

00602

2
1ej

UNIVERSIDAD LA SALLE, A.C.
INCORPORADA A LA UNAM
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA INDUCCION DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA QUE PARA OB
TENER EL TITULO DE LICEN--
CIADO EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS PRESENTA:

JORGE HUMBERTO PEREZ SAMANO

MEXICO, D.F.

TEJIS CON
FALLA DE ORIGEN

1981



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.

I N D I C E

CAPITULO	PAGINA
INTRODUCCION.....	5
EL POR QUÉ DE ESTA INVESTIGACIÓN.....	5
ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	6
I TEORIAS Y CRITERIOS SOBRE LA INDUCCION.....	10
CONCEPTO.....	10
OBJETO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN.....	11
ASPECTOS GENERALES.....	12
LA CONTRATACIÓN Y EL PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN.....	13
LAS CONDICIONES DEL EMPLEO.....	14
CONFIANZA AL NUEVO EMPLEADO.....	15
INFORMACIÓN SOBRE SU NUEVO TRABAJO.....	16
II LA IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE INDUC- CION.....	20
A TRAVÉS DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN SE BUSCA.....	21
CONTENIDO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.....	22
EL JEFE Y LA INDUCCIÓN.....	27
RESPONSABILIDAD DEL PROGRAMA.....	28

	RETROALIMENTACIÓN.....	29
	EFFECTIVIDAD DEL PROGRAMA.....	32
III	GRUPOS DE TRABAJO.....	33
	LA PERTENENCIA COMO UNA NECESIDAD.....	34
	IDENTIFICACIÓN.....	38
	PORQUE SE FORMAN LOS GRUPOS.....	36
	COMPAÑERISMO.....	37
	LA COMPRESIÓN.....	39
	SE RESUELVEN PROBLEMAS DE TRABAJO.....	39
	PROTECCIÓN PARA QUIEN ES MIEMBRO-- DEL GRUPO.....	40
	COMO SE FORMAN LOS GRUPOS DE TRA-- BAJO.....	42
	EL GRUPO SE CONVIERTE EN ORGANIZA-- CIÓN.....	43
	LÍDER.....	45
	REGLAS Y NORMAS DEL GRUPO.....	47
	UNIDAD.....	49
	PRESIÓN EXTERIOR.....	49
IV	UNA NUEVA PERSONALIDAD AL GRUPO DE TRABA-- JO.....	51
	PROGRAMA DE INDUCCIÓN.....	52
	HOJA DE ORIENTACIÓN PARA EL NUEVO-- EMPLEADO U OBRERO.....	53

ACTIVIDADES DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN.....	55
DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL NUEVO EMPLEADO.....	59
APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.....	74
LISTA DE ACTIVIDADES REALIZADAS.....	77
LISTA DE RESPONSABILIDADES DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.....	79
ADAPTACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO.....	81
RESUMEN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.....	84
CONCLUSIONES.....	87
BIBLIOGRAFIA.....	90

INTRODUCCION.

EL POR QUE DE ESTA INVESTIGACION.

EXISTEN VARIAS RAZONES DEL POR QUÉ FUE OBJETO-
DE INTERÉS ESTA INVESTIGACIÓN, PERO CONSIDERO QUE LA-
MÁS IMPORTANTE ES EL SENTIMIENTO QUE VARIAS VECES HE-
TENIDO AL INGRESAR A UNA NUEVA ORGANIZACIÓN, LA NE-
CESIDAD DE PERTENECER A UN NUEVO GRUPO Y LA FALTA DE-
INTERÉS QUE REPRESENTA PARA LAS ORGANIZACIONES SATIS-
FACER ESTA NECESIDAD.

ESTA INVESTIGACIÓN PRETENDE UNA UTILIDAD QUE--
SIRVA DE PAUTA PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE--
INDUCCIÓN QUE SEAN ADECUADOS A LAS NECESIDADES Y PO--
LÍTICAS DE CADA ORGANIZACIÓN, QUE PERMITA CONOCER DE-
QUIÉN O DE QUIÉNES ES RESPONSABILIDAD REALIZARLA, Y--
EL POR QUÉ DE ESTA NECESIDAD DE PERTENENCIA TAN POCO-
SATISFECHA POR LAS EMPRESAS MEXICANAS Y DE VITAL IM-
PORTANCIA EN LOS GRUPOS HUMANOS.

EL SABER QUE ALGUNAS EMPRESAS SÓLO SE CONFOR--
MAN CON DAR ALGUNAS REGLAS INDISPENSABLES COMO: EL--
LUGAR DE TRABAJO, EL MONTO DEL SUELDO Y LINEAMIENTOS-
GENERALES DEL TIPO DE TRABAJO A REALIZAR, SIN INTE--
RESARLES CONOCER SI EL NUEVO EMPLEADO SE DESARROLVA--
RÁ SATISFACTORIAMENTE.

OTRAS ORGANIZACIONES, DESCONOCEN POR COMPLETO-
ESTAS TÉCNICAS, SE BASAN EN EL CRITERIO DE QUE EL---
NUEVO EMPLEADO SE ADAPTE A LA EMPRESA POR SÍ SOLO, NO
SABEN QUE ESTÁN DESTRUYENDO SU INTERÉS POR LA ORGANI-
ZACIÓN YA QUE SI ÉSTE HA TENIDO DESEOS DE COOPERAR EN
LA EMPRESA, POR FALTA DE INDUCCIÓN ADECUADA SÓLO REA-
LIZARÁ SU TRABAJO SIN INTERÉS ALGUNO.

POCAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO TIENEN UN PRO--
GRAMA DE INDUCCIÓN QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DEL-
NUEVO ELEMENTO.

UNA BUENA INDUCCIÓN, REALIZADA BAJO UN PROGRA-
MA ES DE SUMA UTILIDAD PARA LA ORGANIZACIÓN, LE AHO--
RRARÍA TIEMPO, DINERO Y OBTENDRÍA QUE EL NUEVO ELE--
MENTO RINDIERÁ LO ESPERADO RÁPIDAMENTE. ESTA TÉCNICA
ES POCO CONOCIDA Y NO HA SIDO APLICADA PARA OBTENER--
FRUTOS ÓPTIMOS, YA QUE DE NADA SIRVE ATRAER EXCELEN--
TES CANDIDATOS SINO SE SABEN ENCAUSAR, NI DARLES LA--
CONFIANZA NECESARIA PARA QUE SE DESARROLLEN EN BENE--
FICIO PROPIO Y DE LA ORGANIZACIÓN.

DURANTE LA ELABORACIÓN DE ESTA INVESTIGACIÓN,--
LAS PRINCIPALES LIMITACIONES FUERON, EL POCO CONOCI--
MIENTO TÉCNICO Y PRÁCTICO QUE SE TIENE DEL PROCESO DE
INDUCCIÓN Y EL POCO MATERIAL ESCRITO PARA CONSULTAR--

EN NUESTRO PAÍS, YA QUE EN LA MAYORÍA SÓLO SE ENUN-
CIA.

ANTECEDENTES HISTORICOS.

AL SURGIR EL CAPITALISMO, CON LA REVOLUCIÓN---
INDUSTRIAL A FINES DEL SIGLO XVII, APARECE LO QUE HOY-
CONOCEMOS COMO ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL Y JUNTO CON---
ESTA NACE LA NECESIDAD DE CONOCER LA MEJOR FORMA DE---
EMPLEAR LOS RECURSOS HUMANOS, LA FORMA COMO PROCEDEN,-
LA MANERA DE ELEGIR AL MÁS CONVENIENTE EN EL PUESTO---
ADECUADO, EL PROCEDIMIENTO PARA ADIESTRARLO Y DESARRO-
LLARLO, PERO SOBRE TODO LA MANERA DE LIGARLO A LA OR--
GANIZACIÓN Y MANTENERLO SATISFECHO COMO INDIVIDUO Y---
CON SU GRUPO DE TRABAJO.

LA EXPLOTACIÓN DE TRABAJO, TRAJO CONSIGO CAM---
BIOS EN LAS RELACIONES SOCIALES, YA QUE ANTERIORMENTE-
EL TRABAJO ERA CONSIDERADO COMO MERCANCÍA; LOS OBRE---
ROS TRABAJAN HASTA 18 HORAS DIARIAS.

CON ESTO, EL PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN CO-----
MIENZA A DESARROLLARSE, AUNQUE LA EXISTENCIA DE ÉSTA--
SE REMONTA A TIEMPOS MUY ANTIGUOS, DESDE QUE EL HOM---
BRE POR VEZ PRIMERA SE ORGANIZÓ EN GRUPOS CON LA PRE--
SENCIA DE UN JEFE O LÍDER, CON ESTRUCTURAS Y LEYES---
PROPIAS, FUE HASTA LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL CUANDO SE-
CONOCE, CONSISTÍA EN UN CONJUNTO DE REGLAS INICIALES--
QUE SE LLEVABAN A CABO EN LAS ORGANIZACIONES DE ESA---

ÉPOCA. SÓLO DURANTE ESTE SIGLO SE EMPIEZA A UTILIZAR EL TÉRMINO INDUCCIÓN COMO TAL, MÉTODO DEL QUE ESTA--- INVESTIGACIÓN ES OBJETO.

CAPITULO I

TEORIAS Y CRITERIOS SOBRE LA INDUCCION.

CONCEPTO.

LA PALABRA INDUCCIÓN VIENE DEL VERBO INDUCIR,--
QUE SIGNIFICA: CONVENCER, PERSUADIR.

SEGÚN EL DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPA--
ÑOLA INDUCIR PROVIENE DE LOS VOCABLOS LATINOS (INDUC--
TIO - ONIS) ACCIÓN Y EFECTO DE INDUCIR QUE SIGNIFICA:
CONVENCER, PERSUADIR, MOVER A UNO, INCITAR.

SEGÚN EL DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ARISTOS ----
INDUCCIÓN SIGNIFICA: ELEVAR EL ENTENDIMIENTO DESDE--
EL CONOCIMIENTO DE LOS FENÓMENOS HASTA LA LEY QUE----
LOS RIGE.

ES POR ESTO QUE LA LABOR DEL PROCESO DE INDUC--
CIÓN ES CONVENCER, E INICIAR AL INDIVIDUO A INTEGRAR--
SE Y ACOPLARSE A LA ORGANIZACIÓN, FORMAR DE UNA MA--
NERA RÁPIDA Y EFECTIVA PARTE DE LA EMPRESA.

OBJETO DE UN PROGRAMA DE INDUCCION:

FERNANDO ARIAS GALICIA (EN SU LIBRO "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS") LA PROPIA ORGANIZACION DEBE PREOCUPARSE POR INFORMAR AL RESPECTO A TODOS LOS NUEVOS ELEMENTOS, Y ESTABLECER PLANES Y PROGRAMAS CUYO OBJETO SERA ACELERAR LA INTEGRACION DEL INDIVIDUO, EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE, AL PUESTO, AL JEFE, AL GRUPO DE TRABAJO Y A LA ORGANIZACION EN GENERAL.

SCOTT CLOTHIER SPREGEL (EN SU LIBRO "LA DIRECCION DE PERSONAL") EL PROGRAMA DE INDUCCION, CONSISTE EN PROGRAMAR LA INFORMACION U OPORTUNIDADES QUE NECESITAN TODOS LOS NUEVOS EMPLEADOS, PARA QUE SE LES AYUDE A ADAPTARSE SATISFACTORIAMENTE A SU TRABAJO Y LLEGAR A SENTIR ENTUSIASMO E INTERES POR LOS IDEALES Y RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION (EN SU LIBRO "BOOK OF EMPLOYMENT FORMS") EL PROGRAMA DE INDUCCION CONSISTE EN PROVEER AL NUEVO EMPLEADO DE LA INFORMACION NECESARIA PARA AYUDARLE A SU ADAPTACION, A SU NUEVO TRABAJO Y AL AMBIENTE QUE LO RODEA.

ASPECTOS GENERALES.

LOS PRIMEROS DÍAS DE TRABAJO, REPRESENTAN LAS MÁS IMPORTANTES PARA EL INDIVIDUO, LAS PRIMERAS IMPRESIONES DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL NUEVO GRUPO DE TRABAJO SON VITALES PARA LA ADECUADA ADAPTACIÓN DE ÉSTE CON LA EMPRESA.

LAS ORGANIZACIONES BIEN ORIENTADAS EN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, DEBEN ESTABLECER PROGRAMAS DE INDUCCIÓN DE PROPORCIONEN LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA TODO NUEVO EMPLEADO. ÉSTO AYUDARÁ A LOGRAR UNA BUENA ADAPTACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN Y DARÁ A CONOCER LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, APRESURANDO LA PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.

PARA LOGRARLO ES NECESARIO REALIZAR LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:

1. DEFINIR LAS CONDICIONES DEL EMPLEO.
2. FAMILIARIZAR DETALLADAMENTE AL EMPLEADO CON SUS TAREAS.
3. ESFORZARSE POR ENGENDRAR ENTRE LOS EMPLEADOS CONFIANZA Y CAPACIDAD PARA REALIZAR EL TRABAJO.

TODA EMPRESA PUEDE TENER OBJETIVOS SEMEJANTES A LOS ENUNCIADOS CON ANTERIORIDAD, SIN EMBARGO, LOS DETALLES QUE LLEVA CONSIGO SU PUESTA EN PRÁCTICA, PUEDEN VARIAR, NO SÓLO DE ACUERDO CON LA FILOSOFÍA QUE LLEVA LA ORGANIZACIÓN, SINO TAMBIÉN CON LAS DIFERENTES CLASES DE PERSONAS QUE TRABAJAN DENTRO DE ELLA; CADA INDIVIDUO QUE INTEGRA LA ORGANIZACIÓN DEBE SER TRATADO DE MANERA DIFERENTE.

LA CONTRATACION Y EL PROCEDIMIENTO DE INDUCCION.

LA ENTREVISTA DE CONTRATACIÓN INICIAL VIENE A SER LOS CIMIENTOS DE LOS DETALLES A SEGUIR. EN ALGUNAS SOLICITUDES DE EMPLEO SE DA CONSIDERABLE INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA, DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN, EL ENTREVISTADOR DARÁ NATURALMENTE INFORMACIÓN REFERENTE A LA ORGANIZACIÓN, SU HISTORIA, SUS TRADICIONES Y SUS TIPOS DE PRODUCTOS QUE FABRICA, ESTO SERVIRÁ PARA PROVOCAR CONFIANZA E INTERÉS AL CANDIDATO, EL PROCESO DE ORIENTACIÓN HACIA EL TRABAJO, EL INTEGRARLO CON LA ORGANIZACIÓN Y SUS GRUPOS CONTINÚA DESPUÉS DE TERMINADA LA SELECCIÓN, ALGUIEN DEBE OCUPARSE EN DAR AL NUEVO EMPLEADO LA INFORMACIÓN DEBIDA Y EN HACERLE CONOCER LOS PUNTOS DE VISTA QUE LOS TRANSFORMARÁN DE CANDIDATO ACEPTADO, EN MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN.

LOS PROCEDIMIENTOS DE ORIENTACIÓN ESTÁN DESTINADOS A FAMILIARIZAR AL TRABAJADOR, NO SÓLO CON SU TAREA ESPECÍFICA Y CON LAS CONDICIONES DE LA FÁBRICA, SINO TAMBIÉN CON LA ORGANIZACIÓN, SUS PROPÓSITOS Y POLÍTICAS. EL AJUSTE EMPIEZA CON LA ENTREVISTA DE CONTRATACIÓN Y CONTINÚA EN TANTO QUE EL EMPLEADO SE ENFRENTA CON SITUACIONES NUEVAS.

LAS CONDICIONES DEL EMPLEO.

LAS EMPRESAS QUE CUENTAN CON UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL BIEN ORGANIZADO, LAS CONDICIONES DEL EMPLEO SON AMPLIAMENTE EXPLICADAS EN LA ENTREVISTA DE CONTRATACIÓN O COLOCACIÓN, E INCLUSO EN COMPAÑÍAS DONDE LA CONTRATACIÓN LA REALIZA EL JEFE INMEDIATO, DEBEN SER EXPLICADAS CLARAMENTE LAS CONDICIONES DE TRABAJO AL NUEVO EMPLEADO.

LA RESPONSABILIDAD DE LLEGAR A UN COMPLETO ENTENDIMIENTO CON EL NUEVO EMPLEADO, Y QUE ÉSTE ACEPTÉ SU PUESTO CON PLENO CONOCIMIENTO DE LAS CONDICIONES EN QUE HA DE ACTUAR ES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL. DARLE INFORMACIÓN DEFINIDA EN CUANTO A HORARIO, PROBABILIDAD DE HORAS EXTRAS, INDEMNIZACIÓN POR ENFERMEDAD, DEBE SER INFORMADO CONCRETAMENTE SOBRE EL SUELDO

A GANAR, CUÁNDO Y EN QUÉ FORMA LO COBRARÁ, ASIMISMO, DEBEN INFORMÁRSELE SOBRE LAS REGLAS DE CONDUCTA DE LOS EMPLEADOS, DEBE CONOCER DE ANTEMANO LAS SANCIONES CORRESPONDIENTES A INFRACCIONES A DICHAS REGLAS.

Á PESAR DE QUE SE HAYAN TRATADO ESTOS PUNTOS EN LA CONTRATACIÓN, EL JEFE DE ÉSTE DEBE VOLVER SOBRE ELLOS UNA Y OTRA VEZ, NO SÓLO CUANDO DESTINE AL EMPLEADO A SU TRABAJO, SINO ALGÚN TIEMPO DESPUÉS PARA ASEGURARSE DE QUE SE HA ENTERADO COMPLETAMENTE DE ÉSTOS.

CONFIANZA AL NUEVO EMPLEADO.

EL NUEVO EMPLEADO SUELE YA TENER IDEA GENERAL SOBRE LA REPUTACIÓN E INTEGRIDAD DE LA EMPRESA ANTES DE PRESENTAR SU SOLICITUD DE EMPLEO, SI LA EMPRESA GOZA DE BUENA REPUTACIÓN EN LA COMUNIDAD, YA ESTARÁ HECHO PARTE DEL TRABAJO TENDIENTE A INSPIRAR ESA CONFIANZA. QUIEN SOLICITA EMPLEO DESEA SABER LAS POLÍTICAS Y PRESTACIONES PARA EL PERSONAL, CONOCER LAS POSIBILIDADES DE EMPLEO CONTINUO Y CUALES SON LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA EN ASCENSOS Y AUMENTOS SALARIALES, LAS CONDICIONES DE TRABAJO, ETC.

ES MUY CONVENIENTE QUE CONFÍE EN LA CAPACIDAD--
DE LA ORGANIZACIÓN PARA PROPORCIONARLE BUENAS CONDI--
CIONES DE TRABAJO, LAS RELACIONES SOCIALES QUE PUEDE--
ESTABLECER Y LAS CUALIDADES DE MANDO QUE POSEE EL JE--
FE DEL DEPARTAMENTO DEL PUESTO QUE VA A CUBRIR.

EL NUEVO EMPLEADO SE SENTIRÁ CONTENTO Y SATIS--
FECHO EN SU PUESTO Y EN LA ORGANIZACIÓN AL DETERMI---
NAR LA PRESENCIA DE FACTORES COMO LOS QUE ACABAMOS---
DE MENCIONAR.

ES NECESARIO ESTABLECER UNA COMUNICACIÓN ABIER--
TA, YA SEA ORAL O ESCRITA, ENTRE EL EMPLEADO Y LA OR--
GANIZACIÓN DESDE EL PRIMER MOMENTO PARA BRINDARLE AL--
EMPLEADO CONFIANZA. A MENUDO, EL NUEVO EMPLEADO SE--
SIENTE MÁS PREOCUPADO POR SU FUTURO QUE POR EL PRE---
SENTE, Y UNA DECLARACIÓN DEFINIDA SOBRE LAS OPORTU---
NIDADES DE DESARROLLO Y ASCENSO PUEDEN HACER MUCHO---
PARA CREAR EL DESEO DE ACEPTAR UN CARGO, QUE QUIZÁ---
HUBIERA RECHAZADO DE CONSIDERAR ÚNICAMENTE LA ACTIVI--
DAD Y RETRIBUCIÓN INMEDIATA.

INFORMACION SOBRE SU NUEVO TRABAJO.

AUNQUE EL EMPLEADO ESTÉ INTERESADO POR LAS CON-

DICIONES DE TRABAJO, LO QUE MÁS LE PREOCUPA SON LAS EXIGENCIAS QUE IMPONE EL NUEVO PUESTO, NO EXISTE AMBIENTE NI TRATO AMISTOSO CAPAZ DE MODIFICAR ESTE HECHO, EL EMPLEADO SABE QUE HAY UN TRABAJO QUE REALIZAR, SU ACEPTACIÓN DEL PUESTO ES SEÑAL DE QUE DESEA HACER EL TRABAJO EXIGIDO, TANTO EL ENTREVISTADOR DE COLOCACIONES COMO EL SUPERVISOR DEBEN COMUNICARLE LA NATURALEZA DE SU TRABAJO.

ES NECESARIO QUE EL NUEVO EMPLEADO LEA CUIDADOSAMENTE LA DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR, ES PRUDENTE QUE CUENTE CON EL TIEMPO SUFICIENTE Y OPORTUNIDAD PARA ANALIZAR LA DESCRIPCIÓN Y ASIMILAR SU CONTENIDO.

POSTERIORMENTE, EL NUEVO EMPLEADO TENDRÁ QUE HABLAR CON EL JEFE DEL DEPARTAMENTO, TAL ENTREVISTA FORMA PARTE DEL VERDADERO PROCESO DE INDUCCIÓN. ES RESPONSABILIDAD DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DAR LA INFORMACIÓN MÁS FIEL Y EXACTA SOBRE EL TRABAJO QUE HABRÁ QUE REALIZAR, ES CONVENIENTE REPETIR UNA Y OTRA VEZ LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE IMPONE EL PUESTO HASTA QUE EL EMPLEADO PUEDA TRABAJAR CON LAS NORMAS ESTABLECIDAS.

18.

SE PUEDE INICIAR EL PROCESO DE INDUCCIÓN, CON----
UN RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES, DURANTE ESTA PAR---
TE DEL PROCESO SE LE INFORMA AL NUEVO EMPLEADO LO -----
SIGUIENTE:

- * HORARIO DE TRABAJO
- * MONTO Y DÍA DE PAGO
- * PUESTO DEL NUEVO EMPLEADO Y SU LUGAR DENTRO-----
DE LA ORGANIZACIÓN
- * PRESTACIONES PARA EMPLEADOS
- * PLANES DE SEGUROS Y SERVICIO MÉDICO
- * PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
- * MANUAL DE POLÍTICAS SOBRE EL PERSONAL
- * DAR A CONOCER EL LUGAR Y HORARIO DEL COMEDOR

OTRA FORMA DE INICIAR EL PROCESO SOBRE TODO EN--
EMPRESAS EN QUE EL NÚMERO DE PERSONAS CONTRATADAS LO--
AMERITE, ES EL MÉTODO DE LA CONFERENCIA O LA REUNIÓN,-
ES EL MÁS EFICAZ, SE UTILIZAN PELÍCULAS Y PROYECCIO---
NES.

EL MATERIAL ESCRITO ES EL MEDIO MÁS COMÚN DE----
DAR INFORMACIÓN A LOS EMPLEADOS, PUEDE ESTAR REUNIDO--
EN UN LIBRO O SEPARADO EN VARIOS FOLLETOS CADA UNO----
SOBRE UN ASUNTO CONCRETO, COMO POR EJEMPLO EL DE PRES-
TACIONES.

LOS FOLLETOS PUEDEN SER ENTREGADOS TODOS A LA VEZ O DE PREFERENCIA EN OCASIONES DISTINTAS, CUANDO SEA OPORTUNO. A VECES SE HACEN RECORRIDOS POR EL ESTABLECIMIENTO, PARA DAR AL EMPLEADO UNA VISIÓN DE CONJUNTO DE LA ORGANIZACIÓN, SE PUEDE ENTREGAR A TODOS LOS EMPLEADOS RECIÉN LLEGADOS UNOS CATÁLOGOS ILUSTRADOS ESPECIALMENTE PREPARADOS PARA ELLOS, OTRA COSTUMBRE, CONSISTE EN UTILIZAR TABLEROS DE EXHIBICIÓN, MUESTRARIOS Y EXPOSICIONES DE LOS PRODUCTOS QUE SE FABRICAN, ESTO ES UNO DE LOS MEJORES MEDIOS PARA FAMILIARIZAR AL NUEVO EMPLEADO CON LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA.

ES CONVENIENTE QUE EL NUEVO EMPLEADO SEA ACOMPAÑADO A SU DEPARTAMENTO POR CONSEJEROS. ESTOS CUENTAN ASÍ CON UNA EXCELENTE OPORTUNIDAD PARA CONOCER AL RECIÉN LLEGADO.

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE INDUCCION.

DESPUÉS QUE EL INDIVIDUO YA HAYA PASADO POR LOS DIVERSOS CRITERIOS SELECTIVOS, Y YA QUE SE HAYA DETERMINADO SU COLOCACIÓN EN UN PUESTO DEFINIDO, ES DE ESPERARSE QUE PRONTO EMPEZARÁ A PRODUCIR. SIN EMBARGO, SALVO QUE QUEDE INTEGRADO RÁPIDO Y ADECUADAMENTE EN SU AMBIENTE DE TRABAJO, PUEDE AFECTARSE GRAVEMENTE LA APLICACIÓN COMPLETA DE SU CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN. EN MUCHAS COMPAÑÍAS SE HA HECHO CASO OMISO DE ESTE PROBLEMA, SE HA PERJUDICADO LA MORAL DE LOS TRABAJADORES, Y SE HA CONSEGUIDO UNA ROTACIÓN EXCESIVA.

ALGUNAS EMPRESAS SÓLO SE HAN PROVISTO DE UNA EXPLICACIÓN BREVE DE POLÍTICAS DE TRABAJO Y LAS CONDICIONES EN QUE SE DESEMPEÑA PARA LOS EMPLEADOS NUEVOS. DE ESTA MANERA BUSCAN PRESENTAR LAS VENTAJAS DE TRABAJAR CON ESTA COMPAÑÍA Y A LA VEZ AYUDA A ORIENTAR Y ACOMODAR A LOS EMPLEADOS NUEVOS.

OTRAS ORGANIZACIONES HAN INSTITUIDO UN PROGRAMA COMPLETO DE INDUCCIÓN, CON OBJETO DE INTRODUCIR AL NUEVO EMPLEADO A SU NUEVO TRABAJO, A SUS COMPAÑEROS Y AYUDARLE A QUE SE ACOMODE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

LOS PRIMEROS DÍAS EN EL TRABAJO SON CRÍTICOS Y--
POR LO TANTO ES IMPORTANTE ORGANIZAR UN PROGRAMA, ---
PARA AYUDARLE AL NUEVO EMPLEADO A QUE SE AJUSTE CÓ---
MODAMENTE.

EL NUEVO ELEMENTO SE ENCUENTRA ENTRE CARAS DES-
CONOCIDAS Y EN UN AMBIENTE EXTRAÑO, ENFRENTÁNDOSE A--
SITUACIONES INUSITADAS, Y LAS PRIMERAS IMPRESIONES---
TIENDEN A SER DURADERAS, CUANDO NO SE PRESENTA BIEN-
AL EMPLEADO ANTE SU NUEVA SITUACIÓN, SE PUEDEN DES--
TRUIR SUS AMBICIONES Y SUS IMPULSOS CREATIVOS.

PUEDEN CONVERTIRSE SIMPLEMENTE EN UN TRABAJADOR
ORDINARIO QUE SE SATISFACE CON LA TAREA MÍNIMA QUE SE
LE PIDE, MUY FÁCILMENTE PIERDE TODO INTERÉS Y SE SE-
PARA DE LA ORGANIZACIÓN.

A TRAVES DE UN PROGRAMA DE INDUCCION SE BUSCA:

- A. ESTABLECER LAS RELACIONES QUE MANTENDRÁN EL-
NUEVO EMPLEADO Y LA ORGANIZACIÓN.
- B. AYUDARLE A QUE SE AJUSTE A SU NUEVO AMBIEN--
TE DE TRABAJO.
- C. INFORMARLE DE LAS POLÍTICAS, LOS REGLAMEN---
TOS, LOS BENEFICIOS, ETC. DE LA COMPAÑÍA.

- D. CREAR UNA ACTITUD FAVORABLE HACIA LA EMPRESA.
- E. REDUCIR LA ROTACIÓN, PUESTO QUE LOS ESTUDIOS SOBRE ÉSTA DEMUESTRAN QUE LLEGA A SU PUNTO MÁXIMO EN LOS PRIMEROS MESES DEL EMPLEO.
- F. AHORRARLE TIEMPO Y TRABAJO AL EMPLEADO, Y A LA COMPAÑÍA.

SI EL NUEVO ELEMENTO NO ESTÁ BIEN INFORMADO, CONSTANTEMENTE ESTARÁ PREGUNTANDO A SU SUPERVISOR Y COMPAÑEROS.

CONTENIDO DEL PROGRAMA DE INDUCCION.

EL CONTENIDO DE CADA PROGRAMA DE INDUCCIÓN, DEPENDERÁ PRIMORDIALMENTE DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS POR LA COMPAÑÍA Y ENCIERRA UN GRAN NÚMERO DE TÉCNICAS.

EL TAMAÑO Y TIPO DE LA ORGANIZACIÓN SON FACTORES DETERMINANTES, EN EL PROCEDIMIENTO QUE SE UTILIZARÁ EN LA INDUCCIÓN. NO EXISTE UN PROGRAMA GENERAL SINO QUE TIENE QUE DESARROLLARSE A MEDIDA DE CADA CASO.

EN COMPAÑÍAS PEQUEÑAS, AL INGRESAR UN GRUPO PEQUEÑO DE NUEVOS ELEMENTOS, UNO DE LOS EMPLEADOS DE MÁS

ANTIGUEDAD PUEDE ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE PRESENTAR A LOS NUEVOS ELEMENTOS Y DE EXPLICARLES LA PRÁCTICA ESTABLECIDA DE LA EMPRESA. POR OTRA PARTE, SI SE CONTRATA A UN GRAN NÚMERO DE EMPLEADOS PUEDE ECHARSE MANO DE MATERIAL IMPRESO; PLÁTICAS DE GRUPO, RECORRIDOS Y CONFERENCIAS.

AL DELINEAR EL PROGRAMA, ES NECESARIO BUSCAR EL EQUILIBRIO ENTRE LA EXTENSIÓN DE LA ORIENTACIÓN Y EL COSTO EN TÉRMINO DE HORAS EMPLEADAS POR EL NUEVO EMPLEADO.

A LA VEZ ES ACONSEJABLE TOMAR EN CUENTA HASTA QUE PUNTO SE PUEDE ABSORBER Y RETENER LA INFORMACIÓN Y EL PLAZO QUE SE TENDRÁ QUE DEDICAR AL CUMPLIMIENTO DE LA PRESENTACIÓN COMPLETA.

LOS PUNTOS MAS IMPORTANTES DE UN PROGRAMA DE INDUCCION SON LOS SIGUIENTES:

- A. ANTECEDENTES Y POLÍTICAS DE LA COMPAÑÍA.
- B. PRODUCTOS QUE PRODUCE LA COMPAÑÍA.
- C. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA COMPAÑÍA.
- D. POLÍTICAS DE PERSONAL.
- E. SERVICIOS Y PRESTACIONES PARA EMPLEADOS.

- F. LUGAR FÍSICO DEL TRABAJO, LA ENTRADA QUE DEBE RÁ UTILIZAR, CASILLEROS, ETC.
- G. POLÍTICAS DE SEGURIDAD.
- H. PRESENTACIÓN AL JEFE Y COMPAÑEROS DE TRABAJO.
- I. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO, DEBERES Y NORMAS.

UNA VEZ QUE SE HAYAN ESTABLECIDO ESTOS PUNTOS,-- SE PODRÁ COMPLEMENTAR EL PROGRAMA MEDIANTE LAS SIGUIENTES TÉCNICAS:

- 1. NOTIFICACIÓN POR ESCRITO DE CONTRATACIÓN, DETALLANDO SUELDO, HORA Y LUGAR DE PAGO.
- 2. CONFERENCIAS, DISCUSIONES DE GRUPO, JUNTAS.
- 3. PELÍCULAS DE AYUDA, LÁMINAS FOTOGRÁFICAS CONSONIDO, EXHIBICIONES ESPECIALES DE PRODUCTOS, DIAGRAMAS DE LA DISPOSICIÓN GENERAL DE LA PLANTA,
- 4. DISPONIBILIDAD INMEDIATA DE LAS HERRAMIENTAS, IDENTIFICACIÓN, ROPA ESPECIAL, ETC. PARA EL TRABAJADOR NUEVO Y ACCESIBILIDAD INMEDIATA DE SU SITIO DE TRABAJO.
- 5. VISITA A LA PLANTA ENTERA, YA SEA ANTES O DESPUÉS DE HABERSE ENCARGADO DE TRABAJO.
- 6. LITERATURA IMPRESA DE LA COMPAÑÍA: GUÍAS PARA EL EMPLEADO, LIBRETAS ESPECIALES DE INDUCCIÓN, APUNTES QUE DELINEAN LOS PROGRAMAS DE PRESTACIONES, ETC.

7. ACOMPAÑAMIENTO PERSONAL DESDE EL DEPARTAMEN--
TO DE PERSONAL HASTA EL DEPARTAMENTO DEL TRA--
BAJO.

SEA CUAL FUERE EL MÉTODO QUE SE UTILICE, LA META--
SIGUE SIENDO EL ENTENDIMIENTO VERDADERO POR PARTE DEL--
EMPLEADO RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN, SU LUGAR DENTRO--
DE ELLA, LOS BENEFICIOS QUE PUEDE ESPERAR, Y CÓMO PUEDE
MEJORAR SU POSICIÓN. DEBERÁ ENCAMINARSE TODO PROGRAMA--
DE INDUCCIÓN PARA DARLE AL NUEVO EMPLEADO EL SENTIDO DE
QUE PERTENECE A LA ORGANIZACIÓN. GRAN PARTE DEL ÉXITO--
DEL ENTRENAMIENTO Y EL RENDIMIENTO POSTERIOR DEPENDE DE
LA BUENA INDUCCIÓN, Y EL FRACASO SE MIDE EN TÉRMINOS DE
INSATISFACCIÓN, PRODUCCIÓN DE BAJA CALIDAD Y UN FACTOR--
ELEVADO DE ROTACIÓN.

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, JUEGA UN PAPEL MUY--
IMPORTANTE EN EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LOS NUEVOS--
EMPLEADOS. ÉSTE DEPARTAMENTO SE ENCARGA DE DARLE LA--
BIENVENIDA AL SOLICITANTE. LAS PRIMERAS HORAS DENTRO--
DE LA EMPRESA LAS HA PASADO EN ESTE DEPARTAMENTO. LAS--
IDEAS DEFINIDAS QUE PUEDA TENER ACERCA DE LA COMPAÑÍA--
ES A TRAVÉS DE ÉSTE.

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL FORMULA Y PREPARA EL MATERIAL IMPRESO, PLANEA EL HORARIO DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN, SELECCIONA, ENTRENA Y DIRIGE A LOS OTROS PARTICIPANTES DE PROGRAMA Y EN GENERAL ESTABLECE LA POSIBILIDAD DE INGRESO A LA COMPAÑÍA DEL NUEVO EMPLEADO.

EL DEPARTAMENTO DE ENTRENAMIENTO PUEDE INCLUSIVE SER RESPONSABLE DE CAPACITAR AL JEFE EN SU RESPONSABILIDAD COMO ORIENTADOR Y DE PROPORCIONARLE LOS MATERIALES QUE USARÁ.

POR LO TANTO, PODEMOS DECIR QUE EL JEFE INMEDIATO A LA LARGA ES RESPONSABLE DE LA ADAPTACIÓN PERSONAL DEL EMPLEADO, A SU TRABAJO Y A LA COMPAÑÍA, Y EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL ES RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN Y ÉXITO DEL PROGRAMA DE ORIENTACIÓN, VISTO DESDE UN PUNTO DE VISTA TOTALITARIO.

UN PROBLEMA MUY SERIO DE MUCHAS EMPRESAS ES EL DE PROPORCIONAR EL TIEMPO SUFICIENTE PARA QUE EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN SE SIGA CONSECUTIVAMENTE. LOS JEFES DE PRODUCCIÓN QUIENES ESTÁN ESPERANDO GENTE NUEVA BAJO SUS ÓRDENES O PARA SU TRABAJO, TAN PRONTO COMO SEA POSIBLE, PUEDEN INCLINARSE A PENSAR QUE ALGUNOS DE LOS PASOS QUE INCLUYE EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN PUEDEN SER PASADOS POR ALTO O BIEN QUE SE PUEDEN DEJAR PARA DESPUÉS, ESTOS PA-

SOS, DESDE LUEGO, PUEDEN VARIAR DE ACUERDO CON EL TAMAÑO DE LA EMPRESA Y EL TIEMPO, QUE SEGÚN EL CRITERIO DE LA ORGANIZACIÓN PUEDA SER DEDICADO A INDUCCIÓN Y--ORIENTACIÓN.

EL JEFE Y LA INDUCCION.

EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, CADA NUEVO EMPLEADO RECIBE EL MISMO TRATO Y LA MISMA INFORMACIÓN, PERO DESDE ESTE PUNTO EN ADELANTE, LA EFECTIVIDAD DE LA ORIENTACIÓN DEPENDE DE LA CAPACIDAD PERSONAL Y CRITERIO DEL JEFE, SE ESPERA QUE ÉSTE, DESTINE UN TIEMPO SUFICIENTE PARA AYUDAR AL INDIVIDUO A INICIARSE CORRECTAMENTE; EL ESFUERZO QUE ÉL REALIZA EN ESTE PUNTO, CONTRIBUIRÁ POSTERIORMENTE A GRANDES DIVIDENDOS EN--AHORRO DE TIEMPO Y LA POSIBLE NECESIDAD DE CORRECCIONES FUTURAS. EL NUEVO EMPLEADO SE CONVIERTE EN LA--RESPONSABILIDAD DE SU JEFE. ÉSTE TENDRÁ UNA PLÁTICA--QUE SE DEBERÁ HACER EN PRIVADO, ENCAMINADA A CONOCER AL NUEVO EMPLEADO, A DARLE LA INFORMACIÓN QUE NECESITA PARA QUE ENTIENDA LO QUE LA EMPRESA Y SU TRABAJO--REQUERIRÁN DE ÉL. SE ENCARGARÁ DE PRESENTAR AL NUEVO EMPLEADO CON LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO, LO LLEVARÁ A CONOCER LA EMPRESA Y LE EXPLICARÁ EN UN ASPECTO GENERAL LO QUE ES, SUS PRODUCTOS, SUS POLÍTICAS,--

ETC., Y POR ÚLTIMO LE TRATARÁ DE ACLARAR TODAS SUS---
DUDAS.

RESPONSABILIDAD DEL PROGRAMA.

UNA VEZ QUE LA DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SE-
HAYA COMPROMETIDO A MANTENER EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN,
EL PRIMER PASO PARA ESTABLECEPLO ESTÁ EN DEFINIR LAS--
RESPONSABILIDAD ESPECÍFICAS. LA RESPONSABILIDAD POR--
EL RENDIMIENTO FINAL CAE CLARAMANTE SOBRE LOS JEFES.

SIN EMBARGO, SE HA ENCONTRADO QUE EN LA MAYORÍA
DE LAS ORGANIZACIONES MEDIANAS Y GRANDES, ES ACONSEJA-
BLE QUE LA RESPONSABILIDAD "STAFF" DEL PROGRAMA DE IN-
DUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO TOTAL CUEDA EN MANOS DE UN ES-
PECIALISTA. PUEDE SER EL JEFE DE PERSONAL O UN JEFE--
DE ENTRENAMIENTO. SALVO QUE EXISTA UN HOMBRE DE -----
"STAFF" QUE SE OCUPE PRIMORDIALMENTE DE LA INDUCCIÓN,-
ES MUY PROBABLE QUE CUEDA ABANDONADO EL PROGRAMA POR--
PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DE LÍNEA, ANTE PROBLEMAS QUE
LES PARECEN MÁS URGENTES.

IGUAL QUE EN MUCHAS OTRAS FASES DEL TRABAJO DE-
PERSONAL, EL JEFE ES EL HOMBRE CLAVE EN LA APLICACIÓN-

PRÁCTICA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN. EL EMPLEADO NUEVO PIDE A ÉL MÁS QUE A CUALQUIER OTRA PERSONA LA AYUDA Y LA ORIENTACIÓN QUE NECESITA EN EL DESEMPEÑO DE SU NUEVO TRABAJO. ÉL ES LA PERSONA MÁS ADECUADA PARA HACER LA PRESENTACIÓN A LOS DEMÁS EMPLEADOS, LOS ARREGLOS PARA LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS, LOS EQUIPOS, LA IDENTIFICACIÓN Y PARA ORIENTAR AL NUEVO EMPLEADO RESPECTO AL TALLER, EL CASILLERO, LOS LAVABOS Y AL COMEDOR, PARA EXPLICAR LOS REQUISITOS DEL TRABAJO Y CERCIORARSE DE QUE RECIBE EL ENTRENAMIENTO NECESARIO EN SU SITIO DE TRABAJO. EN BREVE ES EL MÁS INDICADO PARA VERIFICAR QUE EL NUEVO EMPLEADO ALCANCE SU MÁXIMA EFICIENCIA PRODUCTIVA LO MÁS RÁPIDAMENTE QUE SEA POSIBLE.

RETROALIMENTACION.

LA INDUCCIÓN ADECUADA DEL NUEVO EMPLEADO, NO PUEDE SER VALUADA Y SE PUEDE PERDER GRAN PARTE DE SU VALOR UTILITARIO, SI NO SE PRÁCTICA ALGÚN RECONOCIMIENTO DE SU PROGRESO. SIN ESTA CLASE DE REVISIÓN, NO HABRÁ MANERA DE DESCUBRIR FALLAS EN EL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN, EN LAS TÉCNICAS DE INDUCCIÓN, O EN LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO, SINO HASTA QUE SE HAYAN PRODUCIDO DAÑOS CONSIDERABLES. POR MÁS FAVORA-

BLEMENTE QUE LE HAYA IMPRESIONADO AL NUEVO EMPLEADO SU INDUCCIÓN, ES IMPOSIBLE QUE NO SUFRA ALGÚN MENOSCABO--SU MORAL SI SE LE ABANDONA CUANDO AÚN NO HA COBRADO LA COMPLETA SEGURIDAD EN TODOS LOS ASPECTOS DEL TRABAJO,

LAS ENTREVISTAS DE REVISIÓN POSTERIOR CON LOS---NUEVOS EMPLEADOS DURANTE EL TRANCURSO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN O AL FINAL DEL MISMO, SIGUEN SIENDO INDIS---PENSABLES. YA QUE DAN OPORTUNIDAD PARA CONTESTA AQUÉLLAS PREGUNTAS INFORMATIVAS, QUE NO SIEMPRE ESTÁN DISPUESTOS A CONTESTAR; Y A LA VEZ EVALUAR LA MANERA EN---QUE SE ESTÁ AJUSTANDO EL TRABAJADOR A LA ORGANIZACIÓN, ESTIMAR LA CORRECCIÓN DE SU COLOCACIÓN Y ESTABLECER LA EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO DE LA INDUCCIÓN. EN LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES, LA REVISIÓN POSTERIOR ES RESPONSABILIDAD CONJUNTA DE LOS FUNCIONARIOS DE LÍNEA--Y "STAFF". EL PAPEL PRINCIPAL LO LLEVA EL JEFE INME--DIATO DEL NUEVO ELEMENTO.

LA ENTREVISTA DE REVISIÓN POSTERIOR POR PARTE---DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, TRATA DE ESTABLECER ME---DIANTE EL NÚMERO MAYOR DE VÍAS QUE LE ES POSIBLE, EL---GRADO EN QUE SE HA LLEGADO LA INTEGRACIÓN DEL EMPLEADO A LA ORGANIZACIÓN. UTILIZA MÉTODOS DIRECTOS HASTA----CIERTO PUNTO, MEDIANTE PREGUNTAS FRANCAS Y DIRECTAS.--

ABARCA LOS PROBLEMAS DE ALOJAMIENTO, TRANSPORTACIÓN Y LA NECESIDAD DE ROPA ESPECIAL. REvisa LA INFORMACIÓN QUE AÚN REQUIERE EL EMPLEADO, JUNTO CON LA INFORMACIÓN QUE LE PARECE SER INTERESANTE, AUNQUE NO INDISPENSABLE, TRATA DE DEFINIR SU ACTITUD ANTE SU TRABAJO EN PARTICULAR Y ESTIMULAR SUGESTIONES E IDEAS DE CÓMO MEJORAR.

LA ENTREVISTA DE REVISIÓN POR PARTE DEL JEFE, DEBE DE COORDINARSE CON LA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, PARA EVITAR UNA DOBLE INTERPRETACIÓN; LO MISMO OCURRE CON LOS PROBLEMAS ESPECIALES QUE SURGEN EN LA ENTREVISTA Y EL ENTREVISTADOR NO LOS PUEDE RESOLVER. EN TÉRMINOS GENERALES, ESTA ENTREVISTA ESTÁ MÁS ORIENTADA HACIA EL TRABAJO, QUE LA ENTREVISTA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

LOS JEFES NO CUENTAN CON EL TIEMPO QUE SE REQUIERE PARA RECONOCER CUIDADOSAMENTE EL PROGRESO DE SUS EMPLEADOS NUEVOS; POR LO TANTO, ES TAREA DEL JEFE DE PERSONAL RECORDARLE A CADA SUPERVISOR CUÁNDO SE CUMPLE EL PLAZO Y DE LA NECESIDAD PARA PRESENTAR UN INFORME SOBRE CADA NUEVO EMPLEADO. UN CUESTIONARIO BIEN PREPARADO CONSIGUE QUE LOS INFORMES SEAN COMPLETOS Y UNIFORMES, Y AYUDA A REDUCIR EL NÚMERO DE CASOS EN QUE EL INCUMPLIMIENTO DEL TRABAJO PASA DESAPERCIBIDO.

EFFECTIVIDAD DEL PROGRAMA:

A MENUDO, RESULTA DIFÍCIL MEDIR LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA; SE HAN UTILIZADO TESTS ORALES Y ESCRITOS PARA COMPROBAR LA PRECISIÓN DE LA INFORMACIÓN PRESENTADA. PERO LOS TESTS DE "VERDADERO O FALSO" Y OTROS, ESCRITOS; NO SIEMPRE RESULTAN APTOS PARA LOS TRABAJADORES, SON MUCHO MÁS APLICABLES AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, TÉCNICO, VENDEDORES Y OTROS, QUE NORMALMENTE CUENTAN CON MÁS ESTUDIOS. UN ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS POSTERIORES Y DE LAS DE SALIDA DE LA EMPRESA PUEDE ARROJAR LUZ SOBRE LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN; UNA CONFRONTACIÓN DEL NÚMERO DE ERRORES COMETIDOS PROPORCIONARÁ UN BUEN ÍNDICE DE EFECTIVIDAD.

C A P I T U L O I I I

GRUPOS DE TRABAJO.

EL HOMBRE EN LA SITUACIÓN LABORAL NO ABANDONA SU PROPIA ESTRUCTURA, SU PERSONALIDAD, SUS DESEOS, SUS---FRUSTRACIONES, AL CONTRARIO, GRACIAS A SU CAPACIDAD DE INTERRELACIONARSE CON SUS SEMEJANTES SE ENTRELAZA CON---LOS INDIVIDUOS CON QUE LABORA, FORMANDO GRUPOS DE TRABAJO QUE PUEDEN SER PRODUCTIVOS Y SANOS PARA LA EMPRESA O BIEN PUEDEN SER IMPRODUCTIVOS Y FALTOS DE ARMONÍA EN PERJUICIO DEL DESARROLLO PERSONAL DE CADA UNO DE---LOS MIEMBROS Y EN ÚLTIMO GRADO DE LA ORGANIZACIÓN.

ES POR ESTA RAZÓN, QUE EN LA ACTUALIDAD SE LE HA CONCEDIDO GRAN IMPORTANCIA AL EQUILIBRIO DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, YA QUE ÉSTE RECURSO ES EL MÁS VALIOSO Y NECESARIO PARA LA EXISTENCIA DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN.

ESTE EQUILIBRIO DEL HOMBRE EN LA EMPRESA, DEL---HOMBRE AL TRABAJO Y VICEVERSA, DEBE BUSCARSE Y APOYARSE DESDE LA PRIMERA IMPRESIÓN QUE SE LLEVA EL CANDIDATO AL PISAR LAS OFICINAS DE LA ORGANIZACIÓN, AL OBTENER UNA SOLICITUD DE EMPLEO, DURANTE LAS ENTREVISTAS Y TRÁMITES DE SELECCIÓN, Y DURANTE EL HECHO MISMO DE LA---

CONTRATACIÓN; PERO DEBE LLEGAR A SU CLIMAX MEDIANTE UN EFECTIVO PROCESO DE INDUCCIÓN, POR MEDIO DEL CUAL EL NUEVO MIEMBRO DE LA GRAN FAMILIA ORGANIZACIONAL DEBE QUEDAR DEBIDA Y SATISFACTORIAMENTE INTEGRADO A UN GRUPO DE TRABAJO, DESPUÉS DE HABER ASIMILADO CONOCIMIENTOS, HISTORIA, SITUACIÓN DE LA EMPRESA, ASÍ COMO LA SITUACIÓN DE SI MISMO FRENTE A LA COMUNIDAD.

LA PERTENENCIA COMO UNA NECESIDAD.

DESPUÉS DE QUE SE HAN SATISFECHO TANTO LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS Y DE SEGURIDAD, LAS NECESIDADES DE AFILIACIÓN SE CONVIERTEN EN PREDOMINANTES (TEORÍA DE NECESIDADES DE A. MASLOW), PUESTO QUE EL HOMBRE ES UN ANIMAL SOCIAL, GUSTA DE TENER RELACIONES Y ESTAR CON LOS DEMÁS EN SITUACIONES EN QUE SIENTEN QUE PERTENECEN Y SON ACEPTADOS, AUNQUE ESTA NECESIDAD COMÚN, ES MÁS FUERTE PARA ALGUNAS PERSONAS Y MÁS FUERTE EN CIERTAS SITUACIONES.

STANLEY SCHACHTER DE LA UNIVERSIDAD DE MINNESOTA REALIZÓ ESTUDIOS SOBRE LA NECESIDAD DE PERTENENCIA DONDE ENCUENTRA UN DESEO DE SOCIALIZARSE DEL HOMBRE, ESTO ES CUANDO LA GENTE SE RELACIONA ENTRE SÍ ES PORQUE ENCUENTRA UN PLACER EN ELLO. EN ALGUNAS DE ESTAS SITUACIONES

CIONES, LA AFILIACIÓN NO OFRECE NINGUNA RECOMPENSA EVIDENTE COMO DINERO O PROTECCIÓN. SCHACTER DESCUBRIÓ--- QUE NO SIEMPRE ES UN SIMPLE COMPAÑERISMO LO QUE MOTIVABA LA AFILIACIÓN. EN MUCHAS OCASIONES LA GENTE BUSCA-- LA AFILIACIÓN PORQUE DESEA CONFIRMAR SUS CREENCIAS.

LAS PERSONAS CON CREENCIAS SEMEJANTES SE BUSCAN-- UNAS A OTRAS, ESPECIALMENTE SI UNA DE SUS CREENCIAS MÁS FIRMES HA SIDO DESTRUIDA. EN ESTE CASO, TIENDEN A REUNIRSE Y TRATAN DE LOGRAR UN ENTENDIMIENTO COMÚN SOBRE-- LO QUE HA SUCEDIDO Y SOBRE LO QUE DEBEN CREER.

POR OTRO LADO, ELTON MAYO ENCONTRÓ EN SU INVESTIGACIÓN QUE LOS GRUPOS DE TRABAJO QUE SE ESTABAN DESARROLLANDO EN LAS FABRICAS, PUDO HABER SIDO UNA REACCIÓN -- ANTE EL ABURRIMIENTO, LA INSIGNIFICANCIA Y LA FALTA DE COMPETENCIA QUE SENTÍAN LOS TRABAJADORES. COMO RESULTA DO, LOS TRABAJADORES SE CONGREGABAN DEBIDO A QUE COMPARTÍAN LA MISMA SENSACIÓN DE ESTAR APOREADOS POR EL-- SISTEMA.

LA DISMINUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD NO SIEMPRE ES EL RESULTADO DE GRUPOS INFORMALES COMO ALGUNOS EMPRESARIOS SUELEN CREER. DE HECHO, LOS GRUPOS INFORMALES PUEDEN CONSTITUIR UN MAGNÍFICO HABER PARA LA EMPRESA, SI-- LA ORGANIZACIÓN INTERNA ES COMPRENDIDA Y UTILIZADA AL--

MÁXIMO. LA PRODUCTIVIDAD DE UN GRUPO DE TRABAJO PARECE DEPENDER DE COMO VEN LOS MIEMBROS DEL GRUPO SUS PROPIAS METAS EN RELACIÓN CON LAS DE LA ORGANIZACIÓN. POR EJEMPLO, SI SE ADVIERTEN QUE SUS PROPIAS METAS ESTÁN EN CONFLICTO CON LAS DE LA ORGANIZACIÓN, LA PRODUCTIVIDAD TENDRÁ A BAJAR. SIN EMBARGO, SI ESTOS TRABAJADORES VEN QUE SUS METAS SON AFINES A LAS DE LA ORGANIZACIÓN O QUE SE SATISFACEN COMO UN RESULTADO DIRECTO DE CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN, LA PRODUCTIVIDAD TENDRÁ A SER ALTA.

PORQUE SE FORMAN LOS GRUPOS.

HEMOS VISTA QUE LAS NECESIDADES SOCIALES FIGURAN ENTRE LAS MÁS PONDEROSAS. LAS PERSONAS QUE INTEGRAN LAS ORGANIZACIONES SE COMPORTAN COMO MIEMBROS DE GRUPOS, Y SUS PERTENENCIAS A DICHS GRUPOS AYUDA A DAR FORMA A LA ORGANIZACIÓN Y A SUS LABORES. EXISTEN GRUPOS EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN, EN REALIDAD SON UN BLOQUE FUNDAMENTAL QUE SIRVE DE CIMIENTOS PARA LEVANTAR LA ORGANIZACIÓN. PUESTO QUE LA DIRECCIÓN NO PUEDE CUMPLIR CON SUS FINES SI NO ES POR MEDIO DE SU LABOR CON LAS PERSONAS, SE TIENE QUE TRABAJAR POR MEDIO DE GRUPOS.

COMPANERISMO.

LA NECESIDAD DE RELACIONES CON OTRAS PERSONAS ES UNO DE LOS IMPULSOS HUMANOS MÁS FUERTES Y MÁS CONSTANTES, MOVIDOS POR NECESIDADES MUY PECULIARES, POR ESO LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS BUSCAN AFANOSAMENTE EL COMPANERISMO.

ALGUNAS VECES HEMOS TENIDO LA EXPERIENCIA DE LLEGAR AUN NUEVO EMPLEO Y SENTIRNOS COMPLETAMENTE SOLOS, HASTA QUE ALGUIEN NOS HA DIRIGIDO UNA FRASE AMISTOSA Y HA RECONOCIDO EN NOSOTROS UNA PERSONA. LO MISMO OCURRE CON LOS EMPLEADOS QUE NO TIENEN OPORTUNIDAD DE CONTACTOS SOCIALES ESTRECHOS, ENCUENTRAN QUE SU TRABAJO LES SATISFACE MENOS, Y ESTA FALTA DE SATISFACCIÓN SE REFLEJA A MENUDO EN UNA PRODUCCIÓN BAJA, EN AUSENTISMO Y EN UN ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN.

SI RECORDAMOS NUEVAMENTE LAS INVESTIGACIONES DE ELTON MAYO DONDE OBSERVÓ QUE LOS EMPLEADOS DE UNA FÁBRICA DE TEJIDOS QUE TRABAJABAN EN LABORES AISLADAS SE ENCONTRABAN DESCONTENTOS Y NUNCA LLEGABAN A ALCANZAR LA CUOTA DE PRODUCCIÓN. UNOS PERÍODOS DE DESCANSO ALTERNADOS ENTRE LOS TRABAJADORES AYUDARÁN UN POCO. PERO CUANDO LA COMPAÑÍA PERMITIÓ QUE DICHS TRABAJADORES TOMASEN PERÍODOS DE DESCANSO EN GRUPO, AUMENTÓ TANTO LA PRODUC-

CIÓN COMO LA SATISFACCIÓN DE LOS INDIVIDUOS.

IDENTIFICACION.

LA DIFERENCIA PUEDE SER Poca, PERO LAS PERSONAS QUIEREN SER ALGO MÁS QUE COMPAÑERO DE TRABAJO, QUIEREN PERTENECER A UN GRUPO. LA SENSACIÓN DE QUE SE ES PARTE DE UNA ORGANIZACIÓN GRANDE, SÓLO SE LLEGA A TENER EN FORMA INDIRECTA, PERO LAS EXPERIENCIAS COMPARTIDAS POR LOS COMPAÑEROS QUE FIGURAN ENTRE LAS MÁS SIGNIFICATIVAS Y PONDEROSAS FUENTES DE SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO.

OTROS ESTUDIOS INDICAN QUE LOS GRUPOS PEQUEÑOS TIENDEN A GOZAR DE UNA MORAL MÁS ELEVADA. A LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAN EN GRANDES DEPARTAMENTOS EN LOS QUE TODOS HACEN LA MISMA LABOR, LES RESULTA DIFÍCIL FORMAR UN SOLO GRUPO SOCIAL ESTABLE, Y A MENUDO TIENEN LA MORAL BAJA.

AUNQUE NO EXISTE NINGÚN MANIFIESTO PARA AGRUPAMIENTOS ESPECIALES, LAS PERSONAS PROCURAN FORMARLOS. UN EJEMPLO: LO ENCONTRAMOS EN LAS EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN, EN DONDE TODO EL PERSONAL ES NUEVO, Y CADA UNO ES UN DESCONOCIDO PARA TODOS LOS DEMÁS; AL PRINCI-

39.

PIO, LOS EMPLEADOS IRÁN DE UN LADO A OTRO; PERO MUY--
PRONTO COMENZARÁN A DESCUBRIR LAZOS QUE LES SERÁN CO--
MUNES A ALGUNOS, Y AL FINALIZAR EL PRIMER DÍA DE LABO--
RES, YA HABRÁ PEQUEÑOS GRUPOS BIEN DEFINIDOS.

LA COMPRESION.

LA RUTINA DE LA JORNADA DE TRABAJO FACILITA LAS
OPORTUNIDADES PARA FRUSTRACIONES Y TENSIONES. POR --
EJEMPLO, SI SE CUENTA CON UNA MECANÓGRAFA POCO EFI--
CIENTE, SE BUSCA ALGÚN OÍDO AMABLE, DE PREFERENCIA EL
DE ALGUIEN QUE HAYA TENIDO EXPERIENCIAS PARECIDAS Y--
QUE, POR LO TANTO, PUEDA COMPARTIR Y COMPRENDER LAS--
DIFICULTADES.

EL GRUPO LLENA UNA NECESIDAD IMPORTANTE AL PRO--
PORCIONARLES A TODOS SUS MIEMBROS UNA ESPECIE DE "GUÍA
DE COMPORTAMIENTO CORRECTO": NO A BASE DE CUALQUIER--
POLÍTICA O NORMA ESCRITA SINO A BASE DE LO QUE ES REAL--
MENTE ACEPTABLE.

SE RESUELVEN PROBLEMAS DE TRABAJO.

EL NUEVO EMPLEADO PUEDE NO ESTAR SEGURO DE CÓMO-

MANEJAR UN PROBLEMA COMPLICADO, ENTONCES ACUDE A SUS--
COMPAÑEROS EN BUSCA DE AYUDA.

LA SOLUCIÓN QUE EL GRUPO DA A LOS PROBLEMAS PUE--
DE DISCREPAR DE LO QUE ESPERA LA DIRECCIÓN Y HASTA PUE--
DE SER ALGO MÁS EFICIENTE. SE ELIMINA EL PAPELEO; SE--
ESTABLECEN CANALES EFECTIVOS DE COMUNICACIÓN QUE SAL--
TAN BARRERAS ENTRE DEPARTAMENTOS; LOS TRABAJADORES IN--
TERCAMBIAN PARTE DE SUS LABORES PARA HACERLAS MÁS FÁCI--
LES O MÁS AGRADABLES.

LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS ENCUENTRAN QUE EL TRA--
BAJO LES RESULTA MÁS FÁCIL Y MÁS INTERESANTE CUANDO---
PUEDEN TRABAJAR CON OTRAS. EN REALIDAD, ALGUNOS OBRE--
ROS TIENEN QUE COORDINAR SUS ESFUERZOS SI QUIEREN LLE--
VAR A CABO LAS TAREAS QUE LES ESTÁN ENCOMENDADAS. HAY
CIERTAS LABORES QUE PUEDEN HACERLAS UNOS TRABAJADORES--
AISLADOS, PERO EL TRABAJO EN GRUPO SUELE DAR COMO RE--
SULTADO, UNA MOTIVACIÓN MÁS ELEVADA PARA CADA INDIVI--
DUO Y UN RITMO DE TRABAJO MÁS ACELERADO.

PROTECCION PARA QUIEN ES MIEMBRO DEL GRUPO.

LA SOLIDARIDAD DEL GRUPO PROPORCIONA A SÍ MISMO--
OTROS BENEFICIOS Y MAYOR PROTECCIÓN PERSONAL.

LA PROTECCIÓN MÁS MANIFIESTA PROCURADA POR EL GRUPO, EMANA DE LA CAPACIDAD DEL MISMO PARA RESISTIRSE A LAS EXIGENCIAS DE LA DIRECCIÓN RESPECTO A UN MAYOR RENDIMIENTO, A JORNADAS MÁS LARGAS DE TRABAJO Y A UNA MAYOR CALIDAD. EL GRUPO PUEDE INCLUSO BUSCAR LA MANERA DE DESALENTAR CUALQUIER CAMBIO EN LA DISPOSICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA, QUE PUDIERA DESTRUIR LAS RELACIONES SOCIALES YA ESTABLECIDAS. LAS ORGANIZACIONES MÁS DINÁMICAS TIENEN TENDENCIA A INTRODUCIR CAMBIOS EN LOS SISTEMAS Y RUTINAS DE TRABAJO A UN RITMO MAYOR DE AQUEL EN QUE EL INDIVIDUO PUEDE ACOMODARSE A LOS MISMOS. EL RITMO DE INTRODUCCIÓN DE TALES CAMBIOS PUEDE SER MATERIALMENTE ALTERADO POR UN GRUPO DETERMINADO DE TRABAJO.

SIN EL SENTIDO DE FIDELIDAD AL GRUPO, CADA UNO DE LOS EMPLEADOS PUEDE TAMBIÉN COMPORTARSE DE MANERA QUE AGRAVIARÁ A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO. EL GRUPO DE TRABAJO SUELE DISCIPLINAR A LOS MIEMBROS QUE INTENTAN CONQUISTAR LOS FAVORES DEL JEFE "PROTESTANDO" CONTRA SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO O BIEN DEJANDO DE AYUDAR A SUS COMPAÑEROS.

EL PUNTO MÁS COMÚN DE LA FUERZA DEL GRUPO SUELE SER EL JEFE INMEDIATO. LOS MIEMBROS DEL GRUPO PUEDEN EXPRESAR SU DESAGRADO REBAJANDO EL RITMO DE TRABAJO,-

SABOTEANDO LA LABOR (CLARO ESTÁ QUE CON DISCRECIÓN, DE MANERA QUE SEA DIFÍCIL PODER CULPAR A ALGUIEN), O HACIENDO QUE SU JEFE QUEDE COMO UN INEPTO FRENTE A LOS QUE SON SUPERIORES. ÉSTA QUIZÁ SEA LA FORMA MÁS PODEROSA DE PROTECCIÓN QUE EL GRUPO PUEDE OFRECER A SUS MIEMBROS.

COMO SE FORMAN LOS GRUPOS DE TRABAJO.

CUANDO SE CREA UNA NUEVA EMPRESA, LA DIRECCIÓN DECIDIRÁ DÓNDE HABRÁN DE TRABAJAR LOS EMPLEADOS Y QUÉ OPORTUNIDAD TENDRÁN DE ENTRAR EN CONTACTO, DURANTE LA JORNADA DE TRABAJO.

NORMALMENTE, LOS INDIVIDUOS SE LOGRAN RELACIONAR CON LAS PERSONAS QUE VEN MÁS A MENUDO, LA REALIDAD ES QUE LOS EMPLEADOS QUE ESTÁN EN MEJOR SITUACIÓN PARA CONVERTIRSE EN DIRIGENTES DEL GRUPO, SON AQUELLOS QUE TIENEN CIERTAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES QUE LOS DIFERENCIAN DE LOS DEMÁS; AUNQUE TAMBIÉN DEBE TENERSE EN CUENTA LA POSIBLE EXISTENCIA DE MAYORES CONTACTOS EN EL TRABAJO, QUE LES AYUDE EN SU CAMINO AL LIDERAZGO.

EL GRUPO SE CONVIERTE EN ORGANIZACION.

LOS EMPLEADOS FORMAN GRUPOS DE AMISTAD BASADOS EN CONTACTOS E INTERESES QUE LES SON COMUNES; Y ESTOS -- GRUPOS NACEN DE LA VIDA DE LA ORGANIZACIÓN. SIN EM-- BARGO, UNA VEZ QUE HAN QUEDADO ESTABLECIDOS, ESTOS -- GRUPOS VAN FORMÁNDOSE UNA VIDA PROPIA QUE ESTÁ CASI - SEPARADA DEL PROCESO DE TRABAJO DEL QUE HAN SURGIDO, - FORMÁNDOSE ACTIVIDADES Y COSTUMBRES TOTALMENTE NUEVAS COMO COMPARTIR LOS DESCANSOS PARA TOMAR CAFÉ Y DESAYU NAR.

MUY PRONTO VA DESARROLLÁNDOSE UNA VIDA RICA DE- CONTENIDO SOCIAL; LLENA DE PEQUEÑOS INCIDENTES Y DE - DETALLES AL PARECER INSIGNIFICANTES, QUE ALIVIA LAS - PRESIONES DEL TRABAJO.

LOS MIEMEROS VAN ADQUIRIENDO POCO A POCO CIERTO SENTIDO DE AMOR PROPIO AL GRUPO. CUANDO SURGE UN PRO BLEMA COMÚN A TODOS ELLOS, TIENEN CIERTA TENDENCIA NA TURAL A DEBATIRLO UNOS CON OTROS Y A FORMULAR UN PLAN DE ACCIÓN MUTUAMENTE ACEPTABLE. DURANTE CIERTO PERÍO DO DE TIEMPO SE INTRODUCEN MODIFICACIONES INFORMALES- EN LOS PROCEDIMIENTOS FORMALES DE TRABAJO.

444

LOS LAZOS QUE MANTIENE UNIDOS A LOS MIEMBROS DEL GRUPO VAN ESTRECHÁNDOSE AÚN MÁS HASTA QUE POR FIN, EL GRUPO SE CONVIERTE EN UNA ENTIDAD QUE ES ALGO MÁS QUE UN SIMPLE AGLOMERADO DE PERSONAS, SE CREA UNA FORMA--- HABITUAL DE HACER LAS COSAS, LLEGA A SER UNA ORGANIZACION.

DESPUÉS DE QUE EL GRUPO HA QUEDADO BIEN ESTABLECIDO, LA DIRECCIÓN PUEDE IGNORAR SU EXISTENCIA O MOSTRAR UNA OPOSICIÓN MANIFIESTA AL MISMO.

EL GRUPO CUMPLE CON SUS FINES CREÁNDOSE UN CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS ÚNICAS QUE DETERMINAN LAS RELACIONES ENTRE CADA UNO DE LOS MIEMBROS Y LA SUPERVISIÓN, LAS NORMAS DE CONDUCTA QUE ESTÁN APROBADAS Y QUE EL GRUPO HACE CUMPLIR, ASÍ COMO UN SISTEMA PROPIO DE RETRIBUCIONES Y CASTIGOS.

TODOS ESTOS ASPECTOS DE LA VIDA DE GRUPO, ESTÁN EN EQUILIBRIO, ESTÁN TODOS ELLOS RELACIONADOS ENTRE SÍ, TODO CAMBIO EN UNO DE ELLOS SURTE EFECTOS INMEDIATOS EN LOS DEMÁS, Y LOS MIEMBROS SE RESISTEN TENAZMENTE AL CAMBIO EN CUALQUIERA DE LAS PARTES DE ESTE SISTEMA INTERRELACIONADO.

LIDER.

TODO GRUPO TIENE LÍDERES INFORMALES, INDIVIDUOS QUE TIENEN UNA CLASE ESPECIAL DE RANGO QUE HACE QUE--
LOS DEMÁS MIEMBROS DEL GRUPO LOS SIGAN. EL LÍDER IN--
FORMAL ES UNA ESPECIE DE DIRIGENTE MUY DISTINTO AL---
SUPERVISOR NOMBRADO POR LA DIRECCIÓN. AL DIRIGENTE--
NOMBRADO FORMALMENTE SE LE SIGUE DEBIDO A QUE TIENE--
LA FACULTAD, DIRECTA POR LA DIRECCIÓN.

EL JEFE INFORMAL NO GOZA DE ESTA FACULTAD, LE--
SIGUEN DEBIDO A QUE LOS MIEMBROS DEL GRUPO APRENDEN--
QUE ÉSTE NO LES PROPORCIONARÁ LOS BENEFICIOS QUE BUS--
CAN A MENOS QUE CUENTEN CON CIERTA JEFATURA ESTABLE--
CIDA. ALGUIEN TIENE QUE TOMAR LA INICIATIVA PARA HA--
CER QUE LA GENTE RECONOZCA QUE EXISTE UN PROBLEMA CO--
MÚN QUE HAY QUE RESOLVER. EL BUEN LÍDER PONE MUCHO--
CUIDADO EN INVESTIGAR A LOS MIEMBROS, VALIÉNDOSE DE--
LA PERSUACIÓN PERSONAL Y SUGIRIENDO CAMBIOS. TAMBIÉN
SERVE DE REPRESENTANTE DEL GRUPO PARA ENTRAR EN TRA--
TOS CON EL SUPERVISOR; CON EL SINDICATO O CON LOS DE--
MÁS GRUPOS DE TRABAJO.

EN SUMA: EL LÍDER INFORMAL LLEVA A CABO FUNCIO--
NES VITALES QUE CONTRIBUYEN A LA CAPACIDAD DEL GRUPO--
PARA SOBREVIVIR EN SU MEDIO AMBIENTE.

- * INICIA LA ACCIÓN.
- * FACILITA UN CONSENTIMIENTO.
- * PROPORCIONA UN CONTACTO O ENLACE CON EL MUNDO EXTERIOR.

YA SEA CON LA GERENCIA, CON OTROS GRUPOS DE TRABAJO O CON EL SINDICATO,

LAS FUNCIONES QUE HEMOS DESCRITO SUELEN ESTAR-- COMPARTIDAS POR VARIOS INDIVIDUOS ACTIVOS, QUE JUNTOS ABARCAN LA DIRECCIÓN DEL GRUPO. AUNQUE EL SUPERVISOR SE DA MÁS CUENTA DEL INDIVIDUO QUE ENTRA EN CONTACTO-- CON ÉL, COMO REPRESENTANTE DE GRUPO, TIENE QUE RECO-- NOCER QUE, DENTRO DEL GRUPO Y EN SITUACIONES MENOS A-- LA VISTA, PUEDEN HABER OTROS DIRIGENTES TAN INFLUYEN-- TES COMO EL PRIMERO, A LOS QUE LES GUSTA UTILIZAR SU-- HABILIDAD EN MATERIA DE RELACIONES HUMANAS. EL LÍDER DEL GRUPO DEBE ESTAR DE ACUERDO CON EL CONCEPTO IDEA-- LIZADO POR EL GRUPO DE LO QUE TIENE QUE SER UN MIEM-- BRO DEL MISMO.

ALGUNOS DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO PUEDEN ASPI-- RAR A OCUPAR UN PUESTO DE DIRIGENTE SIN LLEGAR A CON-- QUISTAR NUNCA LA ACEPTACIÓN DE SUS COMPAÑEROS. LAS-- PERSONAS AJENAS AL GRUPO, PODRÁN PENSAR QUE ESTOS --- HOMBRES GOZAN DE MÁS INFLUENCIA DE LA QUE REALMENTE--

7.
TIENEN, PUESTO QUE SE MUESTRAN PARTICULARMENTE ACTIVAS EN ENTRAR EN CONTACTO CON LOS DEMÁS. ES MUY IMPORTANTE SABER DISTINGUIR LOS DOS TIPOS, PUESTO QUE EL FALSO RARA VEZ REPRESENTA LOS VERDADEROS SENTIMIENTOS DEL -- GRUPO QUE DICE ENCABEZAR.

REGLAS Y NORMAS DEL GRUPO.

EL AFÁN DE CONFORMARSE A LAS REGLAS DEL GRUPO-- IMPREGNA LA MAYOR PARTE DE LA VIDA SOCIAL. EN LA IN-- DUSTRIA HACE SU APARICIÓN LAS REGLAS DEL GRUPO, ALGU-- NAS DE ESTAS NO TIENEN OTRO FIN QUE HACER QUE LA VIDA-- RESULTE MÁS AGRADABLE A LOS QUE LO COMPONEN.

HAY OTRAS COSTUMBRES QUE SIRVEN PARA HACER EL-- TRABAJO MÁS FÁCIL O PARA ENALTECER LA CALIDAD Y REFLE-- JAN LO QUE ESPERAN LOS MIEMBROS DEL GRUPO EN CUANTO A-- COMPORTAMIENTO DE UNOS RESPECTO A LOS OTROS.

PROBABLEMENTE LAS REGLAS MÁS IMPORTANTES DEL --- GRUPO SON LAS QUE PROTEGEN A LOS QUE LO INTEGRAN CON-- TRA LOS PELIGROS EXTERIORES, QUE PUEDEN AFECTAR AL GRU-- PO. LAS REGLAS DEL GRUPO FACILITAN MUCHAS VECES LA MI-- SIÓN DE LA DIRECCIÓN; EN CUANTO AL GRUPO TENIENDO SUJE-- TOS A LOS "BUSCABULLAS", HACE QUE LA DIRECCIÓN NO TEN-- GA TANTA NECESIDAD DE IMPONER SU DISCIPLINA.

LOS GRUPOS GRANDES, EN ESPECIAL LOS DEDICADOS A TAREAS DE TIPO PROFESIONAL, TIENEN A MENUDO ESTABLECIDAS REGLAS ÉTICAS DESTINADAS A ELEVAR LAS METAS DE TODOS LOS INTEGRANTES.

ADEMÁS DE LAS REGLAS DE COMPORTAMIENTO DEL GRUPO, HAY TAMBIÉN REGLAS DE ACTITUD O NORMAS, PROPIAS DEL MISMO; LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN ESTRECHO CONTACTO UNAS CON OTRAS ADOPTAN PUNTOS DE VISTA COMUNES QUE SE ESPERA SERÁN COMPARTIDOS POR TODOS.

CLARO ESTÁ QUE MUCHAS DE ESTAS NORMAS DE ACTITUD CARECEN DE UNA BASE REAL DE HECHOS. NO SON MÁS QUE MITOS QUE HAN SURGIDO DE LOS TEMORES O DESEOS DEL GRUPO. SIN EMBARGO, SU ACEPTACIÓN POR PARTE DEL GRUPO ES UN HECHO QUE LA DIRECCIÓN DEBE TENER EN CUENTA.

EL INDIVIDUO VA QUEDANDO UNIDO AL GRUPO COMO RESULTADO DEL TRATO Y LA SOCIALIZACIÓN CONSTANTE. LOS INTEGRANTES DEL MISMO COMIENZAN A PENSAR Y A OBRAR DE UNA MISMA MANERA, NO SÓLO PARA GOZAR DE LOS FRUTOS DE PERTENECER AL GRUPO, SINO DEBIDO A QUE EL SÓLO HECHO DE VIVIR UNIDOS REFUERZA EN LA MENTE DE CADA MIEMBRO, CIERTOS SENTIMIENTOS Y ACTITUDES. UNA VEZ QUE EL GRUPO HA QUEDADO VERDADERAMENTE ESTABLECIDO, CADA UNO DE SUS COMPONENTES LLEGA A IDENTIFICARSE CON LOS ÉXITOS Y LOS FRACASOS DEL MISMO.

UNIDAD.

DE LA MISMA MANERA QUE SE ESTABLECEN DIFERENCIAS INTERIORES EN EL TRABAJO, TAMBIÉN LAS HAY ENTRE GRUPOS. UNA DE LAS MÁS IMPORTANTE, ES EL GRADO DE UNIDAD O COHESIÓN DENTRO DEL MISMO. CUANTO MÁS UNIDO ESTÁ EL GRUPO, TANTO MAYORES SON LAS PROBABILIDADES DE QUE TODOS SUS MIEMBROS SE AJUSTEN ESTRICTAMENTE A LAS REGLAS DE AQUEL Y TAMBIÉN LAS PROBABILIDADES DE QUE HAYA UN PEQUEÑO NÚCLEO DIRIGENTE QUE REPRESENTA, SIN OPOSICIÓN, EL SENTIR DE TODOS LOS COMPONENTES. LOS GRUPOS UNIDOS SON, CONSTANTES EN CUANTO A SUS MEDIDA DE RANGO, Y LO MÁS PROBABLE SERÁ QUE ACTÚEN AL MISMO TIEMPO CUANDO SE VIOLAN SUS ESPERANZAS, YA SEA POR PARTE DE LA DIRECCIÓN, POR UNO DE SUS PROPIOS MIEMBROS O HASTA POR OTRO GRUPO.

PRESION EXTERIOR.

LOS MIEMBROS DEL GRUPO SE JUNTAN UNOS CON OTROS CUANDO LES AMENAZA UN PELIGRO COMÚN. UN GRUPO DE EMPLEADOS PUEDE OLVIDARSE DE LAS DIFERENCIAS PERSONALES Y ESTRECHAR SUS FILAS CONTRA UN NUEVO JEFE AL QUE SE LE CONSIDERE COMO UNA AMENAZA PARA EL GRUPO. LA RAPIDEZ SIN QUE SE LIQUIDAN LAS ENEMISTADES, GRACIAS A LA PRESIÓN QUE REPRESENTA UN ENEMIGO COMÚN, ES A VE-

ES ALGO QUE RESULTA ASOMBROSA.

ES POSIBLE QUE LA SOLIDARIDAD DEL GRUPO SUFRA--
ALGUNA DISMINUCIÓN CUANDO CESA LA PRESIÓN EXTERIOR,--
PERO LOS PATRONES DE COLABORACIÓN QUE SURGIERON DURANT
TE LOS MOMENTOS DE CRISIS PUEDEN MUY BIEN SUBSISTIR.

CAPITULO IV

UNA NUEVA PERSONALIDAD AL GRUPO DE TRABAJO.

EN EL CAPÍTULO ANTERIOR SE HIZO NOTAR LA NECESIDAD DE PERTENENCIA DEL INDIVIDUO A GRUPOS HUMANOS QUE COMPARTEN INTERESES Y NECESIDADES SIMILARES Y QUE BUSCAN LOGRAR UN FIN COMÚN; ES POR ESTO QUE ES NECESARIO TOMAR MUY EN CUENTA QUE UNA NUEVA PERSONALIDAD VA A INGRESAR A LA ORGANIZACIÓN Y A LOS GRUPOS HUMANOS. EL JEFE INMEDIATO DEL NUEVO EMPLEADO DEBE CONSIDERAR QUE SU GRUPO DE TRABAJO ESTÁ INTEGRADO POR INDIVIDUOS QUE JUNTOS HAN FORMADO UNA PERSONALIDAD DE GRUPO Y AL INGRESAR UN NUEVO ELEMENTO A ÉSTE, SI SUS INTERESES PERSONALES NO SON ACORDES CON LOS DEL GRUPO, SE PUEDE PROVOCAR UN DESCONTENTO TAL QUE AFECTARÁ HASTA LA PRODUCTIVIDAD DE LOS INDIVIDUOS QUE ESTÁN BAJO SU CARGO.

EN LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y LA MAYORÍA DE LOS JEFES PASAN POR ALTO ESTE ASPECTO, ÚNICAMENTE LES PREOCUPA DEL NUEVO ELEMENTO, SUS HABILIDADES TÉCNICAS Y SUS EXPERIENCIAS LABORALES, NO PROCURAN CONOCER A SU GRUPO DE TRABAJO, PARA QUE AL CONTRATAR A UN NUEVO EMPLEADO ÉSTE TENGA CARACTERÍSTICAS SIMILARES O AFINES AL GRUPO.

UN BUEN JEFE DEBE ACEPTAR QUE UN MIEMBRO QUE NO COMPARTE LOS INTERESES DEL GRUPO, PUEDE OCASIONAR LA-- DESTRUCCIÓN TOTAL DE ESE GRUPO DE TRABAJO.

ESTE CONOCIMIENTO DEL NUEVO INDIVIDUO ES, EN--- MUCHOS CASOS POCO POSIBLE EN LA ETAPA DE SELECCIÓN Y-- CONTRATACIÓN, PERO DURANTE EL PERÍODO DE INDUCCIÓN Y-- GRACIAS A LA CERCANÍA QUE DEBE EXISTIR ENTRE EL NUEVO EMPLEADO Y EL JEFE INMEDIATO, ES POSIBLE DETECTAR CA-- RACTERÍSTICAS DEL INDIVIDUO QUE PUEDEN BENEFICIAR O--- PERJUDICAR AL GRUPO DE TRABAJO, Y AL FINALIZAR LA ETA-- PA DE INDUCCIÓN EN UN PERÍODO NO MAYOR DE TRES MESES,- ES POSIBLE CONOCER LOS INTERESES PERSONALES DEL NUEVO EMPLEADO, Y SU ADAPTABILIDAD AL GRUPO DE TRABAJO Y A-- LA ORGANIZACIÓN.

PROGRAMA DE INDUCCION.

LA META DE CUALQUIER PROGRAMA DE INDUCCIÓN, ES-- LA DE INCITAR Y ORIENTAR ADECUADAMENTE AL NUEVO EMPLEADO, AYUDÁNDOLO PARA QUE SE ADAPTE INMEDIATAMENTE AL--- ENGRANAJE DE LA ORGANIZACIÓN. PARA LOGRAR DE UNA MA-- NERA RÁPIDA Y OPORTUNA ESTA META, ES INDISPENSABLE --- REALIZAR UN PROGRAMA EFECTIVO Y CONTAR CON HERRAMIEN-- TAS DE CONTROL QUE PERMITAN EVALUAR LA EFECTIVIDAD ---

DEL PROGRAMA Y DE SU ADECUADA APLICACIÓN. EXISTEN UN GRAN NÚMERO DE MANERAS DE APLICAR UN BUEN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PERO LAS ORGANIZACIONES HAN DESCUIDADO LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL QUE HACEN EFECTIVO EL PROGRAMA, SOBRE TODO POR PARTE DE LOS JEFES INMEDIATOS DE LOS NUEVOS EMPLEADOS.

LÓGICAMENTE TODA ESTA INFORMACIÓN DEBERÁ SERVIR NO SÓLO AL EMPLEADO SINO A LA ORGANIZACIÓN. LA EMPRESA DEBERÁ REVISAR PERIÓDICAMENTE ESTA DOCUMENTACIÓN-- PARA HACER LOS CAMBIOS PERTINENTES Y DAR AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO UNA INDUCCIÓN EFECTIVA.

A CONTINUACIÓN PRESENTO ALGUNOS EJEMPLOS DE COMO PUEDE SER UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

HOJA DE ORIENTACION PARA EL NUEVO EMPLEADO U OBRERO.

EL DÍA QUE EL NUEVO EMPLEADO FIRMA SU CONTRATO, ES -- CONVENIENTE DARLE A CONOCER LOS DATOS INDISPENSABLES-- PARA SU PRIMER DÍA DE TRABAJO.

LA DIRECCIÓN COMPLETA DE NUESTRA EMPRESA ES _____
CALLE

NÚMERO COLONIA ZONA ENTRE CALLE Y CALLE

TELÉFONO (S) DE LA EMPRESA _____

LAS LÍNEAS DE CAMIONES QUE PASAN POR LA EMPRESA SON _____

EMPIEZA USTED A TRABAJAR EN LA SIGUIENTE FECHA _____

FAVOR DE REPORTARSE EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

SU NÚMERO DE TARJETA ES _____

EL HORARIO ES DE _____ A LAS _____

TRABAJAMOS LOS DÍAS LÚNES _____ MARTES _____ MIÉRCOLES _____

JUEVES _____ VIERNES _____ SÁBADO _____ DOMINGO _____

LA HORA DE COMIDA ES _____ A LAS _____

SUS PERÍODOS DE DESCANSO SON DE _____ A LAS _____

USTED TRABAJARÁ EN LA: LOS SUPERVISORES SON:

SECCIÓN DE _____ _____ SUPERVISOR

DEPARTAMENTO DE _____ _____ JEFE

DIVISIÓN DE _____ _____ GERENTE

SU SUPERVISOR INMEDIATO ES _____

SEA USTED BIENVENIDO EN NUESTRA EMPRESA. HAGA--
USTED TODAS LAS PREGUNTAS QUE CREA CONVENIENTE PARA--
ENTENDER SU TRABAJO Y PODER RENDIR EFICIENTEMENTE.

JEFE DE PERSONAL.

ACTIVIDADES DE UN PROGRAMA DE INDUCCION.

LOS PROGRAMAS DE INDUCCION PUEDEN VARIAR EN SU CONTENIDO PERO LA FINALIDAD DEBE SER LA MISMA, PROCURAR UNA RAPIDA INTEGRACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

UNA FORMA DE REALIZAR UN PROGRAMA DE INDUCCIONES LA SIGUIENTE:

HORARIO

1ER. DIA

9:00	9:30	PERSONAL	13	FIRMAR CONTRATO.
9:30	11:00	PERSONAL	13	ORIENTACION Y--- MANUALES DE BIEN VENIDA.
11:00	11:30	ENTRENAMIENTO	12	RECORRIDO POR -- LAS OFICINAS.
11:30	12:00	AUDITORIO	P.B.	PELICULA "BIEN-- VENIDO A BORDO".
12:00	12:30	CAFETERIA	P.B.	DESCANSO.
12:30	13:30	AUDITORIO	P.B.	AUDIOVISUAL (HIS TORIA DE LA EM-- PRESA).

13:30	15:00	COMEDOR	MEZZANINE	COMIDA.
15:00	16:30	AUDITORIO	P.B.	POLÍTICAS Y SISTEMAS DE SEGURIDAD.
16:30	18:00	AUDITORIO	P.B.	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN--- (QUIÉN ES--- QUIÉN).

2do. día

9:00	11:30	DEPTO. QUE SE ASIGNÓ	()	PRESENTACIÓN Y ENTREVISTA CON EL GRUPO DE TRABAJO.
11:30	12:00	CAFETERÍA	P.B.	DESCANSO.
12:00	13:30	AUDITORIO	P.B.	EXPLICACIÓN DE LOS PROCESOS Y PRODUCTOS QUE SE FABRICAN.
15:30	15:00	COMEDOR	MEZZANINE	COMIDA.
15:00	16:30	AUDITORIO	P.B.	PRESTACIONES Y BENEFICIOS

16:30 18:00 AUDITORIO P.B. DEPTO. STAFF QUE-
LO AUXILIEN PARA
REALIZAR SU TRA-
BAJO.

3ER. DÍA

*9:00 EN ADE- DEPTO. QUE () INTEGRACIÓN AL--
LANTE SE LE ASIG- GRUPO DE TRABAJO,
NE. ENTRENAMIENTO DE
SU TRABAJO, CONQ
CER SU DESCRIP--
CIÓN DE PUESTO Y
ORIENTACIÓN DE--
PUESTO Y ORIENTA
CIÓN HASTA QUE--
SE SIENTA PARTE-
DE LA ORGANIZA--
CIÓN Y SU PRODUC
TIVIDAD SEA LA--
DESEADA.

*NOTA: ESTA ACTIVIDAD ES CONTINUA HASTA LA PERFECTA-
ADAPTACIÓN DEL NUEVO ELEMENTO A LA ORGANIZACIÓN, A SU
DEPARTAMENTO, A SU GRUPO DE TRABAJO A LA ÓPTIMA REALI
ZACIÓN DE LAS FUNCIONES A LAS QUE FUÉ ASIGNADO. ESTA

ETAPA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN ES DE VITAL IMPORTAN-
CIA Y EL JEFE INMEDIATO ES EL RESPONSABLE DE VERIFI--
CAR QUE ESTAS ACTIVIDADES SE LLEVEN A CABO.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL NUEVO EMPLEADO.

ES IMPORTANTE QUE DENTRO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN, EL NUEVO ELEMENTO CONOZCA CUALES SON SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES CON LA EMPRESA Y SE LE EXPLIQUE QUE PRODUCTOS FABRICAN, ASÍ COMO SUS APLICACIONES.

SI EXISTIERAN DIFERENTES CENTROS DE PRODUCCIÓN, QUE CONOZCA DONDE ESTÁN UBICADOS Y CUAL ES EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO. UNA FORMA DE INFORMAR AL PERSONAL RECIÉN INGRESADO DE SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES ES LA SE PRESENTA A CONTINUACIÓN:

* ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

LA COMPAÑÍA TIENE UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL QUE LE PERMITIRÁ A USTED CAPACITARSE PARA DESEMPEÑAR SATISFACTORIAMENTE SU PUESTO ACTUAL.

EXISTE TAMBIÉN UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAL CON EL QUE SE BUSCA QUE USTED DESARROLLE PLENAMENTE TODAS SUS APTITUDES, PARA QUE POSTERIORMENTE PUEDA OCUPAR PUESTOS DE MAYOR IMPORTANCIA DENTRO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN.

* SUS RELACIONES EN EL TRABAJO.

TODOS DESEAMOS SER TRATADOS COMO PERSONAS, COMO INDIVIDUOS. SI USTED TIENE ESTO PRESENTE EN LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO, FOMENTARÁ LA CAMARADERÍA Y VIVIRÁ EN UN AMBIENTE MÁS AGRADABLE.

* DIAS DE PAGO.

SEMANALMENTE SE EFECTÚA EL PAGO DE SALARIOS A LOS TRABAJADORES Y EL PAGO DE SUELDOS A LOS EMPLEADOS, SE LLEVA A CABO LOS DÍAS 15 Y ÚLTIMO DE CADA MES.

SI USTED CONSIDERA QUE EXISTE ALGÚN ERROR EN EL PAGO DE SUS SALARIOS, NOTIFÍQUELO A SU JEFE, PARA QUE A TRAVÉS DE ÉL SE HAGAN LAS ACLARACIONES NECESARIAS Y SE LE CUBRA CUALQUIER DIFERENCIA.

* PLATIQUE CON SUS JEFES.

USTED DEBE PLATICAR CON SUS JEFES SOBRE CUALQUIER PROBLEMA QUE SE LE PRESENTE EN RELACIÓN CON SU TRABAJO. PUEDE PEDIRLES QUE LE ACLAREN DUDAS O QUE LE AYUDEN A RESOLVER PROBLEMAS PROPIOS DE SUS LABORES. ELLOS SIEMPRE ESTARÁN EN LA MEJOR DISPOSICIÓN DE ES

CUCHARLO Y LO ATENDERÁN CON TODA CORTESÍA Y CORDIALIDAD. POR SU PARTE, USTED TAMBIÉN DEBE TRATARLOS-DENTRO DE LAS MISMAS NORMAS DE CORDIALIDAD Y RESPETO.

* CALIDAD EN NUESTROS PRODUCTOS.

PARA LOGRAR PRODUCTOS DE LA MÁS ALTA CALIDAD, ES INDISPENSABLE QUE LA IDEA DEL TRABAJO BIEN HECHO HORME LAS ACCIONES DE TODO EL PERSONAL.

* HERRAMIENTAS.

ALGUNOS TRABAJOS REQUIEREN DEL USO DE HERRAMIENTAS, LAS CUALES LE SERÁN PROPORCIONADAS POR LA EMPRESA, -CUÍDELAS, PUES EL VALOR DE LA HERRAMIENTA QUE SE --PIERDA O QUE NO SEA DEBIDAMENTE CUIDADA LE SERÁ DESCONTADO DE SU SALARIO. LAS HERRAMIENTAS DEFECTUO--SAS TAMBIÉN PUEDEN CAUSAR ACCIDENTES; AVISE A SU --JEFE CUANDO SU HERRAMIENTA ESTÉ DEFECTUOSA, PARA --QUE SE REPARE O SE LE SUBSTITUYA POR OTRA EN BUENAS CONDICIONES.

* DIAS DE DESCANSO.

SEMANALMENTE SE DISFRUTARÁ DE UN DÍA DE DESCANSO.

SI USTED TRABAJA EN LABORES DE DÍA, SU DESCANSO SEMANAL SERÁ EL DOMINGO, PERO SI LABORA EN TURNOS, -- DESCANSARÁ EL DÍA EN QUE LE CORRESPONDA EN LA SEMANA, DE ACUERDO CON EL CALENDARIO DE SU DEPARTAMENTO.

LOS TRABAJADORES QUE LABOREN EL DOMINGO TENDRAN DERECHO A LA PRIMA ESTABLECIDA EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN VIGOR.

USTED TIENE DERECHO A DESCANSAR, ADEMÁS DE LOS DÍAS QUE ESTABLECE LA LEY, AQUELLOS QUE ESTÁN CONSIDERADOS COMO DESCANSO OBLIGATORIO EN SU CENTRO DE TRABAJO.

CUANDO LABORE USTED EN SU DÍA DE DESCANSO SEMANAL U OBLIGATORIO, RECIBIRÁ ADEMÁS DE SU SALARIO ORDINARIO, EL PAGO ADICIONAL QUE LE CORRESPONDA POR ESTE TRABAJO.

* VACACIONES.

DESPUÉS DE UN AÑO DE SERVICIOS, USTED TENDRÁ DERECHO A DISFRUTAR DE UN PERÍODO DE VACACIONES CON GO-

CE DE SALARIO. CON TODA ANTICIPACIÓN A CUANDO LE--
CORRESPONDAN, SU JEFE HABLARÁ CON USTED PARA SEÑ--
LAR LA FECHA Y LA FORMA EN QUE LAS DISFRUTARÁ.

* PREMIO A LA PUNTUALIDAD.

EN LA SEMANA DE NAVIDAD, LA EMPRESA ENTREGA A CADA-
TRABAJADOR, UN PREMIO EN EFECTIVO, POR LA PUNTUALI-
DAD AL TRABAJO QUE HAYA OBSERVADO DURANTE EL AÑO.

USTED DESEARÁ RECIBIR EL MÁXIMO DE ESTE PREMIO; EN-
TONCES LE RECOMENDAMOS NO FALTAR A SU TRABAJO SIN--
AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA, PORQUE EL MONTO DEL PRE-
MIO DISMINUIRÁ.

LOS EMPLEADOS TAMBIÉN RECIBEN EN EFECTIVO SU OBSE--
QUIO DE NAVIDAD POR EL MISMO CONCEPTO.

* SISTEMA DE SUGESTIONES.

SUS CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS O PROFESIONALES Y SU EX-
PERIENCIA, LE HARÁN CONCEBIR IDEAS PARA MEJORAR LOS
SISTEMAS, MÉTODOS DE TRABAJO, MODIFICAR O ELIMINAR--
EQUIPO; COMO REDUCIR COSTOS DE OPERACIÓN, MEJORAR--
LA CALIDAD, AUMENTAR LA PRODUCCIÓN O ELIMINAR RIES-
GOS DE ACCIDENTES O DE INCENDIOS,

LAS SUGERENCIAS LE PODRÁN SER PREMIADAS EN PROPORCIÓN A SU UTILIDAD.

* SUS FAMILIARES.

LE SUPPLICAMOS AVISE AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL AL OCURRIR CUALQUIER CAMBIO EN EL NÚMERO DE PERSONAS-- QUE DEPENDAN DE USTED.

* REPARTO DE UTILIDADES.

CADA AÑO, LA COMPAÑÍA LO INCLUYE A USTED CUANDO HACE LA REPARTICIÓN DE UTILIDADES. LA PARTICIPACIÓN DE USTED EN DICHAS UTILIDADES ESTÁ DETERMINADA POR LOS DÍAS LABORADOS, ASÍ COMO POR EL MONTO DE LOS -- SUELDOS QUE HAYA DEVENGADO DURANTE EL AÑO, DE ACUERDO CON LAS DISPOSICIONES QUE LA LEY ESTABLECE.

* DEPORTES.

LA EMPRESA VE CON SIMPATÍA Y FOMENTA EL DEPORTE --- ENTRE SU PERSONAL.

EL DEPORTE BENEFICIA LA SALUD DE QUIEN LA PRACTICA-- Y DESARROLLA LA DISCIPLINA Y EL ESPÍRITU DE GRUPO.

* COMEDORES.

EXISTEN LOCALES DEBIDAMENTE ACONDICIONADOS EN DONDE USTED PUEDE TOMAR SUS ALIMENTOS. ESTAMOS SEGUROS-- QUE NOS AYUDARÁ A CONSERVARLOS EN BUENAS CONDICIONES DE LIMPIEZA.

* RIFAS, COLECTAS, SUBSCRIPCIONES.

PARA BENEFICIO DE TODOS, NO SE PERMITE EFECTUAR RIFAS, COLECTAS, SUBSCRIPCIONES, ACTOS DE COMERCIO-- ETC., ASÍ COMO TAMPOCO TRATAR DURANTE LAS HORAS DE TRABAJO, ASUNTOS SINDICALES, POLÍTICOS, RELIGIOSOS-- O AJENOS A LAS LABORES.

* CASILLEROS.

SI LA EMPRESA LE PROPORCIONA UN CASILLERO EN DONDE PUEDA USTED GUARDAR SU ROPA Y ARTÍCULOS DE SU USO-- PERSONAL, NO SE HACE RESPONSABLE POR LA PÉRDIDA DE ARTÍCULOS GUARDADOS ALLÍ.

ESTE CASILLERO, DEBE CONSERVARLO LIMPIO Y EN BUEN-- ESTADO.

* **DISTINTIVO Y DIPLOMA DE SERVICIOS.**

ESTAMOS ORGULLOSOS DE AQUELLAS PERSONAS QUE TIENEN YA VARIOS AÑOS DE SERVICIOS CON LA COMPAÑÍA. EN RECONOCIMIENTO RECIBEN DISTINTIVOS AL CUMPLIR 5, 10, 15, 20 O MÁS AÑOS DE SERVICIOS. NOS DARÁ MUCHO GUSTO PRESENCIAR CUANDO NUESTRO DIRECTOR GENERAL O EL GERENTE DE LA PLANTA LE ENTREGUE A USTED SU PRIMER DISTINTIVO, O CUANDO SE LE ENTREGUE SU DIPLOMA POR ASISTENCIA PERFECTA A SU TRABAJO.

* **HIGIENE Y LIMPIEZA.**

ES AGRADABLE TRABAJAR EN UN LUGAR HIGIÉNICO, LIMPIO Y ORDENADO.

USTED PUEDE AYUDARNOS EN LA CAMPAÑA DE LIMPIEZA Y ORDEN, MANTENIENDO LIMPIO Y ORDENADO SU LUGAR DE TRABAJO.

UTILICE LOS DEPÓSITOS PARA DESPERDICIOS Y BASURA.

* **IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO.**

DE ACUERDO CON LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, Y

LA DEL SEGURO SOCIAL, SE LE REDUCIRÁ DE SU SUELDO O SALARIO EL IMPUESTO AL PRODUCTO DEL TRABAJO Y LA -- CUOTA POR SEGURO SOCIAL QUE A USTED LE CORRESPONDE PAGAR. POR LA CUOTA QUE USTED CUBRE AL SEGURO SOCIAL, LA EMPRESA PAGA DOS VECES Y MEDIA Y ADEMÁS LO CORRESPONDIENTE POR CONCEPTO DE GRADO DE RIESGO, -- POR LOS ACCIDENTES QUE EN EL TRABAJO, O CON MOTIVO DE ÉL, LLEGASE USTED A SUFRIR.

* SU DOMICILIO.

ES MUY IMPORTANTE QUE CONOZCAMOS SU DOMICILIO EXACTO.

NOS SERVIRÁ PARA COMUNICARLE CUALQUIER NOTICIA O HECHO DE INTERÉS.

* SEGURIDAD.

FUNCIONA EN CADA PLANTA UNA COMISIÓN PERMANENTE DE SEGURIDAD E HIGIENE, FORMADA POR IGUAL NÚMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES Y DE LA EMPRESA.

ESTA COMISIÓN DESARROLLA UN IMPORTANTE PAPEL EN LA LABOR DE EVITAR ACCIDENTES, PERO NECESITA LA COLABORACIÓN DE USTED.

* PROGRESO PERSONAL.

SU PORVENIR EN LA EMPRESA DEPENDERÁ DE SU TRABAJO, SU INICIATIVA Y SU INTERÉS EN CONOCER SUS LABORES Y LOS SISTEMAS QUE SE SIGUEN PARA EL FUNCIONAMIENTO DE SU DEPARTAMENTO, DE LA PLANTA Y DE LA COMPAÑÍA, LO CUAL SE TRADUCE EN LA CAPACIDAD PARA DESEMPEÑAR SUS OBLIGACIONES, Y POR ENDE LA OPORTUNIDAD DE LOGRAR ASCENSOS QUE LO BENEFICIARÁN.

LA COMPAÑÍA TIENE UN BUEN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE SU PERSONAL, E INDUDABLEMENTE USTED ESTÁ COMPROMETIDO EN ESE PROGRAMA. SU ÉXITO DEPENDERÁ DE USTED MISMO.

* REGLAMENTO DE TRABAJO.

LEA CON INTERÉS EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, PUES EN ÉL DEBERÁ NORMAR SU CONDUCTA, POR LO QUE SE REFIERE A SUS RELACIONES DE TRABAJO.

* EXAMEN MEDICO.

SU EXAMEN MÉDICO PARA INGRESAR A LA EMPRESA, TUVO POR OBJETO CONOCER SU ESTADO DE SALUD Y CONDICIÓN FÍSICA PARA TRABAJAR.

ES IMPORTANTE QUE LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONE EL MÉDICO EN RELACIÓN CON SU EDAD, CONDICIONES FÍSICAS Y ENFERMEDADES ESTÉ APEGADA A LA REALIDAD.

* EQUIPOS Y ÚTILES.

DEBE USTED PROCURAR CONSERVAR EN BUENAS CONDICIONES TODA LA MAQUINARIA, EL EQUIPO Y LOS ÚTILES QUE SE LE ASIGNEN PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO. CUALQUIER DESPERFECTO QUE NOTE EN LOS MISMOS, DEBERÁ REPORTARLO INMEDIATAMENTE A SU JEFE, PARA QUE SE CORRIJA, O PARA SU RESPOSICIÓN.

* EDUCACION ESCOLAR.

LA EMPRESA SE PREOCUPA POR LA EDUCACIÓN DE LOS HIJOS DE SUS EMPLEADOS Y TRABAJADORES, Y CON TAL FIN, AYUDA ECONÓMICAMENTE CON FUERTES CANTIDADES.

BECAS.

SE HA ESTABLECIDO UN PROGRAMA DE BECAS TANTO PARA PERSONAL, COMO PARA LOS HIJOS DEL MISMO. SU JEFE O EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, PUEDEN DARLE AMPLIA INFORMACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA DE BECAS.

ESTUDIOS POR CORRESPONDENCIA.

TAMBIÉN EXISTE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, A BASE-
DE LLEVAR A CABO ESTUDIOS POR CORRESPONDENCIA SOBRE
ALGUNAS TÉCNICAS O RAMAS PROFESIONALES QUE LO AYUDA-
RÁN NO SÓLO EN SU TRABAJO, SINO QUE LO CAPACITARÁN-
MEJOR PARA SU DESARROLLO PERSONAL.

* PAQUETES Y MATERIALES.

CUANDO USTED NECESITE SACAR DEL EDIFICIO O DE LA---
PLANTA ALGÚN OBJETO O PAQUETE, OBTENGA DE LA PERSO-
NA AUTORIZADA PARA EXPEDIRLO EL "PASE DE SALIDA CON
MATERIALES" Y ENTRÉGUELO AL VIGILANTE.

ESTA MISMA PRÁCTICA SE APLICA CON MAYOR RAZÓN PARA-
SACAR DE LA PLANTA CUALQUIER MATERIAL, EQUIPO O HE-
RRAMIENTA PROPIEDAD DE LA EMPRESA.

* TARJETA DE RELOJ.

ES MUY IMPORTANTE NO OLVIDAR MARCAR LA TARJETA CADA
VEZ QUE USTED ENTRE O SALGA DE LA PLANTA, FACILITAN-
DO ASÍ A LA OFICINA DE NÓMINAS HACER LOS CÁLCULOS--
PARA CUBRIRLE SUS SALARIOS. CADA PERSONA SOLO DEBE

71.
MARCAR SU PROPIA TARJETA, PARA NO APARTARSE DE LA-
PROBIDAD, QUE DEBE REGIR LOS ACTOS DE TODO EL PER-
SONAL.

* TABLEROS DE AVISOS.

LOS TABLEROS DE AVISOS EN SU DEPARTAMENTO SIEMPRE-
TIENEN INFORMACIÓN DE INTERÉS E IMPORTANCIA PARA--
USTED. LE SUGERIMOS QUE LOS VEA CON FRECUENCIA PA
RA QUE ESTÉ AL TANTO DE LAS REGLAS, DISPOSICIONES-
O NOTICIAS DE LA EMPRESA.

* SALIDAS DE LA PLANTA.

PARA SALIR DE LA PLANTA EN HORAS DE TRABAJO, DEBE-
RÁ USTED OBTENER EL PERMISO CORRESPONDIENTE DE SU-
JEFE, QUIEN LE EXTENDERÁ EL "PASE DE SALIDA" QUE--
LE ENTREGARÁ USTED AL PORTERO. ANTES DE SALIR DE-
BERÁ TAMBIÉN MARCAR SU TARJETA DE TIEMPO EN EL RE-
LOJ.

* PERDIDAS Y HALLAZGOS.

SI ENCUENTRA USTED ALGÚN OBJETO AVÍSELO A SU JEFE Y
ENTRÉGUELO A VIGILANCIA. ELLOS TRATARÁN DE ENCON--
TRAR AL PROPIETARIO.

SI PIERDE USTED ALGÚN OBJETO AVÍSELO A SU JEFE Y VIGILANCIA. ELLOS HARÁN TODO LO POSIBLE POR AYUDARLO A QUE LO RECUPERE.

* SU SINDICATO.

EL SINDICATO DE LA PLANTA ES EL REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES MIEMBROS DEL MISMO ANTE LA EMPRESA.

LE RECOMENDAMOS QUE LEA CUIDADOSAMENTE EL CONTRATO COLECTIVO PARA QUE CONOZCA LAS OBLIGACIONES DEL SINDICATO Y DE SUS MIEMBROS PARA CON LA EMPRESA, Y LAS DE ÉSTA PARA CON SUS TRABAJADORES.

LA OBSERVANCIA DEL CONTRATO COLECTIVO, PERMITIRÁ QUE LAS RELACIONES ENTRE EL SINDICATO, LOS TRABAJADORES Y LA EMPRESA, SIGAN MANTENIÉNDOSE EN UN PLANO DE ARMONÍA Y CORDIALIDAD.

* TELEFONOS Y CORRESPONDENCIA.

DEBIDO A LO NUMEROSO DE NUESTRO PERSONAL NOS ES IMPOSIBLE DESPACHAR LA CORRESPONDENCIA PARTICULAR DEL MISMO, POR LO QUE SE LE SUPLICA QUE SU CORRESPONDENCIA PARTICULAR SEA ENVIADA A SU DOMICILIO.

LAS POCAS LÍNEAS TELEFÓNICAS CON QUE CONTAMOS, NOS-
IMPIDEN PODER DAR SEVICIOS A NUESTRO PERSONAL EN---
LLAMADAS PARTICULARES.

LE SUPPLICAMOS EVITE LLAMADAS TELEFÓNICAS PERSONALES,
A MENOS QUE SEAN DE VERDADERA URGENCIA.

* RELACIONES CON LA COMUNIDAD.

EL PERSONAL DE LA EMPRESA SIEMPRE MANTIENE LAS MEJO-
RES RELACIONES CON LA COMUNIDAD. PARTICIPA EN ACTI-
VIDADES SOCIALES, CIENTÍFICAS, DEPORTIVAS, CULTURA-
LES Y ECONÓMICAS QUE SE REALIZAN, O EN QUE ES PARTE
EL PUEBLO. LA EMPRESA COOPERA EN OBRAS DE INTERÉS-
PÚBLICO COMO CONSTRUCCIÓN, REPARACIÓN O CONSERVA---
CIÓN DE ESCUELAS, CALLES, PARQUES, ALUMBRADO PÚBLI-
CO, IGLESIAS, HOSPITALES, MERCADOS, ETC.

* ESTACIONAMIENTO EN LAS PLANTAS.

ESTACIONE SU AUTOMÓVIL, MOTOCICLETA O BICICLETA, EN
LOS LUGARES SEÑALADOS PARA EL CASO. OBSERVE LAS RE-
GLAS DE TRÁNSITO PARA EVITAR ACCIDENTES.

LA COMPAÑÍA NO ASUME NINGUNA RESPONSABILIDAD NI EJER

CE SERVICIO DE VIGILANCIA SOBRE LOS VEHÍCULOS QUE--
PERMITE ESTACIONAR DENTRO DE SUS PROPIEDADES, POR--
LO CUAL CADA PERSONA DEBE PROCURAR ASEGURAR SU MOTO
O BICICLETA, ASÍ COMO CERRAR SU AUTOMÓVIL.

* VISITAS A LAS PLANTAS.

LA COMPAÑÍA LE DARÁ A TRAVÉS DEL DEPARTAMENTO DE VI
GILANCIA, LA OPORTUNIDAD DE QUE SUS FAMILIARES O A-
MIGOS CONOZCAN EL LUGAR DONDE USTED LABORA, ASÍ CO-
MO EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE SU PLANTA. HAGA US-
TED LA RESERVACIÓN DEL LUGAR PARA LOS VISITANTES Y-
TENGA LA SEGURIDAD DE QUE SUS FAMILIARES Y AMIGOS--
SERÁN ATENDIDOS CON TODA CORTESÍA EN SU VISITA.

APLICACION DEL PROGRAMA DE INDUCCION.

LO MÁS DIFÍCIL DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN ES--
HACER QUE ESTE SE LLEVE A CABO; UN LISTADO EN DONDE--
SE PUEDA OBSERVAR LA EFECTIVA REALIZACIÓN DE CADA UNA
DE LAS ACTIVIDADES QUE DEBE CUBRIR EL JEFE INMEDIATO-
FACILITA ESTA LABOR.

EJEMPLO:

NOMBRE DEL NUEVO EMPLEADO U OBRERO _____

FECHA DE EMPLEO _____

SECCIÓN _____ DEPTO. _____ DIVISIÓN _____

FIRMA DEL SUPERVISOR QUE LLENA ESTA FORMA _____

FECHA _____

EL OBJETO DE NUESTRO PROGRAMA DE INDUCCIÓN ES DE DAR LOS DATOS Y OPORTUNIDADES NECESARIAS A TODOS LOS-- NUEVOS EMPLEADOS PARA ORIENTARLOS BIEN A SU TRABAJO Y FOMENTAR EN ELLOS UN SENTIDO DE SOLIDARIDAD CON SUS -- COMPAÑEROS Y LA EMPRESA.

PUNTOS POR TRATARSE CON EL NUEVO EMPLEADO

- ____ PRESENTACIÓN A SUS COMPAÑEROS.
- ____ ARREGLAR QUE ALGUIEN LE ACOMPAÑE A COMER DURANTE LOS PRIMEROS DÍAS.
- ____ EXPLICARLE SU TRABAJO EN RELACIÓN A LOS OTROS -- TRABAJOS.
- ____ LLEVARLE A UNA GIRA POR LAS OFICINAS Y FÁBRICA.
- ____ ASIGNARLE UN COMPAÑERO DE TRABAJO PARA AYUDARLE-- DURANTE LOS PRIMEROS DÍAS.
- ____ DARLE A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DEL TRABAJO.
- ____ EXPLICARLE LA NATURALEZA DE LA EMPRESA, SUS PRODUCTOS O SERVICIOS Y LAS RELACIONES CONVENIENTES CON EL PÚBLICO.

___DÍGALE LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA, LAS PRESTA--
CIONES, ETC.

___HAGA HINCAPIÉ EN LA IMPORTANCIA DE SU TRABAJO---
PARA LA EMPRESA Y LAS RESPONSABILIDADES QUE TIE--
NEN SUS DEBERES.

LISTA DE ACTIVIDADES REALIZADAS.

PARA VERIFICAR LAS ACCIONES REALIZADAS EN EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN ES CONVENIENTE QUE EL JEFE INMEDIATO LLEVE UNA LISTA DE ACTIVIDADES REALIZADAS QUE LE SIRVEN DE GUÍA PARA UN BUEN PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

NOMBRE DEL EMPLEADO _____

DEPARTAMENTO Y SECCIÓN _____

____PRESENTACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

____MOSTRARLE LO SIGUIENTE:

SU ESCRITORIO

PERCHERO

BAÑO

____DISCUTIR CON ÉL SU PUESTO.

COMENTAR

DESCRIPCIÓN DEL MISMO.

IMPORTANCIA.

RELACIÓN CON LOS OTROS PUESTOS DE LA MISMA ÁREA.

EQUIPO NECESARIO.

____DISCUTIR.

COMENTAR LA POLÍTICA DE LOS DEPARTAMENTOS Y PRÁCTICAS.

TIEMPO DE TRABAJO DE LA SEMANA
 HORAS
 TIEMPO EXTRA

ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

REGISTRO DE TIEMPO - FIRMAS,
 IMPORTANCIA DE LA ASISTENCIA Y PUN-
 TUALIDAD,
 NOTIFICAR AL SUPERVISOR DE LAS FAL-
 TAS DE ASISTENCIA - CAUSAS.

IMPORTANCIA DE LA BUENA APARIENCIA.

COMENTAR CUALQUIER POLÍTICA ADICIONAL, TAL COMO:

TIEMPO DE LUNCH
 MATERIAL DEL QUE SE DEBERÁ PROVEER
 LLAMADAS TELEFÓNICAS
 CAFÉ
 ÁREAS DE ACCESO

_____COMENTAR EL PROGRAMA DE LOS MÉRITOS PERSONALES -
 SU EFECTO SOBRE AUMENTOS DE SALARIOS.

_____EXPLICACIÓN DEL USO DEL MANUAL DE SUPERVISOR.

_____EXPLICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE HACER REPORTES
 Y CAMBIO DE SITUACIÓN.

DOMICILIO

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

TELÉFONO

CAMBIO DE ESTADO CIVIL

PERSONAS QUE DEPENDEN DE ÉL

_____ PEDIRLE A ALGUNA PERSONA QUE FORMA PARTE DE LA-
SECCIÓN PARA QUE COMA CON EL NUEVO EMPLEADO.

FECHA

FIRMA DEL SUPERVISOR

LISTA DE RESPONSABILIDADES DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.

UNA LISTA DE RESPONSABILIDADES DEL PROGRAMA DE-
INDUCCIÓN CONCIENTIZA AL PERSONAL QUE ESTA INVOLUCRA-
DO Y PROPICIA UN EFECTIVO PROCESO DE INDUCCIÓN.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

- * JUEGO COMPLETO DE FORMAS.
- * DISTRIBUCIÓN DE LA LITERATURA DE LA COMPAÑÍA.
- * EXPLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS EN RELACIÓN CON TODOS-
SUS DEPARTAMENTOS.
- * EXPLICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PAGO, AUMENTOS DE--
SALARIO POR MÉRITOS PERSONALES, POLÍTICA DE ASCEN--
SOS, CLASIFICACIÓN DEL TRABAJO, ESCALAFÓN DE SALA--
RIOS, PAGO DE TIEMPO EXTRA Y DEMÁS ASUNTOS RELACIO-
NADOS CON ESTO.

- 35.
- * EXHIBICIÓN DE PELÍCULAS, GRÁFICAS Y OTROS MEDIOS INFORMATIVOS PERTENECIENTES A LA COMPAÑÍA O A LA INDUSTRIA.
 - * ILUSTRACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA, FUNCIONES ESPECIALES, ETC.
 - * EXPLICACIÓN DE LA ASISTENCIA AL TRABAJO Y POLÍTICA-- PARA LA NO ASISTENCIA.
 - * ACLARACIÓN DE LA POLÍTICA DE ENTRENAMIENTO Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO.
 - * DISCUSIÓN SOBRE LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO.
 - * SUGERENCIAS PARA LA CONDUCCIÓN DEL NEGOCIO.
 - * BREVE EXPLICACIÓN DE LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA.
 - * EXPLICACIÓN DE LAS ASOCIACIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA.
 - * EXPLICACIÓN DE LA POLIZA DE LA EMPRESA EN SUS RELACIONES CON EXTRANOS.

EL JEFE

- * DISCUSIÓN SOBRE EL TRABAJO; DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO, REQUISITOS PARA EL TRABAJO, ENTRENAMIENTO PARA EL-- MISMO Y ENTREVISTA CON EL EMPLEADO PARA INVESTIGAR-- LA FORMA COMO SE VA DESARROLVIENDO.
- * PRESENTACIÓN CON OTROS EMPLEADOS, OTROS SUPERVISORES DE LA MISMA ÁREA Y DEMÁS PERSONAS CON QUIENES EL EMPLEADO ESTARÁ EN CONTACTO.

- 1.
- * INFORMACIÓN GENERAL ACERCA DE LA EMPRESA Y DE SUS--
DISTINTOS DEPARTAMENTOS, CON RELACIÓN AL TRABAJO, A
SU ORGANIZACIÓN GENERAL, A LAS POLÍTICAS, A LOS PRO-
DUCTOS MANUFACTURADOS O SERVICIOS QUE OFRECE LA EM-
PRESA.
 - * LUGAR DE TRABAJO (ESCRITORIO, CASILLEROS, ETC.),
 - * RECORRIDO POR LAS DIFERENTES UNIDADES DE LA EMPRESA
HACIENDO USO DE LOS MEDIOS DE TRANSPORTE CON QUE--
CUENTA LA COMPAÑÍA.
 - * EXPLICACIÓN DE LAS REGLAS DE COMO IR VESTIDO, SI --
LAS HAY, Y QUÉ REGLAS SE ESPERA QUE EL EMPLEADO DE-
BERÁ SEGUIR, ETC.

ADAPTACION: DEL NUEVO EMPLEADO.

CONOCER EL GRADO DE AVANCE Y ADAPTACIÓN DEL NUE-
VO EMPLEADO ES DE GRAN UTILIDAD, COMO SE MENCIONÓ AN-
TERIORMENTE EN ESTE CAPÍTULO, EL JEFE INMEDIATO DEBE-
TRATAR DE CONOCER SUS INTERESES PERSONALES. ÉSTA ETA-
PA DE CONOCIMIENTO NO DEBE DURAR MÁS DE TRES MESES--
PARA PODER DETERMINAR QUE TAN EFECTIVA ESTÁ SIENDO ES-
TA NUEVA PERSONALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN Y EN SU GRU-
PO DE TRABAJO, CONOCIENDO ADEMÁS SUS CAPACIDADES Y HA-
BILIDADES EN RELACIÓN A LAS FUNCIONES DEL PUESTO AL--
QUE FUE ASIGNADO.

SI REALMENTE SE HA LLEVADO A CABO UN VERDADERO PROCESO DE INDUCCIÓN, UNA FORMA DE MEDIR LOS RESULTADOS ES A TRAVÉS DE UNA "CALIFICACIÓN DE ACTUACIÓN DE EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO"

CALIFICACION DE ACTUACION DE EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO

NOMBRE DEL EMPLEADO _____
CLAVE _____ DEPARTAMENTO _____
PUESTO _____ FECHA DEL PERIODO TRABAJADO _____

MARQUE CON UNA "X" EL ESPACIO QUE CORRESPONDA A CADA UNO DE LOS FACTORES CITADOS, EN BASE A LA SIGUIENTE-- ESCALA:

- D - - C - - B - - A -
No satis- Regu- Buena ExeLENTE
FACTORIA. LAR

- 1. CONOCIMIENTO DE SU TRABAJO. _____
- 2. RESPONSABILIDAD. _____
- 3. CANTIDAD DE TRABAJO. _____
- 4. CALIDAD DE TRABAJO. _____

- | | | | |
|----------------------------------|-------|-------|-------|
| 5. RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS. | _____ | _____ | _____ |
| 6. RELACIÓN CON SUS JEFESES. | _____ | _____ | _____ |
| 7. COOPERACIÓN QUE OTORGA. | _____ | _____ | _____ |
| 8. COOPERACIÓN QUE RECIBE. | _____ | _____ | _____ |
| 9. INICIATIVA. | _____ | _____ | _____ |
| 10. SEGURIDAD INDUSTRIAL. | _____ | _____ | _____ |
| 11. CONTROL DE COSTOS. | _____ | _____ | _____ |
| 12. HABILIDADES ADMINISTRATIVAS. | _____ | _____ | _____ |
| 13. POSIBILIDADES DE DESARROLLO. | _____ | _____ | _____ |
| 14. CONSTANCIA. | _____ | _____ | _____ |
| 15. PUNTUALIDAD. | _____ | _____ | _____ |
| 16. PRESENTACIÓN. | _____ | _____ | _____ |
| CONCEPTO GENERAL. | _____ | _____ | _____ |

OBSERVACIONES: _____

 NOMBRE Y FIRMA DEL CALIFICADOR

RESUMEN DEL PROGRAMA DE INDUCCION.

CONCLUYENDO UN PROGRAMA DE INDUCCION DEBE CONTENER UN MINIMO DE ACCIONES QUE ACELEREN LA ADAPTACION DEL INDIVIDUO A LA ORGANIZACION.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL O ADIESTRAMIENTO.

- * BIENVENIDA.
- * REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.
- * POLITICAS.
- * QUE ES LA EMPRESA.
- * ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.
- * PROCESOS DE FABRICACION.
- * PRESTACIONES Y SERVICIOS.
- * ADIESTRAMIENTO Y SEGURIDAD.
- * CAPACITACION Y DESARROLLO.
- * RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES.

DEPARTAMENTO DEL NUEVO EMPLEADO Y PRINCIPALMENTE JEFE INMEDIATO.

- * PRESTACIONES AL GRUPO DE TRABAJO.
- * DESCRIPCION DE PUESTO.

- * MATERIALES Y UBICACIÓN (BAÑOS, ESCRITORIO).
- * HERRAMIENTAS Y CASILLEROS.
- * PRESENTACIÓN CON LOS DEPARTAMENTOS QUE TENGA CONTACTO.
- * ADIESTRAMIENTO PREVIO A REALIZAR SU TRABAJO.
- * VERIFICAR ACEPTACIÓN DEL GRUPO DEL TRABAJO.
- * CONOCER SUS NECESIDADES INDIVIDUALES.
- * ACLARAR DUDAS CON RESPECTO A LA INFORMACIÓN RECIBIDA POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.
- * MANTENER UNA ESTRECHA COMUNICACIÓN CON EL--- NUEVO EMPLEADO.
- * DARLE TODAS LAS FACILIDADES PARA QUE SE SIENTA EN UN AMBIENTE PROPICIO PARA SU DESARROLLO.
- * PROCURAR AYUDARLE PARA LA EFECTIVA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO.
- * CONOCER QUE LE HACE FALTA PARA REALIZAR BIEN SU TRABAJO.
- * HACERLO SENTIR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SUS MIEMBROS RÁPIDAMENTE.

LAS ACCIONES DEL DEPARTAMENTO DEL NUEVO EMPLEADO Y SOBRE TODO LA IMPORTANCIA QUE LE DE EL JEFE INMEDIATO AL PROGRAMA DE INDUCCIÓN, SON DE GRAN IMPACTO Y REPERCUTEN CONSIDERABLEMENTE EN EL COMPORTAMIENTO Y

DESARROLLO DEL NUEVO INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN Y--
CON SU GRUPO DE TRABAJO.

CONCLUSIONES.

PROPONER UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN IDEAL SERÍA--
IMPOSIBLE YA QUE CADA ORGANIZACIÓN ES DIFERENTE Y POR
LO MISMO DEBE REALIZAR SUS PROPIOS PROGRAMAS.

ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN MUESTRA LAS BON
DADES Y BENEFICIOS DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN QUE---
ACELERAN LA ADAPTACIÓN DEL INDIVIDUO A LA COMPAÑÍA.

POCAS EMPRESAS SON CONSCIENTES QUE LA RAPIDÉZ Y
EFECTIVIDAD DEL ACOPLAMIENTO ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y-
EL EMPLEADO SON DE GRAN IMPORTANCIA PARA EL DESARRO--
LLO DE AMBOS.

LAS RESPONSABILIDADES SOBRE LOS PROGRAMAS DE IN
DUCCIÓN SON POCO DEFINIDAS EN LAS ORGANIZACIONES Y LA
MAYORÍA DE LOS JEFES DE LÍNEA CAEN EN LA CREENCIA QUE
SOLO LOS DEPARTAMENTOS DE RELACIONES INDUSTRIALES TIE
NEN QUE PREOCUPARSE POR ESTA LABOR. ES POR ESTO QUE-
EN LOS CAPÍTULOS ANTERIORES SE DEMUESTRA QUE EL JEFE-
INMEDIATO DEL NUEVO EMPLEADO ES EN QUIEN RECAE GRAN--
PARTE DE ESTA RESPONSABILIDAD.

EL JEFE DEBE CONOCER TAMBIÉN A CADA MIEMBRO DE-
SU GRUPO DE TRABAJO PARA PROCURAR SATISFACER SUS NECE

SIDADES, CONOCER LA PERSONALIDAD DEL GRUPO Y A SU LÍDER, Y SOBRE TODO, NO OLVIDAR QUE EL HOMBRE, POR NATURALEZA, TIENE LA NECESIDAD DE PERTENENCIA, Y QUE SI ÉSTA NO SE LOGRA SATISFACER RÁPIDAMENTE, SE PROVOCA UNA BAJA DE PRODUCTIVIDAD QUE AFECTA CONSIDERABLEMENTE A LA ORGANIZACIÓN.

DENTRO DE CUALQUIER PROGRAMA DE INDUCCIÓN ES NECESARIO ESTABLECER MEDIDAS DE CONTROL PARA LOGRAR CONOCER LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN RELACIÓN A LOS ESPERADOS, Y PARA RÉFORZAR ESTO, EN EL ÚLTIMO CAPÍTULO SE MUESTRAN CIERTAS HERRAMIENTAS QUE PERMITEN VERIFICAR EL ÓPTIMO CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA PARA CORREGIRLO, MEJORARLO O FORMULAR UNO NUEVO.

DEMOSTRAR QUE LOS PRIMEROS DÍAS DE TRABAJO DE CUALQUIER INDIVIDUO SON CRÍTICOS PARA SU ESTANCIA Y DESARROLLO EN LA COMPAÑÍA Y SI LA ATENCIÓN QUE SE LE BRINDE NO ES LA ADECUADA, OCASIONARÁ UNA SERIE DE TORNOS GRAVES EN LA VIDA DEL EMPLEADO.

CABE HACER NOTAR QUE PARA LA REALIZACIÓN DE ESTA INVESTIGACIÓN, SE ANALIZARON VARIAS EMPRESAS IMPORTANTES DEL PAÍS Y SE PUDO OBSERVAR DESCONOCIMIENTO SOBRE LOS BENEFICIOS QUE OFRECE DAR A CADA NUEVO EMPLEADO UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN BIEN ORIENTADO.

CONSIDERO COMO UNA SOLUCIÓN EFECTIVA A LA FALTA DE CONOCIMIENTOS SOBRE ESTE TEMA, LA REALIZACIÓN DE CURSOS, CONFERENCIAS E INTERCAMBIO DE IDEAS, EXPERIENCIAS Y TÉCNICAS EN DIFERENTES EMPRESAS; Y LA NECESIDAD DE PROPUGNAR POR SU DIFUSIÓN Y APLICACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS ENCARGADOS DE LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN.

BIBLIOGRAFIA

VON BLEICKEN.

MANUAL PARA EL ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.
EDITORIAL: HERRERO HERMANOS.

HERSEY BLANCHARD.

LA ADMINISTRACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.
EDITORIAL: TÉCNICA, S.A.

FERNANDO ARIAS GALICIA.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
EDITORIAL: TRILLAS.

PAUL FIGORS - CHARLES A. MYERS.

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.
UN PUNTO DE VISTA, UN MÉTODO.
EDITORIAL: C.E.C.S.A.

SCOTT CLOTHIER SPRIEGEL.

DIRECCIÓN DE PERSONAL.
"PRINCIPIOS, PRÁCTICAS Y PUNTOS".
EDITORIAL: MCGRAW HILL.

DOUGLAS MC. GREGOR.

EL ASPECTO HUMANO DE LA EMPRESA.
EDITORIAL: DIANA.

DOUGLAS MC. GREGOR.
MANDO Y MOTIVACIÓN.
EDITORIAL: DIANA.

YODER DALE.
MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES.
EDITORIAL: C.E.C.S.A.

TIFFIN JOSEPH Y ERNEST J. MC. CORMICK.
SOCIOLOGÍA INDUSTRIAL.
EDITORIAL: DIANA.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION.
BOOK OF EMPLOYMENT FORMS.

EMPRESAS INVESTIGADAS QUE PROPORCIONARON INFORMACION:

CELANESE MEXICANA, S.A.
PRODUCE FIBRAS SINTÉTICAS Y PRODUCTOS PETROQUÍMICOS.

BANCOMER.
INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE.

BANCO CONTINENTAL.
INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE.

COMPANIA MEDICINAL LA CAMPANA.
PRODUCTOS MEDICINALES.

COMPANIA DE LAS FABRICAS DE PAPEL SAN RAFAEL.
FÁBRICA DE PAPEL.

DISTRIBUIDORA COMERCIAL MOCTEZUMA.
CERVECERA.