innovación se refiere, más que a proponer nuevos razonamientos, nuevos estilos y nuevas pautas de comportamiento, a poner a cada uno en su lugar o restablecer un orden.

A continuación anotaremos una serie de roles que corresponden al equilibrio jerárquico que exige una organización activa y poderosa:

Junto al funcionario resignado y pasivo podemos admirar al innovador satisfecho y consciente de su importancia; también al dócil ayudante penetrado de respeto y al subalterno ritualista y rebelde. En este ordenamiento no queda mucho lugar para la conducta de retirada, ya que esta parece relacionarse con una menor capacidad renovadora.



La utilización de los avances que presentan las Ciencias Sociales, permitirá a las organizaciones del Sector Público actualizarse. Dicha actualización consistirá en un mayor desarrollo organizacional y una mejor utilización del recurso humano, provocando en este último una situación de satisfacción en la realización de sus labores.

La Psicología del trabajo al través de sus investigaciones ha desarrollado una serie de técnicas que pueden, en un momento dado, crear la situación óptima de la vida organizacional y tomando en cuenta que dentro de esta dinámica organizacional el factor humano es esencial para el logro de dicho objetivo, ha sugerido entre otras técnicas la llamada "Inducción", la cual intenta en forma muy general familiarizar a los nuevos trabajadores con sus labores, compañeros y relacionar el trabajo del recién contratado con el del total de la organización.

Es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a integrarse a la organización. El nuevo trabajador va a encontrarse inmerso en un medio con normas políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de todo esto puede afectar en forma negativa su trabajo en cuanto a eficiencia, así como su satisfacción en él. Entonces la propia organización debe preocuparse por informar a todos los nuevos empleados y establecer tanto planes como programas, cuyo objeto será el acelerar la integración del individuo al nuevo ambiente.

Por todas las ventajas anteriormente señaladas decidimos enfocarnos al proceso de la Inducción, que dentro de la dinámica administrativa ocupa un importante papel que no siempre es apreciado en su justo valor, por considerarlo en ocasiones como un simple trámite de bienvenida.

Por lo tanto uno de los principales fines que perseguimos en la realización de este trabajo, es demostrar las ventajas, desde un punto de

vista psicológico, que presenta la utilización de este proceso; ya que independientemente de las ventajas de tipo administrativo que puedan resultar de la implantación del proceso de la Inducción, nuestra mayor inquietud se concentra en los cambios que se registran en la conducta de los sujetos que han sido partícipes de un programa de Inducción.

Existe también la necesidad de mencionar el aspecto "motivacional" que está estrechamente ligado a una buena administración de los recursos-humanos.

La psicología del trabajo, como ya lo sabemos es una ciencia que - se ha dedicado al estudio del comportamiento humano dentro del ámbito laboral, con el objeto de analizar sus reacciones, "motivos", "necesidades", etc. y en esta forma crear las situaciones más favorables para su adecuada adaptación y satisfacción.

La motivación entendida como una situación favorable que reviste - todas aquellos aspectos que impulsan a los sujetos a realizar sus actividades en la forma más satisfactoria, ha sido constantemente estudiada e - investigada por la Psicología, creando en esta forma, una serie de técnicas que tienen por objeto proporcionar motivación en los individuos.

Motivar a los empleados de una empresa o institución nos sugiere, - que un grupo de personas especializadas dentro de la organización, crea - una situación de tal forma interesante que impulsa a los empleados de una empresa a colaborar con ella, es decir, con las autoridades, compañeros, - subordinados y a realizar un trabajo de alta calidad resultante de conocer los beneficios que esto implica, tanto para ellos como para las demás personas que disfrutan de dichos servicios.

Analizando de esta forma lo que significa motivar al empleado, consideramos que un buen método para lograrlo es impartiendoles un programa-

de Inducción, donde al trabajador se le haga "sentir" parte importante e integrante" de la organización, donde su presencia merece el esfuerzo -- de los dirigentes, de orientarlos ampliamente con respecto a todas las-- características más importantes de la empresa, como sería; su historia,-- objetivos, funciones, estructura, prestaciones y del mismo modo las ca-- racterísticas esenciales de su puesto específico.

Esta situación de bienvenida información y orientación del empleado, inferimos que generará en él, un conocimiento de las funciones de la organización para la cual trabaja y los objetivos precisos de las actividades diarias del empleado, que siente que aún en una mínima parte él -- contribuye a lograr los objetivos de la sociedad en que vive.

Así mismo, la acogida que la organización brinda al nuevo empleado le hace experimentar una sensación de pertenencia --que ahora sabemos-- es una de las motivaciones más importantes del trabajador.

Ya que nos hemos referido al factor motivacional que implica el -- uso del proceso de la Inducción, es necesario hablar brevemente del cambio que experimenta el empleado al ser partícipe de este programa.

Cuando el sujeto llega por primera vez a una organización éste se incorporará de acuerdo a su experiencia previa, la cual puede adaptarse-- con facilidad o dificultad a la misma.

Por lo que el programa de Inducción al ser como una carta de presentación de la organización que es la primera impresión que el empleado tiene de ésta, constituye el primer paso inicial de la institución para la adquisición de conocimientos básicos y el desarrollo de actitudes favorables.

CAPITULO I

IMPLICACIONES TEORICAS

1.1. Importancia práctica.-

La implantación de un sistema de Inducción en una Institución Gubernamental, de acuerdo con los teóricos revisados en este estudio, proporcionan al nuevo empleado satisfacción, lo cual permitirá que se integre a su puesto y a la institución más rápido y fácilmente de lo que haría en una forma natural, lo cual justificará en cierto modo la inversión económica y en tiempo que un sistema de Inducción representa.

La satisfacción y adaptación a la que se ha hecho referencia, será posible a través del manejo de la información contenida en un programa de Inducción que permita al nuevo empleado familiarizarse con aspectos de la institución tales como:

1.1.1.- La Estructura Física.- Cuando hablamos de este aspecto, nos referimos a la situación o distribución especial de la institución, las sucursales con las que cuenta, los diferentes departamentos que la constituyen su distribución en secciones, áreas, etc.

Uno de los aspectos más importantes para que exista un adecuado conocimiento de la Institución por parte del empleado es, -saber -por ejemplo- si existe una sola planta o edificio y en caso de que existan más, saber cuál es la matriz y cuáles las sucursales.

Así mismo es muy conveniente que el empleado conozca la ubi

cación y distribución de los diferentes departamentos de la Institución en la cual laborará, a fin de que se disminuya el tiempo -- que le tomará localizar dichas áreas.

Es por esto que las personas encargadas de realizar un pro--grama de Inducción deberán presentar al nuevo empleado un plano -- que contenga la exacta ubicación de las diferentes áreas que compo--nen la Institución. En esta forma le será facilitado, por ejemplo, dirigirse a la dirección general, a la oficina de pagos, al come--dor, a la gerencia y a todas aquellas áreas con las cuales tiene - contacto debido a sus funciones.

1.1.2.- Organización Interna.- Entendida ésta como la distribu--ción del recurso humano dentro de la Institución, formando las je--rarquías y las funciones que en ella se establecen, necesita ser--ampliamente descrita a los nuevos elementos de la misma con el -- fin de que experimente una plena localización con respecto a di--cha jerarquía. Esto le permitirá saber cuáles van a ser sus lí--neas de comunicac*ión* con todos los demás integrantes de la organi--zación: a quien deberá reportar, a quien consultar, a quien infor--mar, de quien o quienes recibirá órdenes, a quién se las dará, de quien no debe recibirlas y, sin embargo, tendrá contacto funcio--nal.

Por lo cual los encargados de elaborar el programa de Induc--ción deberán presentar al nuevo empleado un organigrama y un flu--xograma que especifique líneas de autoridad de delegación de la - misma, responsabilidades, tipos de autoridad (lineal, funcional y staff), redes y formas de comunicación, flujo de trabajo, contac--

tos que algunos departamentos establecen con otras instituciones.

1.1.3.- Objetivos.- Un objetivo para una organización es la finalidad a través de cual se justifica la existencia de la misma, y que va a determinar el tipo de administración que se seguirá, marcando en esta forma el cambio a seguir, así como las políticas y normas que permitirán el logro de dicho objetivo.

Los objetivos poseen características que van a estimular la acción, por ésto es obvia la necesidad de que cada uno de los participantes de la organización tengan en forma clara y precisa dichos objetivos y los medios a través de los cuales se lograrán los mismos.

De esta forma queda clara la importancia que encierra el que en un programa de Inducción se especifiquen claramente estos objetivos, utilizando un lenguaje accesible.

Esto permite que el empleado puede identificarse o no con la finalidad que persigue la organización.

1.1.4.- Políticas y Normas.- Son marcos normativos que señalan la conducta esperada y que son una guía hacia las metas y objetivos aceptados. Pueden presentarse políticas de personal, laborales, de administración de energía humana y de relaciones industriales; y estas políticas pueden traducirse en programas, prácticas y procedimientos. Estas políticas pueden ser formales e informales. Las primeras se caracterizan por existir en forma escrita en los manuales y folletos de la organización, las segundas en cambio, se llevan a la práctica aún no estando establecidas por escrito y son más flexibles que las políticas formales.

Es necesario hacerle ver al nuevo empleado que la formulación de las políticas tiene fines muy importantes para la organización en general y como consecuencia para el empleado mismo, ya que éstas, a través de su cumplimiento reflejarán el positivo desarrollo y la buena imagen de la organización. Por lo tanto, las políticas han sido establecidas para ser cumplidas, a menos que éstas no estén formuladas adecuadamente y vayan en contra de los principales intereses del empleado.

Como ventajas resultantes de la información que sobre las políticas se proporcione, anotaremos como principal aspecto el que el trabajador sepa bajo qué circunstancias deberá normar su conducta para funcionar como unidad armónica en la organización, es decir qué limitaciones deberá considerar para realizar sus funciones, así como los medios para llevarlas a cabo.

1.15.- Funciones Específicas de su Puesto.- Consiste en una información acerca de los aspectos fundamentales para la elaboración de su trabajo. No es propiamente un entrenamiento, pero incluye actividades a realizar, horario para las mismas, actividades que se realizarán periódicamente, hasta donde se espera de su iniciativa, qué aspectos necesitan consulta, dónde puede tomar material de trabajo, etc. Estos aspectos de la inducción generalmente corresponden al supervisor o jefe inmediato impartirlos, y presentan la ventaja de ubicar al nuevo empleado a su puesto y le indica detalladamente lo que se espera de él de acuerdo a las políticas y normas de la organización. Se le delimita su campo de acción, lo que provoca que el empleado siente cual es su trabajo --

desde el primer momento.

1.1.6.- Prestaciones.- Son todos aquellos servicios o actividades costeadas por la organización que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados; aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente su monto que por concepto de salario percibe el trabajador. O sea aquellos beneficios que recibe el trabajador material o no materialmente y que representa un ingreso o bien un ahorro de un gasto que necesariamente se tendría que hacer. Tendremos que aclarar que no son incentivos ni gratificaciones sino beneficios otorgados a los empleados por el solo hecho de pertenecer a la institución. Se le clasifican principalmente en: a) dinero; b) en especie; c) facilidades, actividades y servicios; y en las cuales no se incluyen las impuestas por la ley, como sería el reparto de utilidades, etc.

El conocimiento completo de las prestaciones puede fungir como factor motivacional, debiéndose tener en cuenta sus políticas de prestaciones y las condiciones que establecen para marcarlas mismas con objeto de que éstas sean aprovechadas.

1.1.7.- Funciones Generales.- Ya mencionado el funcionamiento interno de los departamentos de la organización total, a través del fluxograma, es ahora indispensable avocarnos a la función que como organismo dentro de una sociedad presta a la misma.

Es sabido que las Instituciones laborales se clasifican de acuerdo a los servicios que prestan a la comunidad, así encontramos instituciones que prestan servicios médicos, administrativos,

de seguridad, etc.

Es importante que el nuevo empleado esté ampliamente enterado de los servicios y beneficios que da la organización en la cual labora, ya que ésto le dará un sentido de utilidad social a su trabajo.

1.1.8.- Incremento de las Relaciones Interpersonales.- Cuando hablamos de incremento en las relaciones con el grupo de trabajo nos referimos a que el nuevo empleado va a tratar de adaptar sus características personales así como sus funciones y objetivos a todos los demás miembros que integran el grupo, con el fin de que este sea lo más armónico posible y juntos colaboren en la obtención de los fines marcados por la institución.

En vista de que las buenas relaciones humanas es uno de los aspectos más importantes y difíciles que deberá lograr la organización, ésta tendrá que poner mucho cuidado y realizar los mayores esfuerzos para consolidar este fin. Uno de los medios para lograrlo es crear una atmósfera de mutua cooperación a través de programas de recreo y la creación de otros medios para la consecución de este fin y la creación de conductas favorables por parte de los empleados.

Una de las ventajas principales que al respecto implica la aplicación del Proceso de Inducción es, la de presentar al nuevo empleado con sus compañeros de trabajo, autoridades, subordinados especificando el tipo de relaciones formales que deberá establecer con ellos. Tomando en cuenta que las relaciones de tipo informal que se lleven a cabo estarán influidas en cierta medida por -

la dinámica de relaciones que la misma Institución establezca.

Una de las formas por las que podemos darnos cuenta del estado de las relaciones interpersonales, es a través de las conductas que presentan cada uno de los miembros del grupo hacia la autoridad, sus iguales en el nivel jerárquico y hacia sus subordinados; conductas que van a determinar la moral del grupo.

La Inducción es considerada un paso inicial con que cuenta la empresa para incrementar las relaciones interpersonales y provocar satisfacción en el nuevo empleado.

La satisfacción que el nuevo empleado experimenta en la realización de su trabajo es en sí mismo un fin deseable, además de otras ventajas resultantes como son: el aumento de la productividad, eficiencia, la calidad de sus relaciones con el grupo de trabajo y su desarrollo personal.

A manera de conclusión, y como integración de las anteriores ventajas señaladas, que implica la utilización del proceso de la Inducción, podríamos decir que la administración del Recurso Humano se convierte en una tarea de motivación. La organización como fuente de satisfacción es la encargada de proporcionar a sus empleados reconocimiento, realizaciones, estimación, seguridad y pertenencia. El proceso inicial por medio del cual, la organización puede manejar factores motivacionales, es la Inducción y el objetivo será posible de alcanzar, cuando la Institución a través de un proceso adecuado establezca las condiciones más favorables para que se presente.

Haciendo alusión a lo anterior, sería conveniente considerar, la línea de pensamiento que encierra la teoría "Y", como es-

considerar que el trabajo constituye una fuente de satisfacción en sí mismo, y que para lograr la cooperación del empleado a los fines de la organización, no sólo existe el control aversivo, sino que más bien, el empleado desarrolla esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa, porque esto lleva implícito, la satisfacción de necesidades propias como sería: el reconocimiento en su trabajo, seguridad, realizaciones, actividad social, etc. Es decir, que las limitaciones de la cooperación humana con los objetivos de la organización, no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la institución para descubrir el potencial representado por sus Recursos Humanos. Consideración que nos permite hacer referencia a la deficiente administración de Recursos Humanos en el Sector Público, lo que se refleja en la mayoría de las conductas de sus empleados.

Todos los puntos tratados anteriormente se considera que son convenientes el proporcionarlos a los empleados, de acuerdo con los autores que se han revisado, aunque existen muchas otras formas de lograrlo; sobre todo las instituciones difieren en la importancia que otorgan a cada uno de los elementos de la inducción y la forma de impartirlos.

1.2. Antecedentes.-

1.2.1.- Bosquejo Histórico.- Es un tanto difícil delimitar el momento exacto en el que aparece el proceso de la Inducción en las - empresas u organizaciones laborales, ya que las etapas al través - de las cuales han pasado las mismas se han caracterizado por una - serie de cambios hasta integrarse tal y como ahora se les conoce. - Estos constantes cambios han obedecido a la necesidad de que las - organizaciones laborales se adapten al momento en que viven, satisfaciendo en esta forma los requerimientos propios de su momento.

Como antecedentes de las organizaciones actuales, que se --- considera son las que utilizan procesos administrativos y de recursos humanos entre los que se puede contar a la Inducción, tomaremos en consideración lo siguiente:

Podemos considerar que fué a partir de la obra de Elton Mayo quien a través de sus investigaciones permitió el enriquecimiento de la Psicología Industrial en su aspecto teórico y práctico, cuando surge un cambio muy importante en la industria, modificando las actitudes que durante la edad media y la Revolución Industrial habían prevalecido.

Todos conocemos la situación de los trabajadores durante la edad media, y sobre todo de la Revolución Industrial, donde la --- principal característica era tomar más interés en las máquinas que en las personas. Las necesidades físicas, más aún las psicológicas no eran tomadas en cuenta.

Así vemos como durante esta época prevalecía la ideología de considerar el trabajo como algo desagradable, penoso y necesario,-

incapaz por sí mismo de proporcionar satisfacción.

Hasta aquí las principales características que distinguieron a las dos etapas anteriores a la de Elton Mayo quien hizo mucho énfasis en los aspectos psicológicos que debían prevalecer en una buena administración del recurso humano dentro de las organizaciones laborales.

1.2.2.- De la Administración Científica a la Fecha.- Los experimentos de Howthorne pusieron mucho interés en la situación física del trabajador, e infirieron que modificando ésta, la producción y la situación del trabajador y de la empresa en general, mejoraría considerablemente. Los resultados de dichos experimentos comprobaron que no es la situación física necesariamente la que va a aumentar o disminuir la producción y la buena marcha del grupo, sino que existían otros factores más importantes que afectan estas situaciones.

Para ratificar lo anterior, se realizaron otra clase de experimentos que consistieron en que un observador acompañaba a los empleados de prueba, anotando lo que sucedía en el grupo y manteniendo a los sujetos informados del experimento que se estaba realizando; además les pedía consejos y escuchaba sus quejas.

Los resultados de estos experimentos fueron los siguientes: la producción se elevó, como resultado del cambio de actitud de los operarios hacia su trabajo y hacia su grupo; al pedirles ayuda y cooperación, los investigadores lograron hacer que se sintieran importantes. Encontraron también un puesto estable al que pertenecían y un trabajo cuyo propósito veían claramente.

Con estos últimos experimentos quedó demostrado que la industria aparte de la producción de artículos o servicios, tiene que llenar también una función social. La contribución más importante de Mayo consistió en darle un lugar primordial al aspecto humano dentro de la empresa.

Mencionaremos en seguida una consideración que nació de los experimentos señalados y que pueden ser tomados como principios básicos de la inducción: "Los directores de fábrica se darán cuenta de que los obreros no son movidos primordialmente por motivos económicos. El obrero es impelido por la desesperada urgencia interior de encontrar un ambiente donde poder crear raíces, pertenecer y cumplir una función, donde conozca el propósito del trabajo y se sienta la propia importancia de realizarlo".¹

Otras investigaciones que podemos considerar como antecedentes del proceso de la inducción son las relacionadas con los estudios de dirección realizados por Henry Fayol. El se dedicó a buscar principios prácticos y sencillos que pudieran ser utilizados para explicar debidamente la labor de dirección. También trató o intentó aplicar sus principios a la administración pública.

Estos estudios permitieron la elaboración del proceso administrativo que contiene como principales puntos: planificación, organización, mando, coordinación y control.

Fayol presta mucha importancia a la actividad de dirección y menciona que es al directivo de la empresa al que compete crear un ambiente en el cual al empleado se le da a conocer planes y programas a desarrollar, el establecimiento de los medios necesari-

rios para determinar si los planes se están realizando debidamente, así mismo, como asegurarse que los subordinados han entendido los principios de coordinación y la importancia de actuar de acuerdo con ellos. Fayol considera que la realización de los objetivos de la empresa se lleva a cabo a través de la acción de las personas, siendo éstas el objetivo de la dirección.

Un Director debe preocuparse por la actividad de los hombres que dependen de él y debe asegurarse de que comprenden los objetivos señalados y que actúan de acuerdo con ellos. Por lo tanto los directivos deben estar siempre interesados en los recursos humanos, medio por el cual se consigue la prosperidad de la empresa.

Para lograr este fin el directivo debe estar consciente de que el empleado necesita una orientación muy completa desde los primeros momentos en que está en contacto con la organización, conocer los objetivos de la misma, sus planes a desarrollar, sus políticas, funciones específicas, etc., con el objeto de asegurarse en alto grado una adecuada adaptación y la eficiente realización de su trabajo. Esto puede lograrse con un programa de inducción bien planeado.

1.3. Definiciones de Inducción de Acuerdo a Varios Autores.

En vista de que nuestro estudio se centra en el proceso de la inducción, consideramos que resulta esencial proveer de la información que completa y presente nuevos puntos de vista a dicho estudio. Para esto se han recopilado una serie de definiciones -- que han dado vários estudiosos de la Administración y Relaciones Humanas, permitiendo que el análisis global de las mismas presente una idea muy clara del proceso de la inducción, observando que dichas definiciones y conceptos contienen en esencia una serie de características y elementos similares, aunque también cada una de éstas presenta material nuevo independiente.

Algunas definiciones podrán parecernos demasiado concretas o que poseen poca información, en cambio encontramos otras bastante explícitas. De todas maneras consideramos que por pequeñas o amplias que éstas sean proveen elementos que en conjunto nos dan una idea del proceso.

1.3.1.- Adiestramiento por Inducción.- Hace ya mucho tiempo que las empresas progresistas han reconocido la necesidad de instalar adecuadamente cada empleado en su puesto. No sólo se le dan a conocer a fondo las labores que se espera se llevan a cabo, sino -- que también le informan acerca de las políticas, le presentan a sus compañeros de trabajo y le dan una idea de como su labor encaja en el funcionamiento general de la organización. Según Jorge Strauss, un programa cuidadosamente estudiado de orientación. Inducción ayuda a que el nuevo empleado se identifique con la organización y sus procedimientos, así como también le da cierto sen-

tido de la importancia de su labor a realizar. Los esfuerzos de este tipo, contribuyen muchísimo a la satisfacción futura del empleado en su trabajo y le ayudarán a sobreponerse a los temores y angustias naturales de un nuevo empleo e Institución.

Por lo general al nuevo empleado solo se le asignan sus labores por su supervisor, lo cual puede ser muchas veces fuente de -- problemas de personal innecesarios. Por ejemplo cuando los deberes no son establecidos desde un principio, al quererlos establecer ésos pueden ser percibidos como un trabajo "extra", es por eso que los deberes deben estar establecidos de manera clara y completa -- desde un principio, pues esto evita los malos entendidos. Además -- el adiestramiento por inducción hace innecesario que el empleado -- aprenda sistemas y procesos que han demostrado ser inefectivos.

Aunque claro está que ningún supervisor puede comunicar desde un principio todo lo concerniente al nuevo empleo y muchas veces la información que le presente le parece confusa y sin sentido al empleado sin experiencia, pues no tiene un contexto en el que -- encaje toda la información que está recibiendo, por eso es muy importante en la planeación de un programa no dar demasiada información que el empleado no va a necesitar o asimilar y que pueda confundirlo. Sin embargo se le pueden dar las bases principales para que no se pierda en un empleo desconocido y sepa como actuar en un momento dado (se le dan los elementos esenciales para funcionar -- bien desde un principio) y no cometa errores debidos a falta de información u orientación.

1.3.2. Inducción según Reyes Ponce.- El considera que el momento en que un nuevo empleado se integra a la organización es muy importante. Esta importancia está, en que dicho elemento va a formar parte de todo el conjunto que integra la organización, y como tal debe dársele la información necesaria para una adecuada adaptación y que pueda funcionar como una pieza armónica dentro del engranaje total.

Cuando se contrata a una persona no es posible introducirla a su puesto mandándola con una cédula y que su jefe se limite a señalarle su sitio de trabajo o labores, darle una explicación, de sólo unos segundos sobre su puesto y dejarle a que él, por sí mismo trate de adaptarse siendo únicamente por sus fracasos y correcciones que reciba, sino por el contrario se necesitará ajustarlo a su sitio, orientarlo con respecto al funcionamiento general de la organización, sus funciones específicas, las ventajas que obtendrá de observar una conducta apropiada en el desempeño de sus labores, los beneficios intrínsecos de la realización de su trabajo. Es hasta entonces que se pondrá a trabajar en forma.

Para Reyes Ponce la Inducción por ser un elemento de la Integración, permite lograr que las personas completamente extrañas a la organización se conviertan en miembros debidamente adaptados a su jerarquía y tiene como principal fin organizar y articular al nuevo elemento dentro del grupo social del que forma parte, de la manera más rápida y adecuada. Así mismo, consideran que este proceso tiene dos partes:

A).- Introducción general a la organización, que suele llevarse a cabo en el departamento de Selección de Personal y que in

cluye: que el nuevo empleado firme el contrato de trabajo respectivo, haciéndose las anotaciones necesarias en su registro. Posteriormente se le da la bienvenida, valiéndose sobre todo del manual del empleado donde se encuentran resumidas las políticas de la organización en materia de personal, la indicación de los datos que al trabajador interesan sobre la historia de la organización etc.- Esta parte suele concluirse con un recorrido por las instalaciones de la Institución.

B).- Introducción en su departamento o sección.- En este lugar se hará una descripción detallada de su trabajo a base de la descripción del puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo, se le hará recorrer los sitios en los que habrá de provisionarse de material, entregar los trabajos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.

1.3.3. Inducción según Terry.- Es la primera impresión que una persona recibe de su empleo, su lugar de trabajo y de sus compañeros y que satisface la curiosidad del nuevo empleado con respecto a lo que la Institución representa, sus políticas y normas, prestaciones y aspectos administrativos de su trabajo. Corresponde en esta forma a la Institución el proporcionar dicha información.

1.3.4. La Inducción de Personal.- Conceptos obtenidos de la tesis "Las funciones del Psicólogo en una Institución de Crédito" -- (Avila Bernal Antonio).- "Aunque sin trascendencia aparente es indudable que los empleados recién llegados afectan la marcha del trabajo y del grupo durante el tiempo que dura su adaptación. Es importante considerar, por otra parte, que las primeras impresio--

nes que el individuo recibe influyen decididamente en su futura actividad hacia la empresa y hacia sus futuros compañeros de trabajo".

Ocurre frecuentemente que cumplidos todos los trámites para el ingreso del nuevo empleado se le comunica que ha sido aceptado, que debe presentarse a determinada hora del día siguiente y se le despacha. Entonces empieza a hacerse una serie de preguntas: Presentarse donde?, en la oficina del personal o ante el supervisor?, cual tarea me corresponde? etc. En la pequeña empresa el problema es mínimo por cuanto a que el jefe o dueño de la misma se ocupa de darla, a veces inconscientemente de hacer las principales presentaciones y de dar a las personas de nuevo ingreso las orientaciones necesarias para su adecuada adaptación, en cambio en la gran empresa (excepto las personas que van a ocupar puestos de importancia especial) se descuidan estos aspectos. Sin embargo, los modernos departamentos de personal a fin de solucionar este problema, cuentan con personas preparadas y con programas establecidos para lograr la integración del individuo al ambiente de trabajo. Al desarrollo de las actividades comprendidas en los programas de orientación se les conoce con el nombre de Inducción de Personal.

1.3.5. Inducción.- Conceptos obtenidos de la tesis "Importancia de la Inducción dentro de un organismo industrial" (Alberto León-- La Inducción es el conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal, con el objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo. La Inducción debe ser un proceso continuo dentro de toda organización, es decir, no debe limitarse a las personas de nuevo ingreso sino que debe --

comprender al personal que ya trabaja en la empresa. La necesidad de inducir al personal antiguo obedece indudablemente, a la resistencia al cambio que surge en los empleados cuando se introducen nuevas máquinas, métodos de trabajo, se adoptan nuevas políticas o procedimientos de trabajo con el objeto de elevar el rendimiento. La oposición a los cambios se manifiesta a menudo, aún cuando los empleados resultarían beneficiados con dichos cambios. Es por ello que resulta recomendable hacer reuniones periódicas con el objeto de dar oportunidad al personal de aclarar dudas sobre los nuevos métodos, procesos etc.

Los folletos de bienvenida o manual del empleado deberán -- ser elaborados cuidadosamente conteniendo gráficas y fotografías -- que ilustren de la mejor manera posible la información que se desea dar. Entre los datos que se deben dar a conocer por medio de este manual tenemos: horarios, existencia del reloj checador, descansos, sistema de transporte, horas de cierre, forma y fecha y -- lugar donde deben de cobrar, comedores, cajas de ahorro, tienda -- de abarrotes, sanciones por faltas a los reglamentos o premios -- por méritos (puntualidad) medidas básicas de seguridad, etc.

En algunas empresas se han obtenido buenos resultados con -- la edición de folletos conteniendo consejos y advertencias aún pa -- ra la familia del empleado.

La responsabilidad del programa de Inducción debe ser asumi -- da por el departamento de personal, sin embargo, los supervisores y los instructores desempeñan un papel muy importante en este pro -- ceso, ya que el empleado muchas veces más que estar preocupado -- por los aspectos generales de la Institución, está preocupado por

las tareas específicas que impone el nuevo puesto para asegurarse de que conoce y puede asimilar el contenido. Es por eso que al supervisor o jefe le corresponde ampliar las funciones del departamento de Personal y sobre todo en el Proceso de la Inducción.

Existen algunas empresas que a ciertos empleados que han -- mostrado interés por los nuevos empleados admitidos, se les nombra "padrinos" de éstos.

El padrino va a la sección de colocaciones, en donde se le presenta al empleado recién contratado. Después de dar una vuelta por los locales y de enseñarle diversas instalaciones como vestuario, lavabos, etc., se le lleva al departamento en donde es presentado al jefe de sección, supervisor o instructor. El padrino procura que el nuevo empleado se sienta en el nuevo ambiente "como en su casa". Es importante elegir padrinos cuya actitud sea positiva hacia la empresa y deseen ser útiles a los recién llegados.

Es una misión excelente para una persona que está siendo observada para un posible ascenso o puesto de supervisión si desempeña aquella de modo conveniente, ello no hará sino conformar que -- puede ser útil como supervisor.

1.3.6. Inducción: Concepto obtenido de la Tesis profesional "La Función del Departamento de Personal con su Manual de Contratación" (Madrado González Eduardo)

Concepto: Inducción es el proceso tendiente a proporcionar la debida información a las personas ya seleccionados y contratados, con el fin de ambientarlos adecuadamente en la empresa, lograr su mejor y más rápida adaptación y obtener así el máximo ren

dimiento.

Al proporcionar la Inducción se espera que el nuevo personal asimile rápidamente todos los aspectos sobresalientes de una empresa, tales como reglas de trabajo, condiciones del mismo, etc.

Si bien es probable que el nuevo empleado ya tenga conocimientos y opiniones acerca de la empresa, es esencial que reciba la información que le permita encontrar su lugar dentro de él.

Según el caso, se le llevará a hacer un recorrido general por la empresa para que conozca sus instalaciones generales y después se procederá a designarle su lugar de trabajo y presentarlo a sus compañeros.

Dados estos pasos se le dirá a quien tiene que informar respecto de sus actividades y a su vez donde puede él obtener información relacionada con reglamentos y costumbres de la empresa e irle preparando todo lo necesario para su adiestramiento.

De todas las definiciones y conceptos dados anteriormente se desprende la importancia de elaborar adecuadamente un programa de Inducción el cual debe ser revisado y mejorado constantemente con el objeto de mantenerlo actualizado.

Por otra parte podemos decir que los elementos y formas que existen de Inducción, cada institución deberá adoptar aquellos procedimientos que se adapten a la misma para que proporcione resultados prácticos susceptibles de ser observados. Porque es necesario aclarar que existen muchos otros tipos de inducir al personal que prestan mayor atención al desarrollo de las actitudes, sobre todo en la forma que son impartidos.

CAPITULO II

DISEÑO EXPERIMENTAL

APROXIMACION METODOLOGICA.

El tipo de método para estudiar los datos obtenidos fué una aproximación de la metodología propuesta por Skinner para el estudio de un solo organismo, la replicación que se usa en este estudio es: Replicación entre sujetos. Cuando un experimento se lleva a cabo con un solo organismo como sujeto, suele requerirse la aplicación entre sujetos para eliminar el riesgo de que el organismo original pudiera haber sido una excepción (aunque esta aproximación metodológica insiste en que las excepciones no existen y cualquier dato cuidadosamente obtenido es un dato real aún cuando se trate de un solo individuo). Si un experimento debe repetirse o no, depende del juicio del investigador sobre la adecuación de las técnicas que emplee, así como de la confianza que tenga en la consistencia de sus datos. Si el investigador tiene alguna razón especial para sospechar que su técnica ha sido defectuosa, o si emplea una nueva técnica con la que no está muy familiarizado, es más probable que decida emplear otros sujetos además del original. El propósito de la replicación entre sujetos es determinar si variables desconocidas o incontroladas pueden resultar lo suficientemente poderosas para influir, impidiendo una replicación con los mismos resultados. Si este es el caso, el fracaso de la replicación entre sujetos debe servir de estímulo para una investigación más profunda y no para desechar los datos originales.

Los experimentos realizados con sujetos individuales que utilizan más de un sujeto implican automáticamente una replicación entre sujetos, puesto que cada sujeto empleado constituye, como mínimo un intento de replicación del estudio.

La razón por la cual se usó la replicación entre sujetos es que el tipo de conducta que se requería evaluar no es reversible, por lo que --

cada sujeto no podía ser comparada consigo mismo ya que la variable independiente administrada, no se podía quitar y volver a dar para comprobar sus efectos. Por lo que se hizo necesario comparar al sujeto entre otros sujetos testigo que no recibieron ninguna cantidad de la variable independiente, y a la vez compararlo con otros sujetos que recibieron la misma cantidad de la variable independiente, como método de replicación, no con fines de aumentar la muestra para lograr mayor representatividad de los individuos, ya que en esta aproximación no se hacen inferencias de los individuos hacia la población, sino que cada individuo se representa a sí mismo y la generalidad de los datos obtenidos está en función de las replicaciones del experimento (a medida que aumentan las replicaciones aumenta la generalidad de los datos).

Por otra parte esta aproximación desde el punto de vista del análisis experimental no había sido aplicada antes en las condiciones y circunstancias del presente estudio, por lo que también puede considerarse como un estudio llevado a cabo con el fin de comprobar la eficacia y posibilidades de una técnica aplicada a condiciones nuevas, para ver si es posible obtener los datos que se buscan o ¿a que tipo de datos dará lugar?. No podemos de antemano afirmar que cierta técnica no podrá dar resultado usada en tales circunstancias sin un marco de referencia empírico que nos indique cuales son los inconvenientes. Este estudio que no cuenta con una hipótesis propiamente dicha (en el sentido de aceptarla o rechazarla de acuerdo a los datos) sino más bien con un objetivo que sirvió para orientar el estudio en la búsqueda de ciertas conductas que no es un criterio de aceptación o rechazo sino la obtención de datos que nos guíen en futuras investigaciones.

De tal manera que si los resultados nos indican que la técnica usada no fué la más apropiada, esto en sí ya podría considerarse como una--

aportación hecha con pequeños hallazgos que por insignificantes que parezcan permiten obtener datos de mayor importancia o trascendencia para la ciencia, ya que a pesar de que los datos obtenidos no llenen ningún hueco en el contenido sistemático de la ciencia, proporcionan información metodológica que no debe menospreciarse.

Al tratar de usar una aproximación diferente, los errores no quedan descartados, pero existen métodos para detectarlos y corregirlos, por lo que la objetividad de la ciencia consiste no tanto en un conjunto de normas de procedimiento, como en la naturaleza autocorrectiva del proceso científico donde la experiencia juega un importante papel.

Es por eso que en el presente estudio se tomaron técnicas que se adaptaban a las necesidades reales del ambiente en el cual se trabajó, como por ejemplo el tamaño de la muestra utilizada, el tipo de variable dependiente (irreversible) que trataba de medirse, el desconocimiento de las historias previas de los individuos que participaron en el experimento etc.

Ante la imposibilidad de contar con una muestra mayor, se pensó estudiarla desde el punto de vista de Murray Sidman, quien defiende el tipo de metodología que trabaja con un solo individuo y donde este individuo es comparado consigo mismo. Pero a la vez el tipo de variable independiente es irreversible, por lo que existe la necesidad de comparar a ese individuo con otro individuo al cual no se le haya administrado la variable independiente para probar los efectos de la misma. Así como de replicar el experimento en forma simultánea aumentando el número de sujetos.

El contenido del programa que se utilizó en el presente estudio siguió los lineamientos generales que establecen teóricamente los autores-



revisados, así como la forma de impartirlo, lo cual no implica que existan otras formas de dar inducción y que obtengan resultados diferentes. Nuestro propósito en el presente estudio fué averiguar que tipo de cambios, si es que los hay, ocurren en el comportamiento de los sujetos -- que han sido sometidos a un Programa de Inducción con estos lineamientos y dentro de un ambiente burocrático.

Lo que se pretendía en este estudio era evaluar en forma un tanto diferente a como se había venido haciendo, y dentro de un ambiente virgen respecto a esta investigación.

2.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO

Conocer el efecto de la implantación de un Programa de Inducción tiene en el personal de una Institución Gubernamental sobre su integración, entendida ésta como las conductas "positivas" al puesto, la autoridad, al grupo de trabajo y a la organización en general.

2.2 VARIABLES.

2.2.1 Variable Independiente:

Consiste en un Programa de Inducción diseñado para la Tesorería de la Federación.

2.2.2 Variable Dependiente:

- a). Rendimiento en el cuestionario de evaluación posterior a la aplicación del Programa de Inducción.
- b). Conductas que se esperaba incrementar a través del Programa.

2.3 SUJETOS

2.3.1 Selección de los Grupos:

Tanto el grupo experimental como el grupo testigo fueron obtenidos de la lista de empleados de nuevo ingreso de la Tesorería, tomando como criterio de selección la fecha de ingreso que debía ser la misma; por lo que únicamente se pudieron obtener seis personas de distintos departamentos de la Tesorería.

2.3.2 Asignación de los Sujetos a los Grupos:

Esta se llevó a cabo seleccionando al azar tres perso-

nas para el grupo experimental y tres para el grupo testigo.

La distribución de las personas fué la siguiente:

I Departamentos de Ingresos:

1. Sujeto A - Grupo Experimental
2. Sujeto B - Grupo Testigo

II Departamento de Garantías:

1. Sujeto C - Experimental
2. Sujeto D - Testigo

III Departamento de Indemnizaciones:

Sujeto E - Grupo Experimental

IV Departamento de Control de Fondos

Sujeto F - Grupo Testigo

2.3.3. Características de los Sujetos

- I Nombre: Sara Peña Díaz
Edad: 26 años
Escolaridad: Primaria, Secundaria y Carrera Comercial.
Categoría: Oficial Administrativa "C"
Puesto: Mecnógrafa.
- II Nombre: Alicia Hernández Guida.
Edad: 17 años
Escolaridad: Primaria, Secundaria y Carrera Comercial
Categoría: Oficial Admva. "C"
Puesto: Mecnógrafa.
- III Nombre: Ma. Elena Marquez Hernández.
Edad 17 años
Escolaridad: Primaria, Secundaria y Carrera Comercial
Categoría: Oficial Admva. "C"
Puesto: Glosadora.
- IV Nombre: Felipe Pérez de la Peña
Edad: 28 años
Escolaridad 4o. año de Lic. en Derecho.
Categoría: Oficial Admva. "B"
Puesto: Glosador.
- V Nombre: Ma. Eugenia González Robles
Edad: 17 años

Escolaridad: Primaria, Secundaria y Carrera Comercial
 Categoría: Oficial Admva. "C"
 Puesto: Secretaria.

VI Nombre: Jesús M. Morales Pérez.
 Edad: 23 años.
 Escolaridad: 3er año de Lic. en Derecho
 Categoría: Oficial Admva. Especializada "B"
 Puesto: Auxiliar del Grupo Mecanizado.

2.4 INSTRUMENTOS

Los instrumentos que fueron utilizados en este estudio son:

2.4.1 Programa de Inducción (ver anexo I)

2.4.2 Cuestionario de evaluación (Pretest y Postest)
 (ver anexo II)

2.4.3 Registro Conductual (ver anexo III)

2.5 PROCEDIMIENTO

2.5.1 Elaboración del Programa de Inducción.

El Programa de Inducción se elaboró con aquella información que se consideró relevante acerca de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y específicamente de la Tesorería. Se obtuvo información general que posteriormente fue sintetizada en 10 puntos, que teóricamente y de acuerdo con varios autores, se consideran como los más importantes. El Programa fue complementado con diversas clases de ayudas visuales.

2.5.2 Elaboración del Cuestionario de Evaluación.

El Cuestionario de Evaluación se construyó elaborando cada pregunta en base a los temas que incluía el Programa, con el objeto de que ninguno quedara sin ser evaluado. El tipo de preguntas que incluye este cuestionario es una combinación de preguntas cerradas, de criterio y abiertas, las cuales fueron-

evaluadas a través de un criterio de calificación establecidas en el cuestionario modelo.

2.5.3 Elaboración del Procedimiento de Registro de Conductas. El Registro Conductual se integró por una hoja de registro la cual incluye las conductas a observar el tiempo de observación, nombre del sujeto, grupo al que pertenece, su letra correspondiente, departamento, número de hoja y fecha; así como también, de dos registradoras cuya función fue observar durante catorce días en lapsos de 30 minutos por día, para cada sujeto las conductas que incluyen la hoja de registro.

2.5 Procedimiento.-

2.5.1 Elaboración del Programa de Inducción.- El Programa de Inducción se elaboró con aquella información que se consideró relevante acerca de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y específicamente de la Tesorería. Se obtuvo información general que posteriormente fue sintetizada en 10 puntos, que teóricamente y de acuerdo con varios autores, se consideran como los más importantes. El Programa fue complementado con diversas clases de ayudas visuales.

2.5.2 Elaboración del Cuestionario de Evaluación.- El Cuestionario de Evaluación se construyó elaborando cada pregunta en base a los temas que incluía el Programa, con el objeto de que ninguno quedara sin ser evaluado. El tipo de preguntas que incluye este cuestionario es una combinación de preguntas cerradas, de criterio y abiertas, las cuales fueron evaluadas a través de un criterio de calificación establecido en el cuestionario modelo.

2.5.3 Elaboración del Procedimiento de Registro de Conductas.-

El Registro Conductual se integró por una hoja de registro, la cual incluye las conductas a observar el tiempo de observación, nombre del sujeto, grupo al que pertenece, su letra correspondiente, departamento, número de la hoja y fecha; así como también, dos registradores cuya función fue observar durante catorce días - en lapsos de 30 minutos por día para cada sujeto, las conductas -- que incluye la hoja de registro.

2.5.3.1 Identificación de Conductas.- Antes de definir las conduc

tas que se deseaba registrar, se realizó una observación en los diferentes departamentos de la Tesorería, con el objeto de identificar aquellas actividades más representativas de los diferentes puestos, observando que éstas se refieren a:

- 1). Actividades directamente relacionadas con su trabajo.
- 2). Actividades que denotan cumplimiento de las normas como serían: puntualidad, asistencia y atención a las instrucciones de sus superiores.
- 3). Actividades de interacción con los integrantes de su grupo de trabajo respecto a su labor.
- 4). Actividades no laborables, es decir aquellas que representan contactos sociales que no están dentro de su trabajo.

De las conductas observadas anteriormente, se pensó que las cuatro primeras resultan adecuadas a la Institución y podrían ser mejoradas a través del programa de inducción.

2.5.3.2 Definición de las Conductas.-

1. Conducta Laboral: Es aquella en la cual el trabajador permanece en su lugar de trabajo durante 5 minutos ininterrumpidos realizando alguna actividad relacionada con su trabajo (escribir a máquina, tomar dictado, revisar papeles, checar listas).

2. Conducta de Atención a Instrucciones.- de sus Superiores: Consiste en ejecutar la instrucción dada en un lapso no mayor de 60 segundos (o por lo menos iniciarla).

3. Conducta de Interacción: Consiste en cualquier actividad que implique interacción o contacto social dentro del trabajo (prestar un lápiz, atender a consultas, proporcionar documentos

o información, etc.)

4. Conducta de Apego a las Normas: Consiste en cumplir con las normas establecidas por la Institución, de las cuales se tomarán las siguientes:

- a) Puntualidad: que consiste en llegar a su lugar de trabajo a las 8 horas, con 5 minutos de tolerancia.
- b) Asistencia: que consiste en que el sujeto no haya faltado durante los 14 días de registro.

2.5.4 Aplicación

2.5.4.1 Fase A - Pretest

Se aplicó al cuestionario o "Pretest" para evaluar la información tanto del grupo experimental como del grupo testigo, que poseían - sobre la Tesorería.

Consistió en un cuestionario con quince preguntas, algunas - de ellas referentes a la historia, funciones y organización de la Tesorería; algunas otras se refieren a prestaciones y al reglamento interno.

Específicamente para la aplicación del Pretest se citaron a las seis personas para que se presentaran en el Departamento de Selección de Personal de la Secretaría de Hacienda Y Crédito Público con el objeto de aplicarles el cuestionario; actividad que se llevó a cabo a las 10.00 a.m. del 11 de septiembre de 1974.

Las instrucciones previas a la realización del cuestionario fueron las siguientes: "Traten de contestar el siguiente cuestionario lo mejor posible. Si no saben algunas de las preguntas, déjenlas en blanco y no se preocupen por ellas. Cuando hayan terminado-

entreguen su cuestionario."

En el caso del grupo testigo, las personas se retiraron una vez que terminaron el cuestionario. En el caso del grupo experimental, se les pidió a las personas que permanecieran en el salón para que se les diera la primera etapa del programa.

2.5.4.2 Fase B - Aplicación del Programa.

El Programa de Inducción fue aplicado por los autores del estudio en el Departamento de Selección de Personal de la S.H.C.P. durante 2 días, con dos sesiones de dos horas por día.

El contenido del Programa fue:

1. Bienvenida a la Secretaría
2. Historia de la Tesorería
3. Objetivos Generales de la S.H.C.P.
4. Objetivos particulares de la Tesorería
5. Estructura Física
6. Organización Interna
7. Funciones
8. Políticas y Normas
9. Derechos y Obligaciones
10. Prestaciones
11. Importancia del Empleado como Servidor Público
12. Recursos Auxiliares:
 - a) Organigramas de la S.H.C.P.
 - b) Organigramas de la Tesorería
 - c) Transparencias de los Jefes de Depto. de la Tesorería
 - d) Película que ilustra la estructura física y distribu-

ción de la Tesorería

- e) Película que ilustra un día de trabajo.
- f) Láminas que ilustran el tema de prestaciones y aspectos del Reglamento Interno de trabajo.

A las tres personas que integraron el grupo experimental se les dió, durante la primera sesión, la bienvenida a la Tesorería como medio para reducir la tensión, y para hacerlas sentir que -- desde ese momento pasaban a formar parte de la Secretaría. Por lo que es necesario que conozcan algunos aspectos fundamentales de -- la misma.

Posteriormente se les dió la Historia de la Tesorería, --- acompañada de una película de corta duración que en parte ilustraba ese tema.

Se trató también los objetivos generales de la Secretaría y los objetivos particulares de la Tesorería. Temas que en términos generales, explican la función social que cumple la Secretaría y cómo contribuye a ella la Tesorería.

El punto referente a la Organización Interna se explicó con ayuda del organigrama de la Tesorería y una serie de dispositivas que contienen fotografías de los Jefes de Departamento de la Tesorería, sus nombres y títulos. Así mismo se explicaron las funciones de los Departamentos de la Tesorería y cómo se relacionan --- unos con otros. Posteriormente Políticas y Normas.

La segunda sesión la constituyeron el tema de prestaciones, con ayuda de un grupo de láminas a color alusivas al tema; así -- mismo ilustraban aspectos del reglamento interno de trabajo, cuyo contenido son los derechos y obligaciones del trabajador, y que -

fue otro de los temas tratados, en el cual se enfatiza las conductas esperadas, así como las sanciones y recompensas a las que se hace acreedor.

Para finalizar el Programa, se habló de la importancia del empleado como servidor público; tema que fué ilustrado por un documental, de corta duración, titulado "un día de trabajo", que no solo ilustra este tema sino el anterior mencionado.

2.5.4.3 Fase C - Postest

Una vez terminado el Programa de Inducción, se procedió, en forma inmediata, a la aplicación del cuestionario, mismo que sirvió como Pretest, con el objeto de evaluar el rendimiento que cada una de las personas tuvo en el Programa, para ver si hubo incremento en la información que poseían sobre la Secretaría y en particular sobre la Tesorería.

Simultáneamente a esta aplicación, se evaluó al grupo testigo con el mismo cuestionario.

2.5.5 Observación

2.5.5.1 Registro de Conductas Esperadas:

1. Se llevó a cabo el sorteo de las horas en que serían registradas cada una de las personas, según su departamento, (Ver Anexo IV).

2. Para cada uno de los sujetos, el tiempo de observación o registro fue de 7 horas laborables, o sea la duración de una jornada normal de trabajo.

Se registró a las personas en su lugar de trabajo durante 30 minutos cada día, a lo largo de 14 días. Esta media hora de ob

servación se repartió durante la mañana, de las 9 a las 15 horas-- registrando a la misma persona en horas diferentes, para lograr -- muestras de su comportamiento a lo largo de toda la jornada de -- trabajo.

Para efectos de confiabilidad, los registradores observaron simultáneamente durante 3 días. Posteriormente se intercalaron -- los días de registro, y como forma de asegurar la confiabilidad,-- se llevaron a cabo registros simultáneos intermitentes.

La confiabilidad de los registros fue obtenida a través de-- la siguiente fórmula:

$$\frac{A}{A + D} \times 100 = C$$

Observándose los siguientes resultados:

1. Para la conducta No. 1, la confiabilidad fue de 94%, durante-- el registro de 5 días, de los cuales 3 fueron registros simul-- táneos intermitentes.
2. Para la conducta 2, se obtuvo una confiabilidad de 100%, al -- igual que para la conducta 3.

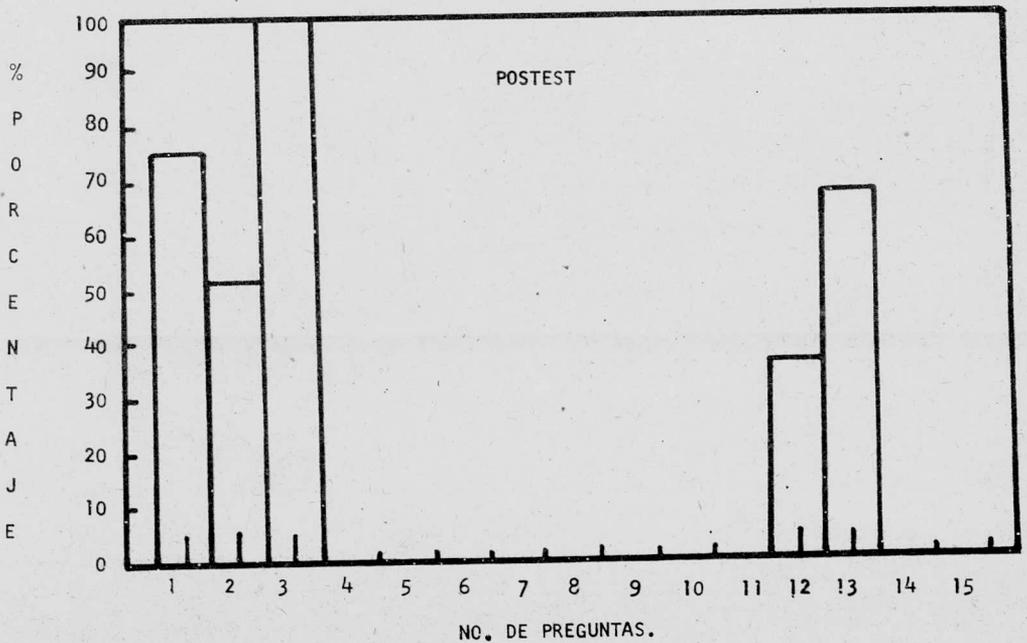
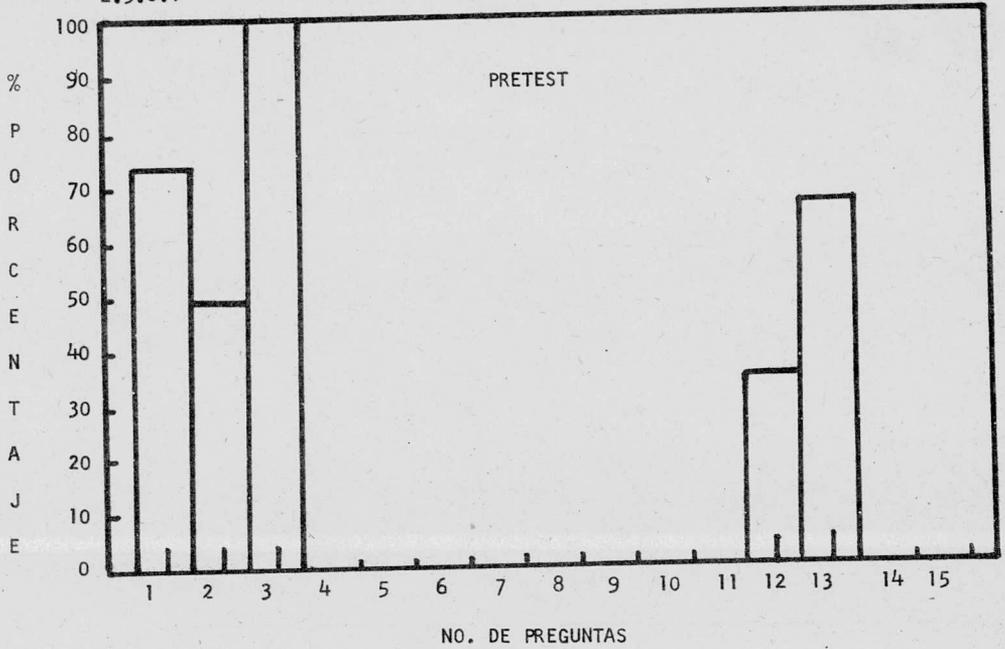
2.5.6 Resultados

Las siguientes gráficas muestran los datos obtenidos, en ambos grupos, de la aplicación del cuestionario de evaluación (Pretest-Postest) y del registro conductual.

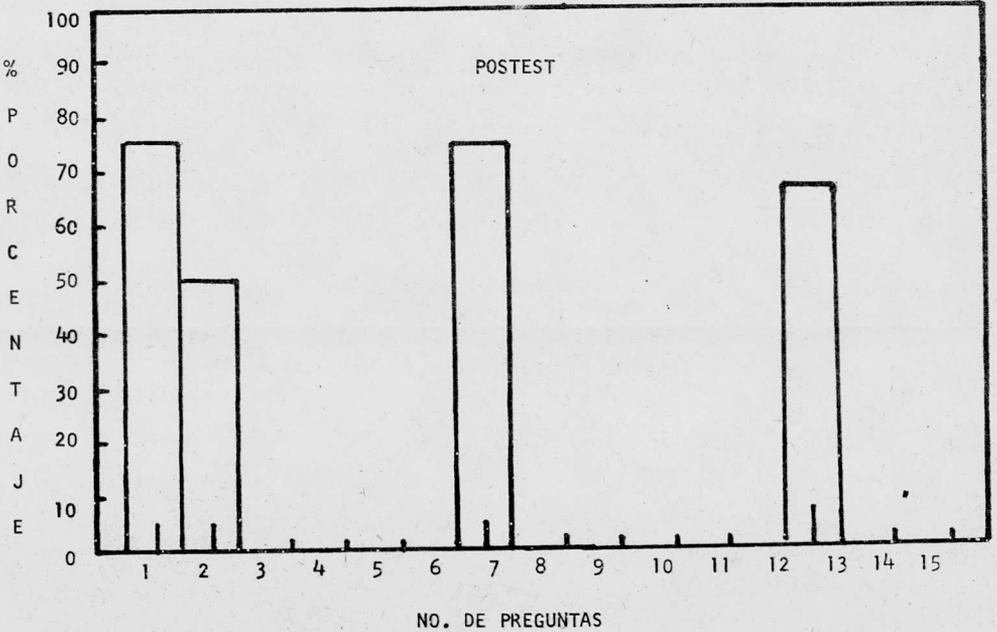
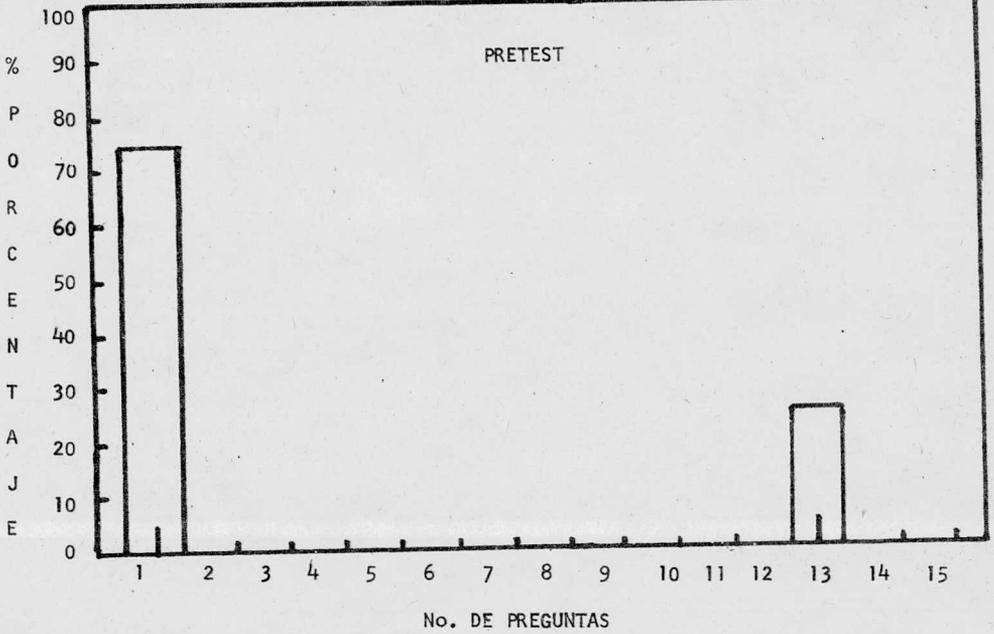
2.5.6.1 Gráficas de Pretest y Posttest.

2.5.6.1

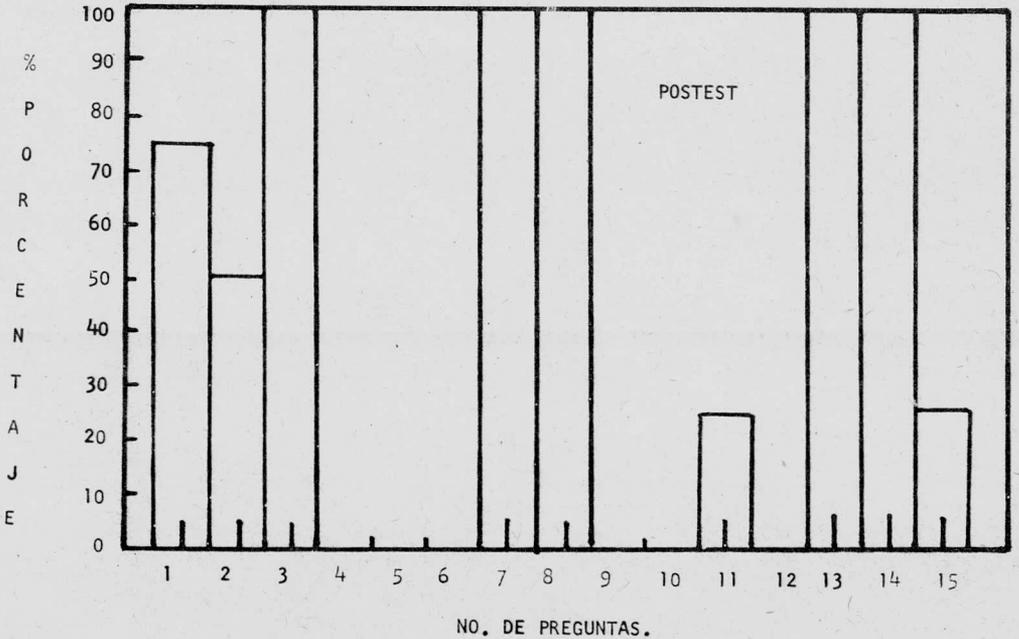
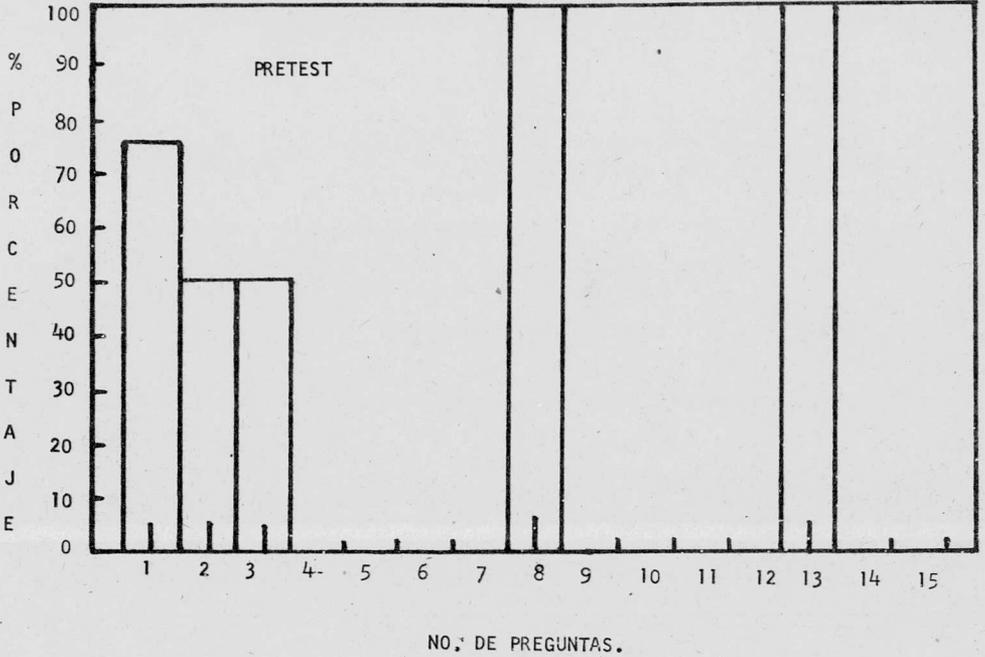
GRUPO TESTIGO



GRUPO TESTIGO

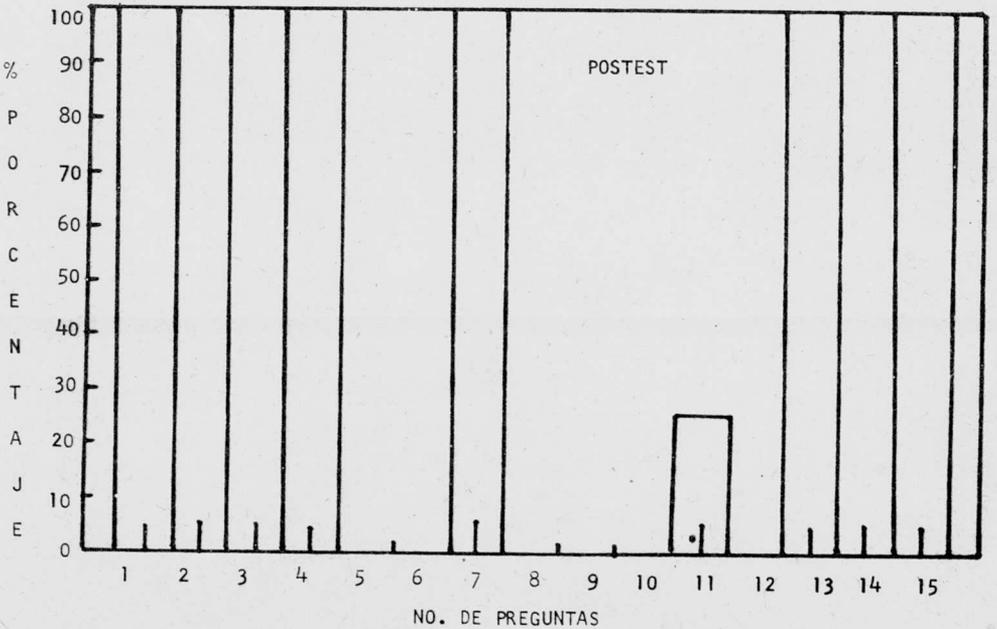
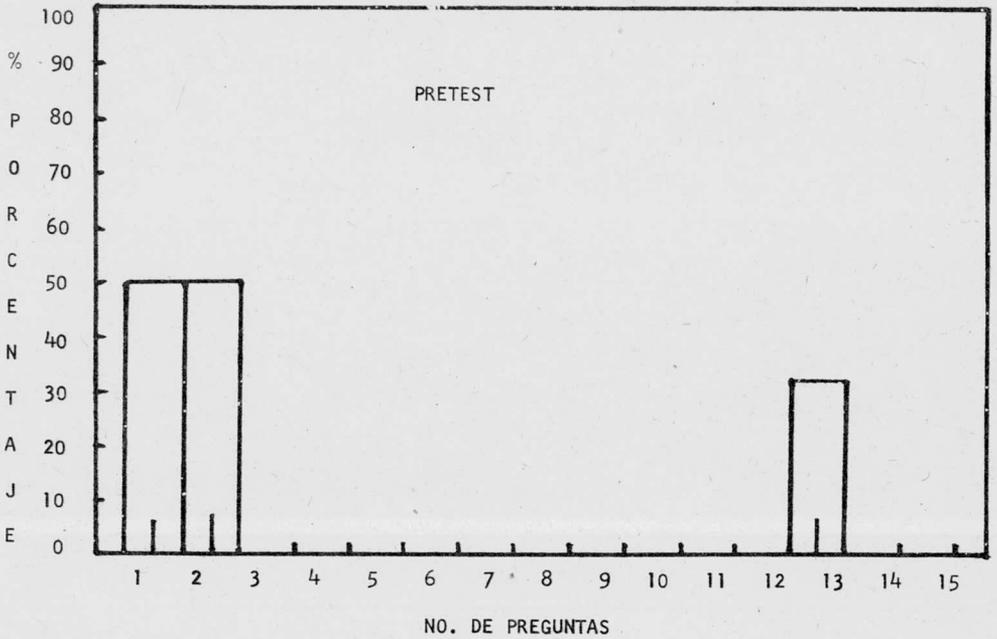


GRUPO TESTIGO



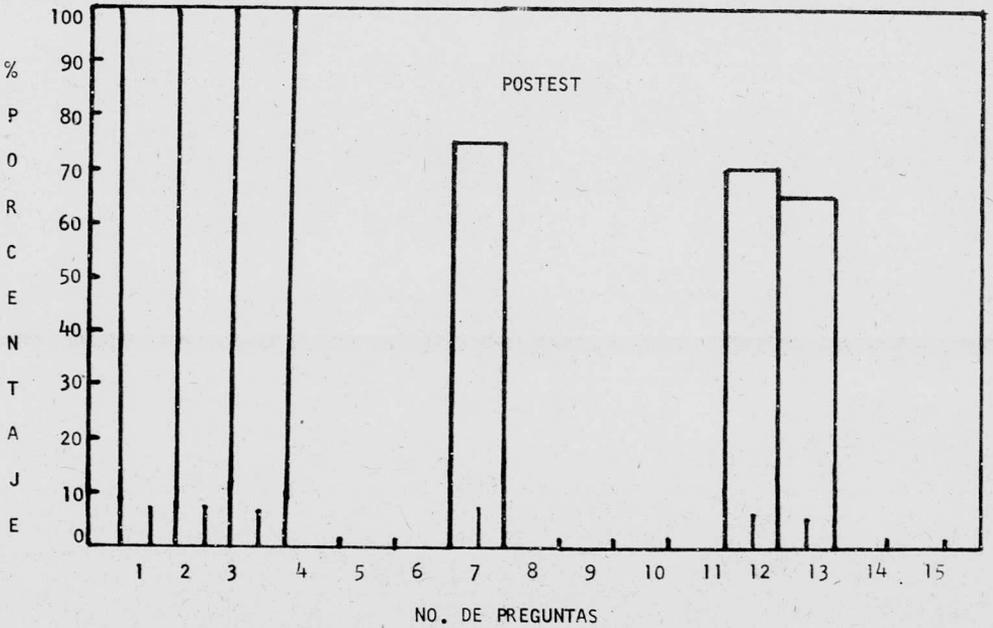
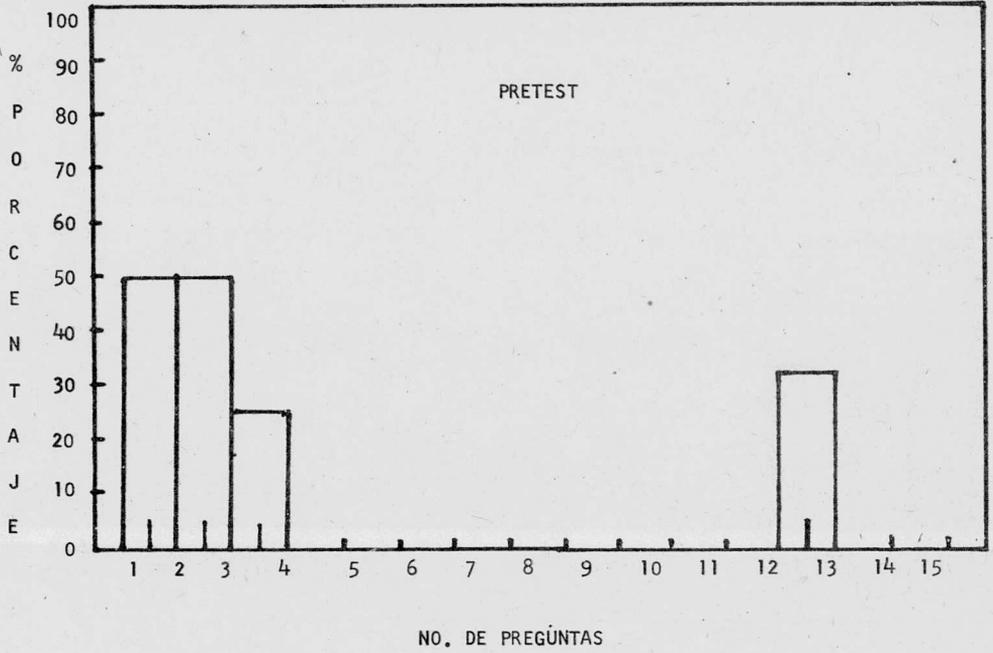
IV

GRUPO EXPERIMENTAL

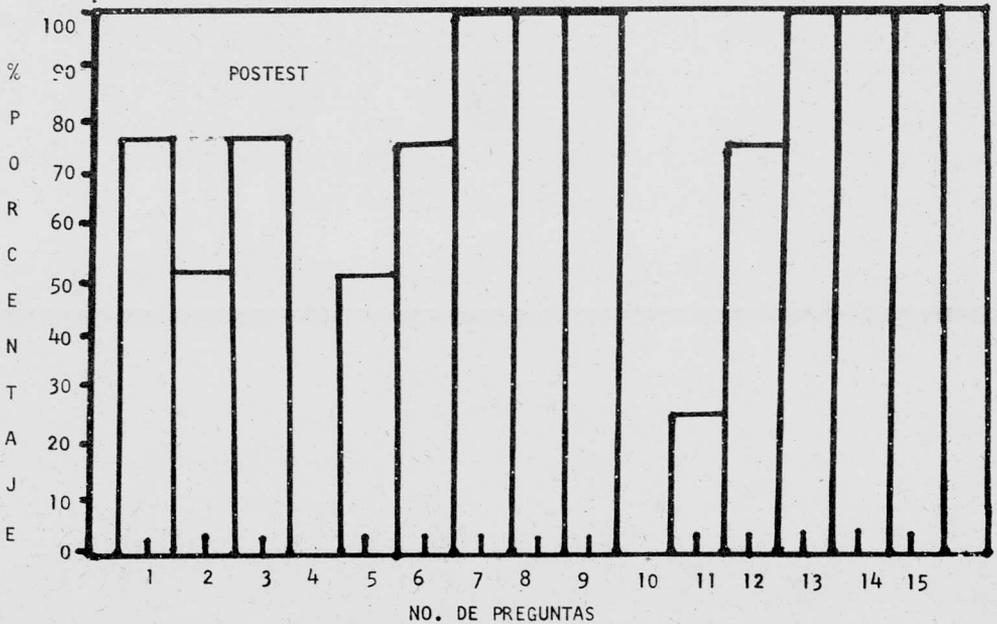
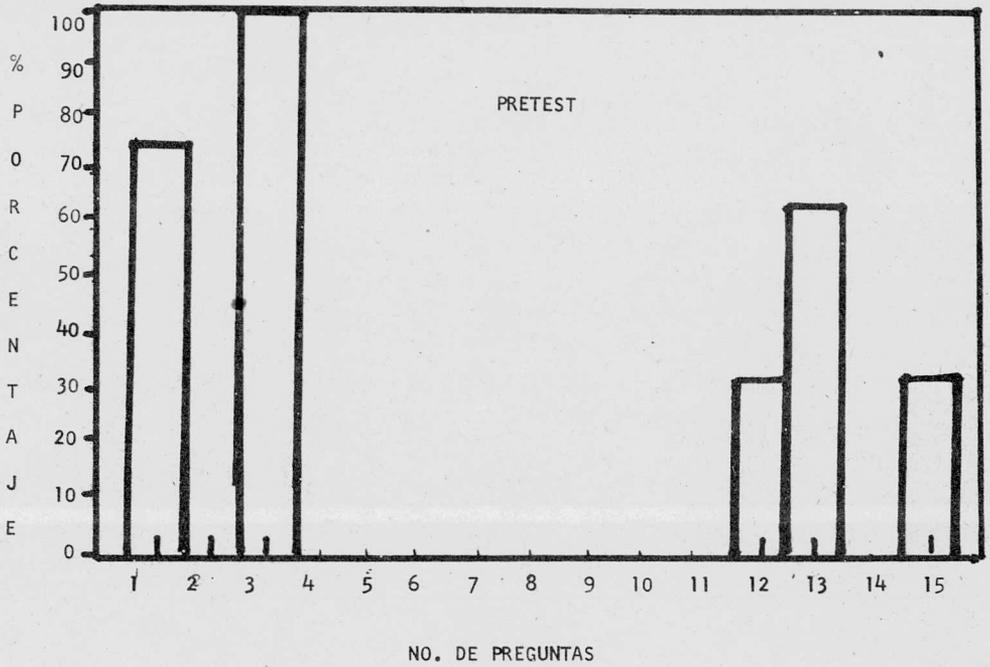


V

GRUPO EXPERIMENTAL



VI
GRUPO EXPERIMENTAL



2.5.6.2 Comentarios de los Resultados de Pretest y Postest.-

Grupo Testigo:

Sujeto 3: En esta gráfica podemos observar que dicha persona poseía alguna información de la que se pretendía evaluar; en las -- preguntas del Pretest, las cuales son: pregunta 1, 2, 3, 12, y 13,- en los porcentajes que se pueden apreciar.

Respecto a la gráfica del Pretest, se observa que no hubo ningún incremento, ya que aparece la misma información en los mismos - porcentajes.

Sujeto D: Se observa que la información preliminar (Pretest) es escasa, ya que sólo contestó a las preguntas 1 y 13, en los porcentajes que aparecen en la gráfica.

En el Postest aumentó la información, ya que además de las anteriormente mencionadas aparecen respuestas a las preguntas 2, 7 y la 13 aumentó significativamente su porcentaje.

Sujeto E: Se observa que posee información que se detecta en las preguntas 1, 2, 3, 8 y 13, en los porcentajes de la gráfica correspondiente.

En el Postest se observa aumento en el porcentaje de la pre--gunta 3 y además fueron contestadas las preguntas 7, 11, 14, 15, en los porcentajes señalados en la gráfica.

(Ver Gráficas I, II, III)

Grupo Experimental:

Sujeto A: Para este sujeto se observa un pequeño porcentaje - en el Pretest en las preguntas 1, 2 y 13.

En el Postest se observa un aumento en los porcentajes de las

preguntas 1, 2 y 13; además de las respuestas a las preguntas 3, 4, 7, 11, 14 y 15.

Sujeto C: Se observa, en el Pretest, información en las preguntas 1, 2, 3 y 13, la cual fué de 50% y menor.

En el Postest se observa un incremento en el porcentaje de las preguntas que se respondieron en el Pretest y además se contestaron las preguntas 7 y 12.

Sujeto F: La información de esta persona en el Pretest responde únicamente a las preguntas: 1, 3, 12, 13 y 15, en los porcentajes señalados en la gráfica correspondiente.

En el Postest se observa un incremento para las preguntas 12, 13, y 15, además de las respuestas a las preguntas: 2, 5, 6, 7, 8, 9, 11 y 14, lo cual resulta muy cercano al criterio establecido -- (80%) para considerar que hubo asimilación del Programa.

(Ver Gráficas IV, V VI)

Por los resultados del Pretest se observa, que tanto en el grupo testigo como en el grupo experimental, la información que poseían sobre la Secretaría y específicamente sobre la Tesorería fue baja, comprobándose con los porcentajes obtenidos en los cuestionarios.

Respecto al Postest, se observa que el grupo experimental aumentó sus porcentajes en comparación con el Pretest, aunque no alcanza el criterio mínimo esperado (80%) para considerar que hubo asimilación del Programa: con excepción del sujeto F. el cual se acerca a este criterio.

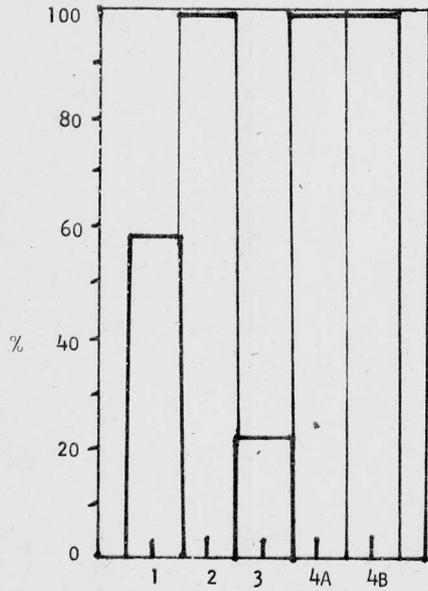
No obstante que se observó un incremento mayor en los porcentajes del grupo experimental, existen algunas áreas en las gráficas--

cas (de ambos grupos) las cuales se esperaba incrementar y no fuer-
así.

2.5.6.3 Gráficas de Conductas Observadas.

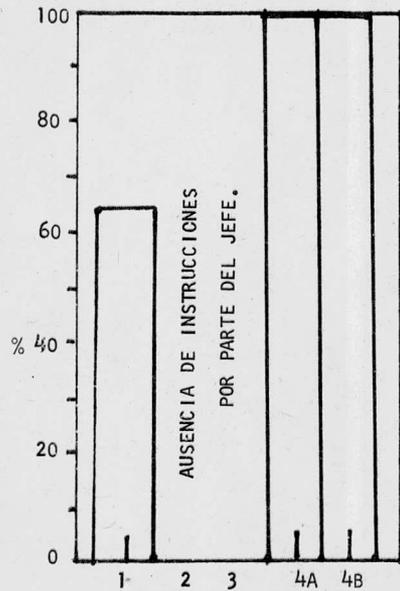
HISTOGRAMAS DE PORCIENTOS (%) RESPECTO
A LAS CONDUCTAS ESPERADAS EN EL DE TESTIGOS

SUJETO F



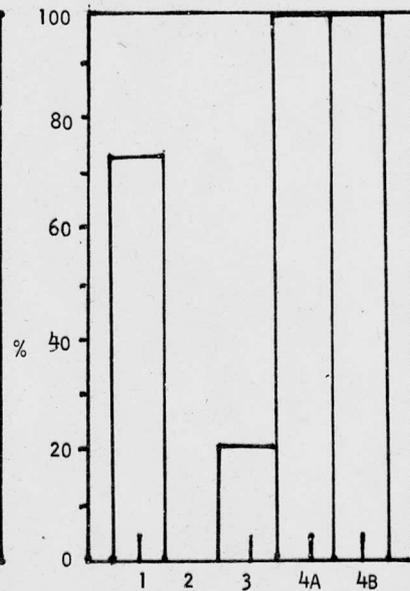
CONDUCTAS

SUJETO B



CONDUCTAS

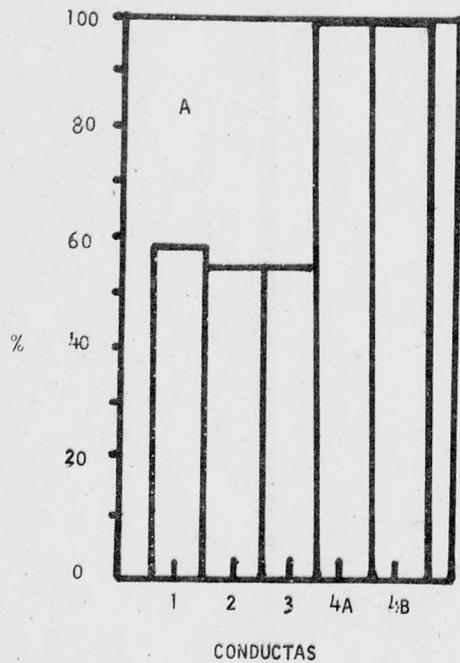
SUJETO D



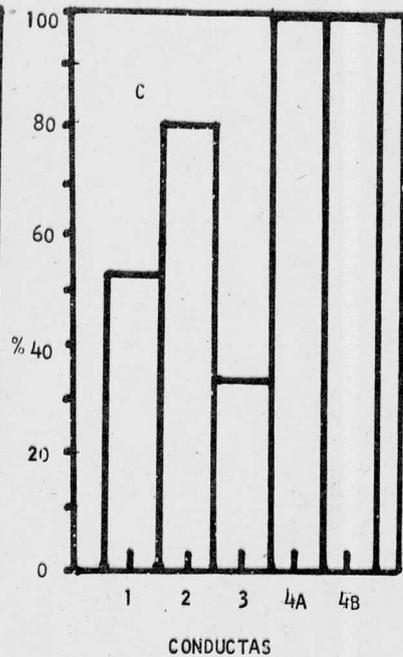
CONDUCTAS

HISTOGRAMA DE PORCENTAJES (%) RESPECTO A LAS
CONDUCTAS ESPERADAS EN EL GRUPO DE EXPERIMENTAL

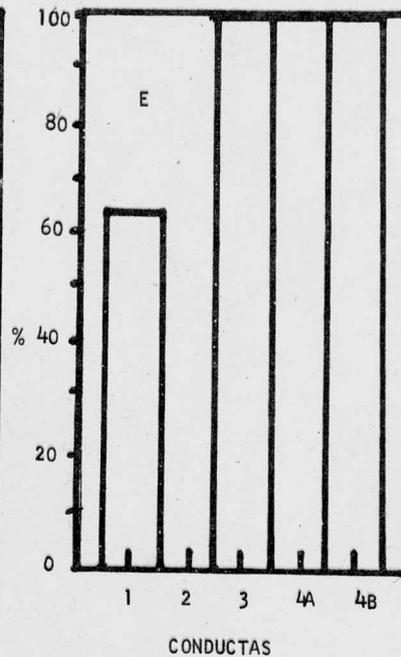
SUJETO A



SUJETO C



SUJETO E



2.5.6.4. Comentarios de los resultados de las de las Conductas - observadas.

Grupo Testigo.

Sujeto B: Al observar la gráfica del sujeto B, de las conductas prescritas, podemos decir: que para la conducta 1 presenta un porcentaje de medianía (64%) con respecto a lo esperado.

Para la conducta 2, no hubo oportunidad de registro en vista de que el Jefe no dió instrucciones.

Para la conducta 3 el porcentaje fue de 28%, lo cual representa una emisión muy inferior a la esperada.

En las conductas 4a y 4b el cumplimiento fue del 100%, es decir altamente adecuadas.

Sujeto D: Para esta persona la conducta 1 se presentó en un 73%, es decir un porcentaje de medianía respecto a lo esperado.

En la conducta 2 no hubo oportunidad de registro; y en el caso de la conducta 3, se presentó una emisión muy baja, (22%), de lo esperado.

Para las conductas 4a y 4b, se presentó un porcentaje de 100% en la primera y uno de 99% para la segunda, lo que resulta muy cerca de lo esperado.

Las conductas 4a y 4b presentan un porcentaje del 100%, en la primera y uno de 99% para la segunda.

Sujeto F: La observación de la gráfica nos muestra que para la conducta 1 se registró un porcentaje de 59%, es decir de medianía con respecto a lo esperado.

Para la conducta 2 se registró un porcentaje de 100%, el cual resulta altamente adecuado con respecto a lo esperado.

Para la conducta 3, la emisión fue del 22%, el que resulta muy bajo con respecto al óptimo establecido.

En el caso de las conductas de 4a y 4b se presentó un 100% para ambas, lo que representa una emisión altamente adecuada.

Grupo Experimental

Sujeto A: Para la conducta 1 hubo un porcentaje del 64%, -- el que resulta mediano con respecto a lo establecido.

Para la conducta 2 no hubo oportunidad de registro y para -- la conducta 3, se presentó un porcentaje de 55%, lo que representa una emisión de medianía.

En el caso de las conductas 4a y 4b, se observa un porcentaje de 100% para ambas, resultando éstas altamente adecuadas.

Sujeto C: En la conducta 1 presenta un porcentaje de medianía (52%), de las conductas esperadas.

Para la conducta 2 se registró el 80%, lo que representa una emisión adecuada respecto a lo esperado.

Para la conducta 3 se registra un 33%, lo cual resulta muy baja respecto al óptimo establecido.

En las conductas 4a y 4b se observa un porcentaje del 100%, -- para ambas, siendo éstas altamente adecuadas.

Sujeto E: Para la conducta 1 el porcentaje fue de 66%, el -- cual es medianamente adecuado respecto a lo esperado.

En la conducta 2 se observa un 80% lo cual resulta muy cerca -- no al óptimo establecido.

La conducta 3 fue emitida en un 100%, dicha emisión resulta -- adecuada en relación a lo esperado.

Las conductas 4a y 4b se registraron en un 100% para ambas, --

representando el óptimo esperado.

Respecto al Registro Conductual, en los porcentajes de las conductas esperadas para el grupo testigo y para el grupo experimental, no se observa diferencia significativa para ambos.

CAPITULO III

RESUMEN Y CONCLUSIONES

3.1 RESUMEN

Con la aparición de la llamada "Reforma Administrativa", se han presentado una serie de cambios dentro del sector gubernamental que pretenden introducir los avances técnicos y científicos - dentro de la Administración Pública en un intento por hacer esta, más eficiente, ágil y funcional, más acorde a las necesidades de la situación actual.

La Administración Pública independientemente de las características que la distinguen o la hacen diferente a la Administración Privada, en los últimos tiempos ha pretendido parecerse a ésta, no en sus características intrínsecas, sino en la agilidad de los trámites, servicio eficiente y en la flexibilidad hacia la adopción de cambios. Aunque por supuesto este intento es difícil de llevar a cabo por una serie de características que se encuentran en el ámbito del Sector Público, que lo dificultan.

En el presente estudio se ha tratado de observar los cambios o los resultados que provoca la implantación, en una dependencia gubernamental, de un procedimiento que se usa en las empresas privadas y que teóricamente es un procedimiento que facilita la adaptación y la integración del nuevo empleado a la organización. Este procedimiento es el de la "Inducción".

Podemos decir que el proceso de la Inducción tiene sus principios o las bases de su aparición a partir de la obra de Elton Mayo, quien con sus experimentos y teorías permitió que surgiera un nuevo concepto de empresa en donde la única finalidad de ésta, no es la producción, como sucedió en la edad media y durante la-

Revolución Industrial, caracterizada por el principal interés hacia las máquinas por encima del trabajador.

En el nuevo concepto de empresa, ésta, tiene una doble función: a) La creación de bienes y servicios b) el cumplimiento de una misión social.

El cumplimiento de la misión social ha ocasionado que se de más importancia al trabajador y que se piense en motivarle, crearle un ambiente cordial para lo cual se incrementan las relaciones interpersonales y se le proporciona satisfacción a través de diferentes medios.

De los experimentos de Hawthorne realizados por Mayo se desprende la siguiente consideración que puede ser tomada como los principios de la Inducción "Los directores de Fábrica se darán cuenta de que los obreros no son movidos primordialmente por motivos económicos. El obrero es impelido por la desesperada urgencia interior de encontrar un ambiente donde poder crear raíces, pertenecer y cumplir una función social; donde conozca el propósito del trabajo y sienta la propia importancia de realizarlo."

Otros principios de la Inducción los encontramos en Fayol que considera de gran importancia el dar a conocer al empleado planes y programas a desarrollar para que comprendan los objetivos señalados y actúen de acuerdo con ellos.

Muchos autores tanto de Psicología Industrial como de Administración han tratado este tema desde el punto de vista teórico, y mencionan las ventajas resultantes de la implantación de este proceso dentro de una Institución; pero casi no existen reportes experimentales o estudios de casos reales que demuestren empírica

mente la conveniencia de implantar dicho proceso y que justifiquen la inversión que representa.

Los autores que han tratado este tema difieren poco en la Literatura, ya que coinciden en que es un proceso necesario para ensamblar el nuevo elemento dentro de la organización, sin que ésta sufra las consecuencias temporales de la adaptación del individuo. Esta situación de bienvenida y orientación al empleado generará en él actitudes de cooperación hacia la empresa o Institución, lo cual se traducirá en su comportamiento. Los autores no especifican cuales serán los cambios o las consecuencias que se observaran en el empleado, aunque si insisten en la necesidad que existe de darle información acerca de su organización en lo referente a:

- 1.- La estructura física de la Institución, con el objeto de que esta le resulte familiar al empleado.
- 2.- La Organización interna, que permitirá que el nuevo empleado capte la magnitud de la Institución y se ubique dentro del marco jerárquico.
- 3.- Los objetivos de la organización los cuales deberá conocer y entender bien para cooperar en la realización de los mismos.
- 4.- Las Políticas y normas que le muestran un camino a seguir dentro de la consecución de los objetivos.
- 5.- Las funciones específicas de su puesto. El conocimiento de aspectos fundamentales de su trabajo y como se conectan con el resto de la organización.
- 6.- Por último, el saber las prestaciones y servicios que su Institución le proporciona como integrante de la misma, actuará co

mo un factor motivante, en la conducta del empleado.

El conocimiento de los puntos anteriormente mencionados va a provocar que el empleado al poseer mayor información acerca de su organización y su puesto, realice mejor su trabajo. Y el desconocimiento de los puntos anteriormente mencionados ocasionará que el empleado se sienta perdido dentro de una organización cuyos procedimientos y fines desconoce y que por lo tanto resultan ajenos a él.

Existen diferentes maneras de inducir al empleado de nuevo ingreso, de las cuales las más importantes son: inducción colectiva impartida por medio de cursos, inducción individual impartida por el supervisor inmediato, inducción por medio de manuales y medios escritos, inducción al personal que ya está trabajando y que obedece a la introducción de cambios dentro de la organización.

No podemos afirmar que uno sea superior a otro, sino más bien que responden a distintas necesidades y situaciones y que cada Institución debe adoptar el más acorde a sus características.

En el diseño del estudio se estableció como primer punto el objetivo del mismo, el cual se refiere a:

"Conocer el efecto que la implantación de un Programa de Inducción tiene en el personal de una Institución Gubernamental sobre su integración, entendida ésta como las conductas "positivas" al puesto, la autoridad, el grupo de trabajo y la organización en general".



Para llevar a cabo el objetivo establecido, se elaboró un Programa de Inducción, que tendría la función de Variable Independiente, con la cual se trataba de lograr un aumento en la información que los empleados de nuevo ingreso poseían acerca de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y específicamente de la Tesorería, información que posteriormente fué evaluada a través de un cuestionario; además de pretender mejorar ciertas de las conductas existentes en dicho ámbito laboral.

Se escogieron, al azar, 6 personas de nuevo ingreso de diferentes departamentos de la Tesorería, para formar los grupos que necesitaba el estudio, el testigo y el experimental.

Se aplicó un cuestionario para ambos grupos con el objeto de comparar los resultados de éste con los que se obtuvieran en la evaluación a la que se someterían posteriormente, con la diferencia de que al grupo experimental se le daría el Programa de Inducción y al grupo testigo no.

Los instrumentos utilizados en este estudio fueron: un Programa de Inducción para el personal de la Tesorería de la Federación, un cuestionario de evaluación y un registro conductal que consistió en una hoja de registro y la observación realizada por 2 registradores de las conductas que se pretendría mejorar, a saber: 1. Conducta laboral 2. Conducta de Atención a las Instrucciones de sus Superiores 3. Conducta de Interacción y 4. Conducta de Apego a las Normas: a) Puntualidad, b) Asistencia.

En los resultados del Pretest y Postest, se observó que los sujetos del grupo testigo poseían información sobre la Tesorería

y la Secretaría; así como el grupo experimental, aunque en menor--
cantidad.

En el Posttest o evaluación posterior al Programa, se observó
que el grupo experimental tuvo aumento en los porcentajes en compa--
ración con el grupo testigo cuyos porcentajes permanecieron igua--
les y en algunos aumentó, sin poder considerar significativo dicho
aumento.

Las diferencias observadas en el Posttest, en ambos grupos, -
son atribuibles al Programa de Inducción.

Respecto a los resultados de los registros de las conductas,
se observa que la diferencia que se esperaba en el grupo experimen--
tal no se presentó, quedando en éste, muy similares las emisiones-
de las conductas a las del grupo testigo.

Las conclusiones más importantes a las que se llegaron, des-
pués de la realización del estudio y de los datos obtenidos fue---
ron:

1. El Programa de Inducción aumentó la información de los --
sujetos a los que se les aplicó, aunque dicho aumento no cumple --
con el criterio establecido para considerar que hubo asimilación--
del Programa.

2. No se logró establecer diferencias significativas entre -
el grupo testigo y el experimental, en lo que se refiere a la emi-
sión de conductas prescritas, que pudieran ser atribuibles a los -
efectos del Programa de Inducción. Es decir que las conductas del-
grupo experimental fueron muy similares a las del grupo testigo.

3.2 CONCLUSIONES

De acuerdo a los datos obtenidos, concluimos:

1. El Programa de Inducción aumentó la información de los su jetos a los que se les aplicó, aunque dicho aumento no cumple con el criterio establecido para considerar que hubo asimilación del Programa.

2. No se logró establecer diferencias significativas entre el grupo testigo y el experimental, en lo que se refiere a la emi sión de conductas prescritas, que pudiera ser atribuible a los efectos del Programa de Inducción. Es decir que las conductas del grupo experimental fueron muy similares a las del grupo testigo.

3. El grupo testigo aumentó su información en ciertas áreas, aún cuando no fue sometido al Programa, lo cual indica que existen áreas de información que el su jeto adquiere por sí mismo de su ambiente y las cuales no son necesarias incluir en un Programa de In ducción.

4. No obstante haber aumentado los porcentajes en la informa ción del grupo experimental, obtenido en el Posttest, se observan preguntas a las cuales ninguno de los integrantes del grupo respon dió. Analizando el contenido de dichas preguntas, concluimos que este hecho se debe a deficiencias en la aplicación del Programa -- que no enfatizó estas áreas de importancia.

3.3 Limitaciones y Sugerencias para Nuevos Estudios.

Las dificultades o limitaciones encontradas a lo largo de este estudio son:

1. El haber trabajado con una muestra total de 6 personas, - repartida 3 para el grupo testigo y 3 para el grupo experimental, - represente una dificultad para evitar la contaminación de aquellas variables cuyo efecto se neutralizaría en grupos mayores, tales variables son: edad, escolaridad, aprendizaje, etc.

2. El hecho de que las mismas personas que administraron el Programa fungieron como registradores, pudo tener alguna influencia en los resultados obtenidos durante el registro conductual.

3. La imposibilidad de tomar en cuenta, para nuestro estudio, los resultados de dos integrantes del grupo experimental, ya que éstos no cumplieron con los valores mínimos establecidos para considerar que hubo asimilación satisfactoria del programa, lo que lleva a tomar en cuenta sólo los resultados del sujeto E.

4. El no haber enfatizado ciertas áreas de información que el sujeto no poseía, y las cuales se detectaron en el Pretest, ocasionó que no fueran mejoradas en el Postest.

5. Las innumerables dificultades que presenta el ambiente del Sector Público para realizar este tipo de investigaciones.

Las que específicamente se encontraron en este estudio son:

1. La dificultad con que se tropieza para obtener la autorización para realizar el estudio, que se debe a la gran cantidad de trámites que es necesario llenar, el poco tiempo que las autoridades disponen para atender este tipo de asuntos y la poca importan--

cia que le dan, etc.

2. La actitud que algunas personas asumen por considerar como "vigilancia" a este tipo de trabajo.

3. Dificultad para obtener un adecuado lugar de registro.

4. Tener que someter el estudio a las condiciones que presentó el ambiente, como fué el horario, lugar de trabajo, etc.

5. El hecho de que algunos de los sujetos, que fueron registrados, se les puso en antecedentes de que iban a ser observados y que debían manifestar un buen comportamiento.

7. El que un sujeto del grupo testigo haya recibido entrenamiento individual por parte de su jefe, durante los días en que -- fue aplicado el Programa de Inducción al grupo experimental, lo -- cual comisionó que sus resultados en el Postest fueran elevados como si hubiera recibido el Programa.

En base a las experiencias y resultados obtenidos en este -- estudio, se sugiere lo siguiente:

1. Si se quieren realizar estudios similares a este, es conveniente que se lleven a cabo con un mayor número de sujetos; o -- bien se controlen el mayor número de variables posibles que pudie-- ran afectar los resultados, aún cuando se trabaje con un solo in-- dividuo.

2. Se considera de gran importancia la realización de estu-- dios preliminares o detección de necesidades que proporcionen da-- tos objetivos respecto a la información que dentro de un Programa-- de Inducción le interesa adquirir y además le sirva, a las perso-- nas de nuevo ingreso, para que estos programas no estén basados en la suposición de los directivos o las personas encargadas de la --

realización de los mismos sobre la información que debe ser proporcionada a los empleados de nuevo ingreso.

3. Si el propósito de un Programa de Inducción es el de modificar conductas, no precisamente dar imagen o publicidad a la organización; o seguir, por el hecho de hacerlo, una serie de procedimientos que son recomendables en teoría, es necesario probar y planear nuevos métodos de Inducción que aseguren el establecimiento de las conductas deseadas.

4. Una vez detectada, dentro del Programa de Inducción, la información más relevante que deberá poseer el empleado de nuevo ingreso, se hará necesario enfatizar, en forma especial, dicha información a través de diferentes medios (como serían ayudas visuales, ejercicios, etc.)

5. Sería conveniente que los registradores resultaran ajenos para personas a las cuales van a registrar.

6. Cuando este tipo de estudios se realice dentro del Sector Público, se deberá presentar de tal manera el proyecto del estudio a los encargados de autorizar el mismo, así como las condiciones que se necesitan, para que de ser autorizado se evite el tener que someterse a las condiciones que puedan establecer personas ajenas al estudio y que afecten directamente sus resultados.

7. En vista de que el ingreso de nuevos empleados en el Sector Público no se realiza generalmente en forma masiva, de ahí la dificultad para obtener muestras grandes de sujetos, se sugiere que se usen métodos más apropiados a dicha situación, como serían: entrenamiento individual, creación de un Manual autoadministrado, etc.

8. Para evitar que se copien modelos establecidos dentro de -

la iniciativa privada, se sugiere que se incremente los estudios de este tipo dentro del Sector Público, que nos permitan encontrar los procedimientos adecuados que deben seguirse en este ámbito.

CRITICAS METODOLOGICAS.

El presente estudio a pesar de la justificación teórica del método usado, adolece de limitaciones y mercede que se le hagan críticas metodológicas las cuales pueden servir a dos fines: 1.- El tomar conciencia de las limitaciones del estudio para interpretar con cautela los resultados y las conclusiones. 2.- Tomar en cuenta esas limitaciones para una segunda investigación.

La primera crítica que podríamos hacer se refiere a que en el presente estudio no se realizó una investigación preeliminar que detectara las necesidades reales y las condiciones que deben tomarse en cuenta para la elaboración de un programa. Sin la existencia de esta investigación preliminar se ocasiona que el programa diseñado no vaya a cubrir las necesidades de información y el desarrollo de actitudes en el empleado y que, como en el presente estudio, no se obtengan resultados satisfactorios, ya que el diseño del curso o programa resulta arbitrario y a criterio de la persona que lo realiza, cubriendo aquellos puntos que teóricamente son importantes y descuidando aquellas áreas que la experiencia nos dice que deben ser reforzadas.

2.- El diseño del curso fué en ciertos aspectos inapropiado: a) El programa no dió la importancia debida al desarrollo de las actitudes favorables en el empleado hacia la Institución, hacia la importancia de su trabajo y a sus compañeros, que de acuerdo al análisis que se hizo de burocracia se nota cómo el empleado desconoce la importancia de ser un servidor público, por lo que sus motivaciones son totalmente extrínsecas a su trabajo. Por supuesto que no se pretende cambiar la conducta del burócrata con un programa de inducción, por muy bien planeado que esté (ésta

sería una solución demasiado simple), pero sí se pretende demostrar que la inducción es el paso inicial con que cuentan las Instituciones para lograr este objetivo. Al no haber enfatizado este punto en el programa no se pudieron implantar las conductas resultantes de las actitudes que se pretendían evaluar posteriormente.

b) El programa no reforzó las áreas que se detectaron bajas en el pretest, ya que dió igual importancia a aquellas más fáciles de adquirir y a las más difíciles, lo que ocasionó que no se obtuviera el rendimiento óptimo deseado en la evaluación escrita del programa.

c) En cuanto a la presentación de los temas, ésta no reunió todos los aspectos técnicos que hacen más fácil y amena la asimilación, es decir, que no se contó con asesoría técnica con respecto a las ayudas visuales, los métodos didácticos, etc. (estos aspectos aunque fueron consultados, la falta de experiencia en la elaboración de dicho material ocasionó que adoleciera de fallas técnicas) Esto pudo en cierta medida influir en los resultados.

3.- El hecho de no contar con una Hipótesis, que no es en sí una falla metodológica, ya que el estudio como experimento exploratorio no pretendía probar nada en especial sino obtener información. La función orientadora de la hipótesis permite que el experimentador no se pierda ni se desvíe en probar lo que esta buscando, lo que hace que se centre más en buscar su objetivo.

4.- En cuanto al diseño experimental podemos concluir que no fue el más adecuado posible por diferentes razones:

a) La conducta que se desea evaluar o medir es de tipo irreversible pues se refiere básicamente a un aprendizaje, o sea que el individuo ya no puede regresar a la condición previamente experimental pues los efectos-

del aprendizaje persisten, lo cual hace necesario que ese sujeto deba -- ser comparado contra otro sujeto, ya sea en las mismas circunstancias o en diferentes circunstancias, es decir, que el sujeto debe ser comparado con otro sujeto que no haya sido sometido al tratamiento experimental -- para comprobar el efecto de la variable independiente, y a su vez este sujeto debe ser comparado contra otros sujetos que hayan tenido el mismo tratamiento experimental para asegurar que ese individuo no se trata de una excepción.

b) La experimentación en un individuo se justifica por el control de -- las variables que no se puede tener en el manejo de grupos grandes. Es -- posible que la experimentación con un solo individuo bajo condiciones -- muy controladas nos proporcione más datos reales que el manejo de gran -- des grupos bajo un tratamiento estadístico. Sin embargo, existen situa -- ciones o grupos de datos que por su naturaleza deben neutralizar los efec -- tos de las variables que no se tomaron en cuenta aumentando el tamaño de la muestra. En la experimentación individual se conoce la historia pre -- via del organismo y se establecen los niveles aparentes o líneas base -- de las conductas que se desean medir después del tratamiento experimen -- tal. En el caso del presente estudio, se desconocían las historias pre -- vias de los organismos y no se tomaron en cuenta una serie de variables -- cuyo efecto de momento no interesaba medir. Independientemente de que pu -- diera resultar válido o justificado el método usado en el presente estu -- dio, quedan muchas interrogantes acerca de los efectos resultantes al ha -- ber variado algunas de las condiciones del método.

5.- En lo que se refiere a la medición de las conductas; la se -- lección de aquellas que se habían de evaluar, no fueron precisamente las conductas directamente relacionadas con el programa, sino más bien aque --

llas que presenta un individuo en su repertorio conductual laboral cotidiano y que un análisis más minucioso nos dice que están controladas por otros factores ambientales. Sin embargo a pesar de esta falla no podemos decir que haya resultado inútil o poco provechoso el haber registrado -- esas conductas, pues no se puede asegurar, en un momento dado, que definitivamente no se provoque un cambio aún en esas conductas.

6.- Críticas al *postest*, este cuestionario evalúa únicamente aspectos de retención de información, por lo que puede ser considerado de rendimiento, pero descuida aspectos prácticos tales como la resolución de problemas o toma de decisiones en base a la información recibida en el curso, en donde el cuestionario sería de asimilación.

7.- La evaluación del programa, aunque trata de medir aspectos de información y efectos conductuales, no toma en cuenta la evaluación de las actitudes para efectos de comparación con las conductas o con la información, lo cual resultaría un dato interesante y que podría abrir las posibilidades de este estudio a nuevos campos y hacia nuevas inquietudes.

8.- El tipo de conducta que se deseaba observar es de tipo irreversible ya que se trata básicamente de un aprendizaje, además el desconocimiento de muchas otras variables hace un poco difícil el trabajar -- con un solo sujeto, ya que este sujeto no puede ser comparado contra sí mismo, (aunque no deja de ser interesante haber tenido esa aproximación -- simplemente para ver en la experiencia por que no puede usarse ese diseño).

9.- El hecho de no corroborar los resultados con alguna otra técnica complementaria; que no es en sí una falla metodológica, pero que permitiría obtener información adicional interesante. Por ejemplo, entrevistas a los jefes inmediatos o reportes de personal, sin que intervinie---

ran directamente en las conclusiones.

10.- La precisión en la definición de las conductas pudo ser aún mayor al hacer las definiciones más operacionales, lo que evitaría a las ambigüedades en el registrador.

11.- En cuanto a la selección de los sujetos, ésta no se realizó, sino que más bien fué dada por las condiciones del ambiente, lo cual no está garantizando la representatividad de los sujetos de la muestra en relación a la población, imposibilitándose cualquier inferencia.

12.- Los criterios óptimos establecidos para la emisión de las conductas fueron, hasta cierto punto, arbitrarios ya que se establecieron por el experimentador sin contar con un parámetro anterior.

13.- El presente estudio, en un intento por ser un procedimiento empírico y no un proceso hipotético-deductivo, descuidó un aspecto muy importante en la experimentación, que es la planeación. La falta de planeación ocasionó que no se previeran una serie de limitaciones que existieron en cada una de las etapas del estudio, (limitaciones principalmente debidas al trabajar en un medio burocrático), y que tuvieron que ser afrontadas en el momento en que se presentaban, es decir, que se tuvo que adaptar la metodología a las condiciones y limitaciones encontradas, lo cual se hubiera disminuído en parte, haciéndose una más cuidadosa planeación del estudio, o bien se tendrían soluciones de antemano a las dificultades encontradas. Tal vez sea ésta la principal crítica metodológica que pudiera hacerse a este estudio, ya que en ella quedan comprendidas todas las demás.

PROYECTO PARA UNA FUTURA INVESTIGACION

El proceso de la Inducción como se ha visto en la literatura anterior de acuerdo con los autores revisados resulta un procedimiento benéfico y necesario para la empresa. Sin embargo no existen estudios de casos reales que reporten cuales son específicamente las ventajas resultantes de la implantación de dicho proceso. La mayoría de las empresas de la iniciativa privada lo utilizan sin hacer una cuidadosa evaluación posterior que detecte los cambios ya sea en la conducta o en las actitudes de los empleados, lo más que se ha hecho con relación a esto es una evaluación a nivel de opinión y de satisfacción expresada verbalmente por los empleados a los que se les dió el programa.

La inquietud en el estudio exploratorio y en el que ahora se propone es evaluar el cambio que se produce en las conductas de los individuos que han sido inducidos; entendiendo la inducción como un procedimiento -- que consta principalmente de dos etapas:

a) El proporcionar información que de acuerdo a una investigación preliminar se haya detectado como relevante para una rápida y mejor adaptación del empleado, estudiando las necesidades específicas de la Dependencia, el Departamento y el puesto, eliminando aquella información que el individuo adquiere por si mismo de su ambiente sin necesidad de incluirlo en un programa, o sea que no solo se toman en cuenta aquellos -- aspectos que se consideran importantes desde un punto de vista teórico. La información que el empleado reciba será adaptada a sus propias necesidades de la Institución.

b) El desarrollar actitudes favorables hacia la Institución, su -- trabajo y sus compañeros, tratando de romper las conductas estereotipa--

das del burócrata mostrándole la importancia de su trabajo y la responsabilidad social que como servidor público tiene (En cuanto a este punto se menciona que un programa de inducción es tan solo un paso inicial para romper con las conductas burocráticas, pues sabemos que las conductas se mantienen debido a las consecuencias del ambiente y evidentemente para que cambien las conductas deben cambiar las condiciones o estímulos del ambiente) Sin embargo también sabemos que las actitudes se traducen de alguna manera en conducta y si la institución se preocupa por desarrollar estas actitudes en sus empleados, se manifestará en conductas positivas hacia la Institución.

La inducción entendida también como desarrollo de actitudes así como información y orientación útil al empleado se traducirá en conductas de una más fácil y rápida adaptación.

Basándose en las experiencias y sobre todo en las fallas metodológicas del presente estudio se sugiere el diseño teórico para una futura investigación:

DEFINICION DEL PROBLEMA.

El problema consiste en averiguar si un programa de inducción provoca realmente esos cambios conductuales esperados en los individuos.

HIPOTESIS

"Si un programa de inducción ha sido bien diseñado para las condiciones laborales a las que ha de aplicarse, provocará cambios o mejoras en las conductas de adaptación de los individuos que lo recibieron".

VARIABLES

Variable Independiente.- Consiste en un programa de inducción au--

mentado y corregido en sus deficiencias; diseñado específicamente para la Tesorería de la Federación.

Las variables que deben ser tomadas en cuenta sin que se pueda decir que se ejerza un control sobre ellas son en este caso:

a) La edad de los sujetos de la investigación debe fluctuar de los 20 a los 30 años.

b) El nivel jerárquico de los empleados debe ser medio, específicamente categorías C y D (oficinistas, oficiales administrativos, secretarías, auxiliares de oficina etc.)

c) La escolaridad de los sujetos debe ser media, entendiéndose por esto que su preparación debe ser mínima de secundaria y máxima de preparatoria o equivalente.

d) Ambos grupos deben ser mixtos.

e) El cociente Intelectual de los sujetos debe ser normal.

f) La fecha de ingreso de los sujetos debe ser la misma.

g) El procedimiento por medio del cual ingresaron debe obedecer a las mismas circunstancias.

Si la selección tanto de los sujetos como de los grupos es exitosamente hecha al azar es de esperarse que los grupos no difieran significativamente en ninguna de estas variables, para poder atribuir los resultados al manejo de la variable independiente.

VARIABLE INDEPENDIENTE.- Consiste en la asimilación del programa medida de dos formas:

a) Solución verbal a diferentes problemas planteados por un cuestionario de evaluación.

b) Solución conductual a diferentes situaciones presentadas por los auxiliares del experimentador y/o por su jefe inmediato.

INSTRUMENTOS.

1) Cuestionario de problemas que servirá como evaluación anterior y posterior al programa.

2) Sistema de evaluación de conductas de solución a problemas y toma de decisiones relacionadas con el programa de inducción.

INVESTIGACION PRELIMINAR.

Antes de la elaboración o corrección del programa se efectuará una investigación preliminar que obtendrá información de las siguientes fuentes:

a) Experimentos similares, en este caso del presente estudio, donde podemos por ejemplo darnos cuenta que no es necesario incluir información que el empleado adquiere de su medio laboral aún cuando no se invierta esfuerzo en darla mediante un curso. También nos damos cuenta que es necesario reforzar áreas tales como estructura, organización y funciones de la Tesorería; estos temas deben ser auxiliados por ayudas visuales o la forma de la presentación del tema, ya que esta información es básica para la comprensión del lugar que ocupa el empleado dentro de institución en general y en que forma contribuye su trabajo al objetivo social que se persigue. Temas tales como prestaciones cuentan con el interés natural del empleado sobre todo dentro del sector público por lo que no es necesario ahondar mucho en este tema.

b) La información preliminar también se puede obtener con observaciones sistemáticas previas del experimentador al ambiente en el que se va a aplicar el programa para detectar bajo que condiciones se presenta la conducta.

c) mediante cuestionarios a los jefes de departamento sobre los as

pectos en los que presentan problemas los nuevos empleados.

Esta investigación nos proporcionará valiosa información para el desarrollo no solo del programa sino de toda la investigación.

DISEÑO EXPERIMENTAL.

El diseño de la investigación que se propone será en esta ocasión de dos grupos seleccionados al azar que de acuerdo a la experiencia sabemos que es el más adecuado para el tipo de datos que se está tratando. Se seleccionará una muestra de una manera aleatoria, en donde el universo sería la totalidad de nuevos empleados de nivel medio a la dependencia. De este universo de acuerdo con su tamaño se elige la muestra de acuerdo con las sugerencias estadísticas para que sea representativo.

La asignación de los sujetos a los grupos deberá ser al azar tomando el nombre de los sujetos en papeles y colocándolos en un sombrero, escogiendo uno alternativamente para cada uno de los grupos (experimental y testigo).

Posteriormente se comparan los grupos en las variables que mencionamos al principio que son los datos generales y las características de los sujetos. Esta comparación se hace con el fin de asegurar la equivalencia de los grupos en aquellas variables que no se van a manipular pero que pueden en un momento dado afectar los resultados de la variable independiente y por lo tanto se deben tomar en cuenta. Con respecto a la Inteligencia se aplicará un examen de rendimiento intelectual haciéndose una prueba de significancia entre ambos grupos, ya que solo es necesario que la muestra y los grupos sean seleccionados al azar sino que sean equivalentes en aquellas variables que deben tomarse en cuenta, por lo que si no se obtiene diferencia de un grupo a otro en estas variables podemos concluir que la selección al azar ha sido exitosa y que esas varia

bles no influirán en la variable independiente.

PROCEDIMIENTO EXPERIMENTAL.

1.- Investigación Preliminar.- Un aspecto básico para el buen éxito de la investigación es la planeación del estudio, el cual se hará en el aire si no se tienen datos reales sobre los cuales basarse por ejemplo - información del ambiente en el cual se realiza el ambiente burocrático, por su resistencia al cambio tiende a ver con recelo cualquier investigación por el miedo de que vaya a cambiar las condiciones existentes, o a poner en maifiesto el funcionamiento interno o las deficiencias del mismo, en el ambiente burocrático se tiende a defender a toda costa la seguridad, por otra parte se actúa con secretismo, lo cual dificulta enormemente cualquier estudio que trate de hacerse en este ambiente por lo que es necesario actuar con mucha cautela y pidiendo siempre autorización oficial, pues se corre el riesgo de que se suspenda la investigación. La investigación preliminar debe cubrir todos estos aspectos sobre todo en lo que se refiere a autorizaciones de aplicar un determinado procedimiento; una vez habiendo superado o tomado en cuenta estas limitaciones entonces se puede planear más realmente el estudio. La investigación preeliminar como ya se indicó antes constará de observaciones sistemáticas, cuestionarios a los jefes a un nivel medio y a un nivel jerárquico-mayor con el fin de obtener las autorizaciones.

2.- Elaboración o Corrección del Programa y su procedimiento de evaluación.- Una vez obtenida la información referente a las necesidades de los empleados se procede a la reestructuración elaboración del programa.- Por la experiencia obtenida en el estudio exploratorio se sugiere que: -

1.- Se eliminen del programa aquellas áreas de información que el empleado adquiere por si mismo como sin programa, por ejemplo: el nombre de -

su jefe inmediato, localización de las áreas no directamente relacionadas con su trabajo como son: baños, comedor, locker, etc.

2.- Que se refuerzen de diferentes maneras los temas que influyen directamente en la realización de su trabajo como son: el objetivo de la Institución, los procedimientos que sigue para lograr dicho objetivo, la organización interna y las funciones de cada uno de los departamentos que la componen y como se relacionan unos con otros (fluxograma). Procedimientos generales de trabajo y aspectos de toma de decisiones con respecto de -- asuntos que desconocen.

3.- Reforzar el desarrollo de actitudes favorables para evitar que el empleado caiga en el tipo de conductas indeseables que presenta el burócrata.

4.- Reforzar el tema de las diferencias entre el sector Público y Privado con objeto de que el empleado tenga claro el significado de su labor.

El procedimiento de evaluación del programa está directamente relacionado con el contenido del mismo por lo que nos permitiremos únicamente hacer consideraciones generales de acuerdo a la experiencia en cuanto a la forma de evaluación:

La evaluación deberá ser previa y posterior a la aplicación del -- programa utilizando el mismo instrumento (cuestionario) en las dos ocasiones y para ambos grupos.

El cuestionario no deberá evaluar únicamente información, sino la asimilación de esa información aplicada a situaciones laborales. Por ejemplo en una situación en que se deba tomar una solución saber a quien recurrir. Por decirlo de alguna manera no solo resolver el problema por si mismo sino saber hacia donde puede canalizarse. En un caso concreto, si alguna persona del público le presenta un problema que no es de su área-

pero sabe canalizarlo gracias a la información que recibió en el programa de Inducción con respecto a las funciones departamentales, o bien que ha cer si algún funcionario no puede autorizar por algún motivo algún documento a quien se recurre etc.

SELECCION DE LOS SUJETOS.

Esta selección se hará como ya se indicó anteriormente al azar, así como la asignación de los sujetos a los grupos.

4.- Aplicación del Pretest.- Una vez habiendo elaborado el cuestionario de evaluación de problemas laborales de adaptación, se procederá a la -- aplicación del mismo siguiendo las mismas instrucciones (pueden tomarse las instrucciones del pretest del estudio exploratorio).

5.- Aplicación del programa.- Inmediatamente después del cuestionario de evaluación se aplicará la primera fase del programa (es recomendable que las sesiones no sean mayores de 1 hora). La duración del mismo será de -- acuerdo con el contenido y la extensión aunque repetimos que no es muy -- conveniente dar excesiva información al empleado. La presentación de los temas debe estar ordenada de acuerdo a su importancia. El aplicador debe valerse de medios audiovisuales e incluso dinámica de grupos u otras téc -- nicas de aprendizaje. Por ejemplo podría recomendarse un "rol playing -- que representará el comportamiento usual del burócrata y la imagen que -- proporciona al público como una medida para que el empleado tome por lo -- menos una cierta conciencia de como se le percibe. El uso de ayudas vi-- suales facilita mucho los temas tanto en su presentación como en su asi-- milación.

El programa de Inducción constará de un determinado número de se-- siones de tipo clase (con expositor y auditorio) aunque es recomendable-

la intervención del auditorio, no solo en preguntas sino en opiniones.

El programa de Inducción debe ser completado por el supervisor o jefe inmediato ya que existe información específica de cada puesto que no sería igual para cada uno de los individuos. La inducción de tipo individual proporcionada por el supervisor probablemente presente más ventajas que la impartida colectivamente.

6.- Aplicación del Postest.- Inmediatamente después de que termine la aplicación del programa se aplicará nuevamente a ambos grupos el mismo cuestionario que se aplicó antes del programa para efectos de comparar el rendimiento posterior de ambos grupos así como los resultados del grupo experimental y el grupo testigo.

7.- Evaluación en el ambiente laboral.- Creemos que la verdadera asimilación del programa se medirá en el ambiente de trabajo con situaciones o problemas reales. Es recomendable que la evaluación de este tipo la realice una persona que no haya intervenido durante la aplicación del programa para que no intervengan otro tipo de variables y esta evaluación se hará en forma de registro cuando se presenten las conductas esperadas de resolución de problemas. Estableciendo como 100% de la ejecución la totalidad de problemas a resolver.

Sobre estos porcentajes se compararán después ambos grupos. El registro de las conductas se efectuará llevando a cabo un sorteo para ver a que hora le toca ser registrada la conducta de cada individuo durante las horas laborales en ambos grupos y por un lapso mínimo de 15 días (después se pueden hacer registros eventuales posteriores). Deben existir -- por lo menos dos registradores y debe computarse la confiabilidad de sus registros. Las conductas o las respuestas que se deseen registrar debe--

rán ser definidas con anterioridad de una manera precisa y operacional - para evitar ambigüedades en los registradores.

8.- Tratamiento Estadístico de los datos.- Debido al diseño de la investigación los datos deben tener una prueba estadística de significancia con el objeto de que una vez equiparado el grupo en aquellas variables que -- pudieron afectar los resultados, éstos puedan ser atribuibles a la variable independiente, con un margen pequeño de que las diferencias si es -- que estas se obtienen puedan deberse al azar.

9.- Estructuración del Reporte Formal.- Este reporte básicamente deberá especificar si existieron las condiciones antecedentes y consecuentes a la hipótesis, ya que la presente investigación sí cuenta con la función-orientadora de la Hipotesis en el sentido de que se aceptará o se rechazará de acuerdo a la información obtenida. Es decir que el estudio que - se propone sí tratará de probar algo específicamente. Haciendo referen--cia a la hipótesis podemos decir si se encontró que la condición antece--dente se satisfizo y que la condición consecuente es, o no es el caso -- predicho por la hipótesis.

10.- Inferencias y Generalizaciones.- La extensión en la cual pueden generalizarse los resultados del experimento, depende de como se haya especificado la población. En este caso los resultados obtenidos solo podrían aplicarse a los nuevos empleados de la Tesorería a un nivel medio.

11.- Conclusiones.- Las conclusiones deberán ser concretas y objetivas, - apartándose de las explicaciones subjetivas de los resultados y apegándose a los datos obtenidos, ya que en las conclusiones más vale pecar de--escueto que aventurarse a dar explicaciones que no podemos probar.

12.- Limitaciones y Sugerencias.- Las limitaciones son en una investiga-

ción, la manera de darnos cuenta de como fué realmente llevado a cabo y los alcances que tienen los datos. Por muy bien planeada que este una investigación existe la posibilidad de que tenga limitaciones, sobre todo cuando se trabaja con organismos humanos (por la gran cantidad de variables que pueden influir). Por esto resulta de gran importancia señalar las limitaciones que tuvo el estudio. La ciencia trabaja a base de correcciones, supera en nuevos estudios los defectos de la investigación anterior, es debido a eso que las limitaciones son un paso importante (señalarlas) dentro de la experimentación, no solo para futuras investigaciones sino para los alcances del estudio, las inferencias y generalizaciones que a partir del mismo se pueden hacer.

3.4.1. Programa de Inducción. Contenido:

3.4.1.1. Bienvenida formal a la Institución. (Reducción de tensión).

La razón por la cual se encuentran ustedes reunidos en este lugar, obedece al deseo por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de darles la más cordial bienvenida a las personas que desde hoy formarán parte de nuestra Institución.

Considerando que una parte de su tiempo y de sus esfuerzos son y serán invertidos en esta Institución, compete a la misma tratar de ubicarlos y orientarlos lo mejor posible para facilitar la realización de su trabajo, así como lograr una agradable estancia en ésta.

Con tal motivo hemos ideado para ustedes este programa que lleva por nombre INDUCCION, y que por definición consiste en un proceso que permitirá al nuevo empleado conocer la organización en la cual va a laborar, tanto en su historia, como en su estructura física y objetivos, funcionamiento interno, políticas y normas, prestaciones e importancia y trascendencia de su trabajo como servidores públicos; información que posteriormente facilitará la dinámica del trabajo y el desarrollo de un sentimiento de pertenencia a la Institución.

3.4.1.2. Historia de la Tesorería.

La Tesorería tiene sus orígenes desde la conquista española y con el nombramiento del primer tesorero de la Nueva España. De esta época hasta nuestros días, han transcurrido 450 años de vida de la Tesorería, lo cual nos habla de una de las más antiguas dependen

cias de la Secretaría de Hacienda.

En el año de 1522, la Tesorería fue establecida en el Puerto de Veracruz, con el objeto de recaudar el pago de derecho de importación que debía ser pagado en ese puerto.

El manejo de fondos en aquella época, se advierte que se lle
vó a cabo en forma desordenada, ya que no existía constancia de --
que se llevaran libros de control.

Para los comienzos del siglo XIX, la Tesorería solamente con
taba con 27 miembros; pero a medida que transcurría el tiempo, y -
las demandas del sistema aumentaban, sus organismos iban creciendo. Así, para el año de 1810, con la guerra de Independencia, tanto --
los componentes como las actividades de la Tesorería crecían para
satisfacer las demandas económicas de la campaña.

Posterior a la guerra de Independencia, la situación de la -
Tesorería fue muy criticada por los gastos que ésta implicó. Para
contrarrestar dicha situación, se estableció un control, que con--
sistió en que cada Intendencia, en las que se dividía el país, ten
dría forzosamente que enviar al gobierno principal un reporte men
sual de su estado financiero, describiendo cuidadosamente la exis
tencia, entrada y salida de caudales. Medida que permitió que se -
evitaran los abusos con respecto al manejo de los bienes naciona--
les.

En 1824, el Congreso Constituyente, estableció una Ley, don
de se indicó que todas aquellas personas que manejaran caudales de
la Federación, estarían subordinados a la Tesorería.

Posteriormente, y obedeciendo a las reformas sufridas en el
manejo de los bienes nacionales, se crea la nueva Tesorería de la

Federación, el 16 de noviembre de 1824, cuya función principal consistió en el manejo de la hacienda pública, así como informes, --- cuentas y recaudación de rentas.

Con el afán de concentrar personas confiables para el manejo de los caudales de la federación, se establece una nueva disposición para la Tesorería, que consistió en impedir el acceso, como miembros de la Tesorería, a personas que hubieran malversado alguna vez el manejo de los caudales ajenos, ya fueran públicos o privados.

En el régimen centralista, la situación económica del país -- fue crítica, creándose para contrarrestarla, una disposición para acelerar el proceso de cobro en favor del erario, y así recibir a la menor brevedad posible los fondos que el gobierno necesitaba.

Este apresuramiento de la recaudación de ingresos, rebasó los límites de cualquier sistema tributario, provocando un grave perjuicio a los ciudadanos.

Otra de las etapas importantes de la Tesorería, está marcada al triunfo del gobierno liberal, época en la que se logró una reestructuración y reorganización de la Tesorería, y donde se logró también la implantación de la sección de pagos civiles y una pagaduría que pueden ser consideradas como los antecedentes de la actual Dirección de Pagos de Sueldos y del Departamento de Contabilidad.

Al triunfo de la República, la Tesorería asumió nuevas funciones, entre ellas: La recaudación, distribución de caudales y contabilidad de las aduanas marítimas y fronterizas, las jefaturas de hacienda, la Administración Principal de Rentas del Distrito, la Dirección de Contribuciones, la Administración General de Correos y -

el Manejo de la Deuda Pública.

La Tesorería de la Federación volvió a tener un impacto muy fuerte a raíz del movimiento revolucionario, estableciéndose de nuevo en Veracruz, como en los inicios de la conquista, ya que los poderes de la Federación se establecieron en ese lugar en forma transitoria.

Durante la revolución, y al término de ésta, no se pudo hacer una evaluación de los gastos invertidos en ella. Fue solamente con los Informes que proporcionó la Tesorería, con los que se pudo hacer una evaluación aproximada de los gastos, basándose en las cantidades que había salido de ella y de las oficinas dependientes.

Para el año de 1925, se creó el Banco de México, como organismo auxiliar de la Tesorería; y para 1932, considerando a la Tesorería en su etapa actual, se le encomendaron las funciones de percepción, concentración, situación y custodia de los ingresos y fondos, así como el manejo de la contabilidad del horario, la formación de la cuenta pública y la omisión y amortización de los títulos de la deuda pública. Se precisó también, que las aduanas marítimas y fronterizas, como las recién formadas oficinas federales de Hacienda, tendrían el carácter de oficinas subalternas de la Tesorería, en cuanto desempeñaran algunas de las funciones específicamente encomendadas a la Tesorería.

Fue hasta el 10. de Enero de 1964, cuando la Tesorería vuelve a tener un cambio de consideración a causa de la segregación de la Dirección de Pago de Sueldos, quedándose sin esta función de pago.

3.4.1.3. Objetivo General y Particulares de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.-

Objetivo General.- El objetivo general del actual régimen, en materia hacendaria, es el de impulsar la capitalización del país a fin de alcanzar una marcha autosostenida.

Objetivos particulares:

- 1.- Aplicación correcta del capital.
- 2.- Lucha contra las presiones inflacionarias.
- 3.- Sostener una economía mixta.
- 4.- Perseverar en la solidez de la moneda, manteniendo la libertad cambiaria.

3.4.1.4. Objetivos particulares de la Tesorería con respecto al personal.

- 1.- Planeación de Recursos Humanos.
- 2.- Empleo (reclutamiento, selección, inducción de personal).
- 3.- Capacitación y Desarrollo de Personal.
- 4.- Administración de Sueldos y Salarios.
- 5.- Prestaciones y Servicios.
- 6.- Relaciones Laborales.
- 7.- Información para la Toma de Decisiones.
- 8.- Motivación.
- 9.- Evaluación del propio sistema.

3.4.1.5. Estructura de la Tesorería.-

Los organismos dependientes de la Tesorería se dividen en dos grupos: subalternos y auxiliares. Los organismos subalternos son: las aduanas marítimas y fronterizas, las oficinas federales de Ha--

cienda y las dependencias de la Secretaría y Departamentos de Estado a las que permanente o accidentalmente se les encomienda el desempeño de alguna o algunas funciones específicas de la Tesorería.

Los organismos auxiliares son: las Tesorerías de los Poderes Federales, Legislativo y Judicial, las dependencias de los Gobiernos de los Estados y Municipios, del Distrito y Territorios Federales y los organismos descentralizados; las empresas de participación estatal y los particulares legalmente autorizados.

Las relaciones entre la Tesorería y los organismos subalternos y auxiliares, es directa. El personal de la Tesorería y el de sus organismos auxiliares y subalternos y sus particulares, están obligados a observar estrictamente en el desempeño de las funciones relativas, los sistemas, procedimientos e instrucciones que al efecto establezcan y los comunique la propia Tesorería.

(Ver organigrama).

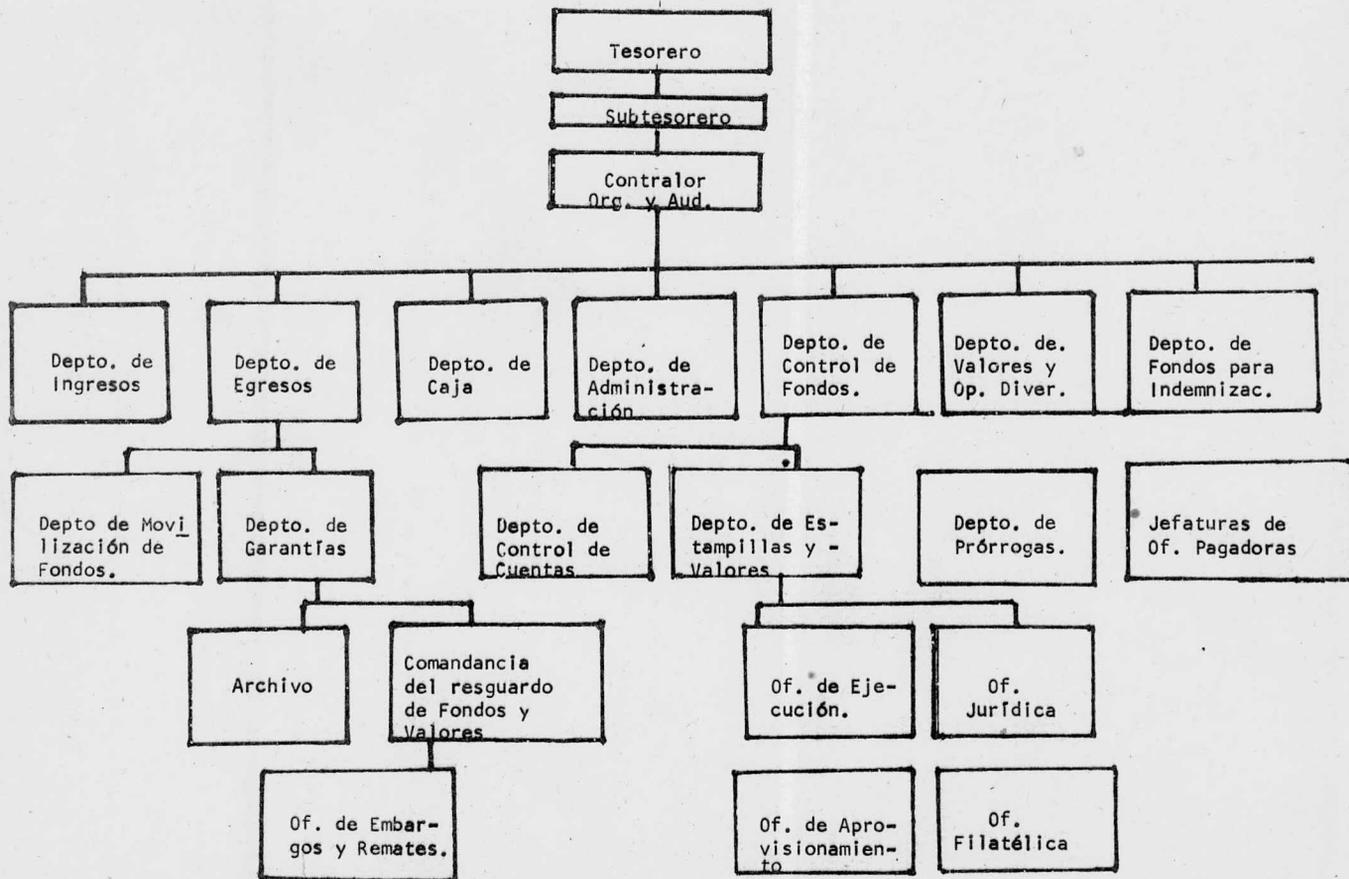
Organismos Subalternos:

- 1.- Aduanas Marítimas y Fronterizas
- 2.- Oficinas Federales de Hacienda.
- 3.- Dependencia de la Secretaría o Departamentos de Estado, que permanente o accidentalmente se le encomienda el desempeño de alguna o algunas de las funciones de la Tesorería.

Organismos Auxiliares:

- 1.- Tesorería de los Poderes Federales, Legislativo y Judicial.

3.4.1.6. ORGANIZACION ACTUAL DE LA TESORERIA DE LA FEDERACION



- 2.- Dependencias de los Gobiernos de los Estados y Municipios.
- 3.- Distrito y Territorios Federales.
- 4.- Organismos descentralizados.
- 5.- Empresas de participación estatal.
- 6.- Particulares legalmente autorizados.

3.4.1.7. Funciones Generales.-

Funciones de la Tesorería:

Fijar en cantidad líquida el importe de los créditos a favor del Gobierno Federal, que deban hacerse efectivos.

Recaudar, custodiar, concentrar y situar los fondos provenientes de la recaudación de la Ley de Ingresos de la Federación, en su caso despachar los procedimientos administrativos de encuadernación.

Hacer los pagos autorizados en cargo al presupuesto de egresos de la Federación y los ajenos a éste que deban efectuarse por cuenta del Gobierno Federal.

Conceder prórrogas para dichos pagos y cuando proceda legalmente proponer la cancelación de los créditos en contra del erario (tesorero) Federal.

Intervenir en las omisiones, recibo, distribución y destrucción de estampillas y otras formas valoradas que se usen para recaudación.

Intervenir en la emisión, colocación, amortización y destrucción de los títulos de crédito y avales que constituyen obligaciones para el Gobierno Federal.

FUNCIONES DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS DE TESORERÍA.

Depto. de Ingresos.- Trámite de los asuntos relacionados con la -- Ley de Ingresos en los cuales debe tener intervención la Tesorería. Control y pago de participaciones a los Gobiernos y Municipios.

Depto. de Egresos.- Trámite de los asuntos relacionados con el Presupuesto de Egresos en cuanto a su pago. Pago del concepto -- ajeno al Presupuesto de Egresos.

Depto. de Caja.- Recepción, Control y custodia de fondos y -- valores y entrega de cheques.

Depto. de Administración.- Control de Personal.

Depto. de Control de Fondos.- Administración y control de -- los fondos de oficinas subalternas.

Depto. de Valores y Operaciones Diversas.- Registro y Amorti-- zación de la Deuda Pública. Registro y Amortización de Fideicomi-- sos. Control y ejecutor de las responsabilidades a funcionarios y empleados públicos.

Depto. del Fondo para la Indemnización.- Control de los cré-- ditos que se han cubierto al Gobierno Federal con recursos del ci-- tado Fondo, así como el control de los descuentos que deban hacer-- se al personal que afectan al mismo.

Depto. de Movilización de Fondos.- Administración y control de -- los Fondos de los Organismos Descentralizados y empresas propiedad del Gobierno Federal.

Depto. de Garantías.- Control y trámite de las garantías --- otorgadas al Gobierno Federal.

Depto. de Control de Cuentas.- Contabilización y Control es-- tadístico de las operaciones efectuadas en la Tesorería.

Depto. de Estampillas y Valores.- Registro, custodia y administración de estampillas y valores que les sean confiados.

Depto. de Prórrogas.- Control y trámite de los pagos en parcialidades de los créditos fiscales.

Jefatura de Oficinas Pagadoras.- Control general de las pagadoras civiles y militares en la República en el ejercicio del presupuesto de Egresos.

Archivo.- Control y guarda de expedientes y documentación correspondiente a Tesorería.

Comandancia del Resguardo de Fondos y Valores.- Seguridad armada en el traslado y custodia de fondos y valores del Gobierno Federal.

Oficina de Ejecución.- Aplicación del procedimiento administrativo de ejecución para el cobro de los créditos fiscales.

Oficina Jurídica.- Asesor jurídico de Tesorería.

Oficina de Embargos y Remates.- Remate de bienes embargados por falta de pago por créditos fiscales.

Oficina de Aprovisionamiento.- Control de papelería y útiles, control de mobiliario y control de formas oficiales numeradas.

Oficina Filatélica.- Venta de estampillas para uso filatélico, de acuerdo con los convenios internacionales.

3.4.1.8. Objetivos.-

Entre los objetivos más importantes que tiene la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tenemos:

1.- Proteger el interés fiscal de la Federación vigilando la

correcta recaudación, concentración y distribución de los fondos-derivados de impuestos, derechos, productos y aprovechamientos a favor del Gobierno Federal.

2.- Controlar y efectuar debidamente los pagos autorizados-que afecten el presupuesto de Egresos de la Federación, y los demás que conforme a las leyes y otras disposiciones deba efectuar.

3.- Custodiar adecuadamente los fondos y valores del Gobierno Federal, así como los ajenos que le sean encomendados.

En materia de políticas y normas pueden ser consideradas como las más importantes;

1.- Se deberá tomar en cuenta para la promoción del personal su antigüedad, comportamiento y capacidad.

2.- No deberá permitirse que los empleados abandonen su trabajo en horas laborales, salvo que medie permiso justificado del supervisor.

3.- Los jefes de Departamento y Oficina deberán vigilar que los empleados que tengan relación con el público, lo hagan en forma adecuada y acorde a la Reforma Administrativa.

4.- Se deberán desarrollar programas de capacitación y adiestramiento a los diferentes niveles según corresponda.

5.- Se deberá responsabilizar a cada empleado del mobiliario y equipo que se le proporcione para el desarrollo de su trabajo.

6.- El personal podrá disfrutar de 30 min. de permiso diariamente, entre las 8 am. y las 10 am.

7.- Deberá llevarse un control estricto de la recepción y el despacho de correspondencia.

8.- No deberá requerirse la expedición de comprobantes en la ventana de estampillas o formas oficiales valoradas.

9.- Todo pago o salida de valores deberá registrarse, en el acto, en la contabilidad de la Tesorería o de sus organismos subalternos o auxiliares correspondientes.

10.- Deberá suscribirse mancomunadamente con el Titular de la Srfa. de Hacienda y Crédito Público, o quien éste delegue esa facultad, toda clase de títulos de crédito que constituyan obligaciones a cargo del Gobierno Federal.

11.- La Tesorería de la Federación no deberá permitir anticipos de ninguna clase, salvo excepciones expresamente autorizadas en las disposiciones legales correspondientes.

3.4.1.9. REGLAMENTO DE CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO.

CAPITULO CUARTO: "DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES".

Artículo 9o.- Son derechos de los trabajadores:

- I.- Recibir la remuneración que les corresponda, sin más descuentos que los previstos en este reglamento.
- II.- Desempeñar únicamente las funciones de su encargo y labores conexas, salvo en los casos en que por necesidades del servicio se requiera su colaboración en otro trabajo, previa la intervención de la representación sindical, cuando el trabajador lo solicite.
- III.- Disfrutar de los descansos y vacaciones así como de los permisos y licencias que establecen el estatuto y este reglamento.-
- IV.- Renunciar a su empleo cuando así les convenga.
- V.- No ser separados del servicio sino por una de las causas pre-

vistas por el estatuto en el artículo 44.

- VI.- Ser tratados en forma atenta por sus superiores y compañeros y respetuosos con sus inferiores.
- VII.- Obtener atención médica en la forma que fija este reglamento.
- IX.- Obtener ascensos, disfrutar de las pensiones de retiro, indemnizaciones por riesgos profesionales y demás beneficios que en su favor establecen este reglamento.

Artículo 92.- Son obligaciones de los trabajadores:

- I.- Cumplir estrictamente los deberes que asumen al rendir la protesta de Ley y estar plenamente identificados con el gobierno.
- II.- Asistir con puntualidad al desempeño de sus labores y cumplir con las disposiciones que se dicten para comprobar su asistencia.
- III.- Comunicar al Departamento de Personal si residen en el D. F. - y a la dependencia donde estén adscritos, que se encuentran en ferros, dentro de la hora y media siguientes a la reglamentaria de entrada a sus labores, indicando el lugar en donde se hallen recluidos.
- IV.- Coadyuvar con toda eficacia dentro de sus atribuciones a la realización de los programas de gobierno y guardar en todos sus actos lealtad a éste.
- V.- Guardar la reserva necesaria en relación con los asuntos de la Secretaría, especialmente en aquellos que por su naturaleza lo requieren.
- VI.- No dar motivos con actos escandalosos y otros hechos a que de alguna manera se menoscabe su buena reputación, indispensable para pertenecer al servicio de la Secretaría.

- VII.- Ser respetuosos con sus superiores, sus iguales y sus subalternos.
- VIII.- Tratar con cortesía y diligencia al público.
- IX.- Observar una conducta decorosa en todos los actos de su vida.
- X.- Procurar su mejoramiento intelectual y físico.
- XI.- Abstenerse de denigrar los actos del gobierno y fomentar por cualquier medio que sea, la desobediencia a la autoridad.
- XII.- No dejar el servicio sino hasta hacer entrega de los fondos, valores o bienes cuya administración o guarda esté a su cuidado, de acuerdo a las disposiciones a los términos que resuelvan la remoción, separación o aceptación de su renuncia.
- XIII.- Residir en Territorio Nacional excepto cuando las oficinas de su adscripción no estén ubicadas en el mismo.
- XIV.- Presentarse al lugar de nueva adscripción que señale la Secretaría, en un plazo no mayor del que señale la distancia y los medios de transporte, adicionando cinco días a partir de la fecha en que se hubiere hecho entrega de los asuntos a su cargo.
- XV.- Dar facilidades a los médicos de la Secretaría para la práctica de visitas y exámenes cuando lo requiera la comprobación de hechos para concesión y uso de permisos o licencias.
- XVI.- Procurar la mejor armonía posible entre las Dependencias de la Secretaría y con las demás autoridades en los asuntos oficiales.
- XVII.- Comunicar oportunamente a sus superiores cualquier irregularidad de que tengan conocimiento y observen en el servicio.
- XVIII.- Registrar su domicilio particular en el Departamento de Personal y dar aviso cuando lo cambie, dentro de los diez días siguientes.
- XIX.- Mantener con esmero, al corriente y con exactitud y eficacia las -

labores que tengan asignadas.

XXIV.- Desarrollar dentro de sus horas de trabajo las actividades sociales y culturales que fije la Secretaría.

Artículo 96.- Queda prohibido a los trabajadores:

II.- Ser procuradores o agentes de particulares y tomar a su cuidado el curso de los asuntos relacionados con la Secretaría aún fuera de las horas laborales.

V.- Dar referencias de carácter oficial sobre el comportamiento y servicio de empleados que hubieren tenido a sus órdenes.

XV.- Abandonar sus labores durante la jornada de trabajo, ausentándose de la Dependencia en que preste sus servicios, sin la autorización de su jefe, salvo casos de fuerza mayor que deberán ser comprobados posteriormente.

XVI.- Faltar por más de tres días consecutivos sin causa justificada.

XVIII.- Cometer actos inmorales durante su trabajo.

SANCIONES Y RECOMPENSAS.

Artículo 97.- Las faltas en que incurran los trabajadores de la - Secretaría en los términos de este reglamento, no sancionarán con:

I.- Notas malas.

II.- Notas de demérito.

III.- Suspensión.

IV.- Cambio de adscripción.

V.- Cese, previa resolución del Tribunal de Arbitraje.

Artículo 98.- El cumplimiento de los trabajadores a las obligaciones que impone este reglamento, se compensarán con:

I.- Notas buenas.

II.- Notas de Mérito.

III.- Gratificaciones.

Artículo 99.- Cada nota mala será compensada con una nota -- buena.

Artículo 101.- Se impondrá una nota de demérito al trabajador, cuando se le hayan impuesto cinco o más notas malas y una nota de mérito cuando tenga cinco o más notas buenas.

Artículo 104.- La suspensión de la que se habla en la fracción III del artículo 97, consistirá en la suspensión transitoria del trabajador en el desempeño de sus funciones y en su remuneración por un término máximo de 8 días, con la intervención sindical.

Artículo 105.- El cambio de adscripción tendrá el carácter de sanción cuando se imponga al trabajador que, por la índole de las faltas cometidas, no debe continuar prestando sus servicios en la dependencia, oficina o lugar en que trabaje.

Artículo 106.- Se considerará que existe falta comprobada al cumplimiento del Contrato de Trabajo:

- I.- Cuando el trabajador tenga en su contra ocho notas malas, en el transcurso de un "ejercicio fiscal".
- II.- Cuando al trabajador le hayan sido impuestas dos suspensiones en el término de doce meses.
- III.- Cuando el trabajador sea condenado a prisión por sentencia ejecutoria.

Artículo 107.- Las faltas que cometan los trabajadores y que no tengan sanción expresamente establecida en este Reglamento, darán lugar a la que determina la Secretaría.

Artículo 108.- Las sanciones que se impongan conforme a este

Título, podrán ser objetadas por el trabajador afectado, ante el Jefe de la Oficina que les propuso, dentro de un plazo de 15 días siguientes a la fecha en que le fueron comunicadas.

Artículo 110.- Se impondrá una nota mala al trabajador que:

- I.- Tenga cuatro retardos en un mes.
- II.- Llegue a sus labores después de transcurridos 30 min. a contar de la hora reglamentaria de entrada.
- III.- No trate con cortesía y diligencia al público.
- IV.- Impida la práctica de visitas y exámenes médicos cuando se requiera la comprobación de los hechos para la concesión de permisos o licencias y no proporcione los datos que se soliciten.
- V.- No registre su domicilio particular en el Departamento de personal, o no dé aviso al mismo cuando lo cambie, -- dentro de los diez días siguientes a dicho cambio.
- VI.- No mantenga al corriente sus labores o no las ponga al corriente en el término que señala la Secretaría, trabajando para ello las jornadas máximas y extraordinaria.
- VII.- No desarrolle dentro de las horas de trabajo las actividades sociales y culturales que fije la Secretaría, salvo los casos que esté imposibilitado para hacerlo.
- VIII.- Haga propaganda de cualquier índole dentro de las horas de trabajo.
- IX.- Dé referencia a nombre de la Secretaría o con carácter oficial sobre el comportamiento y servicios de empleados que hubiere tenido bajo sus órdenes.

Artículo 111.- Se impondrán dos notas malas al trabajador --

que:

- I.- Tenga una falta de asistencia injustificada. La falta de asistencia se considerará consumada cuando no firme a la salida de las labores la lista correspondiente.
- II.- No comunique al Departamento de Personal, dentro de la hora y media siguiente a la reglamentaria de entrada a sus labores, cuando se halle enfermo y el lugar en que está recluso; asimismo, si no se encuentra en el lugar señalado por él, al dar aviso de enfermedad, demostrar a satisfacción de la Secretaría la causa de su ausencia.
- III.- No se presente oportunamente al lugar que le sea adscrito por cambio de adscripción o por comisión que se le confiera. Pasados de seis días se considerará abandono.
- IV.- Abandone sus labores durante la jornada de trabajo, contrariando lo dispuesto en la fracción XV del artículo 96 de este reglamento.
- V.- Sin permiso escrito del jefe de la dependencia respectiva, penetre a ésta después de las horas laborables.
- VI.- Use los recintos laborales para reuniones o actos sindicales o de otra índole sin contar para ello con la autorización debida.

Artículo 112.- Se impondrá cambio de adscripción al trabajador que:

- I.- Se le impongan tres notas malas por no tratar con cortesía y diligencia al público.
- II.- Se le impongan tres notas malas por no mantener al corriente sus labores; por no poner éstas al corriente en-

el término que señala la Secretaría, trabajando para ello las jornadas máximas y extraordinarias, y por no desarrollar sus labores con exactitud, cuidado, esmero y eficacia.

III.- Que sea agente de particulares y tome a su cuidado el curso de los asuntos con la Secretaría, aún fuera de las horas laborales.

Artículo 113.- Se impondrá suspensión al trabajador que:

I.- Deje el servicio sin antes hacer entrega de los fondos, valores o bienes cuya administración o guardia esté a su cuidado.

II.- No comunique oportunamente a sus superiores cualquier irregularidad de que tenga conocimiento.

III.- Solicite, insinúe o acepte gratificaciones u obsequios por dar preferencia en el despacho de los asuntos, o permitir firmar las listas de asistencia.

V.- Artículo 114.- Se sancionará con cese previa sentencia condenatoria de el tribunal de arbitraje a fin de que su nombramiento deje de surtir efectos sin responsabilidad para el Estado, al trabajador que:

I.- Incurra en falta de propiedad u honradez en actos de violencia o injurias, malos tratos contra sus jefes o compañeros.

II.- Falte por más de tres días consecutivos a sus labores sin causa justificada.

III.- Destruya intencionalmente edificios, obras, maquinaria, instrumentos materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.

IV.- Cometa actos inmorales durante el trabajo.

V.- Revele los asuntos secretos o reservados que conozca con moti-

vo de su trabajo.

- VI.- Comprometa con su imprudencia descuido o negligencia, la seguridad de su oficina.
- VII.- Desobedezca sistemáticamente o injustificadamente las órdenes que reciba de sus superiores.
- IX.- No esté plenamente identificado con el servicio público (Gobierno).
- XII.- Denigre los actos de Gobierno y fomente por cualquier medio la desobediencia a la autoridad.

CAPITULO TERCERO: RECOMPENSAS.-

Artículo 116.- Se otorgará una nota buena al trabajador que:

- I.- Comunique oportunamente a sus superiores cualquier irregularidad de que tenga conocimiento o que observe en el trabajo.
- II.- Presentar iniciativas serias y debidamente fundadas para simplificar el desarrollo de las labores de la Secretaría.
- III.- En el ejercicio fiscal desarrolle una intensa labor social o deportiva dentro y fuera de la Secretaría, sin prejuicios de sus labores.
- IV.- Trate con cortesía y diligencia al público.
- V.- Bimestralmente mantenga al corriente, con exactitud, cuidado, esmero y eficacia, las labores que tenga asignadas y observe estrictamente el desempeño de su cargo.
- VI.- Bimestralmente no tenga retraso o faltas de asistencia de acuerdo con el artículo 21 de este reglamento.
- VII.- Refuse obedecer órdenes de sus superiores, cuando éstas impliquen la comisión de un delito.

VIII.- Coadyuve a la realización de los programas de gobierno.

Artículo 118.- Se otorgará una nota de Mérito:

- I.- Al trabajador que al terminar un ejercicio fiscal tenga la cantidad de 5 notas buenas.
- II.- Al trabajador que alcance notas o merecimientos personales en las ciencias, en las artes o en otras ramas del saber, principalmente en los aspectos que interesen a la Secretaría, siempre que estas actividades no se desarrollen, aún dentro de la Secretaría.
- III.- Al trabajador que presente estudios para sistematizar las labores de alguna o algunas dependencias de la Secretaría y que -- sean aprobadas por esta.

Artículo 119.- Ameritará el otorgamiento de una gratificación discrecional por la Secretaría al trabajador que:

- I.- Obtenga seis notas buenas en un ejercicio fiscal por mantener al corriente, con exactitud, cuidado y esmero las labores que - tenga asignadas y observe estrictamente en el desempeño de su cargo, las disposiciones legales que rijan sus funciones.
- II.- Realice trabajos especiales o investigaciones científicas de - interés para la Secretaría.

Artículo 120.- Los méritos no previstos por este reglamento, - se compensarán por la Secretaría con la intervención del sindicato.

3.4.1.10. PRESTACIONES

- 1.- Prestaciones que por medio de la Dirección General de Servicios Generales y Sociales se otorgan a los trabajadores de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a sus familiares:

La Dirección de Servicios Generales y Sociales cuenta con una coordinación general, 4 subdirecciones, una jefatura de programación y dos departamentos autónomos.

De la Subdirección de Servicios Médicos dependen:

Hospital

Puestos Periféricos y Atención Domiciliaria

De la Subdirección de Servicios Sociales dependen:

Guarderías y estancias infantiles

Escuelas

Academia de Capacitación

Club Deportivo

Trabajo Social

Los Departamentos Autónomos que directamente dependen de la Dirección son:

Tienda

Club Deportivo

Hospital: Su objetivo es la preservación de la salud de los trabajadores de la Secretaría y sus derechohabientes.

Cuenta con personal médico, de enfermería, de servicios (administrativos, afanadoras, camilleros, ambulantes, etc.) y Técnicos (Químicos, radiólogos, etc.).

Cuenta también con un cuadro básico de medicamentos actualizado y se utiliza la nomenclatura nacional.

Los servicios que tiene el hospital son:

Partos

Estudios Anatomopatológicos

Intervenciones quirúrgicas.

Internamientos

Estudios de Rayos X

Análisis de Laboratorio

Recetas Surtidas

El Hospital acredita al trabajador con una credencial. Para obtener dicha credencial, es necesario acudir al Departamento de Vigilancia de Derechos y llenar una solicitud, para que posteriormente se reciba la visita de la trabajadora social.

Ubicación: Lago Ontario No. 119, esquina con Golfo de San Lorenzo Tacuba, México 17 D.F.

DEPARTAMENTO DE PUESTOS PERIFERICOS Y ATENCION DOMICILIARIA:

Atienden a los enfermos que se encuentran en su lugar de trabajo y a los que se encuentran en su domicilio. Cuenta con 15 consultorías periféricas establecidas en los lugares donde se encuentra un núcleo de población de 1000 o más empleados; o bien en dependencias cuyas labores representan un riesgo para el trabajador, en las cuales se atienden las emergencias que pueden surgir, y ayudan a desahogar en parte la consulta externa del Hospital.

Las consultorías periféricas funcionan en:

Palacio Nacional

Casa de Moneda

Nueva Casa de Moneda

Registro Federal de Causantes

Contaduría de la Federación

Talleres y Transportes

Impuestos Interiores

Impuestos Sobre la Renta

Deportivo

Guarderías

Aprovisionamiento

Escuelas Primarias

Talleres de Impresión de Estampillas y Valores

Registro Federal de Automóviles

Laboratorio Central

SUBDIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES

Existen 6 Estancias Infantiles distribuidas en lugares inmediatos a los principales centros de trabajo.

Los niños que pueden permanecer en ellas, fluctúan de los dos meses a los seis años.

Las estancias infantiles constan de los siguientes servicios:

Cuna

Maternal

Preescolar

Servicio Médico

Atención Física

Motivación Pedagógica

Educación Preescolar

Escuela Primaria "Luis Cabrera" Calle Ramón Pereda No. 41

Col. Alvaro Obregón, México 9 D. F. 5 22 03 50 - 5 30 04 69

Siendo una escuela mixta, donde además de la instrucción primaria, se da a los niños el servicio de alimentación, instrucción-

deportiva y servicio médico.

Cuenta con las instalaciones de comedor, canchas deportivas para Basquet ball; natación y football, consultoría médica y aulas. El personal que labora es: personal docente, administrativo y de servicio.

La Academia de Capacitación.- Para los empleados y sus hijos. Se imparten actualmente cuatro cursos que son:

Vista Aduanal

Contador Fiscal y Auditor

Archivonomfa

Secretariado

Ubicación: Gómez Farfás No. 63

Col. San Rafael

México 4 D.F.

5-35-56-70

Escuela Nacional de Capacitación Aduanera (20 de Noviembre No. 200)

El requisito para ingresar a la Academia o Escuela es:

ser empleado o hijo de empleado de la Secretaría: Vocacional, bachillerato o Normal; acta de nacimiento; carta de buena conducta, exámen médico; exámen de admisión (que incluye conocimientos y selección).

Se imparte de curso de Vista Aduanal

Academia de Capacitación:

Se imparten las carreras de: Contador Fiscal y Auditor

(3 años y 2 años respectivamente)

Requisitos:

Ser empleado o hijo de empleado de la Secretaría; constancia de la Dirección de Personal; certificado de Secundaria; acta de nacimiento y exámen de admisión (de conocimientos y psicométrico).

Curso de Archivonomía: Se imparte a empleados que trabajan en Archivos.

Club Cultural:

Tiene acceso al Club, los trabajadores y sus hijos; para lo cual -- cuenta con tres secciones que son:

- a) Sección Adultos
- b) Sección Juveniles
- c) Sección Infantiles

Cuenta con las siguientes actividades:

Teatro, Cine Club, Oratoria, Inglés, Dibujo, Danza, Música, Guitarra
Viajes de Incentivos y de Vacaciones.

Ubicación: Regina No. 65, México I D. F.

Tel. 5-21-46-75

Tienda:

Con objeto de reforzar la economía del trabajador y elevar el poder adquisitivo del mismo, la Secretaría instituyó la tienda que conserva una diferencia de precios en un promedio de 30% menos.

La tienda cuenta con los siguientes departamentos:

Artículos de primera necesidad, abarrotes, blancos, ropa para dama, caballeros, niños, niñas y bebés, zapatería, perfumería y regalos.

Requisitos:

Presentar la credencial que lo acredita como empleado de la Secretaria

rfa.

Ubicación: Calle de Tolsa y Tres Guerras.

Club Deportivo:

Sus instalaciones proporcionan las facilidades necesarias para la práctica de los siguientes deportes:

Natación, Tennis, Frontón, Beisbol, Basquetbol, Volibol, Box, Gimnasia y Remo.

Contando además con servicios de:

Baño, vestidores, vapor, restaurante y Salón de sociales.

Requisitos:

Ser empleado de la Secretaría o familiar; presentar 3 fotografías - entregar el último talón del cheque y presentar una credencial que lo acredite o identifique.

Se llenará una solicitud, con la que posteriormente se otorgará una credencial del Deportivo.

CAPITULO TERCERO DEL SEGURO DE ENFERMEDADES NO PROFESIONALES Y DE MATERNIDAD.

En caso de enfermedades no profesionales, el trabajador tendrá derecho a las siguientes prestaciones:

I. Asistencia médica quirúrgica y farmacéutica desde el comienzo de la enfermedad con un plazo máximo de 52 semanas (de acuerdo al reglamento de servicios médicos). En caso de enfermos que puedan seguir trabajando, el tratamiento de su enfermedad se seguirá hasta el final.

II. Cuando se trate de incapacidad por enfermedad se dará una licencia con goce de sueldo, o con medio sueldo de acuerdo con el artículo 85. Al principiar la enfermedad, tanto el trabajador como la

entidad, darán aviso al Instituto.

Los siguientes familiares también pueden disfrutar de servicios médicos:

1. La esposa o la mujer con la que haya vivido, o con la que tuvie se hijos, siempre que ambos permanezcan libres de matrimonio.
2. Los hijos menores de 18 años.
3. El padre y la madre.

Estos familiares deben de reunir los siguientes requisitos:

- a) Dependier económicamente del trabajador
- b) Que el trabajador disfrute de las prestaciones
- c) Que dichos familiares no tengan derechos por sí mismos.

Artículo 24.- La cuota del seguro de este tipo de enfermedad--
des debe cubrirse de la siguiente manera:

1. 4% a cargo de pensionista
2. 2% a cargo de la misma entidad
3. 2% de la pensión a cargo del Instituto

SEGUNDA SECCION

Seguro de Maternidad:

Artículo 26.- La mujer trabajadora, la esposa del trabajador o concubina, tendrá derecho a las siguientes prestaciones:

1. **Asistencia obstétrica** necesaria a partir del día en que el Instituto certifique el embarazo, donde se certifican la fecha probable del parto.
2. Ayuda para la lactancia, cuando existe incapacidad por parte de la madre, con un lapso hasta de 6 meses.
3. Una canastilla de maternidad.

Nota: Cuando el trabajador sea dado de baja por cese o renuncia, pero habiendo prestado sus servicios por un tiempo de seis meses, conservará sus servicios médicos por dos meses más.

CAPITULO QUINTO DE LAS PRESTACIONES SOCIALES.

Estas prestaciones tienen por objeto mejorar el nivel de vida de los trabajadores y sus familias, mediante una formación social y cultural adecuada y disponiendo de servicios que satisfagan las necesidades de educación de alimentación, vestido, descanso y esparcimiento.

Se realizará a través de centros de capacitación, guarderías, centros vocacionales y campos deportivos, promoviendo el establecimiento de almacenes, tiendas, etc.

CAPITULO SEXTO DE LAS HABITACIONES PARA LOS TRABAJADORES Y PRESTAMOS HIPOTECARIOS.

Sección 1a.- Habitaciones para los trabajadores:

El trabajador entrará en contacto o en posesión de la casa que da el Instituto a precios módicos, sin más formalidades que la firma del contrato respectivo.

Sección 2a. Pagados capital e intereses se otorgará la escritura que proceda.

Sección 3a. El plazo para cubrir el precio del inmueble no excederá de 15 años.

Sección 4a. Si habiendo pasado cinco años, el trabajador se encuentra imposibilitado para continuar, el Instituto rematará la vivienda y le entregará el remanente.

Los honorarios notariales serán cubiertos por mitad, entre el

instituto y los trabajadores.

Préstamos Hipotecarios:

Los trabajadores que hayan contribuido por más de seis meses al Instituto podrán obtener préstamos para los siguientes fines:

1. Adquisición de terrenos para la construcción de casas.
2. Adquisición de casa que habite el trabajador.
3. Efectuar mejoras en su casa
4. Redención de Hipotecas o gravámenes. Estos préstamos se cubren mediante amortizaciones quincenales incluyendo capital e intereses y se harán de acuerdo al sueldo. El préstamo no excederá -- del 85% del costo del inmueble.

Sección 3a.- Exención de impuestos: las casas adquiridas o construidas por el Instituto quedan exentas de impuestos federales lo cual se anularía en caso de que fuesen destinados a otros fines.

CAPITULO OCTAVO. DE LA JUBILACION Y DE LAS PENSIONES POR VEJEZ, INVALIDEZ Y MUERTE.

Sección 1a. El Instituto deberá resolver en un plazo no mayor de 15 días la solicitud, siguiendo estas características:

1. Todas las pensiones se harán por cuota diaria
2. Cuando un trabajador a quien se haya otorgado una pensión siga en servicio, sin haberla disfrutado, podrá renunciar a ella y obtener otra de acuerdo a las cuotas aportadas-- y el tiempo de servicios prestados con posterioridad.
3. Cualquier pensión anula otra pensión del Instituto, y el infractor a esa disposición está obligada a retribuir las cuotas recibidas.

Sección 3a. Pensión por Vejez:

Artículo 73. Tienen derecho a pensión por vejez, los trabajadores-- que habiendo cumplido 55 años de edad tuvieren un mñi mo de 15 años de servicio y con la correspondiente con tribución al Instituto, tomando en cuenta uno solo de los empleos.

Las pensiones se otorgarán de acuerdo al tiempo de ser vicios. Esta pensión en ningún caso podrá ser inferior a 12 pesos diarios ni exceder del 100% del sueldo. La pensión se recibirá a partir del día siguiente en que recibió el último salario por sus servicios.

Sección 4a. Pensión por Invalidez:

Se otorgará a todos aquellos trabajadores que se inha bilitan física o mentalmente por causas ajenas a su em pleo y habiendo contribuido por lo menos 15 años de -- aportaciones al Instituto, comenzando el día en que se cause la baja por inhabilidad. Dicha pensión no se ha rá válida cuando la invalidez se haya adquirido antes, o sea causa de un delito (se requiere de dictamen médi co para que certifique la invalidez).

Sección 5a. Pensión por Causa de Muerte:

La muerte del trabajador por causas ajenas al servicio, cualquier que sea su edad, y si hubiere contribuido -- con un mínimo de 15 años, se dará a las personas que - el Instituto considere como familiares del trabajador- la pensión se hará de acuerdo al tiempo de servicio y - de acuerdo a ciertas restricciones como serfan en el -

que un hijo huérfano adquiriése la mayoría de edad o que una viuda o concubina volviera a casarse y bastando como único requisito la identificación de parentesco.

CAPITULO NOVENO. DE LA INSTITUCION GLOBAL.

Se otorgará al trabajador que sin tener derecho a pensión por vejez o invalidez se separe definitivamente del servicio, se le otorgará una indemnización global correspondiente al monto total con que hubiese contribuido al Instituto, y de acuerdo a los años de servicio prestados aún cuando no llegue a 15.

Todas las pensiones que se han mencionado anteriormente debenser reclamadas en un plazo menor de tres años.

3.4.1.11. IMPORTANCIA DEL EMPLEADO PUBLICO

Se ha habiado mucho acerca del empleado público. Que si éste es perezoso, negligente, que su trabajo al público adolece de las menores reglas de cortesía, que es poco cooperador y con pocos deseos de superación.

Es sabido que todo estos términos envuelven el concepto que se tiene del burócrata. Pero cabría hacernos varias preguntas: ¿Es la Institución la que obliga al trabajador a comportarse como lo hace, el excesivo trabajo, la falta de preparación del trabajador, etc?. Si analizáramos cada una de estas preguntas, llegaremos a la conclusión de que es una combinación de todas ellas. ¿Pero sería suficiente conformarnos por el hecho de saber que gran parte del comportamiento del servidor público se debe a estas causas?. Es evidente que no. Tenemos que presentar soluciones, ya que formamos parte de ese gran grupo denominado "burocracia".

Existe, por lo tanto, la necesidad de que los trabajadores que integran el Sector Público tomen conciencia de lo que implica su papel como servidores públicos.

Como su nombre lo indica, nuestro trabajo tiene como principal objetivo dar un servicio a la comunidad y lógicamente se espera que éste sea de primera calidad, a través de una actitud de diligencia y cooperación hacia el público, tratando de resolver los asuntos a la mayor brevedad posible. ¡Qué agradable sería que cuando vamos a resolver algún asunto a una Oficina de gobierno se nos recibiere! -- "Buenos días, en que puedo servirle!", o alguna otra frase que indique disposición de atender.

Resulta de gran importancia para que el trabajador labore adecuadamente, con satisfacción, exactitud y esmero, la identificación que encuentre con su Institución y con el trabajo que realiza.

El hecho de que nos guste nuestro trabajo, que le encontremos algún sentido, que nos demos cuenta de la importancia que tiene como factor que permite el movimiento y desarrollo de un sistema completo, donde dicha satisfacción se proyectará no sólo en el comportamiento y los logros que se alcancen sino que también se proyectará hacia el grupo de trabajo al que se pertenece.

El individuo que se siente contento cuando llega a su lugar de trabajo, no sólo será por la realización de un trabajo que le gusta, sino porque va a llegar a interactuar con un grupo de personas agradables a él; agrado que se expresará a través del saludo a los compañeros, de la convivencia y comunicación que establezca con ellos.

En resumen, el trabajador público debe estar consciente de su papel dentro de la comunidad como un elemento de desarrollo y prospe

ridad, desplegando todas aquellas actitudes que permitan dicho com
tido.

CUESTIONARIO MODELO

1. ¿Cuál es el nombre de su jefe inmediato?
 - a) Título o nombramiento: 33.3%
 - b) Nombre : 33.3%
 - c) Apellido : $\frac{33.3\%}{100\%}$

2. ¿Qué hace cuando se encuentra enfermo y no puede acudir a trabajar?
 - a) Reportarse en media hora, a partir de la hora de entrada: 100%
 - b) Cuando se indica la acción de avisar, sin hacer alusión al tiempo en que debe reportarse: 50%
 - c) Todas aquellas respuestas que no indiquen acción de avisar: 0

3. ¿Con qué otros departamentos tiene contacto el suyo?
 - a) 2 Departamentos y 2 Funciones: 100%
 - b) 2 " y 1 " : 75%
 - c) 1 " y 1 " : 50%
 - d) 1 " o 1 " : 25%

4. ¿Qué antigüedad tiene la Tesorería?
 - a) 450 años: 100%
 - b) Fundada en 1522: 100%
 - c) Data de la época de la conquista: 50%

5. ¿ Con qué propósito se fundó y qué funciones llena?
 - a) Recaudar el pago de derecho de importación (o recaudación de impuestos): 50%
 - b) El manejo de Fondos o equivalente: 50%

Total 100%

6. ¿Qué servicio dá al público la Tesorería?
 - a) Recaudar, custodiar y situar los fondos provenientes de la Ley

de Ingresos: 50%

b) Efectuar los pagos autorizados por la Ley de Egresos: 50%

c) Cualquiera de estas funciones tendrá valor de 25%

- Emisión de estampillas

- Amortización y restricción de títulos de crédito

- Conceder prórrogas para los pagos

- Despachar movimientos administrativos.

7. ¿Qué lugar ocupa dentro de su Departamento o Sección?

a) Puesto o Categoría: 100%

b) Idea del lugar jerárquico que ocupa sin especificarlo: 50%

8. ¿Qué lugar ocupa, dentro del organigrama, la Tesorería, es decir, de qué Subsecretaría depende?

a) Subsecretaría de Egresos: 100%

b) Tercer lugar en el nivel jerárquico de la Secretaría: 75%

9. ¿Qué otras oficinas tiene la Tesorería (nombre 2 y qué funciones -- tienen?

a) 2 Oficinas y 2 Funciones: 100%

b) 2 " y 1 " : 75%

c) 1 " y 1 " : 50%

d) 1 " o 1 " : 25%

10. ¿En cuántos grupos se divide la Tesorería?

a) Subalternos: 50%

b) Auxiliares : 50%

11. ¿Cuáles son los organismos subalternos y cuáles los auxiliares?

a) Subalternos: 50%

- Aduana Marítimas y Fronterizas: 15.3%

- Ofnas. Federales de Hacienda : 15.3%

Todos aquellos Deptos. o Secretarías
que se les encomienda funciones de -
la Tesorería : 15.3%

b) Auxiliares: 50%

- Tesorería de los poderes Legislativo y Judicial: 12.5%
- Dependencia de los gobiernos de los Estados y -
Municipios del Distrito y Territorios : 12.5%
- Organismos descentralizados y Empresas de parti-
cipación estatal : 12.5%
- Particulares legalmente autorizados : 12.5%

12. Nombre tres de las prestaciones que más le interesan y los requis_
tos para lograrlas:

- a) 3 prestaciones y 3 requisitos: 100%
- b) 2 " y 2 " : 66%
- c) 1 " y 1 " : 33%

13. Nombre 3 conductas que ameritan una nota mala:

- a) 3 conductas: 100%
- b) 2 conductas: 66%
- c) 1 conducta: 33%

14. Nombre 3 conductas que ameritan una nota buena:

El mismo criterio de calificación de la pregunta 13

15. Diga la importancia que tiene su trabajo como empleado de una ins-
titución de Gobierno.

- a) Por el servicio que se dá a la comunidad: 100%
- b) Por el carácter público del Sector Gubernamental: 100%
- c) El trabajo del servicio público debe ser ágil y adecuadamente-
realizado: 100%
- d) Por la imagen del servidor público: 100%.

DISTRIBUCION DE HORAS DE REGISTRO DE LOS DEPARTAMENTOS

DIA DEL MES	H O R A S											
	9:00 a 9:30	9:30 a 10:00	10:00 a 10:30	10:30 a 11:00	11:00 a 12:00	11:30 a 12:30	12:00 a 12:30	12:30 a 13:00	13:00 a 13:30	13:30 a 14:00	14:00 a 14:30	14:30 a 15:00
	28				I	CF	IN	G				
29	CF	I		IN	G							
30	IN	G		CF	IN							
2	CF	G	IN	I								
3					IN	G	I	CF				
4									IN	CF	G	I
5	I	IN	CF	G								
6					CF	I	IN	G				
9									CF	I	IN	G
10	G	CF	I	IN								
11					G	IN	CF	I				
12									G	IN	I	CF
13									I	G	CF	IN

NOTAS : CF : Control de Fondos.
 I : Ingresos
 IN : Indemnizaciones.
 G : Garantfas.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- AVILA BERNAL ANTONIO
"Las Funciones del Psicólogo en una Institución de Crédito" .- Tesis Profesional.- U.N.A.M. 1971.
- 2.- ARIAS GALICIA FERNANDO
"Administración de Recursos Humanos"
Ed. Trillas, Primera Edición.- México 1970.
- 3.- BROWN J. A. C.
"La Psicología Social en la Industria"
Ed. Fondo de Cultura Económica.- Tercera Edición
México 1970.
- 4.- CROZIER MICHEL
"El Fenómeno Burocrático"
Ed. Amorrotu.- Buenos Aires 1965.
- 5.- DOUGLAS MC. GREGOR
"El Aspecto Humano de las Empresas"
Ed. Diana, México 1972.
- 6.- FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO
"El Proceso Administrativo"
Herrero Hermanos Sucesores S. A.- México 1972.
- 7.- GUZMAN VALDIVIA ISAAC
"La Sociología de la Empresa"
Ed. Jus. Primera Edición, México 1970.

- 8.- HAROLD KOONTZ, CYRIL O'DONNEL
"Principios de Dirección de Empresa"
Ed. Mc. Graw Hill Book Company
Segunda Edición, New York, 1961.
- 9.- INFORME SOBRE LA REFORMA ADMINISTRATIVA
Tesorería de la Federación , 1974.
- 10.- LEON ALBERTO
"Importancia de la Inducción dentro de un
Organismo Industrial"
Tesis Profesional.- U.N.A.M. 1972.
- 11.- MADRAZO GONZALEZ EDUARDO
"La Función del Departamento de Personal en
su Manual de Contratación"
U.N.A.M., 1972.
- 12.- MANUAL DE ORGANIZACION
Tesorería de la Federación S.H.Y. C.P.
U.O.M.- Agosto 1973.
- 13.- MC. GUIGAN F. J.
"Experimental Psychology"
Ed. Prentice Hall.- New Jersey, 1960.
- 14.- MASSIE JOSEPH L.
"Bases Esenciales de la Administración"
Ed. Diana, Primera Edición.- México, 1969.



- 15.- REYES PONCE AGUSTIN
"Administración de Personal" (Primera Parte)
Ed. Limusa.- Wiley, S.A.- México, 1973.
- 16.- ROGER M. BELLOWS
"Psicología del Personal en la Industria y
los Negocios"
Ed. Diana, Primera Edición.- México, 1970.
- 17.- SIDMAN MURRAY
"Tactics of Cientific Research"
Ed. Basic Books.- New York, 1960.
- 18.- SIGEL LAURENCE
"Psicología Industrial"
Compañía Editorial Continental.- México, 1973.
- 19.- TERRY GEORGE
"Principios de Administración"
Compañía Editorial Continental.- México, 1971.
- 20.- YODER DALE
"Manejo del Personal y Relaciones Industriales"
Ed. C.E.C.S.A. Quinta Edición.- México, 1970.

