



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

193 / M
P.S

INDUCCION: INTEGRACION DEL
SUJETO A SU GRUPO DE TRABAJO.

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A
MIRNA LUZ MALDONADO MORALES

MEXICO, D. F.

1984

M-003230
0023356



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.

Z5053.08
UNAM 36
1984

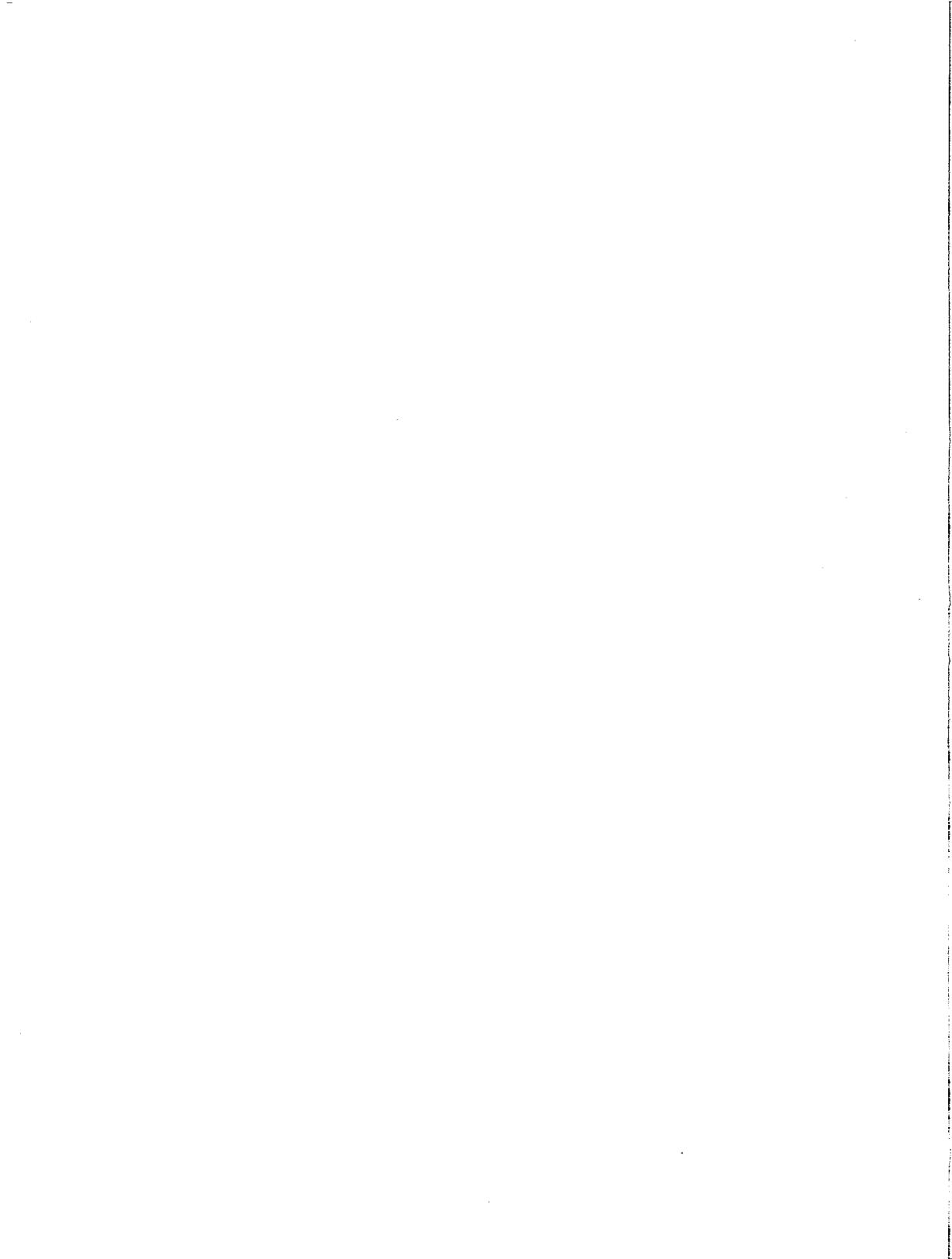
M-23356
Apr. 1120

A mis padres:
Por su guía, comprensión y amor.

A la memoria de quienes aún no estando
a mi lado, han sido el apoyo moral y
espiritual de lo que soy, mis grandes
amores:

Quintín Morales Miranda.
Cecilia Miranda de Morales.
Javier Solano Yáñez.

Mirna Luz Maldonado Morales.



Con profundo agradecimiento
a la paciencia y atinada
supervisión del Licenciado
Lucio Cárdenas.

Mil gracias a:
Ma. de la Paz Morales D.
Ma. del Pilar Morales D.
José Manuel Sánchez M.
Porque sin ellos no sería
posible leer este trabajo.

Mirna Luz Maldonado Morales.

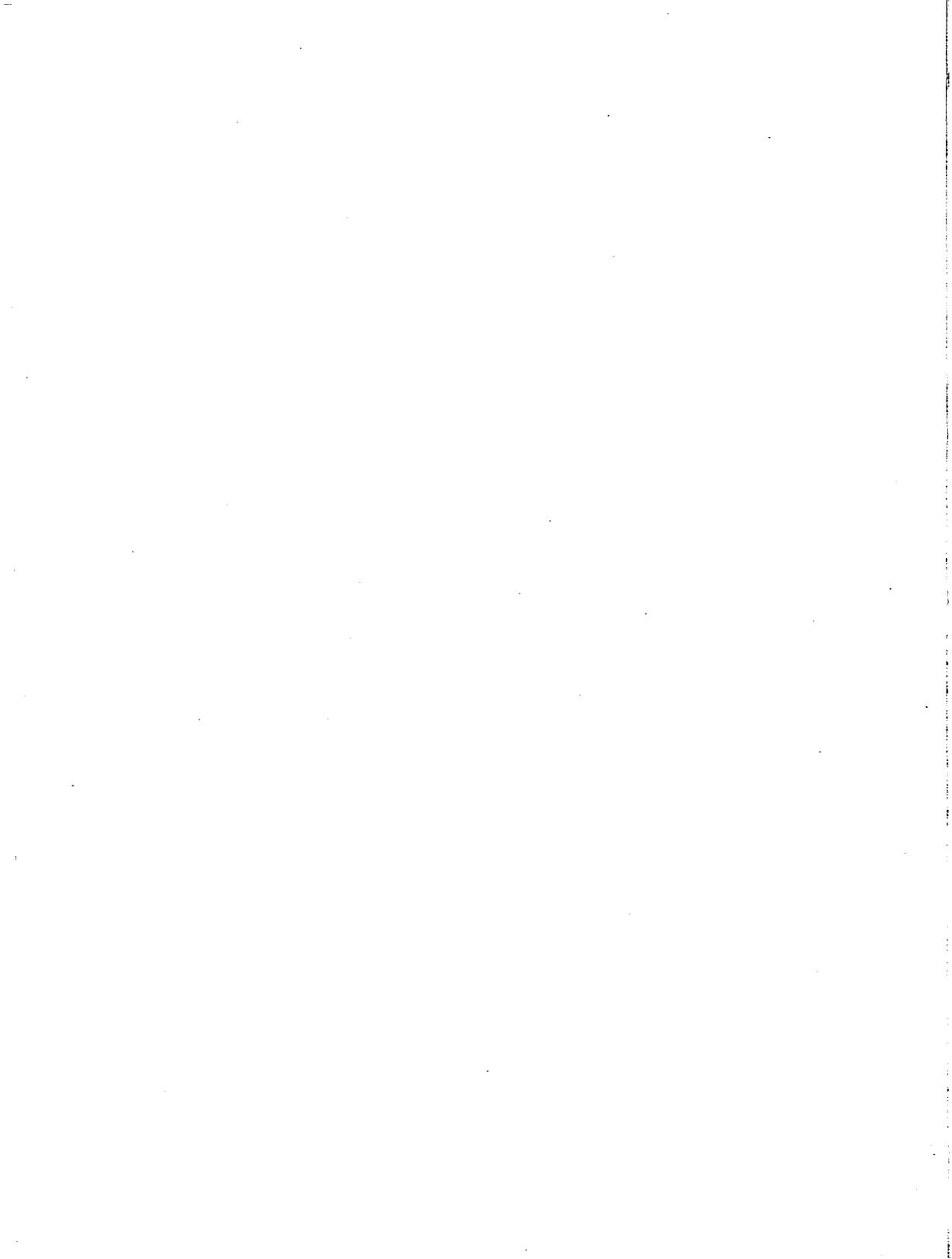


No importan las barreras que se presenten, sino la fortaleza adquirida al derribarlas.

Un hombre sin metas, es un barco a la deriva y un hombre sin ideales no es hombre.

No importa cuan alta sea la meta, lucha por llegar a ella, no importa que tan imposible sea tu ideal, une tu máximo esfuerzo para llegar a él.

M.L.M.M.



I N D I C E

INTRODUCCION 3

CAPITULO I

1. INDUCCION 12
1.1. Definiciones de Inducción..... 28
1.2. Importancia de la Inducción..... 38
1.3. El Papel de la Inducción..... 64

CAPITULO II

2. INDUCCION E INDIVIDUO..... 100
2.1. El Individuo y el Grupo..... 109
2.1.1. Origen y Características..... 117
2.1.2. Clases de Grupos..... 144
2.1.3. Motivos de Desajuste..... 149
2.1.4. Su Productividad..... 163
2.2. El Individuo y las Relaciones Interper-
sonales..... 176
2.3. Metas del Individuo..... 190
2.4. Metas del Individuo y el Grupo..... 197

CAPITULO III

3. INDUCCION Y ORGANIZACION..... 213
3.1 Técnicas de Inducción Organizacional.... 246
3.1.1. Individuales Debidas al Empresa-
rio..... 258
3.1.2. Las que Implican Participación co-
lectiva de los Trabajadores en la
Gestión de la Empresa..... 265
3.1.3. Formas de Integración que Suponan

una Participación Colectiva de los Trabajadores en la Productividad y en los resultados de la Empresa.....	271
3.1.4. Formas de Integración que Implican una Participación de los Trabajadores en el Capital de la Empresa, en sus Atributos: el Poder y el Beneficio.....	276
3.1.5. Formas de Integración de los Trabajadores en las Empresas de Estructura no Capitalista.....	280

CAPITULO IV

4. PROGRAMA DE ADECUACION A LA ORGANIZACION, GRUPO DE TRABAJO Y PUESTO DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.....	283
- Manual de Bienvenida.....	293

CAPITULO V

5. LIMITES DE LA INDUCCION.....	340
CONCLUSIONES.....	344
BIBLIOGRAFIA.....	349

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

El psicólogo del trabajo como cualquiera profesionalista que se encuentra inmerso en el sistema productivo, puede prestar sus servicios profesionales en una organización; sus principales funciones dentro del proceso administrativo son: planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar.

La presente tesis se abocará a un tema específico: lograr la integración del sujeto a su grupo de trabajo. ¿Por qué?

El tema al principio fue desarrollado para llenar una necesidad concreta, la presentación del servicio social en una institución que fue CANACINTRA, ahí se nos encargó presentar un programa de inducción y la elaboración de un manual de bienvenida para el personal de nuevo ingreso.

El principio fue la recopilación de material que nos informase de qué era la inducción, ¿cuáles eran los pasos a seguir? ¿Cuáles los factores a considerar en el manual?

Y una vez recolectados los puntos, empezar la investigación de los mismos ahí en CANACINTRA; ya todo había quedado solucionado; sin embargo, había dejado grandes incógnitas.

Como hasta esos momentos lo entendía, la inducción parecía ser un proceso que sólo intentaba vaciar información en el sujeto para que en un mínimo de tiempo se familiarizara con su ambiente de trabajo, debería saber lo que se esperaba de él, sus derechos y lo que no debía hacer en sus horas laborales, de adaptarlo a sus circunstan

cias para que no se sintiera en desacuerdo con lo que le rodeaba, etc., se podrían manejar una larga lista de estos factores a considerar, pero, ¿por qué esos factores eran los relevantes, Dónde estaba la explicación de eso?

¿Era una simple manipulación?

¿Por qué es importante saber que hay un bono de -boda, que existe un reglamento interno, que hay una ley federal del trabajo que los protege?

¿Por qué? ¿cuál es su papel? ¿Repercute psicológicamente en el individuo?

¿Le llena algunas necesidades?

¿Es bueno que él sepa los objetivos de la institución a la cual va a pertenecer?

Si hemos de ser sinceros, sabíamos todos los factores que debía reunir; pero la explicación de los por qué a cada uno, no lo sabíamos.

Y no era sólo eso; al tratar de implantar el programa se encontraron deficiencias de la institución; - y no sólo ahí, la Inducción era un tema poco conocido, - de poca importancia, que no se sabía donde empezaba y - donde finalizaba, que no se explicaba la repercusión de que el sujeto adquiriese cierta información, que no hay libros especializados sobre el tema, que en la Facultad es un tema entre otros; así que para llenar estas dudas se trató de buscar material teórico que nos explicase: ¿qué es la Inducción? ¿qué es integrar o adaptar? ¿cuál

es su importancia?

Así que, después de una exhaustiva revisión de información sobre el tema, se trató de recopilar el suficiente material teórico que nos pudiera ayudar para una buena elaboración de un programa de Inducción, sabiendo porque han de considerarse ciertos factores.

Y no sólo eso, sino saber que a través de la Inducción en verdad podemos lograr una completa integración del sujeto a su grupo de trabajo. ¿Cómo? Para ello deberíamos de ir considerando y analizando los siguientes factores -- que hemos de enumerar y los cuales conforman la presente tesis; los temas globales son cinco:

- Inducción
- Inducción e individuo
- Inducción y organización
- Límites de la inducción. Y
- La elaboración de un programa de inducción

El primer tema tiene como objetivo aclarar lo que es la Inducción, lo que es integración y lo que es adaptación; para poderlos diferenciar ya que no deben confundirse; pues un individuo puede presentar conductas adaptativas; pero -- esas conductas pueden ser frustantes, evitando así la integración,

Sabemos que dentro de la organización se pueden suscitar dos problemas comunes: la rotación de personal y el ausentismo. Sabemos que pueden deberse a la falta de integración del sujeto a su trabajo, que puede ser que él mismo -- sea la fuente de su frustración, que le impida, como ser humano llenar ciertas necesidades.

Tiene alguna importancia la Inducción? Cuál es su papel?

Desde hace tiempo la administración científica ha - confirmado en diferentes experimentos, que no sólo al individuo le interesa el factor económico; ni el tener un - medio ambiente propicio, que hay algo más, que importan - mucho otras características; primero considerar que se - trata de un ser social inmerso en una organización, éste es un sistema social que él tiene que conocer para poder - manejarlo, que a él deberá llenarle ciertas necesidades; - económicas, sociales y que él con todas las característi - cas que cualquier ser humano es capaz de poseer deberá te - ner derecho a así considerarlo; sus capacidades, sus habi - lidades, sus destrezas, sus emociones, sus actitudes, sus opiniones, sus creencias, su cultura, su sexo, su estatus, su rol, todo ello lo conlleva.

Aquí trataremos de concluir que es la Inducción, su importancia y su papel.

En el segundo tema: Inducción e individuo, van a a - parecer algunos subtemas; en este capítulo primariamente - trataremos de ubicar al sujeto ante su puesto, ante su - rol, ante su yo; este último aspecto desde el punto de - vista de la personalidad en su aspecto subjetivo, es de - cir, tendrá algo que ver las formas de adaptación aprendi - das por el sujeto cuando pequeño con las que en su madu - rez presenta?

Visto el trabajo como un rol social y considerando - que existen diferentes personalidades, cada una de ellas - tendrán una adaptación diferente a su rol?

El siguiente subtema es: El individuo y el grupo, - donde se tratará de ubicar al individuo con respecto al -

trabajo de grupo y su valor; como puede ser la conducta - del sujeto ante este grupo que él no ha escogido, qué tipo de influencia puede haber; y la consideración de todas las características y su repercusión en este grupo, como son: cohesión, normas, valores, tamaño, comunicación, atmósfera, etc.

Nosotros pensamos que, si todas estas características son conocidas de antemano por la administración y se tratan de presentar en la forma más idónea, tendrá por consecuencia un grupo perfecto y autosuficiente, un grupo integrado.

Se trata de explicar como es que se forman los grupos, sus etapas y los factores que deben considerarse, así como las clases de grupos existentes, en ello nos abocaremos al grupo formal y al grupo informal; consideraremos al grupo no como la suma de individualidades sino como una reacción especial, donde deben considerarse ciertas características que nos auguren una buena integración como son: las habilidades, el estado civil, la madurez, la capacidad, la iniciativa, etc.

Si nosotros conocemos las características de un grupo, sabremos lo que tendrá que enfrentar el sujeto de nuevo ingreso, que al prepararlo podemos darle más seguridad y por lo tanto, podemos pronosticar permanencia en el puesto.

También, se tratarán los motivos de desajuste entre el grupo e individuo, ya que ellos son fuente de frustración, neurosis, fatiga y rotación, que obviamente son enemigos de una adecuada integración.

Por último se verá la productividad del grupo, existen ciertas características que hacen que un grupo sea más

productivo que otro y no tan solo eso, sino que las mismas ofrecen una satisfacción, una cohesión de grupo y -- distinción por contar con esa membresía, son elementos -- que debemos considerar como muy importantes, ya que son deseables que se presenten en todos los grupos para obtener dos cosas: armonía y eficiencia.

El siguiente subtema es: El individuo y las relaciones interpersonales, donde hemos de considerar a las actitudes del trabajador como la fuente de una buena relación humana, ya que la actitud con la cual llega el -- trabajador al empleo, es de vital importancia, pues es -- el núcleo de la reacción ante el grupo.

Así considerando primeramente al individuo con todas sus particularidades al igual que al grupo lo básico es intentar una armonía entre ambos, es por ello que los dos siguientes temas son de vital importancia y de unión entre ellos; ya que primeramente se considerarán las metas del individuo; el porque de su actuación, de sus percepciones en el ambiente laboral y cómo es que llega a -- desarrollar su papel en ese ámbito y, de la importancia -- de que el sujeto sepa lo que se espera de él para fomentar en él responsabilidades y objetivos específicos que entonces integran el siguiente subtema que es metas del individuo y el grupo; aquí se partirá, primeramente de -- una concepción del hombre para concluir que el sujeto necesita que el grupo satisfaga ciertas necesidades; de hacerse participe de las metas de su grupo, por lo cual se deben utilizar algunas técnicas para lograr la interiorización de las metas, el objetivo fundamental de este capítulo es hacer sentir al sujeto que las metas del grupo son compatibles con las de él, y que él ha tomado parte -- en su construcción.

El tercer capítulo de la tesis: Inducción y organización, viene a ser algo diferente a lo primero; al principio tratamos de encontrar sobre todo explicaciones y elementos que nos ayudasen a convencer al sujeto que éste es su lugar de trabajo, de que lo conociera, lo manejara, participara en él; pero no sólo eso es para nosotros la Inducción, puede ser un principio, el principio que creemos no existe, porque hay estudios recientes que demuestran que la mayoría de las empresas prefieren no hacer gastos inútiles en la implantación de un programa de Inducción, así que primero debemos convencerlos de su importancia, aquí tal vez en una forma teórica, pero después en forma empírica, con datos sacados de las empresas y sin embargo, nos atrevemos a aventurarnos un poco más allá y no decir que la Inducción deberá ser aplicada a un elemento nuevo, ni después de la selección, sino -- que aquí daremos un viraje, tal vez demasiado ambicioso en nuestra realidad; ya que primero debemos pugnar por el establecimiento de un plan de Inducción en toda organización, pequeña, grande, no importa su función en todo lugar donde haya gente trabajando grupalmente; pero nos aventuraremos aun más adelante; si como primera etapa consideramos a la información de hechos como una estrategia de integración, aun existe una más importante y de la cual, nosotros creemos se llega en verdad a una total integración; el sujeto sabe lo que se quiere de él, lo que puede dar, las necesidades que le llena su grupo, las que no, las metas de él, las de su grupo, la armonía entre ambos, sus derechos, sus obligaciones en su trabajo.

Si es productivo, y la organización tiene éxito la integración se ha logrado.

Este tercer capítulo tratará desde una revisión histórica de los diferentes tipos de organización y sus-

clasificaciones pasando por el papel de la Inducción dentro de la organización donde se tratará de explicar los diversos procedimientos para lograrlo, para llegar a diversas técnicas de Inducción organizacional que van desde el ejercicio de mando hasta gestión, que es cuando el empleado propone técnicas para mejorar la productividad, donde se utiliza al empleado en toda su creatividad, hasta a ser dueño de la empresa.

¿Cuándo habrá mejor Inducción?

- Cuando el trabajador conoce las metas de la organización.
- O cuando él ha elaborado esas metas.
- Cuando el trabajador conoce las políticas de la empresa.
- O cuando él ha tomado parte en su realización .
- Cuando se le notifican diversas técnicas para bajar los costes de producción, o cuando él ha propuesto esas técnicas.

Es obvio que podemos llegar a una total integración, pero no en nuestras condiciones, sino sólo en determinadas; pero creemos que no nos falta mucho y que el psicólogo del trabajo no tan sólo debe conformarse con un buen programa de Inducción, sino estar preparado y cuando las circunstancias no lo exijan, poder dar el cambio como en otros países; pero aquí ha de ser a nuestro tiempo, en nuestras circunstancias y con la debida preparación que merece el caso.

En el cuarto capítulo se elaboró un programa de Inducción para CANACINTRA donde se especifica cada uno de los pasos a seguir en su implantación, así como la elaboración

boración de un manual de bienvenida, también tratándose de explicar los datos que lo conforman; y la explicación de por qué algunos informes aparecen y otros no.

El quinto capítulo se trata en una forma generalizada de reunir los factores que todos debemos considerar como principales enemigos de una buena Inducción, como lo son: la resistencia al cambio de una organización, conducta laborales inadaptadas, la posesión de una concepción negativa del rol y otros, los cuales, si son conocidas podemos evitar.

La siguiente sección la forman las conclusiones a las que hemos llegado; finalmente se encuentra la bibliografía utilizada para la presentación de este trabajo.

C A P I T U L O I

1. I N D U C C I O N

En nuestra sociedad existen diversos grupos que persiguen diferentes objetivos, un grupo importante independientemente de la función social que tenga, es el productivo; donde se lleva a cabo una actividad que nosotros consideramos relevante: el trabajo.

Tal vez el trabajo, no se un factor determinante de la historia humana como lo consideraba Marx y otros teóricos, que nos han hecho ver la trascendencia del mismo en nuestra sociedad y su existencia, como vital y esencial - en la vida de cualquier persona, está ahí, conformando el escenario de su vida diaria. Y en algún momento nosotros formamos parte del sistema productivo, realizando un trabajo, lo cual origina una conducta laboral que conlleva - dos factores: la función del proceso mismo y el punto de vista de como considera la gente a este proceso. Ambas características son relevantes, sin embargo, nos enfocaremos a la segunda; porque de ella se desprenden las ideas preconcebidas que lleva el sujeto a su grupo laboral, es el grupo social el que conforma las ideas acerca del trabajo que se realiza desde esa perspectiva.

En las sociedades recolectoras y cazadoras veían al trabajo como algo tan natural como el respirar.

En el caso de los griegos cuya sociedad era pastoral y su principal actividad era guerrera, eran los esclavos los encargados de realizar las diferentes labores, el trabajo estaba asociado a la esclavitud, era ser vil y degradante no por el trabajo en sí; sino porque un grupo de gente subyugaba a otro y lo obligaba a laborar,

es decir, las relaciones de poder y las estructuras sociales que lo circundan lo hacen ver de esa forma.

En el siglo VI de la era Cristiana el trabajo era servir a Dios. Durante la edad Media, se le concibe de otra manera aunada y auspiciada por cambios económicos e ideológicos, que traen como consecuencia nuevas ideas sobre el trabajo, los mercaderes, artesanos, traficantes ven en él, el camino hacia la riqueza, el poder de la esclavación, ya que en ese tiempo el ocio estaba considerado como condenación.

En esta época cuando el trabajo adquiere una dignidad moral por derecho propio y echa abajo la idea bíblica de que el hombre debe trabajar por castigo a sus pecados para sostener su vida y la de su familia.

Después de la Reforma Protestante, encontramos sociedades en donde predomina la orientación hacia el trabajo y éste adquiere una jerarquía de estatus en la sociedad.

Es así como a través del tiempo, el trabajo se llega a considerar como una actividad social que cumple con dos funciones:

La primera, es producir aquellos bienes que la sociedad necesita.

La segunda, integrar al individuo en los sistemas de relaciones que constituyen la sociedad.

El hombre no trabaja exclusivamente por el dinero, sino por las recompensas sociales que esta actividad emana, como lo son: el respeto, la admiración, satisfacciones a su ego, la obtención de poder y el ejercerlo sobre

otros, compañía y vida social; es una fuente de posición social.

El trabajo le da al hombre un lugar en una sociedad, lo liga y lo hace sentirse parte de ella; cuando a un hombre no le gusta su trabajo, la falla no está en él, sino en las condiciones psicológicas y sociales del trabajo -- mismo.

Si nuestra sociedad enseña al individuo que el trabajo es una fuente de recompensas económicas y sociales, -- ningún ser humano en edad apta para ser productivo querrá ser un desempleado porque ello significaría una separación del individuo y la sociedad.

PARTIREMOS DE LAS SIGUIENTES IDEAS:

- Las personas interesadas en la conducta laboral -- deberán saber que el desarrollar esta actividad es una --- fuente permanente de placer para el sujeto, ya que él -- está altamente interesado en obtener satisfacciones de -- ella.

- Que estas satisfacciones no son sólo de índole -- económica, sino también sociales.

- El hombre responde ante su ambiente no como es, -- sino como lo ve, por ello se debe considerar el ambiente- físico del trabajo.

- Si ya sabemos que el ambiente laboral está conformado por condiciones psicológicas y sociales que repercu- ten en la conducta laboral; debemos saber cuales son estas

condiciones y dárselas al sujeto.

Para saber cuales son estas condiciones, el proceso a seguir para conocerlas, manejarlas, mejorarlas y enseñarlas; pues todas ellas se encuentran inmersas en cualquier organización. Nosotros consideramos que lo más conveniente es seguir un método, conocido con el nombre de Inducción.

Para ello debemos saber primero qué es Inducción, por lo cual seguiremos las ideas que sobre esto tiene Rosenblueth, para quien la Inducción es un método de inferencia que considera la lógica que parte de uno o más casos particulares para establecer un principio general.

Hay tres métodos inductivos: Inducción Perfecta, Inducción Matemática e Inducción Estadística.

Los tres son usados por la ciencia con un objetivo básico, encontrar uniformidades que después pueden ser generalizadas en forma sencilla.

Nos interesa la Inducción Perfecta, la cual estriba en cerciorarse de que cada uno de los miembros de una clase finita posea un determinado atributo, después afirmar tal atributo para toda la clase.

Fuera de la ciencia y en forma etimológica, debemos entender por Inducción a la acción y efecto de mover, de instigar, de integrar a uno.

Por último, citando a Rosenblueth, consideraremos lo siguiente : ... "es evidente que toda creación, toda adquisición de un conocimiento nuevo requiere inducción" (1).

(1) ROSENBLUETH, Arturo. El método científico. 2a. - Ediciones México, Editorial FOURNIER, S. A. 1976. p.49.

Creemos oportuno afirmar que del método inductivo, se ha sacado el nombre de Inducción; mismo que se ha aplicado en el ambiente organizacional por las siguientes circunstancias:

1.- Porque se busca el tener pasos apropiados a seguir, es decir, un método.

2.- Se trata de un proceso de aprendizaje, donde el trabajador, lo mismo que la persona que lo está manejando, adquiriera nuevos conocimientos con respecto a la organización a la cual pertenecen.

3. Obtener todos los elementos apropiados a la Inducción.

4.- El que cada uno de los elementos de la organización adquiriera estos conocimientos.

5.- Se trata de un proceso en el cual lo importante es integrar diversos elementos.

6.- Llegar en base al conocimiento de estos factores, a generalizaciones sobre la organización.

La Inducción es el método a seguir para la implantación de nuevos conocimientos en cualquier sujeto inmerso en un grupo de trabajo, donde el sujeto debe conceptualizarlo siguiendo un método paulatino de aprendizaje, parecido al método inductivo en las ciencias, -- pero que por ser utilizado en el sistema productivo y -- por seguir pasos similares, se le llame inducción.

El objetivo primordial de la presente tesis es el

establecimiento de la Inducción para lograr una integración del sujeto a su grupo de trabajo.

En otras palabras, es un método a seguir para que el elemento humano de la organización conozca todas las partes que componen su ambiente laboral y llegar a un acuerdo que elimine diferencias con respecto a su organización.

Por lo tanto, implementaremos la Inducción para lograr una integración, y obtener un estado de equilibrio entre el individuo y su ambiente laboral, necesitaremos llegar a un acuerdo del proceso inmerso en él que es la adaptación.

Una de las cualidades del ser humano es adaptarse al medio que lo rodea, que le permite una subsistencia más placentera, pues ante la presencia de fuerzas externas, él puede enfrentarlas, ya sea introduciéndolas en su vida o adquiriendo control sobre ellas.

Dentro de las teorías evolucionistas la adaptación tiene un papel crucial en su desarrollo. Para Lamarck, la adaptación es activa, la función crea el órgano, los organismos tienen capacidad de adquirir caracteres distintos según el ambiente y transmitirlos a la descendencia.

Para Darwin, la adaptación es una consecuencia de la selección natural, entre los diferentes individuos de una especie existe una variabilidad debida únicamente al azar; sólo los individuos, que presentan unas características adaptadas al medio en que viven, podrán sobrevivir.

Por lo anterior, nos atrevemos a afirmar que el hombre es capaz de adaptarse a diversas circunstancias y que si no posee las capacidades para ello, podemos esperar que las aprenda o las cree, en caso de no presentarse este fenómeno, el sujeto no podrá sobrevivir. El hombre está expuesto a diversos cambios, entre ellos, los cambios sociales, nuestra sociedad es un grupo dinámico, donde se encuentran inmersos una gran diversidad de grupos, en los cuales se desarrolla la vida diaria del hombre, desde nuestro grupo familiar hemos de salir para adaptarnos a nuevos grupos, con sus propias características, entre ellos el grupo productivo; pensamos que el hombre es capaz de lograr esta adaptación, de lograr ese cambio, lo ideal sería que del grupo educativo al productivo no hubiera diferencia alguna para que su adaptación fuese rápida y dejara dispuesto al sujeto para hacer uso de toda su creatividad y capacidad.

Sin embargo, recordemos que la naturaleza humana no es algo fijo e infinitamente maleable que pueda adaptarse a toda clase de circunstancias, sin desarrollar un dinamismo psicológico propio.

Fromm considera que hay dos tipos de adaptación: estática y dinámica, dice entendemos una forma de adaptación a las normas que deje inalterada toda la estructura del carácter e implique simplemente la adopción de un nuevo hábito. (2) Adaptación estática, es decir, que habrá ciertas normas organizacionales como

(2) FROMM, Erich. El miedo de la libertad. Buenos Aires Ed. Paidós, S. A. I.C.F. 1968.
p. 40.

por ejemplo, la hora de entrada al trabajo, que será fácilmente asimilada por el individuo, ya que sólo implicará la implantación de un nuevo hábito y que no le causará ningún problema ni a él, ni a la organización.

En la adaptación dinámica aún cuando la persona se adapta a las necesidades de la situación ocurre algo dentro de sí mismo. Por ejemplo, cuando el trabajador tiene que someterse a las órdenes del jefe, por temor al desempleo puede actuar de otras maneras transformándose en un trabajador obediente; puede desarrollar una intensa hostilidad hacia el jefe pero reprimirla constituyendo así un factor dinámico de la estructura de su carácter, creándole angustia que lo haga ser más sumiso o que surja en él una actitud de desafío no destinada hacia nadie en particular, pero sí hacia la vida en general.

Aparentemente la adaptación hacia el tipo de autoridad de la organización no repercute en el sistema momentáneamente; pero si en el sujeto y dadas las circunstancias nos atrevemos a decir que en un futuro podría acarrear problemas con sus compañeros de trabajo. Es por ello que nosotros debemos saber:

- Qué es lo que obliga al hombre a adaptarse .

- Las condiciones vitales en las que pueda llevarse a cabo la adaptación.

- Los límites de la adaptabilidad del ser humano.

Por consiguiente tendremos en cuenta que:

1.- Hay ciertos sectores de la naturaleza humana que son más flexibles y adaptables que otros.

2.- Existen rasgos del carácter que hacen diferentes a los hombres entre sí, ya que muestran alto grado de elasticidad y maleabilidad, algunos son: propensión a destruir, sadismo, tendencia a someterse, apetito de poder, indiferencia, deseo de grandeza personal, pasión por la economía, goce de placeres sexuales y miedo a la sensibilidad.

3.- Consideraremos como de primer orden que hay necesidades fisiológicas inmediatas a satisfacer y son: hambre, sed, sueño, que son el motivo primario de la conducta humana de autoconservación.

4.- Para satisfacer las anteriores necesidades fisiológicas el hombre debe trabajar y producir, este trabajo siempre es concreto: un tipo específico de trabajo dentro de un tipo específico de sistema económico, dando lugar a determinadas especies de trabajo que requieren rasgos del carácter completamente distintos.

5.- "Cuando nace un hombre se le fija un escenario. Debe comer y beber, y, por ende, trabajar, ello significa que le será preciso trabajar en aquellas condiciones especiales y en aquellas determinadas formas que le impone el tipo de sociedad en la cual ha nacido.

Ambos factores, su necesidad de vivir y el sistema social, no pueden ser alterados por él en tanto individuo, siendo ellos los que determinan el desarrollo de aquellos rasgos que muestran una plasticidad mayor". (3)

(3) IBIDEM. p.p. 43-44

Desde este punto de vista veremos a la estructura económica de una sociedad como una condición en el desarrollo de la persona, ya que es un factor primordial -- que influye en la estructura de su carácter, puesto que existe la necesidad imperiosa de autoconservación que lo obliga a aceptar las condiciones en las cuales debe vivir. Pero ello no significa que junto con otras personas, puedan intentar cambios políticos y económicos.

6.- El trabajo llena la necesidad de relacionarse con el mundo exterior, de evitar el aislamiento, pues el sentirse aislado conduce a la desintegración mental.

Si bien es cierto que todo lo anterior no pueda ser cierto para todas las circunstancias, consideramos que estas concepciones sobre adaptación nos guiarán en una forma acertada para la implantación de un programa de Inducción, cuyo objetivo no sólo es adaptar las conductas que se presten para ello; pues es conveniente - respetar al sujeto en su integridad, hacerlo sentir - parte de algo que es de vital importancia para él mismo; cosa que no es fácil, antes debemos considerar cada uno de los factores que nosotros creemos trascendentes en este proceso para lo cual, debemos saber que no somos los primeros en tratar el tema, para no desconocer la historia y volver a repetirla, es necesario mencionar los diferentes puntos de vista que sobre el tema se han tenido.

Los primeros en interesarse en integrar al individuo a la organización fueron los griegos, siendo los predecesores en hacer referencia al impacto de la organización sobre el individuo. Después diversos autores fueron los interesados:

Saint-Simon, advirtió las modernas pautas organizacionales y predijo el papel creciente de las empresas.

Augusto Comte sostenía que la organización espontánea era superior a la planificada.

Weber con mucho acierto temía que la organización destruyera la personalidad individual y sometiera al individuo a una segmentación deshumanizante.

En sus trabajos Mayo y Roethlisberger, divergen de la labor de los teóricos más tradicionales de la administración y sostienen la importancia de las relaciones humanas, de la organización informal empezando a hablar sobre la satisfacción humana.

Bakke gustó de las separaciones, entre factor humano y organización, organización formal e informal, y sostiene que la organización no era unilateral.

Gouldner afirmó que las organizaciones están centradas en el castigo.

Whyte cuestionó el impacto que tiene la organización informal y que ésta podía ser tan negativa como la organización formal.

Blau y Scott consideraron que la organización informal tenía sus raíces, se apoyaba y se nutría de la organización formal.

Para Brow existían en una misma organización cuatro puntos de vista sobre ésta:

Primero, la manifiesta; que puede ser apreciada en

un organigrama.

La segunda, la percibida, que es la que los elementos creen que existe.

Tercera, la existente, que puede ser revelada mediante una investigación.

Y, la cuarta, la requerida, que sería la que se necesitaría para el desarrollo de una área.

Selznick trata de conceptualizar el tema de la integración separando a las instituciones de las organizaciones, atribuyendo posibilidades de integración a la institución.

Katzell y Thompson subrayan la necesidad de una integración de puntos de vista entre ciertos aspectos de la organización formal y de las relaciones humanas.

Para Gouldner hay dos tipos de organización: el racional y el natural, él opina que el primero no ha dado la debida importancia a las estructuras racionales organizadas para el desarrollo planificado y la adaptación, que no han considerado los códigos formales, la división del trabajo, los valores democráticos y la variación de grados de interdependencia entre las diversas partes y su repercusión sobre el desarrollo de la organización.

Cada uno de ellos ha hecho una aportación valiosa que nosotros consideraremos en el análisis de los factores de la Inducción y trataremos de incorporar nuevos elementos de otros autores para verificarlos y llegar a una conclusión.

Cada uno de los siguientes capítulos tratará de cubrir este objetivo, por lo tanto, creemos oportuno soste

ner los siguientes puntos:

Considerar a la organización como un sistema abierto de influencia recíproca entre su medio ambiente y la organización misma, es decir, la Inducción, no es de organización a sujeto; sino es un proceso dialéctico, que incluye diversas variables que sería difícil de lograr reunir; pero que trataremos de indicar los factores que nosotros creamos relevantes y de grandes consecuencias; así veremos a la organización como un sistema unitario, integrado por elementos multidimensionales como lo son la organización formal, informal, individual y grupal, donde podemos incluir factores tales como: necesidades, sentimientos, actitudes, valores de los individuos, atractivo, procesos, normas, objetivos grupales, actividades, políticas, relaciones de poder, recompensas, castigos, comunicación, carga de trabajo, actividades informales, como la apatía, la indiferencia, el conflicto entre departamentos, conformismo y desconfianza.

Sabemos que el individuo y la organización son unidades discretas con leyes propias, por lo cual pueden ser estudiadas separadamente; lo básico es hacer su interconexión mutua para poder interpretar e interrelacionar esta conexión; para tratar de lograr una integración del individuo y la organización, sin olvidar que existen factores ambientales que también influyen, como lo son: el nivel tecnológico del país, sus recursos naturales, su desarrollo educativo y su densidad demográfica.

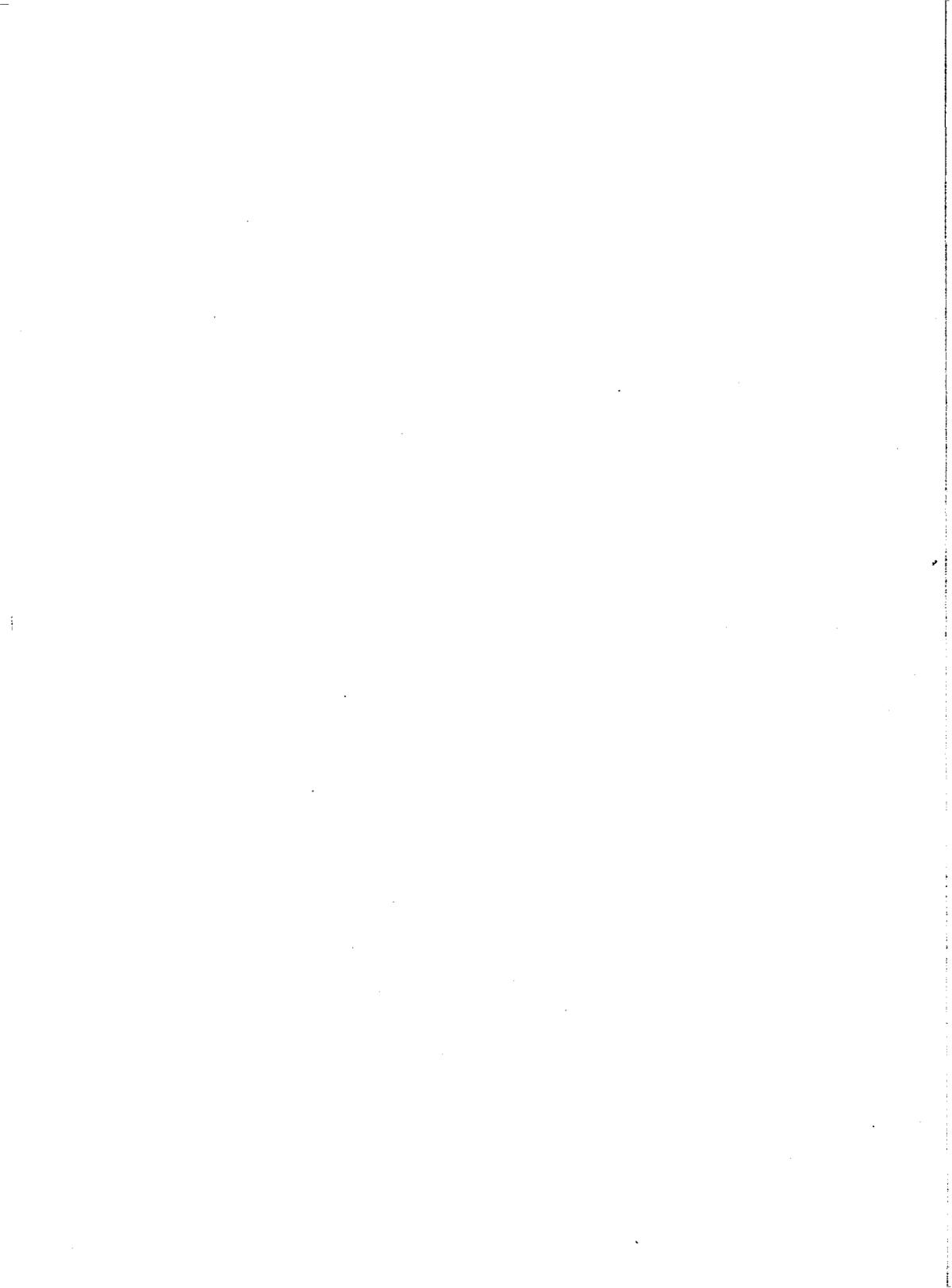
Para finalizar diremos que la Inducción es el método a seguir para lograr una integración del sujeto a su grupo de trabajo, que para lograrlo debemos considerar la adaptación y sus diversas formas y que dada la naturaleza

humana habrá partes del carácter que pueden ser más maleables y flexibles que otras.

Que la importancia de nuestro tema estriba en que el sujeto considere el papel que juega dentro del sistema productivo, que el trabajo es una fuente de satisfacciones, que las ideas preconcebidas acerca de él son de gran trascendencia para desarrollar su labor eficazmente, si esto es aprendido socialmente entonces puede ser inducido en el trabajador.

Consideramos que el sujeto está interesado en permanecer en su puesto de trabajo, es probable que una de las causas de insatisfacción en él mismo puedan ser las condiciones psicológicas y sociales que lo rodean, si nosotros conocemos los factores que las conforman, y podemos manejarlas y enseñarlas al sujeto, se podrá lograr una integración del individuo y la organización.

Dentro del presente trabajo se analizarán los elementos más importantes en cualquier programa de Inducción, tomando en cuenta los factores mencionados.



B I B L I O G R A F I A

- ARGYRIS, Chris. El individuo dentro de la organización. España. Editorial Herder, S. A. 1979. p.p. 20-27-29
- BROWN, J. A. C. La psicología social en la industria. 4a. reimpresión B. 137, México, Fondo de Cultura Económica. 1973. p.p. 227 - 246.
- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO, Tomo 1.ª COM., y volúmenes España. Salvat Editores, S. A. 1967 - p.p. 35, 1814, 1815, 1839.
- FROMM, Erich. El miedo a la Libertad. Buenos Aires Ed. Paidós, S. A. I.C.F. 1968. p.p. 40-44, 166.
- GARGARI, Cárdenas Concepción y Sánchez del Río Alicia. Estudio sobre la aplicación de un programa de Inducción en una dependencia gubernamental. Tesis, UNAM. 1975.
- JAMES A. Brussel y George L. Cantzaar. Diccionario de psiquiatría. México, CECSA. México, - 1972 p.p. 19, 155
- KATZ, Daniel y Kahn Robert L. Psicología social de las Organizaciones. México. Ed. Trillas, S. A. 1977. p.33
- NEFF, WALTER, S. El trabajo, el hombre y la sociedad. Ed. Paidós. Buenos Aires. 1972. p.p. 60-91

ROSENBLUETH, Arturo. El método científico. 2a. Edic. México, Editorial Fournier, S. A.
1976. p.p. 48-56.

1.1. DEFINICIONES DE INDUCCION

Para poder llegar a una definición concreta es necesario que consideremos las definiciones de los siguientes autores:

Jorge Strauss "... Inducción ayuda a que el nuevo empleado se identifique con la organización y sus procedimientos, así como también le da cierto sentido 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 ayudará a sobreponerse a los temores y angustias naturales de un nuevo empleo e institución." (4)

'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' (5)

(4) GARGARI, Cárdenas Concepción y Sánchez del Río Alicia. Estudio sobre la aplicación de un programa de Inducción en una dependencia gubernamental. TESIS LICENCIATURA PSICOLOGIA UNAM 1975. p. 34

(5) IBIDEM p. 35

Para 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'. (6).

De la tesis de Alberto León titulada: importancia de la Inducción dentro de una organización industrial, este autor considera que '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 la organización; es decir no debe limitarse a las personas de nuevo ingreso sino que debe comprender al personal que ya trabaja en la empresa'(7).

(6) IBIDEM p. 36

(7) IBIDEM p. 37-38

"... Inducción es el proceso tendiente a proporcionar la debida información a las personas ya seleccionadas y contratadas, con el fin de ambientarlos adecuadamente en la empresa, lograr su mejor y más rápida adaptación y obtener así el máximo rendimiento." (8).

Esto según Madrazo González Eduardo, quien lo sostiene en su tesis profesional: La función del departamento de personal con su Manual de Contratación.

Reuniendo los diversos elementos que menciona cada autor tendríamos que la Inducción sería un conjunto de actividades cuyo objetivo es orientar, guiar e integrar al sujeto que pertenece a la Institución en forma continua; - que primeramente debe satisfacer la curiosidad del nuevo empleado para saber acerca de las normas, políticas, -- prestaciones y los aspectos administrativos que conforman su ambiente laboral, mismos que pueden quedar cubiertos con esta información; al mismo tiempo poder atenuar los temores y angustias que presenta el elemento humano ante una nueva perspectiva.

Segundo, hacerle saber de la importancia de sus labores, de los procedimientos de los cuales el toma parte y de su identificación con la organización.

Dicho procedimiento debe hacer uso de las siguientes consideraciones:

1) Se trata de un procedimiento del cual se desprende -

(8) IBIDEM p. 40

den satisfacciones futuras.

2) Que para el ser humano, la primera impresión es la que cuenta, y a través de este proceso recibirá la -- primera impresión acerca de sus compañeros y su labor.

3) De dicho proceso depende el rendimiento futuro del trabajador.

4) No sólo debe aplicarse al personal de nuevo ingreso; puesto que los aspectos que conforman dicho proceso pueden estar en constante movimiento.

5) El proceso implica adaptación del trabajador y debe considerarse este factor.

Es por ello que antes de proseguir consideraremos nuevamente a la adaptación y aunaremos, a lo expuesto sobre este tema, otras concepciones.

Tanto Reyes Ponce como Eduardo Madrazo González en su respectiva definición sobre Inducción coinciden en hablar sobre adaptación, el proceso global es inducir para integrar, y para integrar se llevará a cabo un proceso conocido como adaptación, anteriormente consideramos en -- forma general éste concepto, ahora trataremos de ubicarlo en el ámbito laboral.

Para modo de poder analizar dicho proceso y siguiendo a Maier y Hollander, nosotros creemos que podemos devidirlo en tres fases:

Primera: Adaptación del hombre al trabajo.

Segunda: Adaptación de la tarea al hombre.

Tercera: Adaptación social.

LA ADAPTACION DEL HOMBRE AL TRABAJO

Esta concepción nacida de las diferencias individuales, cree que dependiendo de las aptitudes que muestra un individuo y que pueden ser medidas por diferentes pruebas se puede encontrar al hombre más adecuado para un determinado puesto.

Si ésto fuera totalmente cierto, una buena selección de personal, nos daría una integración del individuo hacia la organización; pero nos atrevemos a decir que no sólo es éso, ya que se tienen estudios de que no basta poseer las aptitudes necesarias para desenvolverse en un puesto; sino que influyen otros factores, tales como la motivación, es nuestro propósito, encontrar esos factores considerando que una buena selección de personal, nos puede ayudar mucho en la Inducción; pues nos daría hombres aptos, para las diferentes tareas, los factores restantes son el motivo de desarrollo de este trabajo, y poco a poco hemos de considerarlos.

LA ADAPTACION DE LA TAREA AL HOMBRE

Cubre cuatro aspectos; el primero es la adaptación de la máquina, se sabe que si se mejora el diseño de la máquina, aumenta su rendimiento; pues el hombre puede manejarla con más facilidad.

Otro aspecto es la adaptación del puesto y del proceso de trabajo, se pretende hacer el trabajo más rápido encontrando diversas formas y seleccionando la más funcional, dicho proceso tiene su base en la racionalización del trabajo.

El tercer factor la conforma la adaptación del ambiente físico, se sabe que ciertas características del mismo influyen directamente sobre la psicología del trabajador e indirectamente sobre su rendimiento, es decir, la temperatura, ventilación, iluminación, ruido son variables que si se manejan apropiadamente influyen en hacer sentir más cómodo al individuo para desarrollar sus actividades.

El último factor es la fatiga y está relacionada con el tercer factor, sabemos que las condiciones físicas influyen desfavorablemente en el rendimiento en la medida que exigen un esfuerzo desproporcionado de las capacidades humanas aumentando la fatiga y con ello los accidentes de trabajo.

Suponemos que toda organización está altamente interesada en cubrir estos cuatro aspectos y que desde la planeación de la misma, los diferentes especialistas en estos factores hacen una cuidadosa planeación por cubrir todos los errores que pudiesen presentarse; pero obviamente tiene sus límites; así sabemos que en nuestro país las maquinarias no son las más adecuadas para el trabajador mexicano, nuestra técnica es reducida por lo cual la mayoría de las máquinas son importadas y no están hechas para el fácil manejo del mexicano, por su estatura, por su idioma, algunos factores pueden ser superados, otros no; de los elementos es hasta el nacimiento de una administración científica cuando se le ha puesto interés en solventarlos pero no creemos que todas las organizaciones presenten estos factores como inmejorables. Nosotros los vemos como condiciones necesarias, aunque pensamos que no son suficientes para una buena adaptación; pero si la presentación de ellos son de gran ayuda para lograr una integración en estos aspectos.

Por lo tanto convenimos que en el proceso de reclutamiento y selección estos factores han de considerarse, para tener una medida apropiada de diferentes causas que pueden detectarse antes de la contratación y que forman parte del método de Inducción; pues es en estas circunstancias donde se pueden detectar causas físicas sensoriales, intelectuales ó de carácter que pueden impedir una adaptación adecuada del sujeto ante-supuesto, su ambiente físico, o la máquina que vaya a manejar, no olvidaremos estas unidades que seguirán siendo tratadas para reunir puntos que nos expliquen su importancia.

ADAPTACION SOCIAL

Estos dos tipos de adaptación, del hombre al trabajo y de la tarea al hombre son necesarios, pero no suficientes para lograr una buena integración, nos falta la adaptación social, ésta se lleva a cabo desde los primeros signos de vida, forma parte de un proceso de aprendizaje dentro del marco de las relaciones de influencia social; por la edad a la que se incorpora el individuo al proceso productivo, parte de esta adaptación ya se ha verificado y es de suma importancia como vimos en el primer tema, pues el hombre llega ya con una serie de concepciones acerca del trabajo y las diversas labores, nosotros consideramos a la organización como un grupo social abierto con sus propias características, sus roles, sus normas, políticas, etc. a las cuales el sujeto debe adaptarse pues no puede cambiarlos con su sola presencia, aun que en ciertas circunstancias ésto es posible, lo que si

pasa es que el sujeto ya se ha adaptado a múltiples de mandas del ambiente social, solo que ahora se enfrente a una determinada, por ahora nos conformaremos con afirmar que esta adaptación es de suma relevancia y también parte integrante de una buena Inducción y que tal vez - sea la más difícil de ellas, podemos crear una máquina- pero asegurar una buena relación interpersonal no; pero- si podemos saber cuáles son las condiciones en las que- se dé una relación inmejorable, todo ésto lo trataremos de estudiar más a fondo en un capítulo más adelante; por ahora bástenos saber que una adaptación social puede - ser vista desde tres formas diferentes, mismas que nos - ayudarán a llegar a una clasificación posterior.

Primeramente se concibe la adaptación en términos egocéntricos, donde el individuo obtiene satisfacciones- mediante una relación más o menos placentera con su am- biente, la organización puede ofrecer satisfacciones al- individuo que le llenen ciertas necesidades intrínsecas- al mismo.

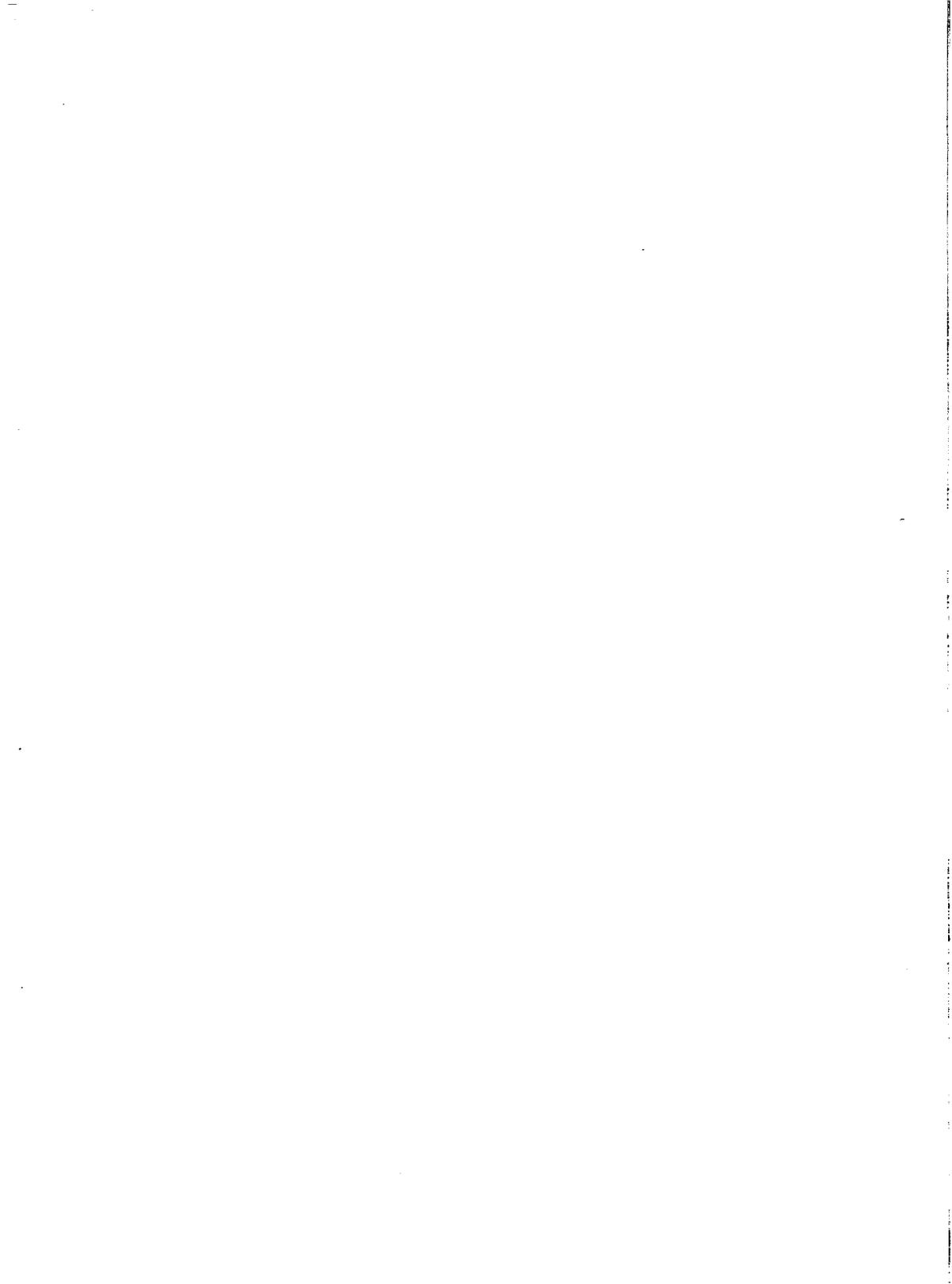
La segunda, es un ajuste de ciertas tendencias o - deseos individuales a los requisitos del grupo, así el - sujeto ha de adquirir, motivos, valores, actitudes, que- el grupo social ya tiene establecido, estas son fuerzas- que exigen sometimiento al individuo, es predecible en - este aspecto la presentación de problemas del individuo- respecto al equilibrio entre su estado psicológico inter- no y su conducta.

El tercer punto de vista, ve a la adaptación como- un proceso progresivo de aprendizaje donde factores moti- vacionales-perceptuales guían las secuencias integradas- de respuestas.

Suponemos que estos puntos de vista sobre adaptación, se hayan presentes en la Inducción y que conforman en parte una buena integración, daremos por hecho - que siempre que se presenten respuestas ante nuevas experiencias estaremos presenciando adaptación, que es parte integradora de la inducción

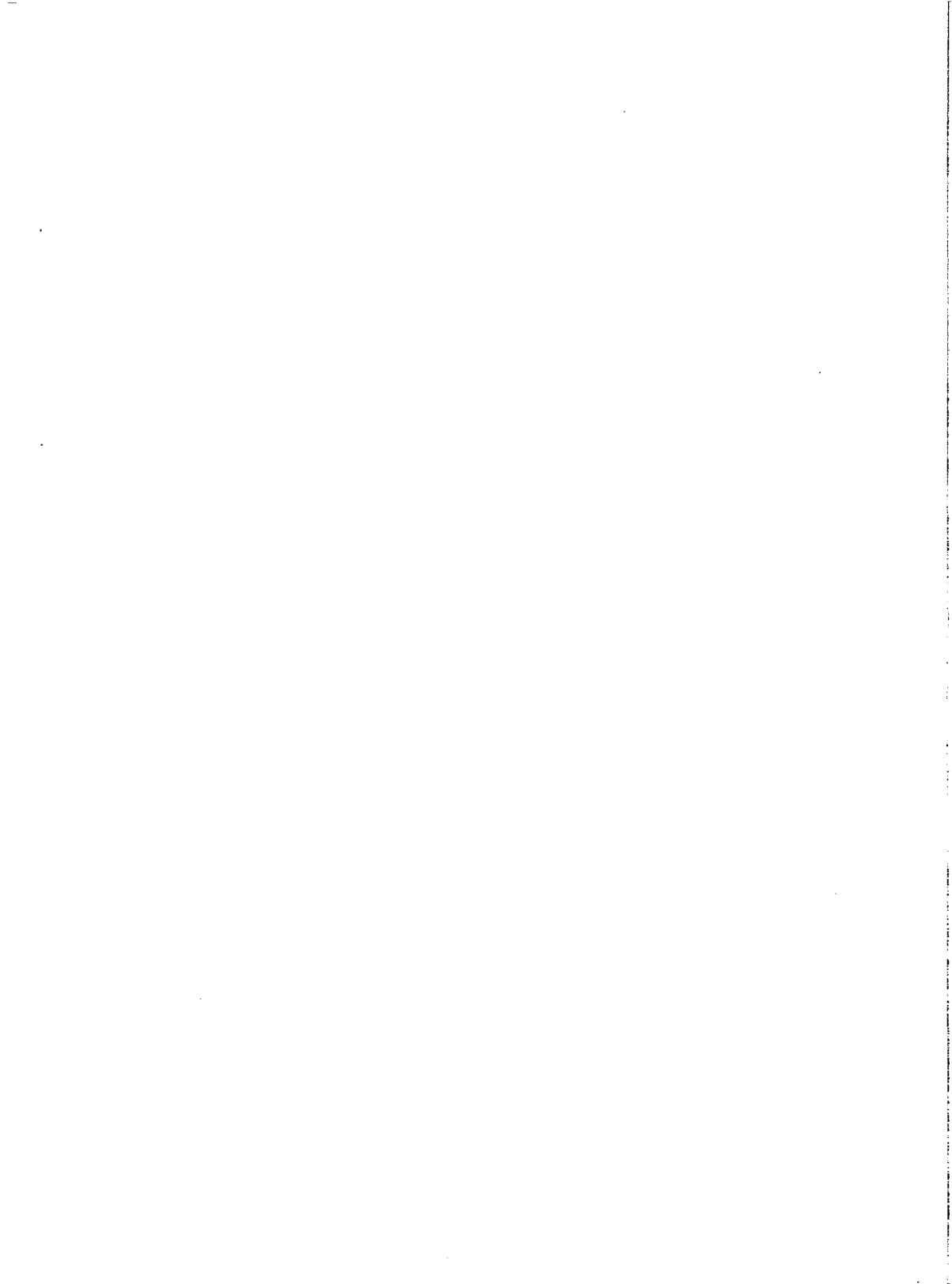
Para nosotros la Inducción es un proceso dialéctico, donde se presentarán conductas adaptativas del trabajador ante sus nuevas condiciones de trabajo, que en primer lugar, le brindarán información para darle oportunidad de adaptarse al mismo con entusiasmo y de hacerlo participe de sus responsabilidades y de los ideales del sistema productivo; en segunda instancia creemos que la Inducción también debe considerar la adaptación de la Empresa, donde se verifiquen reformas en los métodos y en las estructuras que brinden medios adecuados para llegar a constituir una institución verdaderamente comunitaria, donde se presente un nuevo orden humano y organizacional, que determine las condiciones de una integración individual.

Lo importante es saber que la Inducción implica un proceso adaptativo a las partes que conforman cualquier sistema productivo: la estructura organizacional y el factor humano; que nuestro objetivo es estudiar ambos elementos en todas sus propiedades para presentar lo que nosotros creemos que son las determinantes para lograr una integración.



B I B L I O G R A F I A

- FERNANDEZ, Arena José Antonio. El proceso Administrativo. 2a. Edic. México, Diana, S. A. 1978. p.138.
- GARGARI, Cárdenas Concepción y Sánchez del Río Alicia. Estudio sobre la aplicación de un programa de - Inducción en una dependencia gubernamental. - TESIS UNAM. 1975. p.p. 34-40.
- HOLLANDER, Edwin, Principios y métodos de Psicología Social. 2a. Edic. Argentina AMORRORTU Editores. 1976. p.p. 96-98.
- MATER, Norman, R.F. Psicología Industrial. 6a. Edic. Madrid. Ediciones RIALP, S. A. 1975. p.p. 9-12
- PAYET, Maurice, La integración del trabajador en la empresa. Barcelona. Ediciones Ariel, S. A. 1964. p.p. 255.
- SCOTT, Walter Dill y otros. Dirección de personal. Principios, prácticas y puntos de vista. 6a. Edic. - España. Mc. Graw-Hill 1964. p.269.
- SILLAMY, Norbert. Diccionario de la Psicología. España. - Larousse, 1969, p. 12.



1. 2. IMPORTANCIA DE LA INDUCCION

La Industria posee un valor propio, el de producir, no importa a quien sirva: al Estado, cliente-público, propietario, es más debe anteponerse ante toda consideración Económica y Política, es tal su importancia pues todos han de enfrentarse con las realidades de la Industria y el trabajo, por lo que a su vez han de tener en cuenta las necesidades del hombre.

Lo vital es responder ante la exigencia de la producción Industrial, ante ello la eficiencia de la mano de obra humana juega un papel crucial, esto no es fácil, desde la revolución Industrial, ante el surgimiento del trabajo social y el trabajador libre, se llevan a cabo al mismo tiempo esfuerzos por realizar estudios científicos de la conducta laboral, producto de ello son los estudios Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago, iniciados en 1924, cuyo objetivo era determinar la relación existente entre intensidad de luz y rendimiento, los cambios que se obtuvieron no se lograron por las condiciones físicas y técnicas, sino por que una serie de circunstancias Psicológicas y Sociales, entre ellas un cierto estilo de dirección habían hecho surgir un grupo bien integrado e identificado con los objetivos del trabajo, cuyo rendimiento en la productividad era elevado en comparación con los otros.

Desde este momento cobran importancia factores que no se habían considerado como influyentes en el desarrollo del trabajo, los estudios hicieron ver que

el trabajo humano es influido por muchos otros procesos y factores Psicológicos, mismos que pueden ser enumerados como influyentes en la productividad, en forma directa, como el estilo de trabajo que repercute en la cantidad y calidad de la producción y en forma indirecta.

FACTORES PSICOLOGICOS TALES COMO:

- A.- Habilidades intelectuales y motrices
- B.- Individualidades, como estado de ánimo, voluntad de trabajar, problemas personales, sentimientos, creencias.
- C.- Actitudes Sociales
- D.- Su situación de grupo con sus propias tradiciones y cultura
- E.- Exigencias interpersonales
- F.- Actitudes y reacciones condicionadas por las del grupo
- G.- Personalidad
- H.- Interés en el trabajo
- I.- Satisfacción e Insatisfacción

Se verifica un movimiento en las relaciones humanas que trae como consecuencia lograr el bienestar y el buen estado mental del trabajador en su ambiente laboral, se considera al trabajo como una labor desempeñada por seres humanos en una subcultura, aunque todavía, no se precisan sus elementos, donde el individuo lleva toda su personalidad; la capacidad de trabajar no depende solamente de una determinada serie de aptitudes cognoscitivas y motrices, sino de un amplio espectro de otros factores, que surgen en situaciones complejas que requieren la capacidad de adaptación a una gran variedad de exigencias inter

personales.

Posteriormente, el trabajo es visto como una actividad social donde se encuentran interrelacionadas condiciones sociales, históricas, individuales y personales, que deben ser interpretadas como un fenómeno social. Donde el individuo debe responder ante la exigencia de trabajar, dentro de ciertas expectativas y costumbres sociales que forman la subcultura laboral, ante las cuales debe mostrar una determinada capacidad de trabajar, producto de una serie de experiencias, acontecimientos y circunstancias individuales que conforman su personalidad laboral, ante tal situación los individuos deben adecuarse, -ésto es un problema de la Psicología Industrial, de lo que se trata es de lograr una adaptación al trabajo, ahora tenemos los elementos que deben ser manejados:

- Subcultura Laboral
- Personalidad Laboral
- Adaptación al Trabajo

Podemos estudiar y analizar a cada uno; pero su interrelación, su interconexión es la importante, pues el futuro de la empresa depende de la capacidad de integrar estos elementos en una finalidad común, la organización-sobrevivirá en la medida en que a los individuos se les induzca a ser miembros de ella y actuar como tales, es por ello que toca a la institución la elaboración de planes y programas que ayuden en primera instancia a los nuevos elementos a integrarse, así como a los que ya se encuentran inmersos en ella.

SUBCULTURA LABORAL

El individuo debe integrarse a un grupo, ello repercutirá en su eficiencia y satisfacción; porque éste le impondrá ciertas exigencias sociales ante las cuales debe acoplarse, la subcultura laboral está conformada por:

- Normas culturales
- Políticas
- Procedimientos
- Costumbres
- Presiones
- Convenciones
- Rituales
- Tradiciones
- Leyes
- Compulsiones
- Recompensas
- Sanciones

Ante ellos la persona debe internalizarlos, a través de un proceso llamado endoculturación*, al ser contratado un nuevo elemento, debemos saber que una personalidad laboral se está agregando a la organización y que la relación es sumamente compleja, se trata de un largo proceso de desarrollo, diferenciación y naturaleza adaptativa, que posee una serie de períodos y estadios distinguibles, donde el trabajo es función de uno de los estratos más profundos de la personalidad, constituye una subárea especial de la personalidad general y su topografía no es idéntica a la de otras áreas, a las cuales se les atribuye un carácter semiautónomo, manifestable en una diferenciación interna

*Proceso de adaptación al trabajo mediante el cual se internalizan los componentes de la subcultura laboral, NEFF, WALTER, S. El trabajo, el hombre y la sociedad. Paidós, Buenos Aires, 1972. p.p.326-327.

aunque éstas no están desvinculadas, así tenemos que el individuo se presenta ante las exigencias del trabajo con un conjunto concreto e interrelacionado de conductas especiales, motivaciones, afectos, cogniciones, actitudes, sentimientos, reacciones, estilos de ajuste y determinadas maniobras que constituyen su personalidad laboral.

PERSONALIDAD LABORAL

¿Cómo se conforma? Sus componentes críticos se forman aparentemente, durante los períodos de la niñez intermedia y la adolescencia, de los cinco a los seis años, durante la etapa pre-escolar en la cual no se le pide al niño que produzca sino solo la presentación de un conjunto de conductas aceptables que deben ser cada vez más variadas por lo que el niño debe:

- A.- Distinguir entre trabajo y juego
- B.- Adquirir una orientación hacia la tarea
- C.- Comenzar a dominar ciertas habilidades que son instrumentales respecto de algún fin distante
- D.- Satisfacer estándares de logro impuestos externamente.
- E.- Cumplir con deberes asignados
- F.- Vivir una cierta porción de vida bajo las limitaciones impuestas por un sistema social extrafamiliar.

El concepto de ser una persona productiva comienza a internalizarse cuando el niño ingresa en el período de latencia (comprende desde los seis años hasta la pubertad),

donde la escuela es una precursora del trabajo, ahí requiere de nuevos tipos de adaptaciones que se convierten en modelos que reúnen los requisitos del rol laboral y son:

- Condicionamientos al reloj
- Respetar un horario
- Permanecer una cantidad fija de horas
- Acomodarse a todo tipo de extras
- Capacidad para concentrarse en una tarea durante períodos prolongados de tiempo
- El desarrollo de pautas de respuesta emocional ante la autoridad supervisora
- Límites de cooperación y competencia
- Significado de los valores asociados con el trabajo
- Recompensas y sanciones por los logros y ausencias de logros
- Los afectos positivos y negativos, que llegan a asociarse con el ser productivo; se le pide que sea productivo, que satisfaga ciertos estándares, o sea la realización de una cantidad de trabajo con un nivel deseado de calidad
- Cumplir con ciertas responsabilidades

Las crisis de la niñez son una preparación necesaria para la conducta ulterior, la escuela es otro factor; pero no la determina totalmente, así las relaciones niños-padres juegan un papel crucial en el establecimiento de la conducta laboral porque desempeñan las siguientes funciones:

- El padre por numerosas vías transmite la impresión de que es de esperar o desear que el niño -

sea algo cuando crezca.

- Los padres actúan reforzando o contrarrestando la autoridad del maestro.
- El padre, es el modelo, bueno, malo e indiferente de como se comportan los adultos en el mundo exterior.
- El niño comienza a desarrollar un conjunto de valores concernientes al trabajo y al logro, sus padres son probablemente las fuentes iniciales de esas ideas en desarrollo.

ADAPTACION AL TRABAJO

A través de este proceso el niño adquiere las concepciones socioculturales con respecto al trabajo, pero las incorpora e internaliza en diferentes grados y de distintas maneras, a ello se debe la necesidad de comprender el desarrollo psicológico de la conducta laboral, solo reconociendo los patrones de adaptación del individuo podemos tratar inteligentemente a cada persona, ante el hecho laboral, se presentará un gran espectro de conductas que siempre tendrán un propósito para el individuo, conformar parte de su patrón de adaptación a sus problemas, lo más probable es que el ambiente sea incidental y lo importante sea la manera como el individuo se adapta a él, un individuo que siempre está en estado de actividad (durmiendo, trabajando, etc.) pone en juego:

- 1) Una personalidad adaptable que se desarrolla en un período de años.
- 2) Su herencia.
- 3) Su medio ambiente.

La adaptación de la persona, será el producto de la interacción de estos tres factores, los cambios cualitativos y cuantitativos ofrecerán por lo tanto una diferencia, aunque el sujeto en todas sus actividades tratará de lograr un estado de satisfacción en su funcionamiento, su actividad se verá frecuentemente obstruída por diferentes obstáculos y por lo tanto aprender a pasar por encima de las dificultades o darles un rodeo. Ante una determinada situación (obstáculo) se pueden presentar cuatro tipos de conducta.

- 1.- Ataque Directo.
- 2.- Actos sustitutivos de posible valor positivo.
- 3.- Actos sustitutivos de valor negativo.
- 4.- Grados avanzados de adaptación de valor negativo.

Un ejemplo ante el trabajo sería:

1.- ATAQUE DIRECTO

- a) Estudio y mejoramiento del equipo de trabajo.
- b) Estudio y mejoramiento de los métodos de trabajo.
- c) Estudio de los compañeros de trabajo y mejoramiento de las relaciones humanas.

Este tipo de adaptación, mantiene la meta original de progresar dentro de un empleo, tiende a reforzar el ego, establece el sentimiento de autoestima del individuo, su personalidad se fortalece y queda en la misma extensión, queda preparado para enfrentarse a futuros problemas que impliquen esfuerzo volitivo, logra un control de sí mismo

con respecto a sus problemas, logra su propio respeto, es feliz, confía en el futuro, durante el proceso de adaptación adquiere patrones de conducta nuevos.

2.- ACTOS SUSTITUTIVOS DE POSIBLE VALOR POSITIVO

- a) Tomar posiciones de dirección
- b) Ser socialmente popular
- c) Adquirir nuevas amistades
- d) Analizar a los otros
- e) Supervisar, a los otros, etc.

Estas conductas permiten avanzar al individuo dando vuelta al problema.

3.- ACTOS SUSTITUTIVOS DE VALOR NEGATIVO.

- a) Criticar a los demás
- b) Fastidiar o molestar
- c) Rufianismo
- d) Negarse a tomar una decisión

4.- GRADOS AVANZADOS DE ADAPTACION DE VALOR NEGATIVO

- a) Excesivo ensueño
- b) Regresión, proyección, introyección
- c) Hipocondriasis
- d) Mal-humor
- e) Introversión extremada
- f) Alcoholismo

Los dos últimos debilitan la personalidad, disminuyen el sentimiento de autoestima, hacen que la capacidad de reacción del individuo disminuya ante problemas simila-

res, si es insatisfactorio, se siente frustrado, lo cual le lleva a una conducta sumamente emotiva o desorganizada que perdura hasta que encuentra una solución eficaz.

El tener a una persona frustrada, es contar con alguien obstinado, perseverante, inmune a las llamadas de la lógica y la razón, es tener un problema, para ellos mismos y para la organización.

Dado que las personas poseen una determinada posición de ajuste adaptativo, la naturaleza del obstáculo no tiene una importancia especial, así como la interpretación que se le da, pues el modo como se adapta determina el que sea fuerte o débil, además que cierta situación puede ser una barrera para una persona y para otra una satisfacción, todo depende de los efectos de los primeros años de la vida y de las características de la personalidad. Sobre la adaptación de una persona a su trabajo fue estudiado por la: Family Society of Greater Boston entre los años 1934 a 1943.

La muestra que se tomó estuvo en observación entre cuatro y nueve años, durante este tiempo se acumularon antecedentes, se escribió su historia clínica, se administraron baterías de tests se clasificaba a cada paciente, según las características de personalidad, incluyendo ficha de identificación, los primeros años de vida, la vida familiar actual, la historia ocupacional anterior, las reacciones generales y específicas al trabajo y la adaptación general y su progreso.

Sobre la base de las clasificaciones combinadas según esas características, algunos de los pacientes fueron

seleccionados como los de mejor adaptación al trabajo y algunos como los de la peor; en ellos podemos ver cuán estrechamente ligadas están las relaciones familiares - de la infancia con la actitud positiva hacia el trabajo y las relaciones placenteras con los compañeros de trabajo como generan el sentimiento del trabajador de tener su lugar en el grupo como lo tuvo en su familia; el sentimiento, de pertenecer es una compensación del trabajo.

Esas relaciones y valores son las piedras angulares de una buena adaptación al trabajo.

Algunas de las características más sobresalientes de dicha adaptación para ambos grupos son:

Mejor Adaptados:

- Gusto por adquirir nuevas experiencias.
- Mayor afecto mutuo en el hogar
- Lealtad familiar
- Inculcación de métodos por parte de los padres
- Menor rivalidad entre los hermanos
- Experiencia más satisfactoria, social, atlética o escolar.
- Menor resentimiento de rechazo
- Buen concepto del dar y tomar
- Mejor tolerancia de la frustración
- Más confianza en sí mismo
- Mayor penetración de las necesidades y problemas del empleo. Pensamiento más constructivo y afirmativo sobre el trabajo.
- El cambio de empleo generalmente significa progreso.
- Gusto por el carácter competitivo del trabajo, - por los ascensos merecidos, por pertenecer al -

grupo, la responsabilidad, por el trabajo a la medida de sus aptitudes.

Peor Adaptados:

- Menor afecto mutuo en el hogar.
- Desorganización y falta de unidad en la familia.
- Los padres inculcaron métodos ineficaces para tratar los problemas del vivir.
- Mayor antagonismo hacia los padres.
- Más rivalidad entre los hermanos.
- Menor afecto por el padre.
- Experiencia escolar menos satisfactoria.
- Peor tolerancia de la frustración.
- Menos confianza en sí mismo.
- Menor penetración de las necesidades y problemas del empleo. Ineptitud para el pensamiento constructivo y afirmativo sobre el trabajo.
- Una fuerte tendencia a la derrota de uno mismo.
- Falta de optimismo y confianza en sí mismo con referencia al empleo.
- Inclínación a cambiar de una a otra clase de trabajo.
- Probable delincuencia y propensión a los accidentes.
- Disgusto por la competencia en el trabajo, por el cambio de los hábitos del mismo y por adquirir nueva pericia.

Para comprender a un adulto debemos considerar:

- Cómo reaccionaba emocionalmente, a sus situaciones infantiles y la extensión en que persisten los hábitos de adaptación de su infancia.
- La conducta laboral es un ancho campo de expresión para todos los mecanismos defensivos del yo, pueden convertirse en malas adaptaciones cuando sus manifestaciones

ciones colocan en desventaja al individuo que las usa con demasiada frecuencia.

- Existen enfermedades orgánicas (cuando los tejidos han sido dañados), y funcionales (Psicosis funcional, personalidad Psicopática, Psiconeurosis), que son un obstáculo para una buena adaptación y en -- otros casos son consecuencia de una mala adaptación.
- Por lo tanto, aún en las mejores condiciones externas habrá personas que no podrán adaptarse, eso to cante al individuo y con respecto a la organización, habrá circunstancias y hechos que sean fuente de - frustración en el trabajo y también existirán obs - táculos ante los cuales el individuo se pueda adap - tar; así cuando no hay capacidad suficiente del - mismo, ya sea orgánica, intelectual o social, habrá formas en las que se le puede ayudar para que se - integre a la producción, también es posible detec - tar las causas de la frustración.

Se sabe que el carácter restrictivo del trabajo, como la - reglamentación, la rutina, la falta de oportunidades y de - creatividad, aumenta la frustración como en el caso de un - estudio hecho en 127 industrias donde se encontró que los - trabajadores sentían rencor por los reglamentos que les a - signaban comedores y excusados inferiores a los de sus je - fes, con lo cual se sentían como seres menos importantes, - como si fueran un número más en su departamento.

En otras ocasiones se encontraron que las luchas en - tre obreros y patrones se debe a que los primeros ejercen - presión a través de sus sindicatos para obtener más dinero u otros beneficios materiales que compensen la insatisfac -

ción en el trabajo, mientras que ellos continúan mostrando hostilidad en la deficiencia de la producción y la ineficacia que puede causar el resentimiento.

Cualquiera de nosotros puede atestiguar el desconcierto que le ha provocado que algún compañero de trabajo sufra súbitamente un estallido emocional, se tienen las siguientes proporciones, el 30% de los trabajadores están implicados en un 85% de los accidentes a causa de perturbaciones emocionales, el empleado que sufre perturbaciones graves comete tres veces más violaciones a los reglamentos de seguridad y a la disciplina, presenta dos veces y media de consultas al médico, una vez y media más quejas, requiere la misma proporción de ausencias por intervenciones de cirugía menor, enfermedad y razones personales que los otros empleados.

Se han encontrado circunstancias incidentes con la neurosis y el trabajo, como: el hecho de trabajar más de 75 horas semanales, el que el trabajo sea aburrido, provoque disgusto, sea ligero o sedentario, incompatible con la inteligencia del trabajador, requiera constante atención deje poco margen para la iniciativa o responsabilidad, ofrezca programas de poca variedad y que la tarea se efectúe bajo poco alumbrado.

El enfrentamiento del individuo con la organización no es nada fácil, ambos son cosas independientes, con sus propias cualidades; poseen sus propias defensas y deformaciones que su historia les ha dejado, trataremos de unificarlos e integrarlos, de ello dependerá una adaptación exitosa cuya meta es lograr una producción efectiva de los dos, para la obtención del éxito económico que les pertenece.

PUNTOS RELEVANTES DE LA INDUCCION

Considerando todo lo anterior y su interrelación, sabiendo que un proceso de tal importancia no puede dejarse al azar, sino que requiere un método a seguir al que todos le den su lugar que le corresponde, es de vital importancia para cualquier organización, la implantación de un proceso de Inducción, primeramente porque sus componentes lo merecen y porque además, debemos considerar las siguientes cuestiones que nos hablan de su repercusión:

I.- La Inducción posee un valor por sí misma .

Recuérdese que las organizaciones sobreviven mientras se induzca a los individuos a ser miembros de ella y actuar como tales.

II.- Relación de Influencia.

A través de este proceso habrá una suministración de información que tratará de influir en los nuevos trabajadores para enterarlos de sus labores; compañeros y relaciones de trabajo para integrarlos con el total de la organización. Si el sujeto se percata que a su alrededor existen o se crean las situaciones más favorables para su adaptación y satisfacción, sus reacciones, sus metas, sus aptitudes serán diferentes y a favor de la organización en comparación de cuando careciera de dicha información.

III.- Obtención de un grupo integrado.

El objetivo es tener un grupo que admita tres características básicas: disciplina, control y lógica, -

con lo cual la actuación del mismo podrá encaminarse a la ejecución de determinadas metas.

IV.- Período de Juicio.

Tanto la empresa como el aspirante se encuentran en tela de juicio, desde el momento en que el solicitante entra al empleo en la organización, todo lo que percibe es de una perdurable influencia en su conducta, -- ésta al mismo tiempo durante un período será observada y dirigida, mientras logra una adecuación satisfactoria y pasa el período de prueba, para recibir la planta en la institución que dependerá del tipo de contrato que haya firmado.

V.- La Inducción como Motivador.

Durante el proceso, el sujeto puede percatarse de las satisfacciones que podría lograr en su trabajo así como el significado del mismo, contar con el aprecio de su jefe, su posible situación económica y el desarrollo profesional al que podrá aspirar, así como también puede ver las insatisfacciones que el mismo puesto le puede -- producir, ello le hará tomar conciencia de las necesidades que tendrá que llenar en otros grupos o por otros medios.

VI.- Resultados Económicos.

Dentro de las organizaciones hay costes difíciles de determinar, entre ellos, está el coste de los recursos humanos, que debe ser determinado en forma pluridisciplinaria (Psicología, Economía, Matemáticas, Contabilidad), en este caso donde se le paga un salario a la -- persona desde que se instala en el puesto, el valor Económico del individuo no puede ser determinado por la su-

ma de las inversiones realizadas en cada uno, aunque éste está condicionado por la empresa, puesto que sus componentes pueden provenir de diferentes índoles: Atributos Individuales (capacidad de aprendizaje, rasgos del carácter), determinantes individuales con valor instrumental (capacidades, competencias, nivel de actuación, actitudes), atributos organizativos (estructura organizacional, estilo de dirección); determinantes organizativos con valor instrumental (función atribuída, recompensa), elementos del valor condicional (promocionabilidad, productividad, transferibilidad, satisfacción, proporcionada por la organización). Estos últimos nos proporcionan el valor condicional del individuo, dándonos la probabilidad de conservar al individuo como miembro de la organización. El hombre y la organización se interfieren continuamente de forma positiva o negativa. Si un individuo representa el papel que corresponde a sus aptitudes, a su nivel de actuación y a sus actitudes, obtiene las recompensas que espera, obtendrá satisfacción de la organización a que pertenece y a su vez ésta la obtendrá de él, será productivo, podrá transferírsele de puesto en puesto; satisfechos ambos, el individuo no querrá separarse y la organización separarlo; aumentará la esperanza matemática con respecto a la organización que en caso de insatisfacción recíproca le hará disminuir.

VII.- Repercusión Psicológica.

La Inducción cubre una necesidad imperante de la naturaleza humana, la necesidad de sentirse parte efec

tiva de un grupo integrado y de ser reconocido como tal. Al dar información sobre lo que los otros esperan de él, de las recompensas que recibirá por pertenecer, hará que se fortalezca la motivación que lo impulsa a identificarse con ellos y que su percepción cambie sus expectativas.

VIII.- Diferencias Individuales.

La Inducción no puede ser un hecho aislado, sino - debe ser un factor integrante, debe ser apoyado por otros procesos de la organización que coadyuven a la adaptación del individuo, haciéndolo sentir más satisfecho, una buena selección y capacitación, basada en las diferencias individuales, que no solo consideran las capacidades del individuo, sino también su temperamento, harán que la adaptación al puesto sea exitosa. Cuando el trabajo exige capacidades y talentos que no posee la persona, presentará la desesperación natural que sigue al fracaso, jamás se encontrará a gusto, así como cuando sólo le exige una parte de su capacidad, lo cual lo lleva a presentar conductas adaptativas de poco valor positivo y en caso extremos llegar a una dolencia mental.

IX.- Familiarización.

A todo mundo le gusta sentirse útil, saber que lo que hace puede servirle a otro, que se tome en cuenta que el tiene la mejor disposición de ayudar y de que se haga uso de su creatividad. Cómo puede hacérsele sentir al empleado esto?

Dándole una ubicación dentro de la empresa, al hacerle saber con claridad, sus obligaciones, responsabilidades y autoridad correspondiente a su puesto, debe saber

los detalles de su empresa, su historia, actuación, personalidades, éxitos, ganancias, pérdidas, experimentos, dificultades si la hay en la obtención de la Materia Prima, dónde va su producción, si poseen y se acercan a una meta, quién es su jefe, ello le dirá, estás aquí y te tomamos en cuenta, esto es lo que te rodea, sabes de los problemas y esperamos tu ayuda. Algunos directores son reacios a definir las responsabilidades de sus subordinados con exactitud y precisión, algunas veces porque no cuentan con la información necesaria, otros porque la tienen bajo llave, esta clase de personas son incapaces de concebir una organización satisfactoria y se convierten en un obstáculo para la integración.

X.- Insatisfacción y Satisfacción.

Existen tres factores que tienden a evitar la insatisfacción: las prestaciones de tipo social, como los seguros de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, etc.; las relaciones humanas que pueden guiar a los supervisores para establecer una atmósfera amistosa, de aceptación, cordialidad y afecto, donde él pueda ver las cosas desde el punto de vista de otra persona y así lograr la comprensión de sus subordinados; y las comisiones mixtas de Higiene y Seguridad, que además de ser establecidas en cada organización por disposiciones legales, brindan seguridad y confort a los empleados.

Es necesario que se informe de los planes y programas en éstas áreas al elemento humano, ello le dará una cimentación para que se sienta a gusto. Se tiene la impresión de que si una institución brinda suficientes prestaciones y un ambiente más o menos cordial el individuo

debe encontrarse satisfecho, sin embargo, la experiencia nos dice que no, porque el empleado busca incrementos económicos, aún cuando en comparación con otros, el puede estar en una situación privilegiada, la satisfacción se obtiene cuando se asignan mayores responsabilidades a los trabajadores, cuando se les da mayor oportunidad para el desarrollo de su iniciativa, por lo que a través de la Inducción puede dársele información que evite la Insatisfacción; pero la Satisfacción requerirá de buscar nuevas formas que proporcionen ésto último al trabajador.

XI.- Responsabilidad.

No es lo mismo ingresar a un grupo integrado, auto disciplinado y capaz de ofrecer colaboración, cuando ésto se ha logrado porque se permite la participación en la responsabilidad, a diferencia del grupo autoritario donde sin la presencia del jefe no puede autodisciplinarse, trabajan con mayores fricciones y ofrecen una colaboración pasiva. El tipo de grupo que exista dentro de las organizaciones facilitará la Inducción y colaboración que se logre del nuevo empleado, por la diferencia de responsabilidades que otorga cada uno.

XII.- Colaboración.

Uno de los principales propósitos de la Inducción es obtener la colaboración de la persona, ello se logra cuando los miembros de la organización se han adaptado a los objetivos de la empresa. Este proceso debe basarse en el respeto por la personalidad humana individual, ésta, puede comprenderse, orientarse; pero no debe for-

zarse a la colaboración. El hecho de que ésta adaptación no se base en la coacción simple o en un condicionamiento Psicológico directo, no deja de ser una forma de manipular a los individuos en contra de sus propios intereses. Puesto que los miembros de la empresa, colectivamente considerados poseen intereses que no coinciden con los de la empresa. Mientras se siga pensando que el grupo y el individuo están interconectados con los objetivos de la empresa a través de una línea jerárquica, se les verá siempre en situación de inferioridad, recibirán confianza y responsabilidad en la medida en que sus superiores quieran o sepan dársela, por lo que sólo en la mesa de contratación cuando se hable en nombre de los obreros organizados, estarán en condiciones de relativa igualdad con la dirección empresarial.

¿Habrá otras situaciones donde exista verdadera democracia y participación del trabajador?. Puede ser que sí, pero mientras la situación sea así lo único que puede hacerse es sustituir el paternalismo personal por un paternalismo funcional u orgánico.

Dadas todas las unidades que conforman el proceso de Inducción, nos hacen ser conscientes de que no se trata de algo irrelevante y de poco interés, sino todo lo contrario, sabemos que el papel del trabajo es producir, quienes producen son las organizaciones y la subsistencia de ellas dependen de la integración que se logra del recurso humano y de la institución, por ello le toca provocar en el ser humano una adaptación adecuada, que debe considerar todos los elementos que hemos enumerado, el trabajador no nace, sino se hace, prueba de ello es el proceso de endoculturación a través del cual se forma la personalidad laboral y el enfrentamiento que tiene esto ante una nueva situación social, como lo es la subcultura laboral, el proceso requerirá de un de

terminado patrón conductual antes de iniciarse, provocará nuevas conductas durante su marcha y dará como resultado a una persona que puede representar un determinado rol dentro de la organización.

Durante la selección de personal se escoge a la persona que se cree idónea para un determinado - puesto, aquí este proceso puede ser de gran ayuda para la Inducción, si es capaz de detectar en el individuo ciertas conductas, que deberá po - seer para lograr una adaptación adecuada.

- Puede vivir una vida pública como una vida priviada sin contratiempos.
- Reduce su necesidad de intimidad sin excesivas privaciones.
- Regula su vida por el reloj en la medida en - que el empleo lo requiera.
- Funciona sin enojo y es creativo bajo supervisión.

Dichas conductas, (enumeradas anteriormente y - que se adquieren durante la niñez, en la escuela, en las relaciones padre-niño), son el resultado de un prolongado período de desarrollo personal. Durante las en - trevistas ó pruebas deberán ser detectadas, para saber la repersusión que han tenido en el sujeto y si han sido adquiridas en forma positiva o negativa.

Habrá sujetos que debido a accidentes de su historia vital como: pobreza extrema, incapacidad física, mental o emocional, prejuicios étnicos o religiosos, - se verán limitados a tener una adecuada adaptación, de-

berán ser descartados desde ese momento, puesto que no cubren estos requisitos previos, aquí deberemos tomar en cuenta que aún individuos con algunas perturbaciones profundas en sus relaciones personales, son capaces de adaptarse a su trabajo en una forma razonablemente adecuada, esto debe servirnos como un parámetro que nos evitará rechazar personas valiosas aún cuando tengan problemas ó a aceptar algunas que podrían ser focos de conflicto dentro del trabajo.

Durante el proceso mismo se tratará de que:

- Obtenga nuevos conocimientos y comprensión de los mismos.
- Logre una alteración en la pauta motivacional.
- Conserve comprensión y motivación al dejar esa situación.
- Los conocimientos adquiridos puedan ser adaptados a situaciones de la vida real.

Resultado de todo ésto será un sujeto capaz de:

- Presentar una variación en la finalidad y la eficiencia con que asume el rol de persona productiva.
- Poseer una vinculación con los valores vigentes.
- Ser un ciudadano de la subcultura laboral con los derechos, obligaciones y privilegios que ello entraña.
- No estar sólo motivado para el trabajo; sino para enfrentarse a determinantes sociales.
- Distinguir su lugar de trabajo del de su hogar y regular su conducta.

- Presentarse y conducirse de modos similares a la de otros miembros de su grupo laboral.
- Vincularse con sus compañeros en términos aceptables.
- Adoptar las costumbres y tradiciones del rol.

De lo que se trata es de unificar al individuo con los objetivos de la organización, partiendo de que son válidos por sí mismos, considerando que todo lo que se ofrece y pide al individuo es lo mejor para él. En verdad así es? Esto no solo concierne a la Psicología del trabajo, - que es una ciencia aplicada y como tal se encuentra ubicada en el marco de un sistema social, orientada por una ideología determinada, se trata de una ciencia comprometida, ésto hace que la actuación del Psicólogo de trabajo - tenga sentido sólo en la medida en que los intereses de - la empresa coincidan con las de sus miembros, esto es una limitante, no solo para el Psicólogo sino para el seguimiento de sus procesos y técnicas, al mismo tiempo esto - lo compromete a buscar otras soluciones, que aún enmascaradas por su conformación, puedan ser los senderos a seguir en otras ocasiones. Por lo tanto, aún con las posibles limitaciones que se puedan tener, deberá ofrecerse - al trabajador, la ayuda y los medios necesarios para su - adaptación, él los requiere, sus ventajas ya han sido enumeradas, su efecto es el de lograr una integración y ése - es nuestro objetivo.

B I B L I O G R A F I A

- ARIAS GALICIA, Fdo. Administración de Recursos Humanos
2a. Edic. México, Trillas, S.A. 1976 p.276
- BROWN, J.A.C. La psicología social en la industria. 4a.-
reimpresión B.137. México, Fondo de Cultu
ra Económica. 1973. p.p. 154, 267.
- GARGARI Cárdenas Concepción y Sánchez del Río Alicia. --
Estudio sobre la aplicación de un programa
de Inducción en una dependencia gubernamen
tal. TESIS UNAM 1975 p. 8, 18-19.
- HEPNER, Harry Walker. La psicología aplicada a la vida-
y al trabajo. 1964. México, HERRERO HERMA-
NOS, SUCESORES, S. A. 1964. p.p. 31-53,165.
- HOLLANDER, Edwin. Principios y Métodos de psicología so-
cial. 2a. Edic. Argentina. AMORRORTU, Edito
res. 1976. p.p. 98, 115, 121.
- KATZ, Daniel y Kahn Robert L. Psicología social de las -
organizaciones. México, Edit. Trillas, S.A.
1977. p.p. 431, 499, 508.
- MAIER, Norman R. F. Psicología Industrial. 6a. Edic. Ma-
drid. Ediciones RIALP, S. A. 1975. p.p. 12-
22.
- MARQUEZ, Edmona, D. Contabilidad y gestión de los recur -
soS humanos. España. Edo.Piramide, S..A.1978
p.p. 32, 49, 52-53, 134.

- NEFF, Walter, S. El trabajo, el hombre y la sociedad. Edit. PAIDOS, Buenos Aires, 1972, - p.p.11-21, 25-40, 173-174, 199-213, 326,332.

- PAYET, Maurice. La integración del trabajador en la - empresa. Barcelona. Ediciones Ariel,- S. A. 1964. p.p. 51-52, 256-257.

- RODIL, Urrego Florencio y Fco. Mendoza Trejo. Lecturas sobre organización. 3a. Edic. México, Ed. Trillas, S. A. 1975. p.p. 127, 162.

- SCOTT, Walter Dill y otros. Dirección de personal. Principios, Prácticas y puntos de vista. - 6a. Edic. España. Mc. Graw-Hill.1964.- p. 84.

- TIFFIN, Joseph. Psicología Industrial. 3a. Edic. México, Ed. Diana, 1963 p.p. 11 -12, 29.

- VITE, San Pedro, Silvia Gpe. La inducción como una técnica de integración del individuo a la organización. TESIS UNAM 1975. p. 13.

1.3. EL PAPEL DE LA INDUCCION.

El sistema administrativo ejecuta cinco actividades básicas: Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control. Enfocaremos nuestra atención en el tercer tema, para poder ubicarnos en el proceso mismo tenemos que aclarar primeramente que se da la integración de los recursos humanos como una responsabilidad del departamento de personal, comprendiendo el desempeño de diferentes funciones, entre ellos los procesos de: Reclutamiento, Selección, Colocación, Desarrollo del personal y Evaluación del desempeño, entre otros, para cada uno de los puestos de la organización, que van desde la alta Gerencia hasta los de nivel Operativo.

La Inducción según varios autores, es el último paso del reclutamiento y la Selección, primero se notifica una requisición, posteriormente se lleva a cabo la recepción de los solicitantes que han llegado a través de las diversas fuentes de Reclutamiento, empezando el proceso de eliminación de los candidatos que tienen que pasar -- por una serie de prueba consistentes en:

- 1.- Su recepción como solicitante
- 2.- Una entrevista pre-liminar
- 3.- Llenado de una solicitud de empleo
- 4.- Ejecución de pruebas de pre-selección
- 5.- Pasar por una entrevista profunda
- 6.- La realización de exámenes Psicológicos
- 7.- Entrevista con el jefe inmediato
- 8.- Realización de una encuesta Socioeconómica
- 9.- Pasar un examen médico

El solicitante que cubre todos los requisitos en forma óptima, es contratado, a partir de este momento empieza la Inducción. No estamos de acuerdo en que -- sea así porque partimos de las siguientes ideas:

- La Inducción empieza desde el momento en que el aspirante es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona la información requerida sobre la vacante que se pretende cubrir.
- La Inducción, si es considerada como un elemento integrador, no solo va a jugar un papel importante en la adaptación del trabajador cuando fue ya contratado; sino que debe ser considerada posteriormente como un elemento de enlace, comunicación y unión, entre los diversos procesos ejecutados por la administración de personal, teniendo como objetivo básico el que tanto el nuevo empleado como el veterano respondan como unidades conscientes pertenecientes a una organización con la cual coinciden en ciertos objetivos.
- Creemos que la Inducción es una parte de la Integración.
- La Inducción jugará diversos papeles en la organización en sus procesos, objetivos y elementos.
- Los papeles básicos de la Inducción serán:
 - 1.- Durante la Selección
 - 2.- En los primeros días de trabajo, en los cuales deberá adaptarse a su:
 - a) Organización
 - b) Puesto de trabajo
 - c) Papel laboral

3.- Considerando a la organización como un sistema cambiante, donde el individuo y la organización se entrelazan y se afectan mutuamente, debemos considerar:

- a) Al individuo
- b) Al grupo
- c) Las metas de estos dos últimos
- d) Interrelaciones del grupo e individuo-
- e) La organización y sus técnicas integrativas

Quando todos se conjuguen, entonces hablaremos de una Inducción totalmente integrativa que empieza desde que llega el solicitante a la organización, hasta que los obreros se sienten partícipes en la consecución de sus destinos y, por este medio, adheridos realmente a la empresa. Si sólo consideramos la realización de los dos primeros factores lograríamos la adaptación de la empresa al trabajador y viceversa, lo cual haría el trabajo más humano y formación al asalariado se lograría que fuese más apto individualmente para sus nuevos compañeros y jefes; abarcaríamos el plano individual que daría una oportunidad para afirmar su personalidad, reconoceríamos su dignidad; pero no debe bastarnos nada más esto, sería una desproletarización individual que no bastaría para integrar a los trabajadores, es preciso que la comunidad instaure sus propios órganos de gestión, puesto que no podremos conseguir adhesión del trabajador con reglas preestablecidas, ni con estructuras predeterminadas, ni con fórmulas estereotipadas, si los resultados morales y Psicológicos que se logren no alcanzan a satisfacerle, por ello cada una de las comunidades debe establecer su propia solución, así tenemos -

los alemanes se han decidido por una cogestión, los franceses por una participación de los beneficios, los suecos han solucionado el problema entre patrones y sindicatos, sería una forma más avanzada de Inducción-Integración, verdaderamente la Inducción llevaría a una unión, en un plano más alto, ello no es nada fácil, los dos siguientes capítulos tratarán de aclararnos esto, en Inducción Individuo y grupo se analizarán las variables que utilizadas en la Inducción en sus mejores formas, nos ayuden a una Integración, hasta aquí lograríamos ubicarnos dentro de nuestra realidad. ¿Hasta dónde podríamos llegar? hasta donde nos permitiese el sistema que nos rodea. El tercer capítulo nos permitirá conocer otras formas de Integración, donde la Inducción jugará otro papel y la organización ofrecerá en si misma una total integración.

Bástenos por ahora, con sus debidas complicaciones ubicarnos en nuestra actualidad donde hemos de tratar de adaptar a los nuevos empleados a su ambiente laboral, al que muchos de nosotros tuvimos que enfrentarnos y si no algún día lo haremos, ante nuevos ambientes, donde llenos de preguntas e inseguridades tendremos que hacer acto de presencia, donde algunos de nosotros al tener dos años de servicio, aún ignoraremos que el retardo después de la comida causa suspensión; pero que no nos habíamos percatado de ello porque no se había presentado el caso, el no saber porque se es un alto ejecutivo, que nuestra madre puede tener seguro porque desconocíamos las características de este suceso, cuando violamos una regla del trabajo que nos causa baja la de la organización; muchas veces el ignorar prestaciones y servicios que nos da la compañía que nos ayudaría en nuestros gastos quitándonos angustias e inseguridades entre muchos, éstos son algunos factores que deben movernos a la implantación

de un Programa de Inducción en toda organización, y hemos enumerado en otra sección su importancia, ahora veremos su papel.

Desde 1930 el procedimiento de inducción ha aumentado en popularidad casi el 50%; un programa de inducción deberá estar vigente para integrar, no sólo para adaptar a los nuevos empleados, si podemos influir en el sujeto, es porque éste está motivado a hacerlo, primero porque tiene un sentimiento que le hace pensar que ocupa un lugar en la sociedad, esto se conoce como identidad social, segundo, él obtiene respuestas favorables de otros que apoyan sus conductas, lo cual se conoce como apoyo social y en tercer lugar, porque el sujeto adquiere una perspectiva acerca de su realidad social, compartiéndolo con otras personas. Así, el individuo se encontrará altamente motivado para enfrentarse a un programa de Inducción, además son otros motivos y necesidades los que también necesitan llenar y ayudan a este proceso:

A.- Motivos Fisiológicos y Universales.

Hambre, sed, necesidad de descanso, sueño, eliminación, impulsos activos.

B.- Motivos de base Fisiológico Indirecta.

(Admiten excepciones según las sociedades y los individuos).

Agresividad, fuga y autoafirmación.

C.- Motivos que no poseen base Fisiológica conocida.

Sentido gregario, motivo paternal, filial, maternal anterior al parto, espíritu adquisitivo, autosuminión.

D.- De seguridad.

Incluida la seguridad respecto de la privación fisi-

ca y psicológica.

E.- Necesidades de Pertenencia y Amor.

Abarcan relaciones de naturaleza responsiva, afectiva y afiliativa.

F.- Necesidades de Estima.

Deseo de tener una evaluación estable y elevada de sí mismo, resumida en el autorespeto y en la estima de los demás.

G.- Realización.

La fusión o la culminación de las restantes necesidades en su deseo de autorrealización o cumplimiento de las capacidades totales de la personalidad.

H.- Necesidades de Ralph Lenton.

(El las llama necesidades Psíquicas, 1945).

- Respuesta emocional por parte de los otros, originada en la dependencia materna.
- Seguridad a largo plazo, porque el sujeto percibe el tiempo más allá del presente, el ser humano -- puede vivir con la perspectiva de una gratificación posterior.
- Por experimentar cosas nuevas.

Tendremos un individuo que presentará conductas instrumentales para alcanzar determinadas metas, dependiendo de las necesidades y motivos que lo impulsen en ese momento, su ingreso a una organización que persigue a su vez determinados objetivos es una fuente de tensión, esta incongruencia, puede ser utilizada como fundamento de un mayor grado de eficiencia en ambas partes, porque ha de servir de base para que ambos se preparen para los cambios ante los cuales tienen que enfrentarse, por lo cual el sujeto deberá ser recibido de tal forma que logre identificarse con su nueva empresa, se recibirá a gente que tiene

dudas sobre sus posibilidades de éxito y que se encuentra ante caras desconocidas, ambiente extraño y situaciones novedosas a las cuales debe encarar.

Cuando no se introduce e integra al trabajador debidamente:

- 1) Se destruyen sus ambiciones y sus impulsos creativos
- 2) Puede convertirse en un trabajador mediocre que se satisface con la tarea mínima que se le encomienda.
- 3) Con facilidad pierde todo interés
- 4) Probablemente se convierta en un empleado inseguro con ambiciones frustradas
- 5) Si no se le orienta y ubica se retrasa su capacidad de producción
- 6) Al último, se separa de la institución

La planeación y organización debida de un Programa de Inducción es importante porque.

- 1) Se debe ayudar al trabajador a que se adapte ante un nuevo empleo.
- 2) Reduce la tensión y hay estímulos
- 3) Los primeros días son indelebles en la memoria del empleado, es cuando necesita de apoyo, seguridad y aceptación, por lo que determinan si se va a quedar o no.
- 4) Se definen las condiciones del empleo
- 5) Familiariza detalladamente al empleado con las exigencias de su tarea
- 6) Trata de engendrar entre los empleados confianza en la empresa y en su capacidad para realizar el trabajo.

- 7) Busca la obtención de empleados satisfechos y productivos.
- 8) Las relaciones entre el individuo y la organiza - ción se vuelven más satisfactorias.
- 9) El individuo puede adquirir un objetivo digno de él, por el cual luchar, esforzarse, lo cual le indique que su vida tiene un significado.
- 10) Aprende el hábito de adquirir nuevos puntos de - vista, habilidades, hechos y hábitos.
- 11) Los recursos humanos son el activo más valioso de cualquier empresa, el costo verdadero de toda em - presa, es el costo de conservar al elemento huma - no.

La importancia que juega un Programa de Inducción, no sólo debe convencernos de su Implantación; sino que también nos habla de su otra función que es la adaptación y de los procesos que se encuentran involucrados en este fenómeno, por lo que primero veremos a la Inducción cuando juega un papel adaptativo.

INDUCCION ADAPTATIVA

El trabajador no sólo va a entrar a un lugar con sus normas y reglas ya establecidas, si no a establecer relaciones interpersonales con sus jefes y compañeros, dando lugar al establecimiento de diversas emociones, donde puede haber resentimientos, angustias, miedo y odio, no solo pueden volver infeliz al personal, sino hasta acortar su vida, o puede ser que encuentre las emociones contrarias. ¿Cómo reaccionará?

Aunque los individuos se adapten según las experien -

cias del pasado, las nuevas situaciones también le exigen - un esfuerzo de adaptación, por ello el sujeto debe modificar sus respuestas, así como reorganizar su campo Psicológico, no es sencillo, porque implica muchos factores interrelacionados de carácter social e interpersonal, a través del cual ha de adquirir la adaptabilidad del propio individuo, misma que reconoceremos como el hábito de buscar y usar las oportunidades que ofrece el medio y no seguir las líneas de mayor resistencias, si no las de mayor oportunidad. La adaptabilidad es mucho más que el conocimiento, depende de la capacidad de controlar los propios hábitos y de cambiar inteligentemente.

La importante es la reacción emocional del individuo hacia su trabajo y la necesidad del sujeto mal adaptado de ser bien recibido en su grupo, aunque todo el mundo necesita sentir que pertenece al grupo social que lo rodea, en él es algo especial se debe considerar puesto que:

"Una empresa solo puede sobrevivir y prosperar con la cooperación constructiva de todos sus miembros. El trabajo de equipo debe ser algo más que un "slogan". Es un síntoma de mentes y cuerpos sanos; es también un signo toma de administración sana, de la clase que tiene en cuenta lo que sucede a la gente en el curso de la producción, tanto como el producto y el beneficio" . (9).

En sí, a los lugares de trabajo llegará gente de todo tipo, toca al ejecutivo estar alerta a las potencialidades que hay dentro del individuo, sus manifestaciones emocionales profundamente establecidas, su historia de adaptación, -

(9) HEPNER, Harry Walker. La psicología aplicada a la vida y al trabajo. (trad. del inglés de la 3a. Edic.). México, Herrero Hermanos Sucesores, S.A. 1964. p.163

para que pueda descubrir sus tendencias adaptativas y dirigirlas por canales positivos, no siempre las personas pueden adaptarse a su medio, mediante actividades sustitutivas de valor positivo, algunas lo hacen con actividades de valor negativo, él deberá facilitar las adaptaciones de ataque directo, enseñándole sus métodos y dándole confianza para que su conducta mejore.

Para tener una idea de algunas adaptaciones negativas en el trabajo, daremos los siguientes ejemplos:

Ideas Fijas.

Se presenta cuando el empleado, después de ser despedido vuelve una y otra vez para que se reconsidere su caso, o cuando el viejo empleado pide una pensión, aún cuando la empresa no dá este tipo de prestación. Así mismo el trabajador que durante cinco días a la semana maneja una máquina semi automática y luego se va a casa, a una habitación solitaria donde descansa hasta el otro día, se vuelve una víctima propicia para las ideas fijas.

Negativismo.

Es una defensa establecida por las personas que educaron al individuo en su infancia, presenta dos opciones: no hacer nada, cuando algo se espera o hacer lo contrario de lo que se espera. En la industria se presenta cuando el empleado cumple con sus deberes hasta el punto ordenado, pero no va más allá.

Fantasia o Ensueño

Imaginar satisfacciones que el individuo quisiera lo -

grar pero no logra en la vida cotidiana, es malo cuando se vuelve sustituto de la realidad. Los obreros que ejecutan trabajos repetitivos generalmente superan el aburrimiento por medio de ensueños.

Proyección

Atribuye a otras personas o institución el peso de sus represiones. La personalidad bien adaptada no condena al ambiente que lo rodea, lo analiza objetivamente y lo utiliza de un modo nuevo. Toda organización constituida por un gran número de proyectores es una organización en bancarrota.

Introyección

El mundo nos modela a su imagen. El hombre de negocios trata de anticiparse a los menores deseos de su jefe y opiniones y luego los adapta como propios. Nunca piensa ni analiza. Con puros Introyectores sólo habrá una cabeza que piense, paralizando el deseo creativo, la imaginación, originalidad y la ambición. Puede deberse a ejecutivos -- que se molestan por las sugerencias.

Otras veces las enfermedades son un medio de adaptación, millares de empleados que dudan de sus facultades y siendo incapaces de reconocer sus limitaciones recurren a este tipo de adaptación, convirtiéndose en una excusa para la mediocridad y el fracaso profesional.

Para la adaptación el ambiente es una parte incidental en nuestros hábitos mentales importantes, lo valido es la adaptación del individuo al ritmo del ambiente, sea

el que fuere.

"La buena adaptación significa que la persona que la posee habitualmente emplea el ataque directo y los - mecanismos de valor positivo al tratar sus problemas". (10).

Una persona bien adaptada presentará las siguientes- características:

- 1) Trata de modo eficaz y satisfactorio la vida y sus problemas.
- 2) No tiene sentimientos perturbadores: de angustia, hostilidad o dependencia, ni no la suscita en los - demás.
- 3) Alcanza metas satisfactorias para él y aprobadas- por la sociedad.
- 4) No daña a otras personas.
- 5) Siente que pertenece al grupo.
- 6) Utiliza la situación para nuevos problemas y los- resuelve bien.
- 7) Goza de la vida inteligentemente y comparte sus - alegrías.
- 8) Es miembro de un equipo cooperador y eficaz.
- 9) Se identifica con sus grupos sociales inmediatos: compañeras de trabajo, vecinos, miembros de la i- glesia, etc.
- 10) Es dueño de sí mismo.
- 11) No permite que sus actos impulsivos interfieran - con sus planes o con sus adaptaciones sociales.

(10) IBIDEM p.

- 12) Es constante y estable.
- 13) Sin tensiones causadas por conflictos y frustraciones.

Es indudable que una persona que posee estas cualidades será productiva, cualquier organización, deseará su entrada, muchas veces podemos encontrar personas que han adquirido conductas defensivas como el alcoholismo que podría tener repercusiones en el desarrollo del trabajo, aunque en ocasiones observaríamos que son personas con inteligencia, aptitudes para su papel del trabajo inmejorables, es cuando cabría la pregunta ¿Se le podría ayudar?. Tal vez; no creemos que en casos extremos se pueda, pero muchas veces la misma empresa, posee ciertas prestaciones y servicios que ayudan a que las personas insatisfechas, busquen una descarga de energía en otras situaciones, como es el caso de la persona inteligente, cuyo trabajo es rutinario y que por las tardes toma un curso de contabilidad que la empresa le paga; personas introvertidas, a quienes se animan para que practiquen un deporte que la institución patrocina, el hecho de que el contador de la empresa, pueda llevar su deseo de escribir, en el periódico o revista de la institución, y así sucesivamente, encontraremos que las mismas organizaciones buscarán alternativas que está en manos de los empleados utilizarlas, o buscar soluciones fuera de su trabajo.

Proponemos que dentro de un programa de Inducción también se considere este punto adaptativo y que se implementen las siguientes cuestiones:

- 1) La creación o la adaptación de pruebas donde se detecten las características de adaptación del in

- dividuo, aplicadas durante el proceso de Selección.
- 2) Medir dentro de la organización las características de este tipo de los individuos que conforman los diferentes grupos de trabajo, para compararlos con -- las del individuo de nuevo ingreso, para poder pronosticar una adaptación a los posibles problemas -- que tendrá que enfrentar.
 - 3) Capacitar a los ejecutivos para que puedan llevar - a sus subalternos al uso de ataques directos que lo ayuden en su adaptación y les brinden la adecuada - comprensión humana a través de los conocimientos - que han adquirido.
 - 4) Propiamente en el programa de Inducción, dedicar un tiempo exclusivo a la persona que lo amerite para - entrenarla en la adquisición de formas adaptativas-positivas.
 - 5) Implantar conferencias sobre Salud Mental, con una periodicidad fija a todos los elementos de la organización en todos los niveles y darla durante la Inducción.

Sabemos que no es algo fácil y que puede ser costoso, pero hay muchas alternativas que podrían estudiarse y decidir sobre la más conveniente, dependiendo de los recursos - económicos con que cuente y del número de empleados que - - contenga, recuérdese que lo más valioso con que cuenta una organización, son sus empleados.

ADAPTACION Y CONDUCTA LABORAL

Habrá un conjunto de conductas que mejor se adecúan a las exigencias del trabajo, divididas en tres grupos:

- I.- Características Estructurales
- II.- Características Interpersonales
- III.- Costumbres y Tradiciones

I.- Características Estructurales

- 1) Espacio.- Se refiere al lugar físico donde debe ir la persona, la organización debe ser cuidadosa en este sentido porque así puede brindar cierta comodidad y confort, haciendo agradable el lugar de trabajo.
- 2) Necesidad de Viajar.- El uso de transporte para llegar al trabajo. El traslado se ha vuelto significativo, sobre todo en un país como el nuestro, donde a diario se presentan problemas, por lo que la ubicación del centro de trabajo se está convirtiendo en una característica tan distintiva como la naturaleza misma del trabajo.
- 3) Carácter Público del Trabajo
Son las limitaciones propias del trabajo: privacidad, sometimiento continuo a las observaciones de supervisores y jefes, satisfacer determinada vestimenta, cierto estilo de comunicación y maneras generales.
- 4) Carácter Impersonal del Trabajo
Las relaciones íntimas y muy personales están prohibidas tácitamente en el medio laboral.

El trabajador deberá aprender cómo relacionarse con personas que le son en gran medida o totalmente desconocidas, donde difícilmente tendrá más consideración hacia sus sentimientos y cualidades personales que los que tiene cualquier otro extraño. En este conjunto impersonal y distante de actitudes puede ser una carga para personas relativamente inmaduras, dis-

minuídos o incluso los que están atravesando un momento difícil.

5) Tiempo.- Habrá horas predeterminadas para las actividades: hora de entrada, comida, descanso, tomar café. Con sus respectivas sanciones cuando hay -- violaciones, a la mayoría no le gusta la forma en que se le ata a un reloj, ni es capaz de someterse a la división del individuo entre éste y el medio hogareño a los medios recreativos, otros aunque posean capacidades y aptitudes favorables hacia su trabajo, no pueden adaptarse a las imposiciones rígidas de algunos horarios laborables.

II.- Características Interpersonales

1) Actitud hacia la autoridad

Constituye uno de los puntos más importantes en la adaptación al trabajo. Son las reacciones del individuo ante las exigencias de la supervisión, la manera como se comporta ante los requisitos del -- trabajo que le hace la persona que ocupa una posición de autoridad.

En este aspecto después de un período de habituación, es deseable que el nuevo empleado manifieste un cierto grado de autonomía, su dependencia respecto a la supervisión -- no puede depender de su estrecha y continua vigilancia, se le exige al trabajador que sea capaz de mantener un determinado equilibrio entre la dependencia y la independencia. -- El hecho de que haya despidos o fracasos puede decirse que se deben a esto más que a la falta de alguna destreza o aptitud requerida.

2) Actitud hacia el grupo

Referente a la influencia del grupo hacia el individuo. Es necesario conservar un equilibrio variable y flexible entre lo personal y lo impersonal, para poder hacer una adaptación adecuada al trabajo. Se refiere a la cooperación, competencia e interacción personal que se presentará entre sujeto y grupo, por lo que personas perturbadas emocionalmente pueden ser el blanco para las bromas de sus compañeros, así el limitado o inmaduro puede exigir más de sus compañeros de lo que razonablemente puede dar.

III.- Costumbres y Tradiciones

1) El papel de la cultura general

La cultura da valores, hábitos y actitudes para el buen desarrollo del rol de trabajador como adulto, desde niño las diferentes instituciones sociales mandan mensajes destinados a convencerlo de que el trabajo es algo bueno en sí mismo y que es un medio para fines como madurez, independencia, matrimonio y respeto. En el anterior tema mencionamos cómo el infante internaliza estos valores que hacen que posea una motivación débil o fuerte para el trabajo, nuestra cultura posee fuerzas orientadas hacia el trabajo, parece ser que son todavía mucho más fuertes que las presiones en contra de él, dada la excesiva mecanización y rutina que la tecnología le está dando, las tendencias hacia el acortamiento del día y la semana laborales y al énfasis en la recreación y el cultivo de sí mismo, pudiendo llegar a convertirse en problemas fundamentales de la sociedad industrial del futuro.

2) La subcultura específica del Trabajo

La subcultura asigna roles y un lenguaje único y privado, por el cual se convierte en su miembro.

3) Lenguaje y modo de comportamiento

El recién llegado puede ser objeto de exclusión o de risas, hasta que aprende el lenguaje técnico o jerga del oficio. El habla y el vestido (uniformes y vestimenta) son signos identificables de los miembros de la subcultura del trabajo.

4) Sexo

Asignación diferencial de roles en la sociedad, hay ocupaciones exclusivas para algunos de los sexos, aunque las destrezas exigidas no requieren tal especialización, el tomar un trabajo reservado para algún sexo trae la amenaza de una pérdida de identificación con su propio sexo.

5) Estatus

En el trabajo existen privilegios asociados con el rango y son indicadores de estatus: alfombras en el piso, oficina mayor, comedor para ejecutivos, la familiaridad circula en un solo sentido; el aprendizaje de la comparación entre el grupo, los subordinados y los superiores, le da una ubicación al trabajador, cuando el sujeto no puede vincularse con sus colegas de modos aceptados y adecuados son despedidos o muchas veces piden su renuncia.

6) Rol del Trabajador

El Rol del Trabajador debe reunir los siguientes tipos de conducta:

- Debe tener alguna motivación para trabajar
- Mínimo de aptitudes y destrezas

- Conforme a ciertas reglas de trabajo
- Satisfacer cierto estándar de productividad y calidad
- Debe parecer un trabajador (vestido, comportamiento y presentación).
- Vincularse con diferentes tipos de personas, con respecto a sus superiores y de camaradería hacia un grupo
- Modificar mecanismos emocionales y cognoscitivos para poder coincidir con las conductas adecuadas al trabajo y no presentar los efectos y necesidades que son - gratificados en otras situaciones

Es primordial el hecho de que se tengan presentes las anteriores características y que se luche por el cumplimiento de cada una de ellas, el hecho de que ésto no se verifique, trae en verdad graves consecuencias, báste nos considerar las siguientes cuestiones:

¿Conoce a alguien que viaje durante dos horas o más del trayecto de su casa al trabajo?

¿Lo han atendido personas que están para servir - al público, en forma descortés?

¿Ha trabajado en lugares sin ventilación?

¿De sus compañeros, alguien siempre llega tarde?

¿Existen personas que les molesta la estrecha vigilancia en su trabajo?

¿Se han tenido problemas en el trabajo porque esposo y mujer trabajan juntos y se celan mutuamente?

¿Hay una persona que labora junto con usted, pero que desprecia el trabajo?

¿Es causa de insatisfacción y resentimiento la existencia de comedores, baños, estacionamientos para uso ex-clusivo de ejecutivos?

¿Hay un puesto que siempre fue ocupado por hombres-

y ahora lo adquirió por ascenso una mujer, es causa de desconfianza entre sus subordinados?

En verdad, puede ser relevante que se consideren todas las anteriores características y que a través del proceso de inducción, se le dé al sujeto una visión de lo que ha de encontrar en su ambiente laboral, y porque no, de que se le dé una platica de los inconvenientes que se presentarían al no poseer dichas características. En éste mismo --
toma daremos una lista de la información que debe darse al sujeto para cubrir este aspecto durante el Programa de Inducción de una manera completa, aunque debemos adecuarla a cada organización; para sintetizar, el sujeto debe saber:

- 1) Cuál es su trabajo
- 2) Cómo se relaciona con el trabajo de los demás
- 3) Si existe un margen para aplicar su propia inventiva e iniciativa
- 4) El sujeto debe poseer las capacidades que el supervisor requiere
- 5) Una seguridad razonable, física, económica, sin amenazas a su condición y prestigio
- 6) Conocimiento de las funciones de personas y cosas.
- 7) Certidumbre de la improbabilidad de perder el empleo
- 8) El sistema debe ser claro, los trabajadores deben saber a quien dirigirse en busca de orientación y aprobación formal
- 9) El sistema debe ser justo
- 10) Los individuos tienen derecho a dirigir sus vidas

y a encontrar sus trabajos

- 11) La condición, función y nivel en la línea de organización han de definirse claramente y no dejarse en el aire
- 12) Información de sus deberes
- 13) Alcance de su autoridad
- 14) Horarios

Sería la información que se le debe dar en el proceso de Inducción, otras características como la reacción ante la autoridad, deben ser detectadas desde el proceso de selección, que será como una coladera que impida el paso de personas que sería muy difícil su adaptación, o que en caso de ser aceptada al presentársele el panorama, decida no quedarse, de lo contrario encontraríamos personas insatisfechas, que pueden mostrarse agresivamente ante la organización, dirigiéndola hacia los empresarios, despilfarrando materiales, descatando las normas, no usando el equipo apropiado, cometiendo destrozos y errores, buscando injusticias por parte de los supervisores o abandonando el trabajo, lo cual elevaría la rotación de personal. Es preferible que en combinación el proceso de selección e Inducción prevengan estos percances.

Debemos percatarnos de que la Inducción no es un fenómeno aislado y que está relacionado con otros procesos administrativos, como ya hemos visto, ahora nos referiremos al Programa de Inducción y a su contenido, lo hemos dividido en tres secciones:

- a) Durante la Selección
- b) Propiamente en la Inducción
- c) En el puesto de trabajo

a) Durante la Selección

Los cimientos de una integración, para el logro de una pronta adecuación del trabajador, que es uno de

Los objetivos del Programa de Inducción, se tienen durante la entrevista de contratación inicial, el entrevistador dá información referente a la empresa, su historia, sus tradiciones y productos, lo cual sirve para dar interés y confianza al trabajador, durante el proceso se le ha de detallar acerca de:

PRIMERO. Una explicación de su empleo.

- Horas de trabajo
- Probabilidad de horas extraordinarias
- Indemnizaciones por enfermedad
- Hora de cierre
- Su sueldo, cuándo y cómo lo cobrará
- Reglas de conducta de sus compañeros de ocupación
- Las sanciones al romper una regla
- Sobre embriaguez y si puede fumar

Se le debe decir todo lo anterior para que el sujeto - tenga conciencia en caso de tomar una decisión.

SEGUNDO. Se le debe inspirar confianza.

- Debe llevar una idea general sobre la reputación de la empresa, si ésta es buena hay que sostener esta confianza
- Conocerá sobre las políticas de la empresa
- Si la empresa es partidaria del concepto de la mano de obra como mercancía o si su política está - inspirada por un punto de vista más humano
- Opinión sobre el trabajo sindicado
- Condiciones de trabajo dentro de la empresa
- La importancia de su trabajo y el esquema total - de producción de la empresa
- Relaciones sociales que pueden establecerse

- Cualidades de ánimo y dotes de mando de su jefe de departamento
- El empleado a veces se preocupa más por su futuro que por su presente, por lo cual se le deben decir sus oportunidades de ascenso y aumento de salario

TERCERO. Informarle sobre su tarea

- Las exigencias del puesto
- Naturaleza del trabajo
- Se le puede leer el análisis de puestos
- Puede observar al trabajo por sí mismo
- Debe dársele una información fiel y exacta sobre su trabajo, sin exagerar las condiciones favorables o desfavorables

La confianza que se logre dependerá de la veracidad y aproximación de la información que se otorgue, y si consideramos que el programa de Inducción debe estar rodeado de cordialidad, para que haya una disminución de la tensión, entonces desde aquí ha de ponerse en marcha, por lo que desde la entrada ha de tratarse al sujeto en forma cordial y amistosa como un futuro miembro de la empresa, evitando el someter a las personas a presentarse a horas inadecuadas, largas esperas ó malos tratos sólo porque sobre la mano de obra.

b) Propiamente en la Inducción

Durante el desarrollo del Programa de Inducción, se le dará al nuevo empleado una serie de información lo más completa posible, se ha elaborado una lista que trata de cubrir a todo tipo de organización, es obvio que para cada institución deba dar

se la existente para ese organismo. De cuándo y cómo debe darse y de su procedimiento, se hablará en el capítulo de la elaboración de un Programa de Inducción. Los conceptos que debe reunir son los siguientes:

- 1.- Historia del desarrollo de la empresa
- 2.- Métodos y condiciones de colocación
- 3.- Reconocimientos físicos (manejo adecuado de instrumentos, lugares y equipo de trabajo)
- 4.- Tests psicológicos y profesionales
- 5.- Métodos y períodos de pago de salarios
- 6.- Horas de trabajo, extraordinarios, turnos y rotación de turnos
- 7.- Bases para el ascenso
- 8.- Despidos por falta de trabajo y readmisiones
- 9.- Despidos y abandonos voluntarios
- 10.- Derechos de antigüedad
- 11.- Empleo garantizado después de un cierto tiempo de servicio
- 12.- Cuándo se considera fijo a un empleado
- 13.- Procedimiento de presentación y resolución de quejas
- 14.- Normas y reglas sobre seguridad
- 15.- Prácticas generales
- 16.- Identificación de los empleados
- 17.- Tarjetas registradoras del tiempo de trabajo y control de entradas y salidas
- 18.- Comprobaciones y regulaciones sobre herramientas
- 19.- Salida de herramienta, bultos, paquetes, equipo y otros objetos de la fábrica
- 20.- Ventas de productos de la empresa a sus empleados otorgados con descuento
- 21.- Procedimientos para obtener anticipos

- 22.- Ausencias: permiso para ausentarse, ausencias para actuar como jurado, ausencia por servicio militar, ausencia por razones personales.
- 23.- Cambio de dirección.
- 24.- Peticiones sobre los locales de la empresa para fiestas, reuniones, etc.
- 25.- Privilegios para aparcamiento de coches.
- 26.- Necesidad de cooperación entre la dirección y los empleados.
- 27.- Ayudas económicas a los empleados.
- 28.- Ahorros y préstamos.
- 29.- Sindicatos de créditos y asociaciones de socorros mutuos.
- 30.- Seguro colectivo.
- 31.- Participación de los beneficios.
- 32.- Pago parcial o total de la enseñanza en escuelas, o por correspondencia, si los cursos son bien -- aprobados.
- 33.- Préstamos durante despidos temporales por falta de trabajo.
- 34.- Enseñanza de aprendices.
- 35.- Escuelas en las fábricas, escuela preparatoria y enseñanza en el trabajo.
- 36.- Formación para el ascenso.
- 37.- Diario o boletín de los empleados.
- 38.- Plan de sugerencias.
- 39.- Programa sanitario, de hospitalización y similares.
- 40.- Vacaciones retribuidas.
- 41.- Socorros o asignaciones por enfermedad.
- 42.- Libertad para discutir con la dirección cualquier cuestión.
- 43.- Economatos de la empresa (Almacenes donde se expenden géneros o mercancías de cooperativas, --

- sindicatos, etc.)
- 44.- Seguridad social y otras compensaciones
 - 45.- Compensaciones por paro, pensiones y anualidades
 - 46.- Indemnizaciones a los empleados lesionados en acto de servicio
 - 47.- Negociación colectiva
 - 48.- Reconocimiento del derecho de los empleados a afiliarse al sindicato que prefiera
 - 49.- Reconocimiento de un organismo u organismos especiales de negociación
 - 50.- Procedimiento a seguir en la resolución de quejas o en la interpretación de un convenio
 - 51.- Derecho del individuo a ser oído
 - 52.- Procedimientos para la difusión de la información referente a las políticas de la empresa
 - 53.- Disciplina
 - 54.- Retención de pago
 - 55.- Tableros de avisos
 - 56.- Uso de los teléfonos
 - 57.- Su familia (cambio del número de familia).
 - 58.- Reglamento interior de trabajo
 - 59.- Actividades recreativas
 - 60.- Actividades sociales
 - 61.- El deporte en " _____ " .
 - 62.- Bono de boda
 - 63.- Bono de puntualidad
 - 64.- Premio a la asistencia perfecta
 - 65.- Ropa de trabajo
 - 66.- Relaciones con sus jefes
 - 67.- Relaciones con sus compañeros de trabajo
 - 68.- Nuestro programa de personal

- 69.- Capacitación y desarrollo de personal en...
- 70.- Servicio de comedor
- 71.- Cámara de lactancia
- 72.- Días de descanso
- 73.- Prohibiciones a los trabajadores

En los anteriores conceptos se trató de cubrir toda la gama de organizaciones, si frente a este enlistado, se comparan los datos que pueden manejarse en una determinada organización, suponiendo que estamos implantando un Programa de Inducción, se notará una gran diferencia, ésto nos podrá servir, para localizar ciertas prestaciones, servicios, o necesidades que la empresa no cubre, o nos puede detectar dónde hay algunas fallas y si hay necesidad de poner en marcha otros planes. A través de nuestra experiencia, pudimos percatarnos de que no existían Manuales adecuados para sacar la información, no había análisis de puestos y tuvimos la oportunidad de implementar pequeñas cosas, como el uso de gafete, conocimiento sobre el reglamento interno, prestaciones del seguro, por lo que podemos afirmar, que muchas veces la elaboración de un Programa de Inducción nos lleva a detectar fallas en los procesos organizacionales que pueden mejorarse y proporcionar seguridad y confianza y hasta llevar al empleado a sentir orgullo de pertenecer a esa institución, aunque se trate de una pequeña empresa se pueden cubrir todos los conceptos y ésto nos habla del grado de armonía que hay en la compañía.

c) En el puesto de trabajo

DEBE DARSELE:

- 1.- Descripción específica del trabajo, deberes y normas
- 2.- Presentación por el jefe inmediato a sus compañeros

- 3.- Explicación de la rutina diaria del individuo, la distribución física del trabajador, casilleros, las entradas, salidas que deberá utilizar, etc.
- 4.- Recorrido a la planta o departamento, según el caso, ya sea antes o después de haberse hecho cargo del trabajo
- 5.- Título del puesto y clave
- 6.- Aptitudes que requiere para hacerlo bien
- 7.- Elementos que integran al puesto
- 8.- Operaciones (concreto y definido)
- 9.- Impersonalidad del puesto
- 10.- Responsabilidades
- 11.- Especificación de máquinas o herramientas
- 12.- Jerarquía y contactos
- 13.- Puestos afines
- 14.- Puestos para fines de sustituciones temporales
- 15.- Número de sujetos que desempeñan el puesto

LOS BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN SON:

- a) El trabajador realizará mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlos bien.
- b) Por Ley (Ley Federal del Trabajo en sus artículos 24 Fracción II y 47 fracción III) debe determinarse en el contrato de trabajo las labores a efectuar, su precisión y calidad, así como intensidad, por

lo que el asalariado debe tener una copia del mismo.

- c) El empleado no desconoce sus calidades y responsabilidades.
- d) Evita fricciones sobre la forma de desarrollar el trabajo y sobre el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero.
- e) Impide que se eludan responsabilidades.
- f) Una explicación genérica impide que invada el campo de otros.
- g) Desarrolla las capacidades naturales de los empleados para desempeñar eficazmente su oficio.
- h) Modifica las actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al trabajo y a la empresa.

Es cierto, si se quiere que los empleados cumplan bien con sus respectivos trabajos, no hay más remedio que instruirlos y prepararlos sistemáticamente, la empresa debe poner personas debidamente capacitadas, elaborar manuales y material necesario para el período de instrucción, y contar con formas de evaluación de este proceso para una retroalimentación, proporcionar los incentivos económicos (como reconocimiento del buen trabajo, seguridad del trabajo, ascensos) que le digan al empleado que está haciendo bien, recuérdese que la alabanza es el procedimiento más recomendado a seguir con un nuevo empleado y el más eficaz para inducir a un empleado a aprender.

Es necesario hacer resaltar que la capacitación, los análisis de puestos, juegan un papel importante en la Inducción, aunque son procesos separados, no quiere decir que su buena marcha o mal funcionamiento no repercuta en la Induc -

ción, por lo que a través de este proceso es necesario checar su funcionamiento y ver si le está dando la información necesaria al nuevo empleado.

CONTENIDO DEL PROGRAMA DE INDUCCION

El contenido dependerá de:

- a) Los objetivos propios de la empresa
 - b) El tamaño de la empresa
 - c) Tipo de empresa
 - d) El equilibrio entre costo-beneficio
- Es decir, no existe un programa general sino que debe ser desarrollado a la medida de la empresa.

OBJETIVOS DE LA INDUCCION

- 1) Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.
- 2) Crear actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
- 3) Lograr mayor identificación entre el nuevo empleado y la empresa.
- 4) Ayudarle a ajustarse a su nuevo ambiente.
- 5) Proporcionarle la información básica y general del puesto y de la empresa.
- 6) Informarle de las políticas, los reglamentos, las prestaciones y los beneficios de la empresa.
- 7) Reducir la rotación, debido a que los estudios que sobre el particular se han realizado, demuestran que llega a su punto máximo en los primeros meses de empleo.
- 8) Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, debido a que si éste no está bien infor

mado, constantemente estará formulando preguntas a compañeros que lo rodean.

- 9) Lograr una rápida y adecuada integración del personal a la organización.
- 10) Familiarizar al trabajador con la organiza - ción, sus propósitos y políticas.

APOYOS QUE REQUIERE

- A) EL Programa debe estar aprobado y apoyado - por:
 - a) Dirección
 - b) Gerencia
 - c) Departamento STAFF: personal, selección, capacitación, relaciones industriales.
 - d) La Línea de operación de la empresa.

DE LA COLABORACION DE LOS DOS ULTIMOS DEPEN - DERA EL EXITO DEL PROGRAMA

- B) EL departamento de personal, es el responsa - ble de su realización en los aspectos que se desarrolla en grupo.
- C) La responsabilidad definitiva es del super - visor inmediato. Es misión suya dar la in - formación precisa y la atención necesaria - para que el nuevo empleado se percate de - que es miembro verdadero de la organización.
- D) Es necesario de que si hay participación de más de una persona en él, se elabore un pro - grama detallado, de forma que los esfuerzos de cada uno se complementen y no se repitan.
- E) EL padrino, en el programa de inducción es -

aquella persona que ayuda a la disminución de la tensión propia del nuevo elemento, que lo acompaña y le muestra interés, dándole información que lo haga sentir como en su casa, por ello debe ser una persona que tenga una actitud positiva con respecto a la empresa y que desear ser útil a los nuevos empleados. Es aconsejable que se le dé una gratificación o muchas veces es un honor pertenecer a este grupo en algunas empresas.

F) Apoyos didácticos

- a) Manuales
- b) Películas
- c) Boletines
- d) Conferencias
- e) Dinámicas de grupo

El uso del ingenio y creatividad en la elaboración de estos materiales es básico, además deben ser elaborados con un lenguaje sencillo y comprensible para cualquier persona.

G) Leyes en la Inducción

En la elaboración del Programa de Inducción se debe considerar como obligatorio el cumplimiento de dos leyes y lo siguiente:

- Artículo 123 - Apartado A - en el cual obliga a la empresa a firmar un contrato donde se especifican las condiciones y obligaciones del que presta el servicio, además de saber el tipo de trabajo a que queda obligado, dando una copia al empleado.
- El artículo 425 dice que debe dársele al trabajador una copia del Reglamento Interior de-

Trabajo.

- Se llevará a cabo su afiliación al Seguro Social, dándole la información adecuada sobre ello y de las prestaciones a que tiene derecho por parte de esta institución.
- Su inscripción al Infonavit.
- La afiliación al Sindicato con los datos que lo lleven a una adecuada toma de decisiones con respecto a éste.
- Estarán en poder del nuevo elemento datos --
concernientes a los siguientes reglamentos:
De capacitación y adiestramiento
Políticas
De seguridad e Higiene del Trabajo

Todo lo anterior tiene un carácter obligatorio y es lo mínimo que un trabajador puede tener, lo cual puede darle seguridad y respaldo. El evitar darlo, solo puede hacer pensar que no hay ética en el manejo de personal.

Hasta aquí es lo que debe contener un adecuado Programa de Inducción, para cada organización dependiendo de sus dimensiones, estructuras y técnicas, debe adecuarse a cada una de ellas, implica no sólo una buena recepción; sino sostener todo lo que se ha logrado en el proceso; no puede terminar ahí, debe continuarse siempre que se presenten situaciones nuevas aún cuando el trabajador sea un veterano, la empresa no solo necesita la colaboración al principio, en ella surgen modificaciones en sus políticas, reglamentos, en sus ejecutivos, las situaciones económicas imperantes en el país repercuten en un cambio de actitudes de los trabajadores hacia su empleo, el Programa de Inducción no puede darse por terminado cuando se ha instalado -

al nuevo elemento, debe continuar cuando sea requerido.

Después de la aplicación de un programa de Inducción podemos esperar que sucedan tres cosas:

- El nuevo elemento puede ajustarse a las pautas con ságradas y aceptarse.
- Puede encontrarse inconveniente en su forma original, pero susceptible de modificación o sustitución, a fin de haerlo aceptable.
- Puede chocar con los criterios existentes y ser rechazado.

La investigación empírica puede proporcionarnos datos para hacernos ver los resultados positivos y negativos del programa; pero aún es nuestra lucha la implantación primero de él en las instituciones y convencer a los ejecutivos de sus beneficios, después pensaríamos en su seguimiento y en la puesta en práctica de procesos dentro de los organismos que adhieran al trabajador haciendo poco probable que abandone su trabajo, un ejemplo de ello es que si el empleado participa en la toma de decisiones y contribuye al éxito de la empresa no la deja fácilmente. Los dos siguientes capítulos tienen por objetivo encontrar posibles soluciones para que ésto suceda.

B I B L I O G R A F I A

- ARGYRIS, Chris. El individuo dentro de la organización. - España. Ed. Herder, S.A. 1979. p.p. 16-20
- ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 2a. Ed. México, Trillas, S.A. 1976 . p.p. 276-290.
- BROWN, J. A.C. La psicología social en la industria 4a. - reimpresión B-137. México, Fondo de Cultura Económica. 1973. p.p. 64-72.
- CHRUDEN, Herbert y Sherman J. Arthur M. Administración de personal. 2a. Ed. México, Cía. Editorial - Continental, S.A. (CECSA) 1965. p.p. 88 - 94, 105.
- FERNANDEZ, Arena José Antonio. El proceso Administrativo. 2a. Ed. México, DIANA, S. A. 1978. p.p.138 -153.
- HEPNER, Harry Walker. La psicología aplicada a la vida y al trabajo. (tr. del inglés de la 3a. Edic.) México, Herrero Hermanos Sucesores, S.A. - 1964. p.p. 23-26, 53-56, 63-70, 80-113, - 116-136, 170-177.
- KATZ, Daniel y Kahn Robert. L. Psicología social de las organizaciones. México, Ed. Trillas, S.A.- 1977. p.p. 226-227.

- MAIER, Norman R. F. Psicología Industrial 6a.Ed. Madrid. Ediciones RIALP, S. A. 1975. p.p.541-565.
- NEFF, Walter S. El trabajo, el hombre y la sociedad. Buenos Aires, Edit. Paidós. 1972 p.p. 155-170, 228, 293.
- OROZCO, Jorge Enrique. Proceso práctico del Reclutamiento y Selección de Personal. 2a. Edic. México, Coparmex Fondo Editorial (Confederación - Patronal de la República Mexicana), 1980 + p.p. 257-285, 303-315.
- PAYET, Maurice. La integración del trabajador en la empresa. Barcelona (España). Ediciones Ariel, S.A. 1964. p.p. 262-264.
- REYES, Ponce Agustín. El análisis de puestos. 5a. Edic. - México. Editorial Limusa. 1977. p.p.13-21.
- SCOTT, Walter Dill y otros. Dirección de Personal. Principios prácticos y puntos de vista. 6a.Edic. España. Mc. Graw-Hill Book Company. 1964. p.p. 269, 270-281.
- TIFFIN, Joseph. Psicología industrial. 3a. Edic. México, - Ed. DIANA, 1963. p.p.266-288.
- VITE San Pedro, Silvia Guadalupe. La Inducción como una técnica de integración del individuo a la organización. TESIS, UNAM, 1975. p.p. 42-46.

CAPITULO II

2. INDUCCION E INDIVIDUO

La relación que guarda la Inducción con respecto al individuo, es muy limitada, podemos darnos cuenta de ello si revisamos el material anterior, de los cientos de individuos que entran a una organización, podríamos esperar - dado el proceso de endoculturación, personas que están interesadas y preparadas para desarrollar las labores que se les encomiende, sería perfecto; pero no es así, existen - diferencias entre los individuos educados en una misma - cultura, ello se debe a la interacción entre los rasgos - hereditarios de temperamento o inteligencia por una parte, y por otra, la cultura reflejada en el medio familiar.

La conducta laboral es el producto complejo de una - larga serie de estilos habituales y aprendidos de percibir y enfrentar las exigencias del medio humano; desde pequeños, primeramente por el absoluto desamparo en que se encuentra el ser humano no puede satisfacerse a sí mismo, surgiendo la necesidad psicológica de ser amado, protegido y cuidado, emerge la conciencia en el ser humano de que - no puede satisfacer sus necesidades sin ayuda y de que depende de otros, ello lo hace luchar por una condición social, que es una especie de certificado de seguridad emocional dentro del grupo social al que pertenece.

Cada cultura dá un determinado significado a sus actividades, las cuales el individuo pone en práctica con - el objeto de obtener la aprobación y consideración de sus semejantes; es decir el hombre es un ser gregario que - siempre buscará la aprobación de sus congéneres.

En su grupo primario, dentro de la familia, el ni -

ño se enfrenta a una lucha desigual, él por un lado con sus características innatas queriendo desarrollarse (como puede ser su agresividad), y por otro, debe someterse ante las exigencias de sus padres, el no hacerlo le traería la pérdida de su amor y apoyo, ello lo lleva a la presentación de conductas que las satisfagan; cuando el niño no recibe afecto incondicionalmente, no tarda en idear métodos más complejos y anormales para llamar la atención, aprende que si enferma la obtiene, que usando la agresión puede resolverse un problema y al exigir puede tener lo que él desea, el niño utilizará estas técnicas durante el resto de su vida, puesto que su personalidad se ha integrado por el conjunto de respuestas a la vida como él las ha experimentado y que quedan tan profundamente arraigadas que se vuelven muy difíciles de alterar, aunque el individuo cambie de medio tiende a interpretar sus experiencias en la forma aprendida en sus primeros años.

Es decir nuestras conductas se desarrollan a través de la acción sobre el medio y en él, al servicio de las necesidades, dependiendo del tipo de experiencias en esta interrelación, se obtendrán las diversas conductas que pueden presentar los individuos ante las mismas situaciones, ello dependerá de su experiencia previa, así podemos tener a dos sujetos que se enfrentan a un mismo estímulo: el supervisor, el sujeto uno, lo verá como un signo de peligro, porque ha aprendido a temer a la autoridad, el sujeto dos, lo percibe como un desafío estimulante, porque él aprendió que las figuras de autoridad dan recompensas y castigos.

Así mismo, podemos esperar discrepantes conductas del

mismo individuo en diferentes situaciones, cuando nosotros suponíamos que iba a ser el mismo de siempre, ello se debe a que la naturaleza humana es elástica y que se manifiesta en todo su alcance al pasar de un grupo a otro, así el administrador que es odiado por sus empleados y que posee un deseo compulsivo de poder sobre otros, en el trabajo hace uso de él sobre sus empleados, en otros lados, nadie le hará caso, fuera de la fábrica, tendrá que comprar el poder con regalos, cumplidos, o en forma aún más indirectas; es inegable que la personalidad básica relativamente fija y rígida se manifiesta en formas muy variadas de acuerdo a la situación, las ideas rígidas que tenemos de las personas se deben a que solemos verlas sólo en unas cuantas situaciones establecidas, la personalidad humana es al mismo tiempo rígida y maleable, rígida en el interior y maleable en la superficie, por ello es muy difícil transformar a los individuos; sin embargo es más fácil modificar la conducta de los grupos, la fuerza mayor de control en la sociedad son las regulaciones sociales de los grupos.

No es nuestro propósito hacer un exhaustivo estudio sobre la personalidad del individuo, puesto que solo nos interesa la personalidad cuando ésta adquiere forma y es utilizada en el medio que nos rodea, nos referimos al carácter como fundamento de la personalidad, que al jugar esta función hace uso de las aptitudes del sujeto que lo hacen capaz de rendimiento. Las aptitudes son elementos de tipo hereditario (sensoriales, sensorio-motrices, motrices e intelectuales) que varían de persona a persona dependiendo de la enseñanza, formación, práctica, estado psicológico, edad, momento y ambiente de cada individuo, esto nos da una gran diversidad de aptitudes para cada sujeto, imponiéndose la necesidad de proceder a un examen de cada indi

viduo cuando se trata de adaptar a unos trabajadores a una cierta actividad, es más podemos detectar la diversidad - de caracteres de dichos sujetos y temperamentos; pero éstos sólo como un mero conocimiento, ya que no pueden ser cambia dos, sin embargo con las aptitudes podemos moldearlas, en - trenarlas para su mejor desarrollo y utilización adecuada.

Es una sociedad industrializada como la nuestra, es - necesario la creación y formación de la fuerza laboral, todas nuestras instituciones, creencias religiosas y éticas, - giran en torno al trabajo, son mecanismos de sustentación y refuerzo para ello, si absolutamente todas las personas son sometidas a este proceso; por qué encontramos en el medio - laboral, personas frustradas, insatisfechas que presentan - continuas quejas y rotación, que presenta diversas formas - de agresión, como el hurtar, falsear registros, provocar - desperdicios excesivos y cometer errores que reducen la calidad del trabajo, es obvio que han internalizado los pre - ceptos en diversos grados y que aunque hayan nacido y cre - cido en la misma comunidad, pueden ingresar a un grupo por - muchas razones diferentes, intentando satisfacer deseos y - necesidades personales, o podemos creer, como Freud suponía, que el trabajo implica un renunciamiento a los instintos, - supone abandonar los placeres de la niñez, significa una vi da regida por el principio de la realidad más que por el - principio de placer, los instintos agresivos y libidinosos - dado que no pueden fluir libremente, son moldeados social - mente y sublimados en otras actividades, el solo trabajar, o las ventajas que se obtienen del trabajo común, no manten drá unidos a los sujetos, porque los hombres han de vincu - larse entre sí libidinosamente.

El trabajo puede ser una actividad que desarrolla el - hombre como una manera de manejar las exigencias internas y

externas que se le plantean. La manera en que trabaja o la culpa que puede sentir si no lo hace, es una función-compleja de una serie de sentimientos, actitudes e ideas que van surgiendo a medida que el niño percibe, reacciona e incorpora los modelos parentales de conducta.

El trabajo es una actividad yoica de un alto nivel de integración que sirve a la autopreservación, hay una renuncia a la necesidad instintiva, esa energía fluye hacia el yo y es controlable y disponible para ser utilizada en el medio, el trabajo es específicamente humano, el hombre es capaz antes de analizarlo, de planearlo, de pensar a donde va a llegar, obtiene placer por el logro y muchas veces en la actividad misma, si la cultura ha tenido éxito en su encauzamiento podría esperarse que el individuo a través de su trabajo realizara sus deseos y fuera su alegría y prosperidad, sin embargo en muchas ocasiones es la fuente de graves frustraciones, de rebeldía, de neurosis y en grados extremos de pérdida de personalidad; el sujeto cubre una necesidad básica: la de actividad, pero ésta debe ser organizada para satisfacerlo, debe ser racional, ello no es fácil, porque debe ser fruto de un esfuerzo, todos estamos amenazados por la pereza, salir de ella cuesta trabajo, es fácil que el jubilado al estar inactivo caiga en la melancolía, muchas veces, la ausencia de ejercicio físico puede exasperar a los obreros tanto, hasta el punto que pueden establecer huelgas a causa de haber sido reemplazados por máquinas que precisaban intervención humana por otras a las que basta con vigilar, sin embargo al igual que al niño que nace en una determinada cultura y que nosotros podemos pronosticar el tipo de religión, clase a la que pertenece, sus normas, costumbres, ideas, etc., que le serán a-

signadas, lo mismo pasa con el trabajador, desde su entrada ha de adaptar su cuerpo a las circunstancias físicas del trabajo y al ritmo impuesto por éste.

"... El cuerpo posee un potencial de energía que el trabajador puede desarrollar a voluntad o retener, y que se renueva en función de fenómenos biológicos con posibilidad limitada en el tiempo, esta energía está formada por una suma de posibilidades de observación, de reflexión de adaptación y de acción muscular, pero también de la energía cerebral necesaria para un trabajo dado: puede dividirse en todo momento en capacidad de trabajo efectivo y capacidad de trabajo de reserva, sometida a la vez a la voluntad y al potencial fisiológico." (11)

El medio físico proporciona un clima adecuado para no exigir un esfuerzo fisiológico de adaptación, cuando se presenta una inadaptación de este tipo, se traduce en la aparición de la fatiga, que no se encuentra necesariamente en relación con el esfuerzo físico realizado, sino que presenta un aspecto afectivo: las molestias que el trabajador ha experimentado en su tarea y en sus relaciones sociales, muchas veces dada la facultad de adaptación biológica del ser humano que es bastante considerable no es la responsable de trastornos físicos como lo son los factores del medio social.

La seguridad que puede proporcionar un trabajo, no es en términos de posesión, se ha comprobado que entre más se posee, menos seguro se siente, la seguridad basada en el trabajo es la estabilidad que busca el sujeto, de tener una garantía contra la enfermedad, la vejez, la jubilación, puesto que es una preocupación del trabajador.

(11) PAYET, Maurice. La integración del trabajador en la empresa. Barcelona. Ediciones Ariel, S.A. 1964.p.p. 52-53

En el trabajo como en nuestra sociedad no hay libre albedrío, éste está reservado a los fuertes que son los únicos que cuentan con los medios para apoyar su decisión.

Además, el trabajador es sometido a una rigurosa disciplina (normas, horarios, etc.), no organiza su trabajo, no habla para proponer mejoras esto le (pesa) y le ahoga su personalidad, no tiene autonomía en su trabajo, no lo realiza a gusto, su trabajo no es voluntario sino impuesto, forzado, no es su trabajo, sino trabajo para algún otro, es externo al trabajador, no es parte de su naturaleza, no se realiza a sí mismo en su labor, sino que se niega, tiene una sensación de miseria, en él se pertenece a sí mismo sino a otra persona. El estímulo financiero resulta insuficiente, hace que el trabajador se sienta atado al bienestar económico, es anhelada la sustitución del patrón dinero por la satisfacción del hombre en toda su complejidad, es necesario acabar con la insatisfacción que siente por tener que pagar con todo su ser un mínimo de bienestar material.

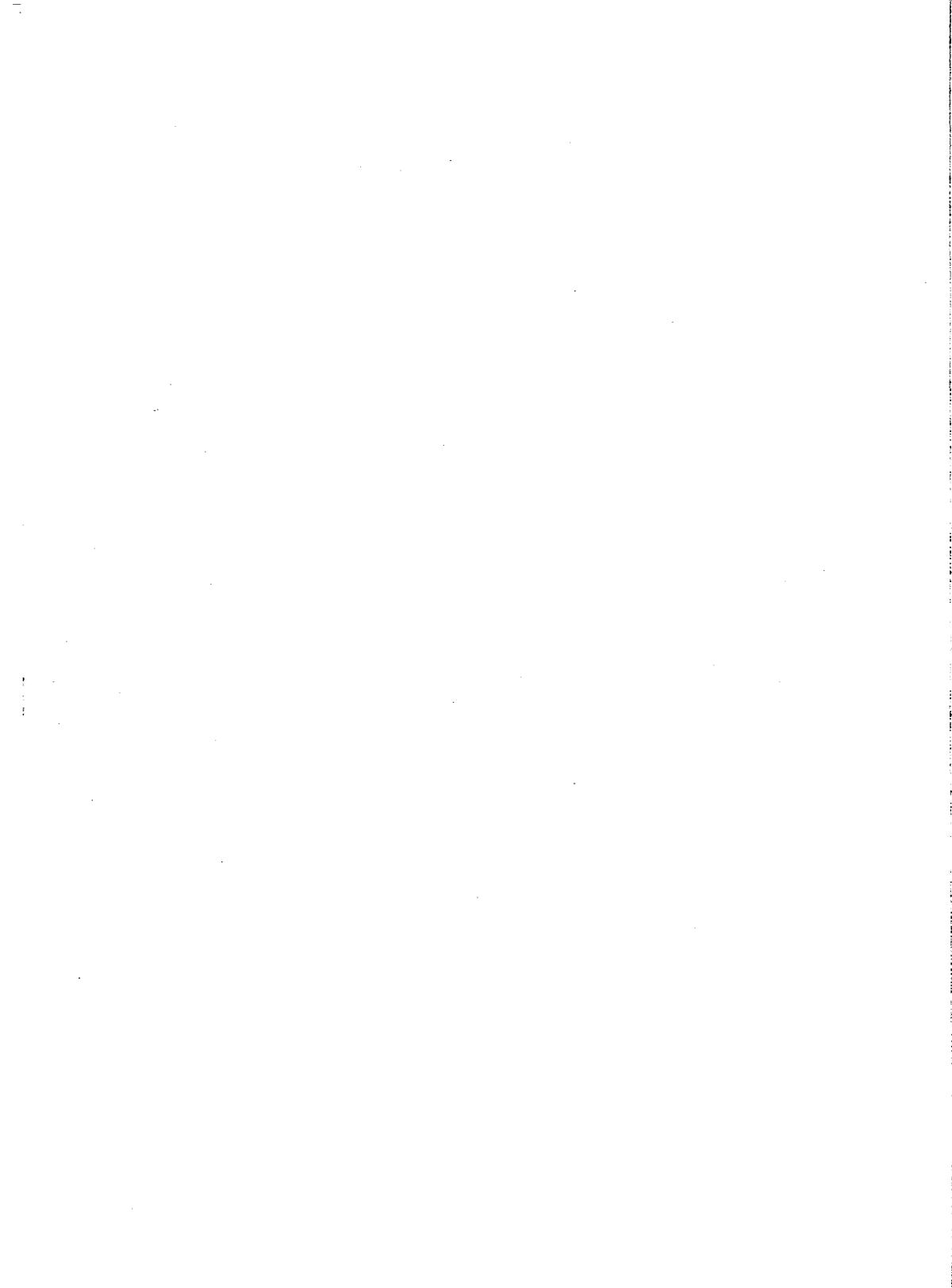
No sólo en el trabajo el individuo encuentra éste cuadro, no, éste es nuestro marco, el medio que nos rodea a todos; pero resulta que todos enjuician y señalan al medio laboral como aquél en el que se busca explotar al hombre, usarlo, menospreciarlo, etc. y no ven o no lo desean ver que es una situación de sistema, la educación no empieza en la fábrica, comienza allá afuera, desde pequeños son despojados de su espontaneidad, emociones, pensamientos y deseos, el hombre vive bajo la ilusión de saber lo que quiere, cuando en realidad, desea únicamente lo que se supone socialmente ha de desear. En suma el individuo piensa y quiere lo que él cree que los demás suponen que él debe pensar, sentir y querer, esto se verifica en nuestra sociedad, en nuestro sistema social, la cultura e instituciones que la rodean son los encargados de promover -

lo y reforzarlo, el medio laboral es una subcultura de la cultura general, donde ha de repetirse lo que sucede afuera.

Cuando se verifiquen cambios sociales habrá repercusiones en todos los ámbitos, el cambio no puede ser un cambio individual que concierna a un solo individuo, hemos mencionado ya la fuerza del grupo social, el cambio deberá ser iniciado en los grupos y desarrollado por ellos, ha de utilizarse el poder del grupo para influir en los individuos, entonces cuando esto se logre, el hombre será lo que realmente es, entonces el trabajo tendrá otra perspectiva, no será una actividad compulsiva dirigida a evitar la soledad, ni será visto como dominación hacia la naturaleza, sino como una creación, en la que el hombre en el acto de crear, se unifique con la naturaleza, cuando el individuo adquiera conciencia de su participación activa en la determinación de su propia vida y en la de su sociedad, entonces podrá en el trabajo expresar genuinamente sus facultades emocionales, sensitivas e intelectuales podrá participar en el trabajo colectivo mediante su aportación personal, conociéndolo y comprendiéndolo, haciéndose partícipe del proceso de producción, podrá pensar libremente, proyectar, para organizar su trabajo, para exponer sus ideas, para imponer a su obra su propio sello, etc.

B I B L I O G R A F I A

- ARGYRIS, Chris. El individuo dentro de la organización.
España. Editorial Herder, S.A. 1979. p.p.-
37-39, 83-124.
- BEAL, George y otros. Conducción y Acción dinámica del gru
po. Argentina. KAPELUSZ, 1964, p.p. 43-57
- BROWN, J.A.C. La psicología social en la industria. 4a. -
reimpresión B-137. México, Fondo de Cultura-
Económica, 1973, p.p. 72-80.
- FROMM, Erich. El miedo a la libertad. Buenos Aires. PAIDOS,
S.A. I.C.F. 1968. p.p. 173-245, 283-319.
- GUZMAN, Valdivia Isaac. La Sociología de la empresa. 9a. Edi-
ción. México, Editorial JUS. 1979. p.p.80-
99.
- HOLLANDER, Edwin. Principios y métodos de psicología social.
2a. Edic. Argentina Amorrortu Editores. 1976
p.p. 390-393
- NEFF, Walter S. El trabajo, el hombre y la sociedad. Buenos
Aires, PAIDOS, 1972. p.p. 41-59, 95-114, 115 -
A 132, 133-154, 170.
- PAYET, Maurice. La integración del trabajador en la empresa.
Barcelona (España). Ediciones Ariel, S. A. -
1964. p.p. 52-68, 77-80.



2.1. EL INDIVIDUO Y EL GRUPO

En el tema anterior pudimos percatarnos que el individuo nunca estará solo, que las condiciones sociales que lo rodean lo llevan a vivir gregariamente; en una sociedad consumista, como la nuestra, ya no se espera que el hombre se adapte a ella, si no se le presiona para que se adapte, dado que el grupo social posee sanciones y reforzadores que los inducen a pertenecer, son una fuente de control tremenda, tanto que si queremos cambiar al individuo, deberemos apoyarnos en la influencia del grupo, esto nos lleva a considerarlo en una forma muy particular, haciendo merecedor al individuo que está incluido en un grupo de trabajo a un estudio cuidadoso.

Constantemente se detectan diversos problemas en la empresa:

- Con respecto al individuo: indisciplina, falta de interés, sabotaje, conducta perezosa.
- El trabajador está aislado del producto y de los medios de producción.
- En la gran empresa, el hombre vigila, cuida, atiende de las operaciones mecánicas, el trabajo se despersonaliza, se deshumaniza.
- El trabajo deja de ser una obra concreta, una unidad. Al dividirse la tarea para su mecanización se convierte en algo monótono, repetitivo y sin sentido.
- Nadie recibe tareas especializadas en la producción en masa, después de algún adiestramiento puede desenvolverse en otro puesto.

¿A qué se debe? Podría ser que nuestro país ha seguido el avance industrial sin abandonar todavía las es -

estructuras socioeconómicas antiguas; la administración im-
perante corresponde propiamente a la de un país en el -
proceso de su industrialización, el avance tecnológico -
no ha sido parejo al ideológico, simula una pequeña in-
dustria que empezó funcionando con su propietario de es-
casa preparación que al tener auge su industria, se ve -
en la necesidad de poner en manos de personas especiali-
zadas la administración de su negocio, si no lo hace, --
vendrá la bancarrota, en nuestra industria, cada día se-
ha encargado a los profesionales su administración pero-
siempre considerándolos como empleados de los dueños de-
la empresa, donde ellos no adquieren conciencia de su so-
lidadaridad profesional y los propietarios no se las reco-
nocen, cuando éste cuerpo administrativo funcione con la
personalidad social que le corresponde, la empresa entra-
rá en otra etapa.

Mientras tanto la administración se conforma para
no quedar mal ni con el patrón, ni con los trabajadores,
en dar a los problemas una solución que no ataca a las-
verdaderas causas, por lo que al individuo inmerso en la
producción, percibe las posibles soluciones, como un bie-
nestar que se le dá a cucharadas; por ejemplo, el descon-
tento que se ve en el individuo, se cree que se debe al-
reflejo de las personalidades individuales, pudiéndose -
deber a las condiciones que ofrece el patrón; la mejor -
opción será estudiar realmente lo que necesita el trabaja-
dor como ser humano, por otro lado, entendemos que al ser
un país de economía dependiente, lo que sobra es la mano
de obra; pero ello no es excusa para no brindar los mejo-
res recursos al trabajador mexicano, además, ¿Cómo es po-
sible, que aún imperando esta situación, subsistan las -
empresas?

Ahora toca ver el papel del grupo de trabajo en es

ta situación y la influencia que ejerce sobre sus miembros, puesto que una vez que el individuo se identifica con su grupo y sus acciones colectivas, su conducta está determinada en gran medida, por el rumbo de la acción grupal, en la actualidad, la productividad está determinada por la actitud emocional del operario hacia su trabajo y sus compañeros, puesto que es de suma importancia que impere la confianza, unión, afectos, intereses y opiniones comunes, de ello depende la armonía del grupo que redundará en su eficiencia, es decir, existen determinadas circunstancias que ocurren dentro de los grupos que hacen que los individuos se sientan integrados y se resistan a salir de ellos, es de primer orden su relevancia, puesto que se dan casos en que si el trabajador siente que los intereses de su empresa se oponen a los de su grupo de trabajo, no habrá propaganda, alegato o disciplina que lo induzca a adquirir sentimientos de lealtad hacia la empresa, es preciso percatarse que la unidad primaria de la organización es el grupo laboral, que actúa de acuerdo a sus propias normas sociales, la diversidad de grupos existentes en la empresa y con más razón los grupos informales, son la fuente principal de control social, los empresarios no deben destruirlos, sino fomentar una instrucción permanente, de capacitación, convencimiento y de enseñanza especial en el arte de convivir que los lleve al entendimiento de la vida social que se desarrolla en cada empresa.

Ante un trabajo esencialmente colectivizado, el hombre busca una solidaridad humana con los individuos que lo rodean, ante la fragmentación y la deshumanización, el hombre lucha por seguir siendo tal y sólo lo logra a través de la convivencia con otros hombres que se encuentran en las mismas circunstancias, al perder la individualización el trabajo y colectivizarse, la persona humana reafirma su

esencia dentro de la atmósfera de solidaridad social, esto puede explicar las siguientes circunstancias:

- Al realizar el grupo la misma actividad se proporciona a los mismos miembros un antídoto contra la fatiga mental y una sensación de libertad frente a la esclavitud de la máquina.
- Los miembros sienten un alto grado de atracción y simpatía entre ellos.
- A mayor tamaño de la unidad, mayor la tasa de ausentismo y de accidentes.
- Las barreras entre ellos pueden ser reducidas al mínimo.
- Los miembros desarrollan un grado sustancial de unidad y cohesión del pensamiento y la acción.
- El grado de cohesión entre los grupos sostiene normas que hacen que baje o suba la producción.
- Si el grupo es agradable para sus miembros, es capaz de controlar la conducta desviada de alguno y hacerlo permanecer concentrado más directamente en la tarea.
- La satisfacción en el grupo tiende a enterrar los sentimientos negativos y aumenta la participación y flexibilidad en la toma de decisiones.
- Al ser solidario un grupo aumenta la motivación para permanecer dentro del sistema.
- Cuando el grupo es atractivo, la organización le resultará más propicia y se obtendrán tasas bajas de ausentismo e índices inferiores de rotación de personal.

La relación que guarda la familia con respecto al sistema social, es similar a la del grupo laboral con respecto a la organización, al caducar la familia el sistema se

derrumba lo mismo sucede entre la empresa y el grupo de trabajo, es vital que se considere:

- 1.- La existencia de diversos grupos dentro de una institución conformados por los siguientes factores:
 - a) Ejecuta el mismo trabajo
 - b) Poseen igual grado de preparación técnica
 - c) Ejecutivos, gerentes y directores

Dentro de estos grupos puede haber subgrupos por diferencias de: sexo, edad, antigüedad, antecedentes familiares, similitudes culturales, coincidencias en ideas políticas, -- credos religiosos, etc.

- 2.- El individuo con lleva factores externos que se dejan sentir en el área de trabajo como son:
 - a) Clase social
 - b) Educación
 - c) Costumbres
 - d) Grado de Instrucción
 - e) Ideas políticas
 - f) Credos religiosos

Sin embargo; un grupo nunca será la suma de las personalidades de sus miembros, él mismo desarrolla su propia manera de pensar, sus normas de conducta, sus reconocimientos y sanciones, todas las cuales están muy aparte de las de sus miembros.

- 3.- El individuo asegura:
 - a) Contacto
 - b) Comunicación continua
 - c) Proximidad física
 - d) Coparticipación del mismo ambiente laboral
- 4.- El grupo de trabajo es adscripto puesto que no se escoge a los compañeros de trabajo.
- 5.- Posee una estructura grupal (división de funciones,

comunicación, sensibilidad hacia las normas, identidad grupal) y una interacción grupal (cada miembro del grupo tiene relevancia psicológica para los demás).

- 6.- Su ambiente debe ser de compañerismo, simpatía y amistad.
- 7.- Los miembros deberán reunirse para alcanzar metas, por lo que se establecerán diferentes funciones y reglas que pasen a integrar la parte normativa del grupo.
- 8.- Los grupos son sistemas de roles.
- 9.- Los diversos grupos se forman espontáneamente sin consideración de la autoridad superior.
- 10.- Debe ser visto el grupo como un sistema social que posee sus bases sociopsicológicas que determinan las conductas en los papeles, normas y valores que tenga cada uno de los miembros.
- 11.- El empresario debe cuidar que el sujeto llene las necesidades físicas y psicológicas como responsabilidad, orgullo por el oficio, respeto propio, condición, sentimiento de utilidad social, al desarrollar su trabajo en forma grupal.

Si dentro de la inducción el individuo merece toda nuestra atención porque es el elemento nuevo a adaptar e integrar, el grupo particular al cual va a pertenecer, no puede quedar olvidado, puesto que es otro factor determinante para que el individuo se adhiera definitivamente a la organización, a través de él conocerá y realizará los objetivos de la institución, en la medida en que el grupo le dé la oportunidad de hacerlo; el análisis de los grupos, su formación, sus características, las clases de grupos que se pueden formar, los motivos que pueden hacer que funcionen o no y su repercusión en la productividad, nos contestarán las siguientes cuestiones:

¿Existe un grupo más óptimo que otro para una acertada toma de decisiones?

¿Hay características grupales (como pueden ser el número de integrantes, grado de cohesión,) que nos lleven a un grupo más eficiente que otro?

¿Existirá un grupo al cual pueda adaptarse más fácilmente un individuo?

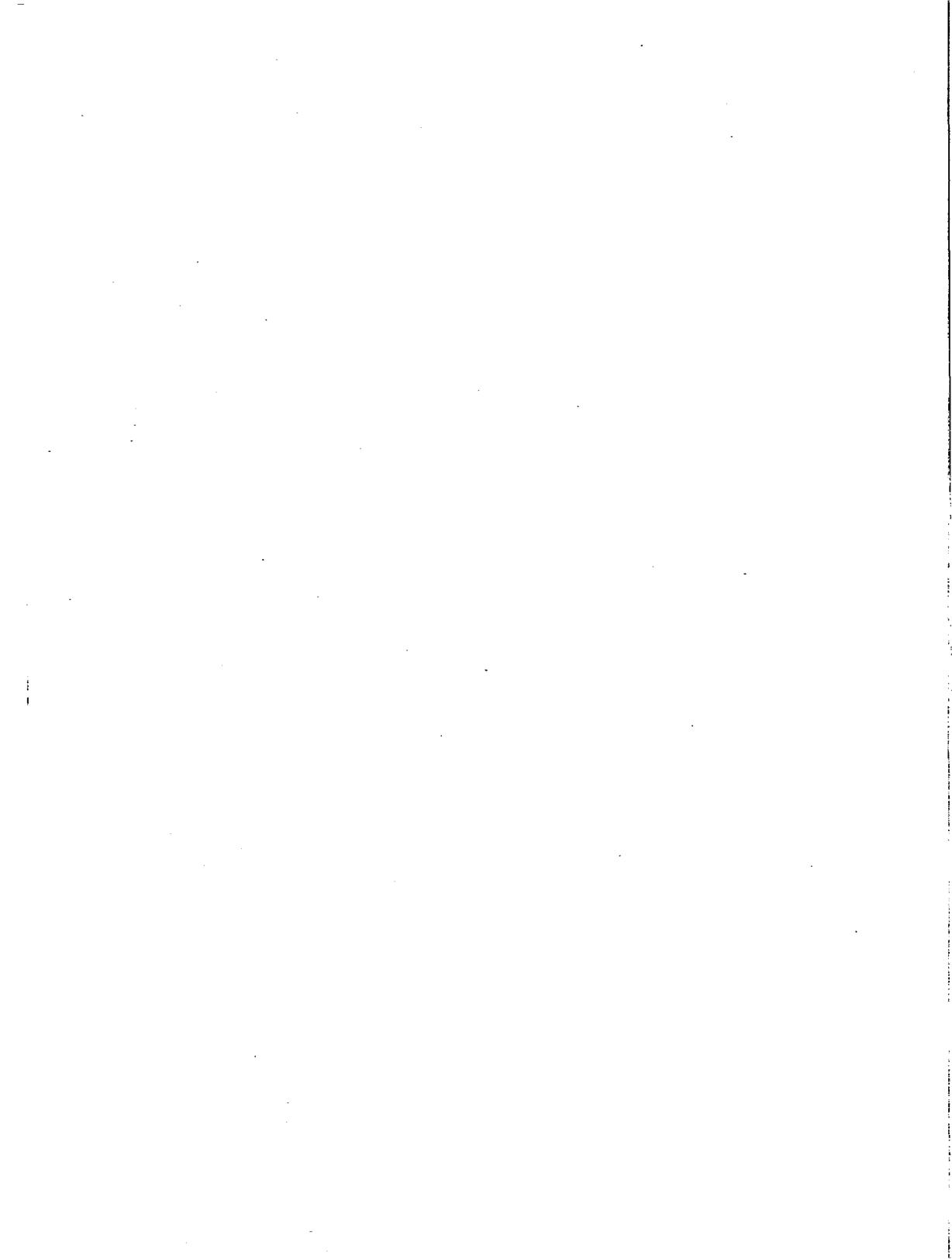
¿La existencia de los grupos ya permanentes en las diferentes organizaciones, podrán influir en la integración rápida y eficaz de un nuevo elemento?

Para llegar a un acuerdo, será necesario que primeramente desarrollemos los temas expuestos; teniendo como objetivo encontrar respuestas a estos interrogantes y sobre todo poder definir hasta dónde la existencia de un grupo ya conformado puede determinar que un individuo se integre a él en una forma eficaz, dada la influencia que el grupo puede tener sobre cada uno de sus miembros, saber si podemos pronosticar que la existencia de determinados grupos ayuden o influyan no sólo a la adaptación del nuevo trabajador sino a la permanente integración del mismo.



B I B L I O G R A F I A

- BROWN, J.A.C. La Psicología social en la industria. 4a. reimpresión B.137, México. Fondo de Cultura Económica, 1973. p.p. 11-47.
- FROMM, Erich. El miedo a la libertad. Buenos Aires. PAIDOS, S. A. C.I.F.1968. p.p.322-345.
- GUZMAN, Valdivia Isaac. La sociología de la empresa. 9a. Edic. México, Editorial JUS. 1979. p.p. - 100-124.
- HOLLANDER, Edwin. Principios y métodos de Psicología social. 2a. Edic. Argentina Amorrortu Editores. 1976 p.p. 152, 352-360
- MASSE, Joseph. L. Bases esenciales de la administración México, Editorial Diana. 1969. p.p. 176-- 177.
- NAPIER, Rodney W y Matli K. Gershenteld. Grupos:Teoría y Experiencia. México, TRILLAS, S.A. 1975, - p.p. 37, 158-168
- KATZ, Daniel y Kahn Robert L. Psicología social de las - organizaciones. México, Edit. TRILLAS, S.A. 1977. p. 417.
- TIFFIN, Joseph. Sicología Industrial 3a. Edic. México. Edic México. Editorial DIANA, 1963, p.p. 393-397



2.1.1. ORIGEN Y CARACTERÍSTICAS

El grupo es una de las unidades sociales más comunes, pero no por ello debemos confundir a cualquier conglomerado de gentes con un grupo, éste deja de serlo cuando se da una interrelación recíproca de algún género entre cada uno de sus miembros y éstos consideran que pueden realizar sus actividades en colaboración con los demás, pues opinan que permanecerán en él mientras obtengan más ventajas al estar dentro que fuera.

Para Olmsted (1966) el grupo puede definirse como una pluralidad de individuos que están en contacto mutuo, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y conciencia de cierto elemento común de importancia, ello es totalmente cierto, si observamos a un grupo podemos encontrar que sus miembros:

- Participan en interacciones frecuentes
- Se definen entre sí como integrantes de un todo común, resultado de buscar los mismos objetivos
- Otros los ven como pertenecientes a determinada coalición
- Encuentran que pertenecer al grupo es recompensante
- Comparten normas comunes y la misma cultura o subcultura

Y habrá dos características que nos harán distinguir entre los individuos y un grupo; la primera, es que los productos grupales son cualitativamente distintos, debido a que la cooperación da acceso a diferentes ideas; la segunda es que las personas gravitan en modos diferentes, algunas contribuyen mucho otras no.

Dado que el grupo debe ser entendido como una unidad, en términos de sus expectativas y en función de cómo, cuándo y por qué ocurren los cambios, nos dan un organismo de una determinada singularidad, algo único, sin embargo algunos autores (W. Bennis, W. Bion, R. B. Caltell, E. Erikson, J. Gibb; C.C. Thomans, T. Mills, F.Redl, C. Rogers, W. -- Schutz, H. Sheperd, C. Theodorsen, H. Thelen) al tratar de explicar y describir el desarrollo de un grupo y sus fuerzas concomitantes, entendiéndolo éste, han hecho su descripción tratando de mencionar los acontecimientos y necesidades que pueden presentarse, sin olvidar que para cada grupo no necesariamente se puede dar todas las circunstancias o en otros casos, faltar algunas; tratando de que podamos tener un panorama del desarrollo de un grupo, trataremos de resumir las etapas que han considerado los mencionados autores para el desarrollo de un grupo.

SON CINCO ETAPAS:

- A) EL principio
- B) Movimiento hacia la confrontación
- C) Compromiso y Armonía
- D) Reevaluación : unión de los componentes emocionales
- E) Solución y repetición de ciclos

A) EL PRINCIPIO

Se trata de un período de ubicación donde hay una incomodidad inicial, donde se verifican las primeras impresiones, ante un ambiente de sospecha gobernado por las reglas de otros lugares y otras experiencias; para reducir la tensión lo más frecuente es que la persona se arriesgue a intervenir y a participar aunque sea en grado mínimo.

Podría tratarse de un ambiente de seguridad; pero en la mayoría de los grupos es una mezcla de esperanza y ansiedad; en donde las propias necesidades y los puntos de vista mezclados de los demás suministran los ingredientes de un clima inicial de duda y vacilación.

B) MOVIMIENTO HACIA LA CONFRONTACION

En esta etapa caen las máscaras y los individuos establecen sus papeles personales revelando conductas más características, todo ello en torno a los patrones de poder y liderazgo que están siendo establecidos.

Si el grupo es capaz de enfrentarse a sus propias tendencias destructivas, es muy probable que haya una confrontación y un esfuerzo por unificar a sus miembros y volver al camino original.

C) COMPROMISO Y ARMONIA

Después de un período crítico causado por la confrontación de los problemas de trabajo y personales, se verifica un reemplantamiento de los problemas a través de intermediarios, contribuyendo a que los individuos se hablen de nuevo, el propósito es interceptar la hostilidad creciente, para reanudar la comunicación y unificar el grupo en un cuerpo de trabajo más avenido, se verifica un período de buena voluntad y armonía.

El júbilo inicial compartido durante el inicio de este período da paso a la desilusión y a la tensión crecientes. Los esfuerzos del grupo hacia la armonía simple

mente no han tenido el éxito que se esperaba.

D) REEVALUACION: UNION DE LOS COMPONENTES EMOCIONALES
Y DE LA TAREA

En esta etapa, el grupo buscará una nueva alternativa, la cual consistirá en imponer mayores restricciones operacionales para asegurar un enfoque más racional en la toma de decisiones.

El grupo se da cuenta de que si va a sobrevivir, debe aumentar la responsabilidad común y la personal. Esto acrecentará la confianza y se asegurará más al individuo que se arriesga y también la disposición a consagrar el tiempo necesario para resolver los problemas de trabajo, tanto de naturaleza sustancial como personal.

E) SOLUCION Y REPETICION DE CICLOS

Es natural que a medida que avanza un grupo éste pueda resolver conflictos con más rapidez y con un gasto mínimo de energía, sin embargo el grupo tendrá períodos de resolución de conflictos y de armonía; pero también tendrá épocas en las que tenderá a retroceder a una pauta de indecisión y forcejeo, por ejemplo, ante una crisis, se verificará un período de ajuste donde reaparecerán conductas antiguas: subgrupos, interrupción de comunicación, negación de sentimientos y emociones, lo cual producirá tensiones y que éstas se encaucen a otros miembros, creando más tensión. La madurez del grupo será comprobada con la eficacia con que el grupo resuelve o enfrenta a estos problemas.

En muy pocas ocasiones tendremos la oportunidad de presenciar o pertenecer a un grupo en formación, generalmente el problema está en que los grupos ya están formados y un nuevo elemento debe integrarse a él; esto significa para el grupo que: una nueva persona amenaza a la seguridad de algunos de los miembros; puede ser un aliado en potencia o un rival en la lucha por el liderazgo del grupo, al intervenir necesidades personales y niveles de relaciones de trabajo, el conflicto es inevitable.

¿La organización podría crear formas para evitar tal tensión? ¿O simplemente porque existe un desequilibrio el sujeto está obligado a adaptarse?

Antes de que busquemos una respuesta a esto, para seguir una secuencia, después de ver como se conforma un grupo veremos algunas de sus características más sobresalientes que determinan en un grado superlativo la actuación del grupo.

1.- RELACIONES SOCIALES

Desde el momento en que el sujeto entra a formar parte de un grupo éste llenará una necesidad social: la de contacto humano, que es una de las motivaciones más fuertes y coercitivas dentro del trabajo, establecidas desde el momento en que el arquitecto distribuye el espacio en una oficina, al mismo tiempo diseña las relaciones sociales que predominarán en el seno de la organización. La dirección decide donde han de trabajar los hombres y que oportunidades tendrán de estar en contacto los unos con los otros durante la jornada laboral, siempre se tiende a hacer amigos con aquellos que vemos más a menudo, así los que tienen mayores oportunidades de traba-

jo y están en relación con muchos miembros, serán los que tengan el mayor número de amigos y estarán en las mejores condiciones de convertirse en dirigentes de un grupo. - Ello sucede cuando el grupo está ya integrado y cada uno de sus miembros se ha identificado con él, contribuye a - satisfacer sus necesidades, acepta los objetivos del grupo y acata sus normas, esto se logra a través de un proceso constante de integración durante el cual el sujeto, - primeramente, forma sus grupos de amigos, basados en sus contactos e intereses comunes, ello le da apoyo y tolerancia, al mismo tiempo que por el hecho de convivir se refuerzan ciertos sentimientos y actitudes en el espíritu - de cada uno de ellos, pasando los objetivos del grupo a ser gradualmente importantes para la sensación de logro de cada uno de sus miembros, como cada una de sus propias necesidades individuales. Así el grupo se constituye en un modo habitual de hacer las cosas y sus miembros se han identificado con sus éxitos y fracasos.

2.- PAPELES, NORMAS Y VALORES

Los papeles, normas y valores son las bases socio-psicológicas del sistema organizacional, ellas determinan las conductas e integran a los puestos. Los papeles describen las formas específicas de conducta asociadas con determinadas tareas; las normas prescriben las conductas y los valores las asientan. Se diferencian por su grado de abstracción, en su generalización y tipo de justificación planteada para sancionar la conducta, el papel es cuestión de lo que se espera de la ejecución de la tarea, la norma de seguir los requerimientos legítimos del sistema y los valores de llevar a cabo demandas morales más elevadas.

PAPELES

La especificación de los papeles en las organizaciones hacen más probable que se logren los objetivos con mayor frecuencia, puesto que especifican las conductas que deben desempeñar las personas en una relación funcional - dada, sin considerar sus deseos u obligaciones interpersonales, cuando carezcan de importancia en el proceso, de no hacerlo, los papeles no serían claramente definidos, se traslaparían entre ellos y al no especificar las responsabilidades disminuiría el logro de los objetivos. Es evidente que los papeles tendrán un significado y una orientación real siempre y cuando los objetivos, las normas de obrar sean claras y comunes a todos los integrantes, hay que considerar también que los requerimientos legales de la organización no servirán para conservar a los miembros si las exigencias son excesivas o las recompensas resultan insignificantes en comparación a las de otras organizaciones.

NORMAS

Son las expectativas generales de carácter obligatorio para todos los que desempeñan un papel en un sistema o subsistema. Hay cuatro clases de normas: formales, enunciadas explícitamente, no explícitas e informales e inconscientes.

Las formales son aquéllas que están compiladas en estatutos y códigos para que sean acatadas y hay sanciones, aunque están escritas y a disposición de los miembros, nunca sus enunciados son ejecutados como se establece y debido a que son leyes formales con facilidad son pasadas por alto.

Las normas, enunciadas explícitamente son comunicadas en forma verbal, resultan fáciles de reconocer por los distintos miembros, como por ejemplo el modo de ves -

tir, cuando el nuevo elemento ve a todos vestidos de traje.

Las no explícitas e informales son las que se conocen cuando son violadas.

Las inconscientes son los tabúes, en sí mismas son ideas impensables.

En todos los grupos encontraremos estas clases de normas, a su vez todas ellas cumplen determinadas funciones:

- a) Vuelven explícitos los modos de conducta adecuados para los miembros del sistema.
- b) A través de ella el individuo debe tener conciencia de que el grupo apoya una determinada creencia.
- c) Junto con los valores constituyen los estándares de referencia para juzgar como aceptable o inaceptable toda conducta de importancia para el sistema.
- d) Enlaza a la gente del sistema de modo que permanezca dentro de él y cumpla con los papeles que se le han asignado.
- e) Proporciona mapas cognoscitivos para los miembros, a quienes facilita su trabajo dentro del sistema y su ajuste a éste.
- f) Otorga la justificación moral o social de las actividades del sistema, tanto para los miembros de éste como de quienes se encuentran formalmente fuera de él.
- g) Sobre el individuo son importantes fuente de su misión las recompensas y sanciones que el grupo puede emplear.
- h) Satisfacción de las necesidades de afiliación cuando se comparten creencias y actitudes con otros.

- i) Funciona para regular la ejecución.
- j) Especifican conductas.
- k) Dicen de la tolerancia a las transgresiones.

En conclusión, las normas existen en la industria con la única finalidad de hacer que la vida resulte más aceptable a los miembros, su importancia estriba en el grado en que protegen a los elementos del grupo contra peligros exteriores, - reales o imaginarios, especialmente aquellos que proceden de la dirección superior de la empresa.

Entre las características básicas de las normas podemos mencionar:

- Deben ser realistas permaneciendo dentro del nivel de probabilidades del grupo.
- Las deben comprender todos los integrantes del grupo, porque cuando hay una deficiente definición de ellas, no las conoce o no las comprenden se llega al fracaso.
- Si son establecidas por todos son más elevadas.
- Refleja y justifica la manera de vivir del grupo.
- A nivel individual son ideas de los miembros sobre lo que un elemento debe y no debe hacer en determinadas circunstancias.

Es básico que las normas sean aprendidas por todos los miembros, porque así habrá ideas compartidas por el grupo sobre lo que debe y no debe hacer cualquiera de sus elementos, - otorgando una clarificación entre el nivel de deseo y el de realidad, para que su capacidad de desempeño se muestre apropiadamente.

Así las normas abarcarán las relaciones afectivas, diciendo como deben ser y hasta que punto deben llegar las rela-

ciones personales en su expresión o deberán reprimirse o controlarse y si podrían estorbar el movimiento del grupo; establecerán los límites de control y autoridad en la toma de decisiones; determinan también la relación de las personas dependiendo de sus estatus y de sus capacidades profesionales, establecen conductas que deben ser presentadas - en cada caso particular, son la base de las buenas interrelaciones, por lo que es preciso que se aprendan, ello se debe a la presentación de dos fuerzas; una interna que está basada en conflictos intrapersonales, cuando el sujeto está consciente de que está viviendo una experiencia similar que comparte con otros a los cuales el percibe en términos de igualdad, el tenderá a responder de la misma manera que los demás, para evitar el conflicto interno; la otra externa basada en la influencia directa de los demás, con el fin de lograr los objetivos del grupo y para que la persona elabore una realidad social para sí misma. Es obvio que no siempre serán asimiladas por los diferentes sujetos, no siempre serán compatibles con las normas y metas del individuo, éste tiene cuatro opciones: adaptarse, cambiar las normas, continuar desviado o abandonar el grupo.

Las normas del grupo constituyen un medio para crear una realidad social validada por consenso. Se presta para una uniformidad del grupo y como medio legítimo para mantenerlo, son mecanismos de conversación, mantienen el Status quo, creando orden y seguridad en la interrelación, el mantener las normas contribuye a que el grupo alcance sus objetivos y al ser resistentes al cambio hacen que el grupo perdure.

LAS NORMAS VISTAS POR EL NUEVO ELEMENTO

Para un nuevo elemento las normas de grupo son:

- Imprecisas
- Confusas

- Ambiguas
- Arbitrarias
- Restrictivas

Por lo que tratará de encontrarles algún sentido; - pero obviamente recurrirá a desviarse de algunas normas - o rechazarlas hasta que no determine cuál es la conducta - apropiada y qué es lo que se espera de él, así podrá lo - lograr tasas de trabajo altas y caer en el bando de los ma - tados, su riesgo es alto porque aún no ha ganado estatus - o crédito de idiosincrasia, por los que los riesgos de la no aceptación, la desviación percibida o el rechazo son - mayores; sin embargo pasará dicha prueba sobre todo si - hay una incidencia de los siguientes factores:

1.- Desea conservar la membrecía.- El deseo de ob - tenerla hace más probable que el individuo sea influido - por los otros y si es un grupo referente para él, estará mayormente influido por sus normas.

2.- Aumenta la prominencia de la membrecía.- Cuando un miembro recibe indicios de una determinada membrecía, - habrá más probabilidad de que acepte las presiones hacia - la uniformidad de parte del grupo en cuestión.

3.- El grupo es coherente.- Aquél en que el sujeto encuentra satisfechas sus necesidades o porque desea per - manecer en él por otra razón, entre más coherente el gru - po más se amolda a las normas .

4.- Se esperan sanciones.- Si se desea la membre - cía y hay sanciones, entonces habrá más probabilidad de - que los miembros se amolden, sobre todo cuando las san - ciones se aplican como reforzadores positivos.

A través del tiempo, experiencia e interacción que

logra en él aprenderá a interpretar lo que está ocurriendo - y la manera de conducirse, cuando lo logra obtendrá una sensa ción de confianza y de mayor libertad en lo referente a su - conducta.

VALORES

Los valores son las justificaciones y aspiraciones - ideológicas más generalizadas de los requisitos normativos, - son la ideología del sistema que justifica la conducta ade - cuada dentro del mismo.

Podemos distinguir dos tipos de valores:

- Transcendentales morales o sagrados
- Pragmáticos asociados a valores funcionales

Ambos existen dentro de un sistema, pero se les pue - de dar una importancia diferente a cada uno. Los primeros - carecen de referencia objetiva, se dirigen y usan para dis - tintos programas, cuando son utilizados para satisfacer los objetivos organizacionales y se hace abuso de ello, en lugar de reservarlos para los objetivos en sí, la conducta organi - zacional se vuelve rígida.

Los valores pragmáticos son áquellos que están en fun - ción de la lealtad organizacional y que se da a tres niveles: la primera es que no debe pasarse a otra organización, la se gunda, la lealtad como doctrina que apoya a los propósitos - oficiales de la organización y en tercer lugar, para prote - ger los medios específicos de lograr las metas organizacio - nales.

La ideología del sistema se adecúa a las funciones - mismas a que está dedicado el individuo y les concede impor - tancia y significado que de otro modo no tendría.

En suma, las reglas, normas y valores aportan tres -

bases interrelacionadas para integrar la organización.

3.- ATMOSFERA

La atmósfera del grupo es la disposición de ánimo, - tono o sentimiento que está difundido en el grupo; para de terminarla influyen factores tales como: el ambiente físico real (iluminación, ventilación), el que se conozcan, se pan dónde están situados y el saber algo respecto a los - miembros, dando por resultado una atmósfera cálida. prevale cientemente, los tipos de atmósfera pueden ser de temor al ridículo, a ser rechazado, de desconfianza entre si, de - agresividad, de aversión, de amistad, cálida, permisiva, autoritaria, democrática.

El tipo de atmósfera que se implante es de suma im - portancia porque determina la forma en que cualquier miembro interprete las diversas acciones que suceden en los lí - mites del grupo, un trabajador con ambiente impropio toma - rá toda acción como mala o hecha por motivos ocultos; sin - embargo lo más correcto es la conformación de una atmósfe - ra permisiva donde los sujetos se percaten de la necesidad de ver más allá de sus necesidades y vean las de los otros integrantes del grupo, considerando al grupo como una totali - dad; por ello debe haber una creencia básica en el valor - del individuo, en su dignidad, respeto por los puntos de - vista de cada hombre, desarrollar una sensibilidad social - hacia el grupo y sus integrantes, porque ello le permitirá responder a las preocupaciones, deseo y necesidades del - grupo y sus miembros.

El empresario debe estar interesado en que la atmós - fera será cálida, permisiva y democrática porque ello con - lleva presentación de determinadas conductas como son:

- Mayor activación para trabajar
- Mayor satisfacción
- Los individuos y los grupos son más productivos
- Parece haber menos descontento
- Menos frustración y agresión
- Hay más compañerismo, cordialidad, cooperación y sentimiento de nosotros
- Más pensamiento individual, más facultad creadora y mejor motivación
- La participación en la toma de decisiones en ésta atmósfera democrática sirve para aumentar la productividad y la moral de los integrantes.

Todo esto ayuda a que el sujeto se sienta libre para contribuir y preguntar a medida que el grupo se mueve hacia sus objetivos.

4.- MEMBRECIA

La membrecía describe la relación de un individuo con respecto a un grupo, lo sitúa en los límites de quiénes son y quiénes no son, percatándose de que es un miembro y que como tal tiene una imagen de los demás miembros.

El pertenecer a un grupo no significa que una determinada membrecía abarque toda la conducta total del individuo, puesto que un mismo sujeto pertenece el mismo tiempo a varios grupos, tenemos que hay dos clases de membrecías: voluntarias (padres de familia, deportivo, etc.) e involuntaria (raza, nacimiento, población de una prisión), de todos estos grupos, el sujeto reconocerá a algunos como su grupo de referencia -- que serán los únicos que influirán en su conducta y cuya influencia estará dispuesto a aceptar, estos grupos tienen dos funciones: de comparación, cuando el sujeto utiliza normas o características de sus miembros, para hacer juicios y evaluaciones, al jugar una función normativa al amoldar a las

personas a ciertas normas de conducta o actitudes, dependiendo de la administración de recompensas o castigos.

Un sujeto puede tener al mismo tiempo, varios grupos de membresía; el grupo real, al que se representa, el abstraído, el de resaca y al imaginado o construido. El real, es áquel en el cual recibe afecto, habiendo una influencia recíproca, el segundo es áquel en el que se encuentra por elección o porque sustituye a alguien; el grupo abstraído influye desde su pasado aunque no se recuerda específicamente; el de resaca se presenta cuando el individuo lleva a un nuevo grupo, ansiedades y problemas no resueltos en grupos de referencia anteriores, y el grupo imaginado que brinda el apoyo emocional que no está recibiendo del grupo real.

Generalmente cuando un individuo se decide por obtener la membresía de un grupo puede hacerlo por diferentes motivos que podrían ser:

1) Que le gusta la tarea o la actividad del grupo. En este caso el sujeto hace la tarea lo más rápido y solo habla sobre este asunto.

2) Que le gusta la gente del grupo. En este caso interactúan a nivel personal.

3) Que al estar en el grupo puede satisfacer necesidades ajenas a éste. Es decir, no es que el grupo satisfaga las necesidades, sino que constituye el medio de llenarlas, por ello actúan con cautela, no se arriesgan.

Aparte de estos tres motivos, existen factores que aumentan el atractivo de un grupo, lo mismo sucede con las recompensas que puede proporcionar una organización, al ser uniformemente distribuidas harán que las personas se identifiquen con la organización como un todo, pero habrá mayores probabilidades de identificación cuando surjan cambios más

a fondo en la estructura organizacional y en los papeles.

5. FACTORES QUE AUMENTAN EL ATRACTIVO DE UN GRUPO

Entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

PRESTIGIO. Si la persona obtiene prestigio dentro del grupo, como sucede con aquellos que tienen poder (autoridad) el grupo es más atrayente.

EL MEDIO. Una relación de cooperación es más atractiva que una de competencia. Cuando se verifica una evaluación de equipo, los miembros son más amistosos que cuando la evaluación es individual.

GRADO DE INTERACCION ENTRE LOS MIEMBROS. Cuando la interacción es agradable aumenta el atractivo del grupo para sus miembros.

TAMAÑO. Un grupo pequeño es más atractivo, porque hay probabilidad de entablar conocimientos con los demás miembros, buscar intereses recíprocos, dedicarse a la causa y sentirse participante.

EXITO. Los miembros continúan o se incorporan a un grupo, cuando éste tiene éxito y prestigio. El éxito en la tarea es determinante en las reacciones de los miembros hacia el líder y el grupo.

Las ventajas de que el grupo sea atrayente son:

1. Entre más atractivo es el grupo más fácilmente alcanzará sus objetivos y tendrá más satisfacción por su producto.

2. Los miembros aceptarán más sus responsabilidades.

3. Serán más perseverantes en objetivos prolongados o difíciles.

4. Habrá más influencia interpersonal.

5. Los miembros son más flexibles y aceptan con más facilidad opiniones externas.

6. El miembro cambia su manera de pensar para adaptarla a la de sus compañeros.

7. Hay un apoyo a las normas del grupo, aumentando

por ello la productividad.

8. Ejercerán presiones en quienes pretendan pasar - por alto las normas indicadas.

9. No se valora la manera sino lo que se está haciendo.

10. Las personas adquieren bienestar, seguridad, habiendo pocas probabilidades de alterarse o ponerse nervioso.

6. FACTORES QUE HACEN DISMINUIR LA ATRACCION DEL GRUPO

Los factores que hacen disminuir la atracción de ungrupo se presentan cuando:

1. El grupo no se pone de acuerdo sobre la manera de resolver un problema.

2. A la persona se le hacen llamadas irrazonables o excesivas o cuando ella se siente incapaz en la situacióndel grupo.

3. El grupo tiene miembros dominantes u otras conductas desagradables.

4. Alguien restringe la participación o domina la discusión.

5. La membresía limita satisfacciones que la persona puede tener fuera del grupo.

6. Hay una evaluación negativa de la membresía del grupo por una persona ajena a éste.

7. Existe competencia entre los grupos.

8. El grupo no es capaz de satisfacer sus necesidades.

Los factores que aumentan o disminuyen la atracción de un grupo, nos darán el atractivo del mismo con respecto a cada uno de sus miembros, la importancia de que sean reconocidos y verificados en la industria, así como evitar -

Los que disminuyen influirá en la eficacia del grupo y en la decisión de los sujetos por no perder la membresía.

7. COHESION

La cohesión resulta de la atracción que un grupo - ejerce sobre un individuo, entre más incidencia haya de los factores atrayentes habrá más cohesión entre los - grupos, dando por resultado:

- Seguridad
- Mayor resistencia a las presiones externas
- Aumenta la concordancia de opiniones
- Mayor presión sobre el individuo
- Opiniones definidas con respecto a lo que se espe
ra

La cohesividad puede variar dependiendo de las nece
sidades que puede satisfacer a los elementos de un grupo, así mismo, las relaciones estables, el que el grupo sea pequeño, la competencia intergrupal, grado de estatus y los ritos que llevan a cabo en el grupo, repercuten en elevar la cohesividad. Un grupo con un alto gra
do de cohesión es aquel cuyos miembros se ajustan a las normas grupales y que se expresan con el "nosotros".

8. IDENTIDAD O SENTIMIENTO DEL NOSOTROS

La identidad comprende un vínculo, una simpatía, una conciencia definida de estar unidos de alguna manera, es algo emocional, por lo tanto difícil de explicar sobre bases racionales, se verifica cuando un miembro se expresa diciendo, "nosotros deseamos", "nosotros exigimos". "nosotros sostenemos", etc.

El sentimiento de identidad se crea a través de la continua interacción como consecuencia de una proximi -

dad física; podemos afirmar que hay un alto sentido de identificación con el grupo, cuando los miembros están dispuestos a sacrificarse y trabajar por los objetivos grupales, es decir el individuo es capaz de mostrar una preocupación común, siente que pertenece al grupo y que existe un interés común con él, todas las complejidades de la conducta humana entran en la identificación cuando ésta se refiere al individuo en el ambiente grupal, puesto que dicha conducta es resultado de la combinación de los siguientes factores:

- Ideales
- Filosofía
- Objetivos del grupo
- Sentimientos hacia ciertos individuos
- Experiencias pasadas
- Significado simbólico que el grupo tiene para el individuo

9. CONTROL SOCIAL

Una característica más de los grupos que está directamente conectada con las anteriores, es el control social, que son los medios por los cuales el grupo asegura la conformidad con las expectativas de sus integrantes. Son las recompensas que otorga el grupo para mostrar su aceptación, como son las sonrisas, palmadas en la espalda, etc., y las sanciones para mostrar su desagrado como lo son la censura, el ridículo, rechazo, privación de estatus, pérdidas de ciertos privilegios y hasta actos físicos reales. La eficacia de estos controles dependerá de la importancia que el miembro del grupo asigna al hecho de ser aceptado por el grupo. Es importante que sean reconocidos y cumplidos por todos, de manera uniforme, no rígidamente.

10 TAMAÑO

El tamaño del grupo influye con otras características de los grupos, en su comunicación, atracción, cohesión, y por sí misma asegura una participación del individuo como elemento de un grupo, es una variable que limita la cantidad y calidad de la comunicación, el grado de participación y por lo tanto la satisfacción y eficiencia que puede tener un grupo, es necesario que se vean las repercusiones de ellos en los diferentes grupos.

GRUPO PEQUEÑO

Sus características: hay más tensión, acuerdo, pedidos de opinión, es importante que todos se lleven bien, la gente tiene más tiempo para desarrollar sus propias ideas y sus discusiones, ofrece más libertad física.

Las investigaciones han demostrado que los empleados en los grupos pequeños de trabajo están más satisfechos que en los grupos más grandes, los tamaños eficaces pueden variar con la tarea, el tiempo disponible, la madurez del grupo o la secuencia en la acción que se requiera, no existe ningún número mágico para integrar un buen grupo de trabajo (Steiner, 1964), dependerá del asunto, sin embargo se sabe:

A) En el grupo de dos personas, la comunicación es más llana, no hay división de opiniones en partes desiguales, ni lucha por el poder.

B) En el grupo de tres, dos personas se unirán para que sus ideas sean aceptadas y la tercera justificará su impotencia dado el poder evidente de la oposición.

C) Los de cuatro y seis, tienen una proporción más alta de desacuerdo y antagonismo que los grupos de números impares.

D) El de cinco, hay ciertas demostraciones que el mejor tamaño para los grupos de decisión sean de este número,-

porque se le da a cada individuo la oportunidad de participar, no hay posibilidad para un desacuerdo insuperable, si se dividen tres y dos, el estar en minoría no aisla al individuo, el grupo es lo suficientemente grande para que haya intercambios de papeles y cambios de dirección, permitiendo al individuo retirarse de una posición incómoda.

GRUPO AMPLIO

Presenta las siguientes características:

- Hay más liberación de la tensión, aporte de sugerencias y suministro de información.

- Debido al mayor número de personas y menor tiempo disponible, la persona debe ser más directa al exponer un problema.

- A mayor tamaño cada miembro tiene un conjunto más complicado de relaciones sociales a cumplir y menos tiempo para mantenerlas.

- Conforme aumenta el tamaño del grupo, hay sentimientos de amenaza, frustración e inhibiciones para participar, por lo cual hay tendencia a usar procedimientos más formales.

- Disminuye la tendencia a luchar por el consenso, de la unanimidad.

- Las diferencias en grupos grandes son más tolerables.

- Las dificultades en la coordinación de las actividades grupales aumenta.

- Hay tendencia a subgrupos con sus portavoces.

- Se perciben menos las individualidades de los otros.

Son más las ventajas de tener grupos pequeños que amplios, de la capacidad de construir los apropiados dependiendo de las circunstancias, puede deberse el éxito o fracaso de los grupos.

11. COMUNICACION

La relevancia de la comunicación en el grupo es enunciada por Napier de la siguiente forma:

"Los procesos de comunicación y de toma de decisiones son influidos por la estructura física (las redes de comunicación), así como la satisfacción de los participantes con la experiencia. Esta pauta de comunicación influye en la conducta, la precisión, la satisfacción y el surgimiento potencial del liderazgo (Slater, 1958; Haise y Miller; 1951)(12)

Siendo el lenguaje la fuente principal de interacción entre los seres humanos, es el ámbito grupal el que proporciona la ubicación de las personas con respecto a las comunicaciones, determinando así su satisfacción y eficiencia, se sabe que quienes reciben y envían comunicación, tienden a SENTIRSE más insatisfechos; la información grupal es valiosa como posesión y gratificadora para quienes pueden dispensarla, ocupar una posición central en una estructura de comunicación es una característica de los líderes, los procesos de comunicación se prestan a mantener las diferencias en la conducta de roles y contribuyen a la permanencia de los estatus del grupo y facilita varios procesos de dinámica grupal. Los comunicólogos expertos en este ámbito se han encargado de destacar el papel crucial que juega la comunicación dentro de la organización, tratando de idear redes de comunicación que eviten la distorsión de la información, y a su vez de convencer de que el buen manejo de este material contribuye a la eficacia del sistema.

- (12) NAPIER Rodvey W y Malti K. Gershenfeld, Grupos: Teoría y Experiencia. México, Trillas, S. A. - 1975. p. 39

12. HETEROGENEIDAD - HOMOGENEIDAD

Es muy difícil lograr que los grupos de trabajo sean homogéneos, son diversas las causas: la edad, niveles de moral, educación formal y valores que pueden impedir su formación, pero formalmente e informalmente tiende a agruparse a las personas en forma homogénea, en base a semejanzas tales como: intereses, estatus, inteligencia y ocupación, el interés en crear estos grupos, tiene como fin el lograr que los miembros se perciban como una unidad y de que los miembros del grupo sirvan a éste, como el grupo de ellos.

13. PARTICIPACION

La importancia de la participación se debe a que un miembro que la ejecuta tenderá a tener actitudes más favorables hacia el grupo, mayores sentimientos de interés y de identificación con él, por lo que todos los miembros deberán asegurarla y el nuevo miembro tener opción de ella; sus ventajas. Mayor productividad, satisfacción con el grupo y los miembros del mismo.

Una de las barreras que el dirigente podría oponer a la participación sería, que cuando ésta se verifica, la conducta tiende a ser más errática, mayor la participación, lenta la organización y habrá más errores; pero esto es momentáneo, a la larga, la satisfacción de los participantes por ser escuchados y por exponer sus ideas, hará que los miembros adquieran interés, confianza, más atracción hacia el grupo, logrando que ejecuten esfuerzos de trabajo más eficaces.

La administración debería interesarse por que en los diversos debates haya intervención de los miembros, y se interesen emocionalmente, ayudar a la participación y no per

mitir que alguien la monopolice.

14. EVALUACION DEL GRUPO

La evaluación es una fuerza que siempre está presente en el grupo en forma sistemática, consciente e inconscientemente en todos los miembros, evalúa su papel, su estatus, su contribución, sus sentimientos al grupo, al mismo tiempo que también evalúan a los demás, cuando el sujeto evalúa al grupo y su progreso y se encuentra satisfecho con esto se identifica mejor con el grupo. Sería deseable que se estableciera mediante un mecanismo formal la evaluación periódica del proceso del grupo y su progreso, porque es importante saber hasta donde se ha progresado, se sabe que los líderes que utilizan los más diversos procedimientos para evaluar su trabajo y el del grupo a menudo se clasifican entre los más eficaces.

A través de este tema se ha tratado de compilar el origen de un grupo y sus características más relevantes, vistas así teóricamente nos hacen pensar que el grupo que las posea es una maravilla, en la realidad son una utopía, aunque en los últimos años el estudio de los grupos y su dinámica aplicada en el área laboral ha sido notoria, sólo en los grandes monopolios industriales se han utilizado éstos conocimientos para su implementación; pero solo dando oportunidad de tener capacitación en esta área, a personas de estatus elevado o que pueden ejercer control sobre determinados subordinados, con la idea de elevar la productividad, olvidando que el ser humano necesita algo más que eso, considerémoslo como un primer paso, por algo se debe empezar.

Por ahora situémonos en el lugar de un nuevo empleado.

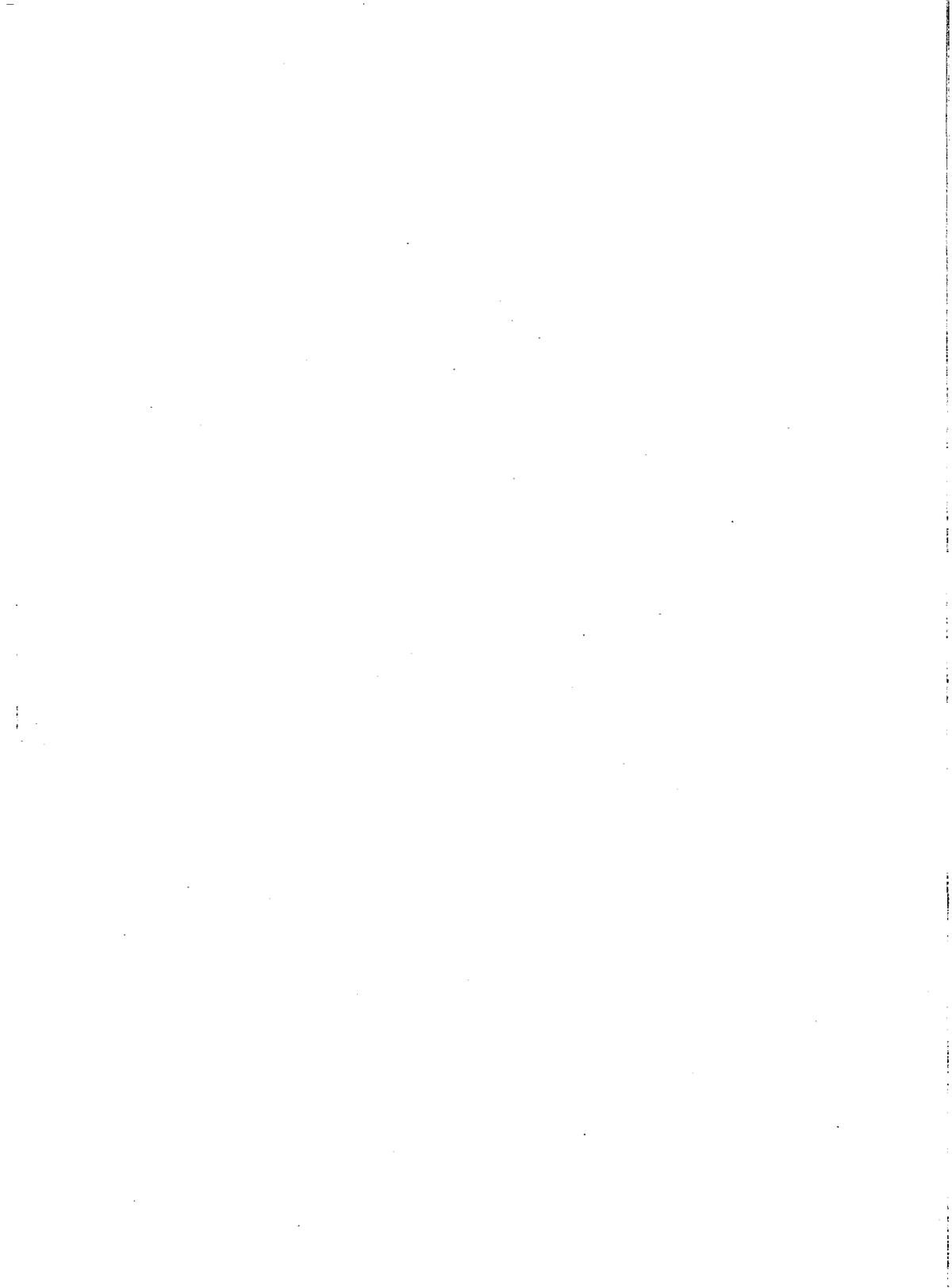
do en una institución grande o pequeña, deberá enfrentarse a grupos laborales que tal vez no ofrezcan las mejores o -portunidades, sino solo algunas, o en casos extremos posean todas las negativas; la inducción en su primera fase, cum -plirá al dar información sobre normas, reglamentos, benefi -cios, etc., que la institución otorga, ello le será de gran utilidad pues le dará una ubicación, al asignar posterior -mente a un elemento del grupo (padrino) a que ha de perte -necer, como encargado de darle otra información y acompañar lo al menos durante el primer día, al sujeto se le da un a -poyo inmediato y la oportunidad de recibir aquella informa -ción informal con respecto al desenvolvimiento del grupo so bre sus normas, costumbres y valores, hasta aquí es donde - los teóricos suponen debe llegar la inducción; pero, si - existen conflictos dentro del grupo, liderazgos obsoletos, - sanciones que en lugar de ayudar al nuevo elemento, lo ha - gan sentirse incómodo, ¿ Esto debe quedar así?

Si de por si la entrada a un grupo es algo angustioso, la administración debería preocuparse de asegurar una induc -ción permanente, tratando de que los grupos cumplieran los requisitos para ser grupos éxitosos con los cuales el miem -bro se identificará; podría hacerse lo siguiente: imponer - una capacitación sobre grupos a todos los elementos de la - organización y dársela a los nuevos empleados; establecer e -valuaciones y vigilancia de los grupos sobre la conducta de sus elementos, dar una reeducación y apoyo al individuo que lo necesitara, cuando se detectan fallas en su modo de ser, imponer medidas para su verificación; sabemos que esto se -ría una larga lucha y que tal vez los sujetos como pasa en algunos casos, lo vieran como una forma más de explotarlos; es una cuestión muy difícil, donde los intereses económicos y las ideas de años atrás sobre el individuo, que tuvieron -éxito en el pasado pueden encontrarse; solo las necesidades

que surgieran de una situación coercitiva podría impulsar a que se verificaran algunos cambios. ¿Por qué esperar - que suceda ésto?

B I B L I O G R A F I A

- ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos
2a. Edic. México, Trillas, S. A. 1976. p.p.115-117
- BEAL George y otros. Conducción y Acción Dinámica del gru -
po. Argentina Kapelusz, 1964,p.p. 66,70-108.
- BROWN, J.A.C. La psicología social en la industria. 4a. reim
presión B. 137, México, Fondo de Cultura Económica,
1973, p. 187
- HOLLANDER, Edwin. Principios y métodos de psicología social
2a. Edic. Argentina. Amorrortu Editores, 1976, p.p.
370-374
- KATZ, Daniel y Kahn Robert L. Psicología social de las orga
nizaciones. México, Edit. Trillas, S. A. 1977, p.p. -
47, 62-63, 82,395-397.
- NAPIER, Rodney W. Y Matlik Gershenteld. Grupos: Teoría y -
Experiencia. México, Trillas, S. A. 1975. p.p.38-39,-
59-76, 89-108, 262-269.
- PAYET, Maurice. La integración del trabajador en la empresa.
Barcelona (España) Ediciones Ariel, S. A. 1964, p.69
- RODIL Urrego Florencio y Pco. Mendoza Trejo. Lecturas sobre
organización. 3a. Edic. México. Edit. Trillas,S.A.1975,
p.p. 99, 77-78
- SCOTT, Willlliam G. y Terence . . R. Mitchell. Sociología de . .
organización. Argentina. "El Ateneo" Pedro García,S.A.
1978. p.p. 95-96



2.1.2. CLASES DE GRUPOS

Toda organización es una unidad social cuyo propósito es alcanzar determinadas metas; al hablar de organización social se hace referencia a las formas en que puede organizarse socialmente la conducta humana. conducta guarda ciertas reglamentaciones observables con respecto a las condiciones sociales en las que se desenvuelve y pueden ser divididas en dos grupos principales:

a) La estructura de las relaciones sociales en un grupo de personas, comprenden las normas de interacción social, los sentimientos de las personas entre sí (atracción, respeto, hostilidad) y la interacción y sentimientos de las personas entre ellas con respecto a las posiciones que ocupan.

b) Creencias y orientaciones compartidas, son las normas de la conducta que les dicen como actuar y de las sanciones imperantes, incluyendo los valores de las metas y los roles diferenciales.

Dado que la organización persigue un cierto fin diseña la interacción social de una manera consciente y anticipada para guiar las interacciones y actividades, originando la organización formal que constituye el ambiente inmediato de los grupos que contiene, en dicho caso se prevén las metas por alcanzar, los reglamentos que se espera acaten los miembros y la estructura de posiciones que definen las valoraciones entre ellos, desde un punto de vista teórico posee tres características: es deliberadamente impersonal, se basa en relaciones ideales, y en la hipótesis del populacho de la naturaleza del hombre, la cual considera que el individuo rinde más en competencia, al luchar por sí mismo sirve más a los intereses del grupo, dado que es una unidad aislada por lo que puede ser transferido de un puesto a otro, ya que solo importa su habilidad para el trabajo.

Dando por resultado la aparición de grupos secundarios cuyas relaciones son frías, impersonales, racionales, contractuales, donde la participación de sus miembros es en base a capacidades especiales y delimitadas, al llegar a su fin se desintegran, el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines, son los grupos que pueden ser observados en los organigramas.

En el seno de cada organización formal emergen organizaciones informales, desarrolladas a partir de la estructura establecida, constituyendo grupos que desarrollan sus propias prácticas, valores, normas y relaciones sociales, originados espontáneamente a partir de intereses y metas compartidas, mantenidas por la atracción personal que se da al vivir y trabajar juntos, manifestándose en cinco niveles según Brown:

1) La organización informal de la fábrica, considerada como un sistema de grupos muy diversos relacionados entre sí.

2) Grupos que insisten sobre algún aspecto particular de la política interna de la fábrica. Es el grupo o bando.

3) Grupo primario. Conocido como la palomilla, se trata de elementos que realizan las mismas labores, donde las relaciones son más íntimas, trabajan, comen y hablan juntos.

4) Grupos de dos a tres amigos particularmente íntimos, que pueden ser miembros de agregados mayores.

5) Individuos aislados que rara vez participan en actividades sociales.

En muchas ocasiones se ha tratado de reducir a la organización informal en grupos primarios de trabajo, e illo se debe a que las características que muestran dichos grupos son de consecuencia para ellos y para la organiza-

ción en total, ellas son:

- a) Se hallan ligados entre sí por lazos emocionales, cálidos y personales.
- b) Espontáneos en su conducta
- c) Orientados hacia fines comunes
- d) Más o menos permanente
- e) Objetivos particulares
- f) Estructura definida
- g) Dimensiones limitadas
- h) Miembros conocidos
- i) Cada individuo cumple una función específica y mantiene relaciones con los demás
- j) Su estructura no es estática
- k) Siempre trata de conservar su unidad
- l) Su propia existencia es una meta suficiente
- m) Nace en él la solidaridad
- n) Hay autodisciplina nacida de las fuerzas internas de cohesión

Este grupo tiene poder sobre el individuo, tanto que cuando el individuo viola las reglas de la organización informal surge un resentimiento general en su contra.

Si solo se consideraran a los grupos informales de las empresas, la Inducción tendría gran éxito, al dar a conocer sus normas, roles, valores y estructura jerárquica, el nuevo empleado estaría informado de lo que le esperaba y en cierto grado capacitado para afrontar la nueva situación,

Si consideramos la existencia de grupos informales, como el grupo primario, que podría jactarse de ser un grupo integrado en sí mismo, tendrá sus propias ceremonias y

ritos con los cuales recibiría al nuevo elemento, como una especie de iniciación, en la cual inconscientemente demuestra al recién llegado su inferioridad e incompetencia en relación con los miembros, al mismo tiempo que se revelan las actitudes del novicio para con el grupo y se ponen en evidencia sus capacidades y defectos, muchos detalles como éste, cobran vida en los grupos informales, su cuestionamiento, es que muchas veces no coinciden con los requerimientos del papel y hasta se oponen a su cumplimiento; el desconocimiento del movimiento del grupo hace que la organización formal dictamine reglas, que van en contra de los objetivos o el buen desenvolvimiento de los mismos, por lo que pueden oponerse a su verificación.

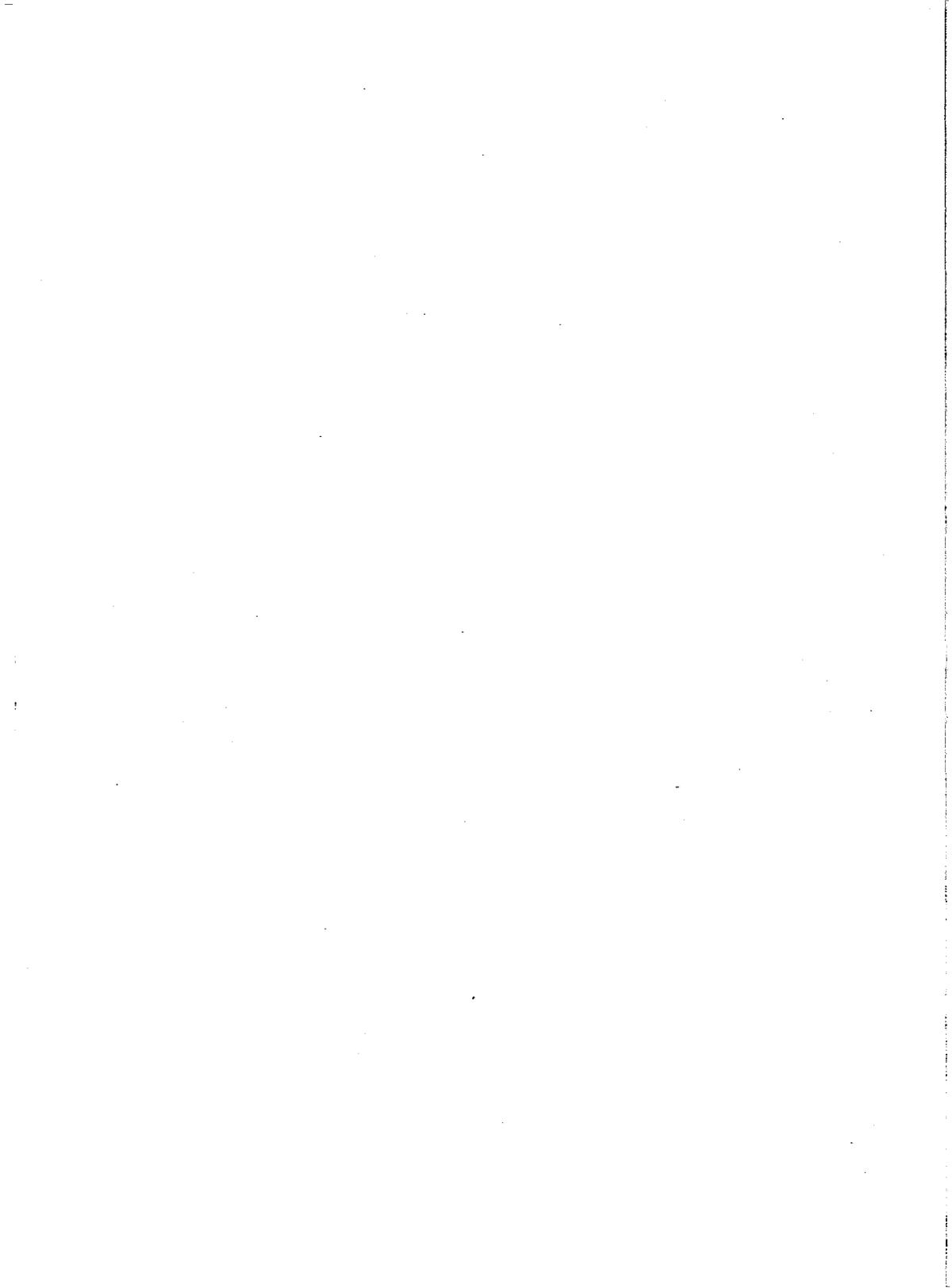
Es necesario que la administración considere su existencia y conozca su funcionamiento.

Para la Inducción es de vital importancia esto porque de ello depende que el nuevo miembro sea orientado de tal forma que pueda enfrentar cosas nuevas que formalmente no le han sido descritas y por otro lado, la organización debe asegurar la existencia de grupos integrados que bien pueden estar en armonía con los objetivos de la empresa.

Se debe considerar que los grupos integrados pueden detectarse entre obreros de cierta habilidad, (poseen interés en su trabajo y tienden a conservarlo); en mujeres madereras, (para las cuales significan mucho los contactos sociales) y en hombres casados (necesitan un empleo estable). Dependiendo de ello dos cosas; la primera: tales grupos han de existir aún en contra de la dirección, su buen manejo y orientación hacia los objetivos de la empresa resultará benéfico para ambos y segunda: su existencia proporciona bases humanas de apoyo y aceptación para el individuo, lo cual lo hace sentirse adherido a la empresa y permanecer en ella.

B I B L I O G R A F I A

- ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. 2a. Edic. México, Trillas, S. A. 1976. p.p.= 118-119
- BEAL, George y otros. Conducción, Acción dinámica del grupo. Argentina Kapelusz, 1964, p.p.18-27
- BROWN, J. A. C. La psicología social en la industria. 4a. reimpresión B.137, México, Fondo de Cultura Económica, 1973. p.p.157-180
- HOLLANDER, Edwin, Principio y métodos de psicología social. 2a. Edic. Argentina. Amorrortu Editores, 1976, p. 362.
- KATZ, Daniel y Kahn Robert L. Psicología social de las organizaciones. México, Edit. Trillas, S. A. 1977, p.p.58-59
- NAPIER, Rodney W y Matli-K-Gers Henteld. Grupos: Teoría y Experiencia. México, Trillas, S. A. 1975, p.p. - 272-273
- PAYET, Maurice La integración del trabajador en la empresa Barcelona (España) Ediciones Ariel, S. A. 1964, p.p. 69-76
- RODIL, Urrego Florencio y Fco. Mendoza Trejo. Lecturas sobre organización. 3a. Edic. México, Edit. Trillas, S. A. 1975, p.p.13-16, 26-31



2.1.3. MOTIVOS DE DESAJUSTE

Dadas las condiciones económicas y sociales de nuestro país, el trabajo llena necesidades fisiológicas y de seguridad en los individuos de nuestra cultura, aislando al hombre de una verdadera participación en él, donde el asalariado aspire a una autorresponsabilidad, autocontrol, a un compromiso interno con la tarea que se está desarrollando y donde él pusiera en juego sus capacidades.

En países de una economía independiente donde existen normas culturales diferentes, se le enseña al individuo a verse implicado en el trabajo.

Nuestra cultura da pautas para una desintegración entre éstos dos polos; la misma sociedad estimula los deseos de los individuos sin lograr satisfacerlos, se basa en ideas contradictorias que el sujeto común jamás podrá reconciliar, donde los grupos primarios base, poco a poco se van reemplazando por enormes cuerpos anónimos, ante los cuales hay una pérdida de la posición social de su función. Hasta llegar al punto en que el ser humano duda de su importancia personal, así al incorporarse a la producción, el individuo en caso de llevarse a cabo una inducción, se le notificarán el conjunto de reglas implícitas y explícitas que regirán su conducta, que pueden ir desde su forma de vestir, modo de expresarse, hasta el nivel aceptado de la manifestación de sus sentimientos.

Esto le evitará la tensión que en éstos casos se presenta, sin embargo no impedirá que posteriormente se enfrente a una situación de frustración, fracaso y de conflicto, dadas las circunstancias a las que debe responder.

Dentro de la organización habrá factores internos y externos que ayudarán a fomentar ésta situación.

Factores Internos

1. Se presenta en el momento en que el sujeto quiere ser aceptado por sí mismo en el grupo y no por su grado académico, conocimientos aparentes, su riqueza material, estatus, poder; que son normas implantadas oficialmente.

2. Cuando el miembro no enfrenta en forma eficaz la tensión normal causada en la interacción humana.

3. Puede darse en dos sentidos, carencia y exceso de interés, se presenta el primero cuando el sujeto ve a su puesto como una carga rutinaria, donde no encuentra motivos por los cuales esforzarse para el progreso de su empresa. El exceso de interés se da en las posiciones jerárquicas importantes donde el puesto es utilizado para la conquista de poder, ésto se denota cuando hay una invasión de atribuciones y continua fricción.

4. Cuando hay un desajuste, ya sea causado por la incapacidad del empleado aún cuando se le ha capacitado o adiestrado, ello provoca continuas llamadas de atención que crean descontento, ésto se debe a una mala selección de personal, falta de períodos de prueba o intransigencia de los sindicatos; o se da, cuando el sujeto presenta su exceso de capacidad para el desarrollo de su puesto lo cual causa inconformidad y frustración.

5. Es un problema en todo grupo el hecho de que el respeto se base en años y no en la experiencia para todo nuevo elemento.

6. Cuando cualquier miembro viola una norma hay una marcada hostilidad hacia él.

7. Una situación de competencia, individualismo y movilidad de los integrantes da por resultado inseguridad.

8. Los problemas de las metas, identificación personal (¿Quién voy a ser en éste grupo?), el poder y la intimidad (el ser aceptado por los miembros), influirán en el desarrollo de las pautas de comunicación dentro de todo el grupo.

9. Cuando el grupo está orientado hacia el trabajo-

y tiende a poseer gran control o a depender de recompensas materiales para ser motivado.

10. El grupo subraya la precisión

11. Organizan su empleo del tiempo y reducen al mínimo los alcances de la libre expresión y la autonomía permitida.

12. Alientan la competencia individual

13. Infunden la conformidad

14. Las relaciones personales están en la línea de la eficacia.

15. Las reglas son alteradas para satisfacer necesidades de individuos particulares.

16. Cuando el individuo diverge de la misión asignada al grupo y tiene una actitud más o menos negativa respecto a ella.

17. Diverge de las tácticas o medios para conseguir los objetos a que aspira el grupo.

18. Difiere de los hábitos de vida del grupo

19. Siente hostilidad hacia uno o varios miembros del grupo.

20. Se siente injustamente apreciado.

21. Se percibe como inferior al nivel medio del grupo y ello le obliga a un sobre-esfuerzo agotador.

22. El grupo considera defectuoso al individuo y lo rechaza o lo censura.

23. Considera peligroso a algún miembro y lo sanciona o lo cohibe de algún modo.

24. El sujeto siente hostilidad ante el mando o autoridad representativa del grupo.

25. El jefe se siente distanciado y desconfía del grupo tratando desigualmente a sus miembros.

26. En todos los niveles organizativos, se presen -

tan conductas que son necesarias para el mantenimiento interno, pueden aparecer como un compromiso no productivo, en el sentido de no ayudar a que se alcancen los objetivos, en este caso, los supervisores encubrirán errores para evitar dificultades y reclamaciones sindicales, en niveles superiores la presentación de conformismo, - desconfianza, incapacidad para aceptar nuevas ideas y temor a asumir riesgos, así como la conducta antiproduktiva como la ineficaz toma de decisiones, dirección por crisis y la dirección basada en el temor traerán como consecuencia desajustes.

La presentación de todas éstas conductas en los individuos consumirá gran cantidad de energía en relaciones y actividades no laborales, las cuales afectan grandemente la satisfacción que los miembros derivan de su vida laboral, aunque ello significa una disminución en el potencial de energía que el sujeto aporta a la situación-laboral.

Factores Externos

1. La falta de oportunidad se presenta cuando la empresa se guía por un programa de lo que debe ser la institución y al no brindarle al sujeto un porvenir, entonces el sujeto no querrá permanecer en la empresa y ésta no hará nada por retenerlo.
2. Cuando las jerarquías de estatus se basan en el poder y en un conjunto de normas conductuales.
3. Al existir papeles del personal rígidos y estrechamente definidos.
4. Los objetivos son establecidos por fuentes externas.
5. Siendo la toma de decisiones una responsabilidad-

de los superiores, así como la disciplina, donde el empleado no tiene nada que ver, se acostumbra a experimentar un sentimiento de dependencia y sumisión hacia su superior, adquiriendo conciencia de que posee un reducido control sobre decisiones cruciales que afectan su vida en la organización.

6. La comunicación es reducida al estar basada en un grupo pequeño.

7. La admisión de individuos diferentes en algún aspecto es una amenaza de desintegración.

8. Al existir políticas, contratos, ausencia de prestaciones u otras variables que no ofrecen una seguridad del empleo.

9. Cuando la actividad y el ambiente se caracterizan por su monotonía.

10. Falta de interés por parte de la administración para prestar alguna atención a los aspectos sociales de la vida fabril.

11. Se presentan interferencias injustificadas cuando no se tiene el cuidado de distribuir la autoridad y definirla apropiadamente.

Estos factores contribuyen tanto a la adaptación del hombre a su puesto, como a su completa integración dentro de la organización. por lo que al limitar la participación del trabajador y ponerle barreras traerá como consecuencia que el empleado presente un desajuste que le impida una armoniosa integración, presentándose la frustración.

Frustración.

Uno de los primeros pasos que da cualquier individuo para llegar a ser un integrante productivo del grupo es comprender a sus compañeros, dicha acción se dificulta porque puede:

- Tener un sentimiento de inseguridad hacia el grupo.
- Temer, porque carece de aptitudes de relaciones humanas para congeniar con los otros:
- Suponer que los otros saben tanto sobre algún tema que prefiere obtenerse de participar.
- Sentirse inferior a los otros por estatus, antecedentes educacionales y aún su vestimenta. También podrá encontrar situaciones extraordinariamente frustratorias como lo son:
- Tener impedimentos para que complete su trabajo.
- Sentir la introducción del sentimiento de fracaso en los individuos.
- Tener desconfianza hacia sus propias capacidades.
- Refrenar desde el exterior la afirmación de su personalidad.
- Fomentar las discrepancias entre los deseos y las posibilidades de satisfacerlos.
- Sentir la implantación de liderazgos insatisfactorios.

Si bien es cierto que la frustración es una parte intrínseca y normal de la interacción de los seres humanos, es necesario que se reduzcan las situaciones frustrantes que pueden impedir el establecimiento de una atmósfera frustrante caracterizada por críticas excesivas a la dirección, chisme malicioso, escándalo causado por agravios superficiales, daño al equipo, ausencias, productividad baja y neurosis.

Al mismo tiempo que pueden evitar la aparición de mecanismos de evasión racionales o mentales para enfren-
tar cualquier fracaso en su intento de lograr objetivos

dentro de sus nuevas experiencias, que de no encauzarlas y comprender éstos ajustes, el miembro perderá tiempo y energía para tomar decisiones y actuar productivamente.

Es obvio que el grado de frustración del sujeto - también dependerá del grado de tolerancia del individuo, de sus frustraciones anteriores, de los primeros años de su vida, de su interpretación de la situación y de la - presión a que se halle sometido.

Un trabajador frustrado, es un individuo que siempre está a la defensiva, influyendo su frustración sobre sus actitudes, por lo que es de esperar que haya malos en tendidos y resentimientos que pueden dirigirse hacia el - grupo mismo, a otro grupo o a alguna persona del todo ino cente.

No podemos culpar a la situación industrial como la causante de frustración y de neurosis, porque ello implica muchos factores; pero es indudable que existe una inci dencia de estas conductas dentro del ámbito laboral.

Hasta el momento solo hemos mencionado factores diversos que pueden desequilibrar al individuo y a la organización, a ellos podemos aunar algunos otros que ya han sido señalados y expuestos en forma más amplia anteriormente en la exposición de éste trabajo, para modo de compendiarlos en forma más clasificada y resumida, citaremos aquellas situaciones que causan desajustes y lo hacemos - en forma separada, cubriendo tres aspectos:

1. Desajustes por causas subjetivas
2. Desajustes por causas objetivas
3. Desajuste entre los grupos

1. Desajustes por causas subjetivas

A) Cuando el jefe pone atención exclusivamente en

las opiniones de sus superiores, sin importarle la de sus subordinados.

Se debe a una mala apreciación del jefe, que supone que su posición se la debe a su superior; pero en la realidad depende de su eficiencia en el trabajo que al mismo tiempo depende de la dirección eficaz de sus subordinados.

B) Se verifica cuando el jefe no admite que los subordinados lo están juzgando continuamente.

Esto es a causa de que los empleados interpretan las actitudes del jefe como una muestra de hostilidad hacia ellos, por lo que le tienen resentimiento, sin embargo pueden deberse a motivos personales que lo hacen actuar con rudeza, altanería y brusquedad.

C) Se presenta cuando el subordinado no reconoce en su jefe la capacidad o los méritos que corresponden a su puesto.

Un jefe posee dos tipos de autoridad la formal asignada por la administración y la personal influenciada por su inteligencia, sus conocimientos, experiencia, firmeza de su voluntad, su espíritu de justicia, su equilibrio o madurez emocional, su prudencia, etc. Si el jefe posee la primera pero a juicio de sus empleados, no la segunda, entonces tendrá que apelar a medios drásticos y molestos para hacerse respetar.

D) Cuando el jefe o el subordinado confunden sus relaciones personales con las que se derivan del trabajo.

Se verifica cuando hay confusión en la relación, al confundir la relación que corresponde al superior e inferior con vínculos de amistad, camaradería u otros análogos. Claro que ello no implica que el jefe sea cordial, afable, afectuoso, pero siempre conservando su posición, para no perder el respeto.

E) Se da cuando la relación de trabajo se deshumaniza.

za y se convierte en una relación mecánica.

Las relaciones en el trabajo deben ser humanas pero muchos jefes creen que para no perder el respeto deben mostrarse fríos y rígidos, por lo que lo mejor sería des-
pertar en sus subordinados respuestas que pudieran atribuirse a sus méritos más que a su puesto como son: res-
peto, adhesión, cariño y gratitud.

2. Desajustes por causas objetivas

A) Cuando el subordinado recibe órdenes de dos o más jefes.

Esta situación se debe a una mala planeación e información con respecto a la coordinación de los puestos, lo que da lugar a que los jefes den órdenes de otros subordinados sin previa justificación.

B) Al no existir análisis de puestos.

No habrán especificaciones de operaciones, facultades, responsabilidades y condiciones del trabajo, dando por resultado que:

- El empleado no se sienta responsable de nada.
- Exista disgusto por el ambiente de inseguridad.
- Haya fricciones entre los trabajadores
- Critiquen al jefe.
- No se cumplan órdenes.

C) No existen políticas concretas de la empresa en materia de personal o el jefe las ignora.

Sobre todo se debe a que el departamento encargado de detallar las políticas no se ha preocupado por que sean

aprobadas por las diferentes gerencias existentes en la - empresa. Y también cuando no se orienta a los jefes de línea sobre el contenido e interpretación de dichas normas - para la unificación de los departamentos.

D) En caso de que la comunicación entre el subordinado y su jefe inmediato no se haya dado en forma expedita.

La comunicación sin precisión y claridad, traerá - como consecuencia que los subordinados tarden más en codificar los mensajes y si el jefe no da tiempo necesario para ello se presentan problemas.

E) El jefe hace a su subordinado responsable de su - trabajo, pero no le dá los medios para realizarlo.

Esto sería como si el jefe saboteará su propio trabajo.

F) El subordinado no sabe cuándo es satisfactorio su trabajo, ni qué condiciones debe cumplir para que lo sea.

Deberán existir normas fijadas por el jefe con las - cuales debe llevarse a cabo el trabajo de los subordinados, en caso de que se cumplan bajo estas condiciones deberán retroalimentarlo para que se sigan verificando en igual forma.

3. Desajuste entre los grupos

A. El especialismo deparatamental

Se presenta cuando cada departamento organizacional exagera su autonomía, conoce todo acerca de sus funciones pero ignora las de los demás y no acepta la coordinación ni obligaciones con otros departamentos. Esto se debe:

- Las partes no saben que son metas y planes de la - empresa en conjunto.

- La capacitación de los jefes ha sido incompleta, no basta que sea bien técnico sino que sepa bien las funciones administrativas.

- El ejecutivo no tiene conciencia de la unidad in -

terna de la empresa.

B. La pugna de autoridades

Se da a dos niveles

1) Entre las autoridades de línea, cuando no se distinguen límites y objetivos o porque ellos quieren conquistar prestigio o poder.

2) Fricciones entre la autoridad de línea y la autoridad staff, se presenta cuando no se determinan las funciones del staff o si hay tendencias personales de desconfianza y antagonismo, basadas en la consideración de que lo teórico es unilateral y alejado de la realidad.

C. Cuando hay incongruencia de lo que es la autoridad funcional.

La autoridad funcional es la que ejerce un jefe de departamento o de cualquier otra unidad de trabajo sobre el personal de otro departamento o dependencia para el efecto de poder cumplir con sus responsabilidades. Dado que es una violación al principio de la unidad de mando, es práctica si:

- Es utilizada como excepción.
- Usada en casos establecidos de antemano.
- Cuenta con el apoyo de los superiores donde se va

a establecer.

- En caso de la no solución, acudir al jefe inmediato.

El error fundamental de dicha autoridad es que no está reglamentada y ello lleva a decisiones dictatoriales y al desbordamiento de ambiciones personales.

D. Cuando cada departamento se considera el más importante.

Se presenta cuando un departamento se considera el más importante y sus problemas como los más graves y urgentes.

tes en comparación con los que se presentan a los demás.

E. Separación espacial entre los departamentos.

Entre más grande sea la separación espacial de las unidades de la organización, habrá mayor dificultad de coordinar la actividad, además la separación física reduce la posibilidad de buenas comunicaciones y relaciones satisfactorias.

La coexistencia de tan diversos factores dentro de las organizaciones, su interrelación hasta el mismo planteamiento formal, traen como consecuencia que haya diversificación de lo que es requerido, lo que es dado y lo que emerge.

Dentro de un organismo no solo hay conductas encargadas de la realización de determinadas tareas, sino conductas sociales producto de una convivencia efectuada entre diversos individuos con su propia historia y características, dando pie a que se presenten situaciones que lleven a un desajuste entre los elementos de la organización.

No en toda organización estarán presentes todos los factores citados algunos estarán en forma latente y eso causará problemas mientras no se considere que los individuos no deben estar aislados, sino en articulación con los demás. Mientras no se tengan conocimientos suficientes para crear condiciones propicias al desarrollo e integridad individual en las situaciones de conjunto, no se formará la conciencia del grupo y no se robustecerá la solidaridad humana que el trabajo demanda.

B I B L I O G R A F I A

- ARGYRIS, Chris. El individuo dentro de la organización. España. Editorial Herder, S. A. 1979 - p.p. 56-79, 128-148
- ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. 2a. Edición México, Trillas, S. A. 1976, p.p. 119-120
- BEAL, George y otros. Conducción y Acción Dinámica del grupo. Argentina. Kapelusz. 1964, p.p. 57-66
- BROWN, J.A.C. La psicología social en la industria. 4a. reimpresión B. 137. México, Fondo de Cultura Económica, 1973. p.p. 124-149, 259, 263, 300-337
- FROMM, Erich. El miedo a la libertad. Buenos Aires, Edit.- Paidós, S. A. I.C.F. 1968. p.p. 145-147.
- GUZMAN, Valdivia Isaac. La sociología de la empresa. 9a. - Edic. México, Editorial Jus, 1979, p.p. 140-176.
- HOLLANDER, Edwin. Principios y métodos de psicología Social. 2a. Edic. Argentina. Amorrortu Editores, 1976, p.p. 380-382.
- KATZ, Daniel y Kahn Robert L. Psicología social de las organizaciones. México, Edit. Trillas, S. A. 1977 p.p. 46, 75-79.

- MC. GREGOR, Douglas, El aspecto humano de las em
presas. México, Editorial Diana, S.A.
1969, p.p. 223-226

- NAPIER, Rodney W y Matli K. Hershenfeld. Grupos:
Teoría y Experiencia, México, Trillas,
S. A. 1975, p.p.28-37, 40-42, 257-262

2.1.4. SU PRODUCTIVIDAD

Después de haber analizado anteriormente al grupo, - su origen, características, clases de grupos, motivos de - desajuste, finalizaremos con la productividad del mismo; - teóricamente el tema implica una conglomeración de todo lo anterior, en la práctica la existencia de ciertos factores en una organización han tenido éxito, en otras organizaciones son otros los elementos que causan una elevada productividad.

Tratando de sintetizar el material para dar a cono - cer el aspecto exitoso el como convergen los elementos y - las situaciones para darnos un grupo eficiente nos remonta mos a 1924 y 1927 en Chicago, en la Hawthorne de la General Electric Company, se llevaron a cabo estudios por George - Elton Mayo profesor de Investigaciones Industriales de la escuela de negocios para graduados de Harvard, dichos estu dios hicieron ver que la función social y la función de - producción son inseparables que aunque se instalen los me jores sistemas de eficiencia, si la organización humana - está desequilibrada, no se mejorará la producción.

Fra evidente que la función de producir no era lo - único con lo que debía cumplir la organización, sino que - tenía que llenar una función social, si el miembro compren de su papel, percibe como se relacionará éste con otros pa peles en el proceso de la productividad del grupo y la im portancia de su actividad o lo cual se le atribuyen cier - tos sentimientos, ello convergerá para determinar su sen tido de responsabilidad hacia el grupo y lo motivará a con tribuir a la productividad grupal.

Ahora sabemos que mediante la inducción se le puede dar a conocer todo lo anterior al nuevo elemento, sabemos-

que casi todos los individuos buscan un ambiente donde puedan echar raíces, pertenecer y cumplir una función, donde se vea el propósito del trabajo y se sienta la propia importancia al realizarlo.

También en los estudios Hamthorne se descubrió que - había otra organización aparte de la formal, la informal que originaba la formación de grupos informales con sus propios líderes naturales, lo que hacía ver que la colaboración no se produce por accidente, sino que debe planearse y desarrollarse.

Si no existiera la organización informal la organización formal sería a menudo ineficaz, muchas veces para lograr las metas de la organización, los trabajadores han de violar reglas establecidas y hacer uso de sus propias técnicas para hacer las cosas, haciendo caso omiso de las opiniones de la autoridad.

Sin este sabotaje sistemático, muchas veces el trabajo no podría hacerse; la preocupación de los empresarios sería entonces intentar que los intereses de la dirección y los de los obreros coincidan, con el fin de que los grupos informales que forman el personal de la fábrica adopten las mismas metas, en vez de frustrarse unos a otros.

Un grupo tendrá mayor productividad si emplea técnicas que simultáneamente promuevan el logro de los objetivos comunes y al mismo tiempo satisfagan a los deseos de los integrantes individualmente. El ser un grupo productivo, es consecuencia de un movimiento interno del grupo, en el cual éste selecciona en forma realista y eficaz sus metas, para ello hará uso de las aptitudes de sus integrantes, rasgos del ambiente físico, recursos a su alcance insumos (inputs), para llegar a un producto (out puts).

La productividad será un ajuste máximo entre la gente, sus cargos, ciertos decrementos debidos a la coordinación y la motivación.

La motivación mantiene la identidad, realidad y apoyo social, el sujeto se une con otros para alcanzar la meta común, sabe que depende de ellos para lograrla, ahí se manifiesta la afiliación del individuo cuando se siente atraído hacia otros como fuente de contacto y aprobación social.

El apoyo grupal le sirve para calibrar como está desempeñándose, las reacciones de sus compañeros son una fuente de influencia informacional, lo cual lo hace responder en la forma aprobada.

Al saberse integrante de un grupo el cual él considera importante y comprometerse a obrar de una manera determinada, su decisión se ve influenciada al percatarse de que otros están comprometidos de una manera semejante, no deseará perder su estatus por no poder llevar hasta el fin su decisión de la que han sido testigos sus iguales, no se arriesgará a perder el estatus y respeto que tienen de ellos demás.

Esto nos comprueba la influencia que un grupo puede tener sobre el individuo, el clima imperante lo hará atraente y lo llevará a una mayor productividad, desde el establecimiento de la tarea y su desempeño, el miembro está siendo observado, dicha observación será negativa cuando desempeña mal la tarea porque posee escasa motivación.

No así cuando se cuestiona su capacidad para poder desarrollarla, por lo que en este caso no se le evalúa tan negativamente, dependiendo del tipo de afecto que permita el trabajo, de su vinculación con la concepción que el individuo tiene de su identidad como persona, así como las -

necesidades que satisface o frustra el trabajo, dependerá la manera y la eficiencia del modo de trabajar del individuo, aunque en un momento dado, su día de trabajo justo-estará determinado por las relaciones buenas o malas que el grupo percibe entre él mismo y la empresa en general.

Así tendremos que la cohesión de los grupos pueden tener normas que estimulan la alta productividad o grupos donde los individuos se sientan bien, que tienen normas - de productividad de tasas bajas, aunque el grupo en general tenderá a sostener la producción al alcance del trabajador medio, manteniendo un código extraoficial que tendrá reglas sobre los miembros como:

- "1) No debes trabajar demasiado. Si lo haces serás un rompe marcas.
- 2) No debes trabajar demasiado poco, si lo haces - serás un simulador.
- 3) No debes decir a los superiores nada que pueda - perjudicar a un compañero. Si lo haces serás un sonlón.
- 4) No debes intentar mantener una distancia social o actuar oficiosamente. Si eres inspector por ejemplo no debes comportarte como tal". (13)

En sí son muchos los elementos que juegan un papel importante para determinar el que un grupo sea productivo.

Habrán tareas en las que los grupos no puedan satisfacer los requerimientos, pero en otros donde se necesite de la presentación de una mayor cantidad de alternativas - será de gran éxito. Así mismo la participación en las de cisiones de todos los integrantes del grupo da como resul

(13) BROWN, J.A.C. La psicología social en la industria. 4a. reimpression. México, Fdo. de - Cultura Económica. 1973. p. 97

tado una mayor productividad, menor resistencia a los cambios y una menor proporción de cambio de empleo, lo mismo sucede cuando las líneas de comunicación son evidentes y las relaciones con la autoridad están especificadas.

El grupo tiende a ser más productivo en términos de alcanzar objetivos de tarea, el tamaño del grupo estará en relación con la tarea a efectuar, cuando éste es aumentado con un nuevo elemento, puede correrse el riesgo de disminuir la motivación y la coordinación en lugar de enriquecer las aptitudes del grupo. Algo que puede mantener las normas de la productividad y hasta elevar las tasas, son la disponibilidad de sanciones (recompensas y castigos) que utiliza internamente el grupo hacia el individuo y también están las recompensas que la organización vincula con la producción, otorgando premios a los grupos de elevada productividad, haciendo que los esfuerzos de cada uno de los miembros se unifiquen.

También la técnica preferida por parte de la empresa para mejorarla es dando capacitación y mejorando la interacción del grupo, ésta depende básicamente del tipo de gente que está ocupando la posición de líder en el grupo, puede ser el capataz, supervisor u otro, en ellos recae la responsabilidad de establecer unas buenas relaciones humanas que repercutirán en los aspectos materiales y psicológicos, recuérdese que su influencia puede reducir la producción, multiplicar las faltas, elevar la rotación de trabajo, fomentar la neurosis, causar frustración y hasta posibles huelgas.

Esto quiere decir que el supervisor obtiene resultados a través de las personas, por lo que debe tratar a la gente como individuo, tratando de dar créditos cuando al -

güen lo merece, informar por anticipado a los grupos de los cambios que los afectarán, aprovechar las habilidades de cada persona, nunca dar órdenes sin justificación, examinar los problemas con el grupo, tratar a sus hombres como colaboradores, mantenerlos informados sobre planes futuros para que sepan qué hacer y porque lo hacen, delegar autoridad, cuidar que nadie sea indispensable, brindar una atmósfera de seguridad emocional en la cual los individuos pueden permitirse ser honestos .

En verdad su papel es decisivo por lo que la selección de líderes adecuados es un problema urgente de solucionar. Tal parece que es el líder el que proporciona la atmósfera adecuada para el buen desenvolvimiento del grupo, pero, ¿Qué haría un líder con las anteriores características en un grupo autoritario?. Por lo que es primordial primero aceptar qué clase de grupo existe en la organización, nos iremos a los extremos. El grupo autoritario está caracterizado por estar dominado por un individuo o una camarilla de poder, la función de los miembros es aprobar ciegamente su conducción, hay diferencias de estatus entre los integrantes, la comunicación se realiza en un solo sentido, las ideas se aceptan por su origen, hay excesiva irritabilidad, hostilidad y agresividad dirigida hacia los compañeros y al conductor, hay propensión a la apatía, existen más subordinados, la facultad creadora es mínima, si el autócrata está ausente hay poca o ninguna actividad.

Por otro lado los grupos laissez - faire, se caracterizan por su falta de organización, poseen un gran defecto: ineptitud para realizar cualquier propósito, la iniciativa individual es ahogada, el progreso nulo, falta de productividad, los integrantes se vuelven desinte-

resados y apáticos, hay facilidad para que otros se apoderen del control del grupo para sus propios fines y finalmente los grupos democráticos que pueden quedar explicados en los siguientes términos:

"Es la asociación voluntaria de un grupo de iguales en una entidad capaz de actuar y reconocida como tal por tanto por quienes la integran como por quienes no forman parte de ella. Además, es una estructura social dentro de la cual los integrantes participan de un esquema de interacción basado sobre la premisa de que cada individuo tiene tanto el derecho como la responsabilidad de contribuir a sus tareas" (14)

Claro que existen diferentes tipos de democracia, - aun así creemos que es donde el individuo alcanzaría a desenvolverse más íntegramente, por último nos queda hacer una última consideración, ¿cómo sabría el grupo si su marcha es la apropiada? lo conveniente es emplear la evaluación a fin de que el grupo sea tan productivo como sea posible, por lo que debe ser objetiva, implementada y desarrollada por el mismo grupo, los elementos del funcionamiento grupal que pueden ser evaluados son:

- A) Grupo y su dinámica
- B) Metas y objetivos
- C) Las técnicas

- A) GRUPO Y SU DINAMICA
 - 1. La atmósfera
 - 2. Esquema de comunicación

(14) BEAL, George.M. Joe M. Bohlen y J. Neil Raudaugh. Conducción y Acción dinámica del grupo. Argentina. Kapelus, 1964. p.21

3. Esquema de participación
4. Nivel de realización en comparación con las normas
5. Grado de conformidad social (control social)
6. Grado de identificación de los integrantes
7. La definición del papel general de los integrantes y de los subgrupos
8. Los papeles de acción
9. Las aptitudes individuales para las relaciones humanas.
10. La calidad de la resolución de las diferencias individuales
11. La adaptación al tamaño del grupo
12. Empleo de la evaluación
13. Conformidad con los valores y las metas de la comunidad
14. El estatus del grupo en relación con el de otros
15. Las expectativas de la comunidad y las metas del grupo
16. Identidad con los valores institucionales
17. La manera en que afectan al grupo los controles exteriores a la comunidad

B) METAS Y OBJETIVOS

1. La eficacia de la consideración de las metas
2. El grado del consenso en la formulación objetiva
3. La comprensión y la aceptación de las metas
4. La claridad de la declaración de los objetivos
5. Las cualidades dinámicas de las metas del grupo
6. La posibilidad del logro de los objetivos
7. La compatibilidad de las metas con los valores de la comunidad
8. Los aspectos de desarrollo de las metas

9. La determinación cooperativa de las metas.
10. La evaluación potencial de las metas

C) LAS TECNICAS

1. Su conveniencia en relación con las habilidades y las aptitudes de los integrantes.
2. Su adecuación en relación con la dinámica interna.
3. Su adecuación en relación con la dinámica externa.
4. Su compatibilidad con los objetivos establecidos.
5. La facultad creadora expresada como adaptación e invención

El grupo existente dentro de la empresa no solo cubre necesidades empresariales, sino que es una consecuencia del sistema económico imperante, el mismo sistema se proyecta dentro de la empresa, sin embargo en una forma idealizada podríamos sostener que pueden existir grupos maduros que son eficaces y por lo tanto productivos, que se van a distinguir porque poseen las características siguientes:

1. Participación voluntaria
2. Sus miembros son conscientes de metas comunes
3. Los papeles varían y son diferenciados de acuerdo con el interés y la ejecución
4. Canales de comunicación abiertos. Escuchan y aclaran lo que se dice
5. Interés en lo que dicen y sienten los demás
6. Vocabulario y terminología familiares para el grupo
7. Cada miembro asume responsabilidades por sí y por

- sus propias ideas y está dispuesto a permanecer como responsable de ellos ante el grupo
8. Liderazgo compartido en las necesidades cambiantes, el cual varía de acuerdo con las situaciones particulares
 9. Toma de decisiones basada en el consenso con su proceso flexible
 10. El fracaso no inmoviliza al grupo ni destruye su interés por experimentar
 11. El éxito no cierra la puerta a evaluaciones y exploraciones posteriores
 12. El grupo observa cuidadosamente su propia productividad
 13. El grupo desarrolla las destrezas e intereses necesarios para diagnosticar aquellos problemas que reducen al mínimo su eficacia
 14. Los problemas personales son visto como asuntos que influyen en todo el grupo
 15. Crea nuevas funciones y papeles
 16. Asimila nuevos miembros con un mínimo de preocupación
 17. A toda acción se confían claramente las misiones o encargos a que hay lugar y son aceptados
 18. La autoridad cambia de cuando en cuando
 19. El grupo tiene perfecta conciencia de sus actividades
 20. Reconoce los valores y las limitaciones de los procedimientos democráticos
 21. Hace uso de las habilidades de sus integrantes. Reconociendo la necesidad de recursos externos y los utiliza
 22. Equilibrio entre productividad y otras necesidades

23. Descubre ritmos de fatiga, tensión, atmósfera emocional, etc. y hace por tener las medidas para controlarlos.
24. Alto grado de solidaridad pero no tanto como para sofocar la individualidad.
25. Encuentra un equilibrio saludable entre la conducta cooperativa y la competitiva de sus integrantes.

Cuando las empresas empiecen a descubrir las ventajas económicas y psicológicas de contar con una verdadera actividad de equipo, tal vez presenten el estímulo necesario para acelerar la transición que lleve a su creación.

Con productividad, se termina el tema individuo y grupo y llegamos a las siguientes conclusiones:

- Con respecto a la Inducción, creemos que después de exponer el desenvolvimiento de los grupos, sus características y desajustes, se hace necesario que se lleve a cabo una Inducción a todo nuevo elemento que se incorpore a la institución.

- Habrá grupos maduros que aceptarán y ayudarán al nuevo elemento.

- En sí el grupo con todo lo que le concierne informalmente precipitará el abandono de los integrantes o su permanencia en él.

- A su vez la organización formal pone las bases para que no solo los nuevos elementos se desarrollen como individuos sociales que ejecuten un trabajo productivo, sino que inducen la formación de trabajadores frustrados.

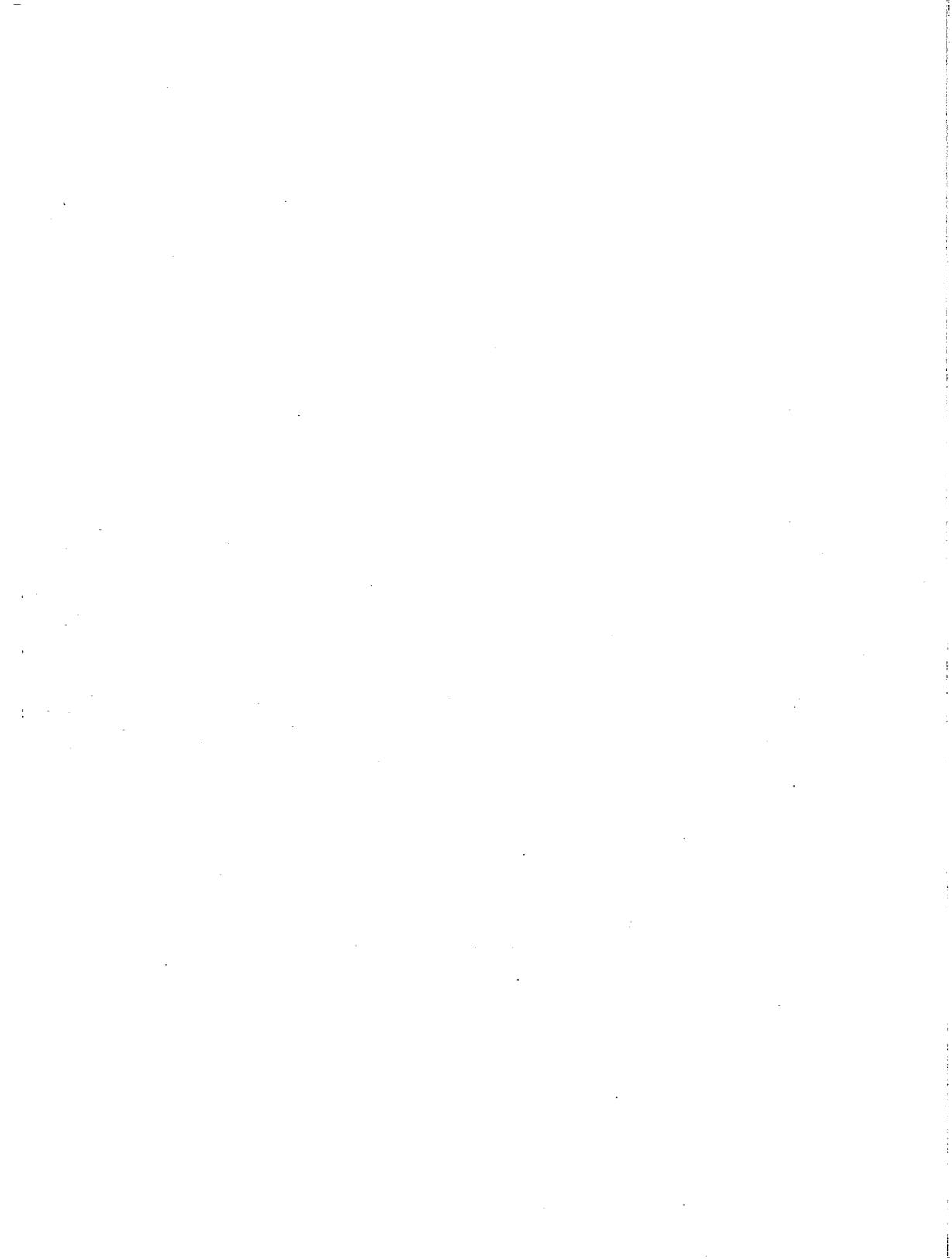
¿Qué tanto incide ésto con la realidad? En un país como el de nosotros donde la sobrevivencia del trabajador y de su familia depende de poseer un trabajo seguro, don-

de sobra la mano de obra para la Industria, el trabajador ha de adaptarse a una situación de conflicto, donde no se utilizan los conocimientos ni las personas adecuadas para lograr una mejor convivencia y por qué no decirlo el trabajo puede ser productivo y a la vez satisfactorio, no solo económicamente sino intrínsecamente.

Lo imperante es trabajar para lograr otros fines, de parte del empresario invertir para acrecentar su capital, lo demás no es necesario, porque el trabajador mexicano no lo exige, ello nos recuerda la frase: "Cada cual tiene lo que se merece."

B I B L I O G R A F I A

- ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos
2a. Edic. México, Trillas, S. A. 1976. p.p. 120-121
- BEAL, George y otros. Conducción y Acción Dinámica del grupo. Argentina. Kapelusz. 1964. p.p. 23-27, 57, 139-156.
- BROWN, J.A.C. La psicología social en la industria. 4a. reimpresión. B 137. México, Fondo de Cultura Económica, -
1973. p.p. 82-115, 285-299
- HOLLANDER, Edwin, Principios y métodos de psicología social
2a. Edic. Argentina. Amorrortu, Editores, 1976 p.p.-
376, 387-395.
- KATZ, Daniel y Kahn Robert L. Psicología Social de las organizaciones. México, Edit. Trillas, S. A. 1977. p.p.-
410-411.
- MC. GREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas. México, Editorial DIANA, S. A. 1969. p.p. 226-239.
- NAPIER Rodney W y Estli E. Gershenteld. Grupos: Teoría y Experiencias. México, Trillas, S. A. 1975, p.p. 37, 39.
- HEFF, Walter S. El trabajo, el hombre y la sociedad. Buenos Aires. Paidós. 1972. p. 175.
- RODIL, Urrego Florencio y Pco. Mendoza Trejo. Lecturas sobre organización. 3a. Edic. México, Edit. Trillas, S.A.-
1975. p.p. 29-30.
- SCOTT, William G y Terrence R. Mitchell. Sociología de la organización. Argentina "El Ateneo" Pedro García, S.A.
1973. p.p. 77, 90; 97, 186.



2.2. EL INDIVIDUO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

De un modo indirecto al tratar otros temas hemos hablado ya de las relaciones interpersonales que se dan en el interior de los grupos que conforman a una organización. Existe una planeación de dichas relaciones desde la conformación física de la institución pretendiendo garantizar la subsistencia de la empresa, no sólo en este aspecto sino en todos los planos, así desde antes de que se incorpore al elemento humano a la vida organizacional, se encuentra estipulada formalmente la vida social imperante en ella, los análisis de puestos, los papeles predeterminados en la empresa, requieren de determinadas capacidades y habilidades, de los sujetos para que ocupen los diversos puestos que integran los departamentos organizacionales.

La conducta requerida para cada uno de ellos se encuentra explícitamente formulada y se emplean sanciones para obligar a cumplirlas, el que las personas gocen al realizarlas no tiene importancia, el individuo ya adentro toma conciencia de las demandas específicas planteadas por su papel, el papel puro especificado no considera la personalidad de quienes lo ejecutan, la organización no requiere ni necesita a toda la persona, es decir, la institución está constituida por conductas adaptadas a ciertas pautas, el que las personas confundan sus límites o muestren desacuerdo con ellos, puede ser considerado como una amenaza hacia la misma organización, no hay persona más interesada en que no suceda esto, que el empresario, así que los encargados de la administración de los Recursos humanos, pondrán en juego todos sus conocimientos para que al ir creciendo la industria se pueda mantener un cli

ma social favorable en el interior del grupo de trabajo, producto de ésto es la respuesta que tienen para llenar las necesidades del trabajador, reforzar su interés por la empresa, mejorar las relaciones humanas, por lo que instituyen medios de comunicación entre los individuos con el objeto de tener una comunicación clara sin la cual la vida social sería imposible.

Estudios cuidadosos sobre este tema han aportado una relación de los medios formales e informales de comunicación así como sus cosas positivas y sus límites; diciéndonos que los primeros, son procedimientos concretos, sus ventajas son las de mostrar autoridad, exactitud, permanencia, amplitud, puede tratarse de un memorándum, boletín, revistas, manuales, en su forma escrita, o verbales, como reuniones, entrevistas o el uso de instrumentos mecánicos.

Los medios informales, son generalmente verbales, como los rumores, sus ventajas es que son personales y hay un doble sentido, es decir pueden prestarse a un intercambio de ideas, son flexibles, eficaces, fáciles y rápidos; su importancia es tal que si se sabe que hay una ruptura en este campo, hay alteraciones en la productividad y hasta se pueden dar conflictos laborales, por lo que las empresas dedican grandes esfuerzos para establecer medios de comunicación eficaces y dedican horas - trabajo a la capacitación de los mandos internos de la empresa, para remediar problemas o prevenirlos en esta área.

Así mismo capacitan a los altos directivos con cursos de Relaciones Humanas, teoría de la motivación, organización informal, Dinámica de grupos, delegación de autoridad entre otros; dirigido a obtener mayor pro-

ductividad como consecuencia de un buen manejo del elemento humano porque se sabe que:

1) Hay una correlación positiva que existe entre la productividad y la satisfacción de las necesidades humanas (con evidencia empírica).

2) La participación en la toma de decisiones en una atmósfera democrática creada por un buen jefe, estimula la automotivación, eleva el nivel de la producción y la moral del empleado.

3) Hay más productividad entre los trabajadores cuyos supervisores satisficieron sus necesidades de expresión.

4) Hay mayor productividad cuando se deja a los trabajadores establecer su propio paso y manera de hacer su trabajo.

5) Los supervisores de alta producción se encuentran identificados con el empleado y mantiene el punto de vista del mismo, a diferencia de los supervisores de baja producción que se identifican usualmente con la administración.

6) Cada ser humano busca una relación segura, amistosa, tolerante, algo que le dé un sentido de valor personal en el grupo al que pertenece y al cual él cree importante, los administradores deben estar conscientes de estas necesidades humanas y crear la atmósfera necesaria para su obtención.

7) Los diversos puestos y su posición dentro del sistema organizacional, determinan el rango social comparado con sus compañeros, le otorga valores sociales profundamente arraigados, haciéndolo sentirse protegido, impulsándolo para mejorar su situación, símbolos de posición formal son: mobiliario, asignaciones de área de trabajo, fa-

cilidades para estacionamiento y alimentación, compensación por hora, vestimenta, derechos y privilegios.

8) Los papeles son pautas estables socialmente creadas de conducta interrelacionada, engranajes que no son heredados, en los cuales no se permite ninguna contaminación por la personalidad del sujeto que lo realiza, ésta forma una red de conductas en la estructura formal de la organización.

9) Se tiende a establecer comunicación con las personas que se encuentran más próximas, la fuente de atracción interpersonal son los grupos con éxito, los que revelan mayor satisfacción entre sus miembros y los que ayudan a la obtención de metas comunes.

Todo ésto es fruto de investigaciones dentro del área laboral, no solo de una determinada disciplina, sino consecuencia de la unión de diversas ciencias aplicadas.

Lo complejo de la organización no es tan sólo el planteamiento formal del sistema, si no la conjugación de la integración de esta estructura con la estructura informal tan severamente estudiada.

En realidad es el tema más variado y complejo, donde más capacitación se ha otorgado, donde se han encontrado más resultados, siendo comentados sus fracasos donde han repercutido los desajustes, la productividad, las características grupales, individuales, no hay tema tratado donde no se consideren las relaciones interpersonales, no hay lugar en la empresa o situación que pueda excluirlas, no existe control más fuerte sobre el individuo que su influencia y no hay presión más severa para hacer que el individuo tome la decisión de quedarse o salirse de la organización.

Cuando sucede lo primero es porque al individuo se le ha ayudado a adaptarse y comienza su etapa integrativa, aquí es donde la Inducción juega su primer papel; pero no se puede desconocer que dentro del grupo de trabajo el sujeto ha de interrelacionarse con sus compañeros y es donde la subcultura laboral entra en acción.

Así como la totalidad del individuo, una serie de elementos han de ponerse en juego conjuntamente, procedimientos, enseñanzas, prejuicios, limitaciones, defectos individuales, es un área difícil de armonizar, controlar y pronosticar, porque en ella se encuentra incluido el elemento humano, con sus generalidades y particularidades, donde se confrontan las estructuras organizacionales, todas ellas buscando dar la pauta necesaria para una integración de todos sus elementos.

Sin embargo en ellas mismas por su misma conformación, por su forma de ser, crean fuerzas que las desintegran, así tenemos que una organización que ha buscado y ha obtenido la completa satisfacción de las necesidades físicas de supervivencia de sus empleados, se tendrá que preocupar más por el aspecto humano, porque en ella se manifestarán necesidades de tipo psicológico y social.

Si antes el individuo se preocupaba por su existencia y eso lo mantenía ocupado, ahora querrá obtener el éxito psicológico que implica: autorresponsabilidad, autocontrol, compromiso, laboriosidad, trabajo y la utilización de sus capacidades primordiales, por lo que tendrá que crear situaciones que las satisfagan, porque de lo contrario tendrá empleados insatisfechos, frustrados, que tendrán que adaptarse al fracaso.

Desde el momento en que se acepta al nuevo elemento, su papel estipula conductas que solo influyen un fragmen-

to psicológico de su persona; pero su reclutamiento y selección no se hizo en base a esto, quíralo o no la organización acepta a toda la persona, al exigirle que separe algunas partes de sí mismo en provecho de la ejecución de su papel, le pide que se despersonalice, - por lo que en éste sentido, el individuo al unirse informalmente con otros individuos está luchando por conservar su identidad como persona.

Al mismo tiempo en ésta convivencia, el tipo de trabajo que desarrolla es cada vez más importante para su identidad, ahora ya no se le pregunta a la persona quién es, sino qué hace, factores exteriores han determinado su identidad ocupacional: escuela, familia, grupos a los que pertenece, medios masivos, adultos ajenos a su familia y la subcultura de la calle, entre otros, lo lleva a concebir una imagen de que si él realiza una determinada actividad, debe poseer determinadas cosas que lo reflejen, así el ámbito laboral otorga símbolos que cubren este papel, oficinas, privilegios.

La autoridad que ejercen los altos funcionarios, son muestras de lo anterior, entonces la gente que ocupa posiciones inferiores corre el riesgo de sentirse disminuída en su valor personal, puesto que muestran sentimientos mucho más negativos respecto de sí mismos que los de ocupaciones de nivel superior y los atribuyen al tipo de trabajo a que se ven limitados, formal y culturalmente se influye en las personas para que adquieran estas concepciones, sin embargo los grupos informales otorgan otras fuentes de posición informal - como la antigüedad como el mejor principio para distribuir privilegios y beneficios, así mismo como sus habilidades, haciéndolo como una mejor protección para el-

grupo y no para la organización, el problema proviene - del engranaje social, al determinar diferentes clases - sociales por el papel que juegan en la producción y por sus hábitos de consumo.

En ella el individuo no satisface su necesidad de participación, solo muestra conformismo en una ilusoria seguridad, una costumbre de pensar, en llevar a cabo un estilo de vida particular, pensando que puede pertenecer con autenticidad a un conjunto por el hecho de **poseer** - un puesto o ciertos privilegios símbolos de estatus, olvidando que no puede adherirse libremente a la colectividad de trabajo si se encierra únicamente en los reflejos de su clase social, la situación repercute en la organización creando un complejo de inferioridad, o de superioridad y de defensa como base de la oposición entre capitalistas y trabajadores.

Lo anterior es crucial; pero no es lo único, la administración organizacional trata de capacitar a sus mandos intermedios y altos ejecutivos, para que ejerzan la función de líderes en sus respectivos puestos; olvidando que un buen líder es aquel que en una situación dada puede hacerse cargo de ella si es el más adecuado para ello, por lo que el liderazgo es una función de la situación y de la naturaleza del grupo, dejarle a un solo individuo el cargo de hacer más placentero el lugar de trabajo, fortalecer la motivación de sus hombres, crear una relación interpersonal satisfactoria, darle al empleado dependiente seguridad psicológica para enfrentar sus problemas personales, en sí ser el eje de la buena marcha de las relaciones humanas en el grupo laboral, es una labor que no solo puede depender de orientaciones, procedimientos, estilo personal del supe-

rior, tipo de autoridad (autoritario, democrático) o características personales como frío, efusivo, introvertido, expresivo. Prueba de ello es que estos procesos son aplicados de igual forma y producen resultados distintos en las organizaciones, porque no consideran las actitudes profundas a que reacciona un subordinado, como lo son las exteriorizaciones sutiles, muchas veces inconscientes, de la idea que tiene el jefe sobre la gente y la gente en general, ésto se puede observar cuando:

A) Los subordinados se sienten amenazados por alguna acción arbitraria, favoritismo o discriminación que el jefe hace con respecto a algún empleado.

B) Carecen de confianza en el jefe porque no tienen fe en su honradez.

C) Simula participación para sus decisiones y soluciones.

D) Su opinión acerca de los seres humanos es baja puesto que los cree poco inteligentes y sin ciertas capacidades.

E) Cree que solo el tiene talento.

F) Piensa que los demás no pueden aceptar responsabilidades.

G) Opina que la gente es vaga, estúpida y hostil.

El hecho de aprender técnicas de la supervisión y manejar métodos para conquistar amigos y ejercer influencia en los demás, no quiere decir que el supervisor estará capacitado para realizar éxitosamente su función si posee las concepciones anteriores acerca del ser humano.

El hecho de que al supervisor ponga en práctica sus conocimientos aprendidos, serán interpretados por sus subordinados como medios de manipulación y explota -

ción; prueba de ello es que situaciones sin esperanza se han despejado cuando un nuevo jefe modifica el clima psicológico al adoptar actitudes diferentes.

El clima interpersonal es muy diferente cuando el jefe es honrado, noble, de trato equitativo, demuestra interés por cada uno de sus subordinados, posee influencia hacia arriba, es competente y conoce los deberes.

Dependiendo de la postura del jefe y de la relación que cree entre él y sus subordinados, puede llevar a la práctica la delegación efectiva de su autoridad dándole oportunidad a sus subalternos que desarrollen sus dotes bajo su mando.

En la organización no solo existen relaciones entre jefe y subordinado, sino también relaciones entre el personal administrativo y el de línea, dichas relaciones distan mucho de ser cordiales, puesto que ambos desconocen su interdependencia y hacen mal uso de su autoridad como única forma de enlace entre ellos, por un lado el empleado de línea como ahora se le ha otorgado el papel de policía y ejerce por delegación de la autoridad directiva, supone que sus soluciones deben ser aceptadas de inmediato, por lo que los jefes de línea son para él seres indiferentes a la buena marcha de la organización, la tirantez aumenta cuando los jefes de línea no utilizan adecuadamente a dicho grupo como auxiliar en las funciones que ellos podrían solucionar de la mejor manera debido a su especialidad y cuando lo hacen surgen actitudes y contramedidas de defensa, recurriendo a medios sumamente ingeniosos para echar por tierra los objetivos impuestos por controles exteriores que no les gusten y que han sido puestos en marcha por el personal de línea.

Dicha discordia, no considera a la organización -

como una red de interconexiones donde unos necesitan de otros, donde hay relaciones hacia arriba, abajo, lateralmente y hasta en forma diagonal, puesto que también todos los rangos y elementos que los conforman dependen del personal administrativo técnico que es el encargado de mantener el equipo, dar seguridad a la planta, da facilidades para la comida y otros, los cuales sustentan a la institución.

Sin embargo muchas veces estas personas se toman atribuciones que no les corresponden y en otras las personas de puestos más elevados los ven como sus servidores, olvidando que todos tienen una función y un valor como seres humanos muy aparte de símbolos externos que muchas veces aparentan algo que de ninguna manera son.

Este tipo de conflictos, dificultades, modos de pensar no están ausentes de ninguna organización, son de vital importancia en las relaciones interpersonales que se dan en todos los niveles organizacionales.

Sabemos que la fuente principal de atracción interpersonal son las características personales de los participantes, gente de características similares tienen probabilidad de ser buenas amigas, por lo que en los grupos informales de trabajo, la gente tenderá a asociarse con personas de iguales características, aunque no estén en su mismo departamento, es una relación causal que está determinada por inclinaciones personales, forman las interrelaciones informales dentro de la empresa.

Cuando adquieren ciertas modalidades traen como consecuencia el descontento general, críticas internas y externas y sobre todo afectar la productividad de la empresa, porque la gente consume energía en su realización en lugar de aportarla a la realización de su trabajo, dichas conductas pueden ser vistas en cualquier organización, nunca falta la muchacha que vende en la oficina y-

que pasa parte de su tiempo de trabajo en efectuar sus ventas y cobrar sus pagos.

No es desconocido para los empleados el trato especial que cierto jefe tiene hacia cierta secretaria - desde que fue contratada, no son pocos los casos en - que mujeres jóvenes tengan que renunciar porque no resisten el asedio sexual de sus jefes que al ser rechazados toman medidas que las marginan, les anulan la posibilidad de llegar a puestos mejores, cero aumento de salarios, malos tratos o simplemente se les liquida sin causa justificada.

Es cierto, hay una gran diferencia en lo que está estipulado como lo correcto y lo que verdaderamente sucede en la empresa, esto tiene importancia cuando el trabajo mismo da tiempo para la presentación de estas conductas, cuando las normas son violadas como una agresión hacia la organización, dando salida a la frustración del trabajador, así podemos ver conductas infantiles en las oficinas muy similares a las que se presentan en la escuela ante la ausencia del maestro enérgico, muchas veces la teoría puede no considerar estas situaciones; pero se sabe que contribuyen a interrumpir el trabajo, provocan un aumento en los costos, además del tiempo que le cuesta a la empresa arreglar estos asuntos. Podemos presenciar que dentro de la subcultura laboral habrá una deformación de las relaciones entre los empleados causada por la coquetería de las mujeres y el deseo de los hombres.

En otras ocasiones personas provenientes de hogares desechos tenderán a descargar sobre sus compañeros las injurias que reciben de su mujer, en otras, las nuevas empleadas se verán acosadas para ver con quién-

caen, se presenta la situación machismo versus mujer que quiere casarse.

El empleado para el cual su trabajo significa toda su vida social y en ella compensa las cosas que no tiene fuera del ámbito laboral, cuando ve en su jefe y compañeros a su familia, sin los cuales su vida pierde significado; si como signos significativos estas situaciones - que nos denotan que algo anda mal, que las relaciones sociales que determinan el comportamiento del sujeto sin - que él se de cuenta, como lo son la familia, la clase social, su profesión y el trabajo no son capaces de satisfacer las necesidades de participación social del trabajador, no podemos dejar que sólo al trabajo se le atribuya esto, puesto que sabemos que factores externos a él - repercuten y se proyectan en el individuo y en el medio-laboral. No podemos tampoco dejar de percatarnos que el trabajo podría ofrecerle la oportunidad de desenvolverse como ser humano con identidad social, en el cual podría considerarse de la misma especie que aquellos con los - cuales convive, sin tener que renunciar a su personalidad ante el grupo, ni adoptar sistemáticamente el modelo tipo de nuestra sociedad, ni obedecer a todos los criterios de conducta, ni hacer suyas las costumbres ya consagradas sin alguna reflexión, obviamente un cambio así, - no solo traería repercusiones en las interrelaciones personales, lo que resta es saber cuales serían las formas de participación que harían cambiar este panorama, indudablemente no puede tratarse de cambios aparentes o cuantitativos, sino cambios en toda la estructura organizacional, de tipo cualitativo; en el tema de técnicas de Inducción Organizacional se verá esto.

B I B L I O G R A F I A

- AGYRIS, Chirs. El individuo dentro de la organización.
España. Editorial Herder, S. A. 1979, p.p.
42-44.
- ARIAS, Galicia, Fernando Administración de Recursos Humanos, 2a. Edic. México, Trillas, S. A. 1976.
p. 27.
- BEAL, George y otros. Conducción y Acción dinámica del grupo. Argentina, KAPTELUS. 1964 p.p. 100 -
101.
- BROWN, J.A.C. La psicología social en la industria. 4a. -
reimpresión. B-137. México, Fondo de Cultura
Económica, 1973. p. 165.
- KATZ, Daniel y Kahn Robert L. Psicología social de las -
organizaciones. México, Edit. Trillas, S.A.
1977, p.p. 59-62, 398-399.
- LAWRENCE, Paul R. Organización y ambiente. Barcelona, -
Ed. Labor, 1973, p.p. 172-180.
- MASSIE, Joseph. L. Bases Esenciales de la Administración.
México, Ed. Diana, 1969, p.p. 167-175.
- MC. GREGOR, Douglas, El aspecto humano de las empresas. -
México, Ed. Diana, S.A. 1969. p.p. 127-145,
147-175.

- HIPP, Walter S. El trabajo, el hombre y la sociedad. Buenos Aires, Paidós, 1972, p.p. 178-184.
- SCOTT, Walter, Dill y otros. Dirección de personal, principios, prácticas y puntos de vista. 6a. Edic. España. Mé. Graw-Hill. Book Company, 1964. p.p. 194-202.
- SCOTT, William G. y Terrence R. Mitchell. Sociología de la Organización. Argentina. "El Ateneo" Pedro García, S.A. 1973. p.p. 104-105.
- TIFFIN, Joseph. Psicología Industrial. 3a. Ed. México, Editorial Diana, 1963. p.p. 362-393.

2.3. METAS DEL INDIVIDUO

Se ha hecho una división entre metas individuales y metas de grupo, lo cual ha originado controversias, a su vez se han vuelto fuente de confusión, sin embargo se ha aceptado esta dicotomía como una contribución para entender las motivaciones individuales ligadas a la meta del grupo.

Si se verifica un examen cuidadoso de las metas individuales se puede llegar a un entendimiento de la conducta que hará ver que se trata de dos perspectivas distintas.

Tendremos que partir de una explicación motivacional, una de las características del hombre es que puede proyectar sus deseos en el futuro, si tiene una necesidad insatisfecha, establece una meta, un fin al cual desea llegar para satisfacerla, surge un sistema de tensión interna originando una fuerza que lo dinamiza e impulsa a presentar la conducta adecuada que lo lleve a alcanzar la meta propuesta.

Existe una gran variedad de necesidades, hemos enunciado ya algunas de ellas, podríamos enumerarlas en categorías, como necesidades: innatas, adquiridas, sociales, materiales, inconscientes y hasta espirituales, todo ser humano se ha visto motivado a llenar algunas de ellas.

El mecanismo de dicha motivación es aún controvertido, se ha tenido que pasar por un largo proceso en el que los términos han variado dependiendo de la teoría que lo explica, se manejan motivos, pulsiones y hasta números como en la Teoría de Vromm, algunas de ellas las han jerarquizado (Maslow), pero esto no es válido para todos los sujetos, otros las han generalizado (Herzberg) y las ven con repercusiones iguales en todos los individuos, se han hecho muchos intentos pero aún no se puede cubrir a todo el género humano, estamos aún en marcha hacia una teoría ge -

neral de motivación, ése puede ser nuestro error fundamental, puesto que dada la diversidad del ser humano, sus culturas, sus ideologías, sus sistemas, es obvio que presentarán sus propias particularidades, sin embargo podemos afirmar:

a) En todo individuo, sus necesidades básicas están arregladas jerárquicamente, aunque no en forma rígida, hay ocasiones en que alguna necesidad tiene prioridad.

b) Las necesidades básicas (innatas o fisiológicas) de una persona determinan en alto grado lo que quieren tratar de hacer en un momento dado.

c) Cuando la necesidad básica es satisfecha pierde fuerza como motivador.

d) "Los psicólogos están de acuerdo en que la satisfacción profunda duradera puede ser adquirida solo hasta el grado en que las necesidades de nivel superior quedan satisfechas. Entre más alto sea el nivel de la necesidad, más grande es su poder para proporcionar satisfacción permanente". (15)

e) Toda persona tiene un patrón motivacional.

f) El patrón de estímulo de cada uno es algo diferente al de otra persona.

g) Las ideas del sujeto acerca de lo que necesita y cómo puede conseguirlo es producto de su experiencia en un medio ambiente dado.

h) Si la persona no refleja su propio patrón motivacional, entra en conflicto consigo mismo. Sólo hará lo -

(15) FIGORS, Paul y Charles A. Myers. Administración de Personal. Un punto de vista y un método. México, Ed. Continental, 1975-
p. 169

indispensable, lo cual es una retirada mental.

Es decir los individuos se han de diferenciar por sus necesidades, cada uno de ellos presentará las conductas que él crea adecuadas para satisfacerlas, y tendrá una manera propia de enfrentar las crisis que los obstaculizan, la interacción de estos factores fructifica en una de terminada conducta propia del sujeto que lo hace presentar sus propias actitudes diferenciándolo de los demás.

Existen necesidades fundamentales para todo ser vivo como el aire, alimento y abrigo, así como la autoestima, reconocimiento por otros, oportunidades de realización y autodesarrollo, los cuales son poderosos motivadores internos que pueden ser decisivos para la conducta más que cualquier influencia externa.

La autoestima por ejemplo, se desarrolla enfrentándose con el mundo en forma competente, adjudicando la solución de los problemas a sí mismo, a sus capacidades, a sus esfuerzos, a su trabajo, es un motivo individual orientado hacia la propia persona, lo hará establecer sus propias metas y los caminos adecuados para lograrla haciendo uso de sus capacidades, lo llevará al éxito y por lo tanto contribuye a aumentar su autoestima.

Este tipo de necesidades existen para satisfacer las necesidades de las metas personales del individuo, entonces él utiliza a los grupos para satisfacer sus metas a través de la actividad del grupo.

Tal sería el caso de un grupo recreativo, donde el individuo satisface su necesidad de actividad física, sus triunfos en el deporte, acrecentará su autoestima, le

dirá sobre la impresión que ha causado ante los demás, aquí la orientación es exclusivamente hacia la persona.

Habrán circunstancias en que estará orientado hacia la persona y a su vez orientado hacia el grupo, la mezcla de ambos motivará la conducta del individuo, cuando la orientación es hacia el grupo, el sujeto acepta y se conforma a las metas del grupo aún cuando alcanzarlas no supone para él ningún beneficio especial como individuo, sus metas son diferentes, pero no son incompatibles.

En un grupo de jugadores la meta individual será la de ganarle al oponente y la meta grupal celebrar un buen juego entre ambos oponentes, la orientación del jugador personal (¿qué impresión daré?) subsistirá aunada a una orientación grupal (¿cómo podemos maniobrar para dar un buen partido?).

En un ambiente organizacional las metas del grupo deberán servir como un denominador común para todos los elementos, jugarán el papel de agente inductor.

Cuando cada uno de ellos acepta la meta, sentirán la fuerte necesidad de que el grupo la alcance, los miembros cooperarán en la medida en que las metas del grupo sean consistentes con la idea de sus propias metas que son base para sus motivaciones.

Aún cuando existen metas grupales que se oponen a las del elemento individual dada su amplia zona de interferencia, hará que el sujeto continúe cooperando a menos que se convenza de que la oposición es irreconciliable.

A pesar de que cada individuo posee su propia idea de los resultados que desea lograr, la meta grupal será algo común entre los elementos y si ésta al mismo tiempo sa-

tisface necesidades personales (materiales, de actividad, actividad creadora, sociales, de autoestima, etc.) o al menos no se opone a ellas, podrán coexistir en el individuo las metas orientadas hacia su persona y metas orientadas hacia su grupo organizacional.

El hecho de considerar el mecanismo motivacional por medio del cual el sujeto satisface sus necesidades y lo impulsa a llegar a sus metas, es primordial para la integración de las metas organizacionales en el campo psicológico del individuo.

El tomar en cuenta que algunas veces lo ayuden a lograr sus metas personales o al menos que no se opongan a ellas, es tomar conciencia de su existencia.

En el desarrollo de temas anteriores hemos especificado las diferentes categorías de necesidades que el ambiente laboral debe satisfacer, así como sus repercusiones en caso de que no se le ofrezca al trabajador la oportunidad de llenarlas. No basta con el hecho de tener conocimiento de ello, sino que se tomen las medidas necesarias para su implantación.

Hasta ahora solo la Inducción ha visto a la organización para señalarle sus virtudes y carencias, ahora sabiendo la relevancia de la coexistencia de ambas metas y de la importancia que tiene para el individuo lograrlas, así como para la organización; dado que si no se cumplieren vendría su destrucción, es necesario cuestionar los problemas que impiden que la buena marcha del proceso, así como los mecanismos a efectuar para su incorporación, lo cual se hará en el siguiente tema.

Partiremos de que es necesario estimular al em -

pleado para que alcance las metas organizacionales, la In
ducción debe hacer que el sujeto tome conciencia que las
metas del grupo no se contraponen con las suyas, sino que
se complementan, ésto es lo cuestionable y a lo que tra-
taremos de darle una respuesta.

BIBLIOGRAFIA

- BEAL, George y otros. Conducción y acción dinámica del grupo. Argentina Kapelusz, 1964, p.p. 34, - 118-119.
- FROMM, Erich. El miedo a la libertad. Buenos Aires. Paidós, S. A. I.C.F. 1968, p.p. 144-162.
- HOLLANDER, Edwin, Principios y métodos de psicología social. 2a. Edic. Argentina, Amorrortu Ediciones, 1976. p.p. 100-110.
- KATZ, Daniel y Kahn Robert L. Psicología Social de las organizaciones. México, Edit. Trillas, S. A. - 1977, p.p. 68-70, 191, 221, 374-375.
- MASSIE, Joseph L. Bases esenciales de la Administración. - México, Ed. Diana, 1969. p.48.
- NEFF, Walter, S. El trabajo, el hombre y la sociedad. Buenos Aires, Paidós, 1972 p.p. 137-195.
- FIGORS, Paul y Charles A. Myers. Administración de personal. Un punto de vista y un método. México, - Edit. Continental, 1975, p.p. 168-181.
- SCOTT, William G y Terrence R. Mitchell. Sociología de la Organización. Argentina. "El Ateneo" Pedro García, S. A. 1973. p.p. 57-58, 69.
- TIPPIN, Joseph. Psicología industrial, 3a. Edic. México, Ed. Diana, 1963. p.p. 356-361.



2.4. METAS DEL INDIVIDUO Y EL GRUPO

En toda organización nunca se debe olvidar que su recurso humano, es un ser complejo con características particulares, que si bien puede explicarse su conducta con generalidades, es un ser único.

Solo que al pasar a formar parte de un grupo de trabajo cambia su situación y por lo tanto su comportamiento, sin que pierda su individualidad, el medio tenderá a crearle nuevas situaciones ante las cuales él debe responder en forma diferente.

La existencia de la organización depende precisamente de tener un propósito común, aún cuando se consideren la existencia de dos niveles: grupal e individual.

Para que la interacción de los individuos deje de ser caótica y sin rumbo, se establecen metas grupales para perseguir una situación deseada a la que se intenta llegar.

Si hay una forma verdadera de influir en los sujetos, es por medio del establecimiento de ciertas metas, porque ellas:

- a) Especifican o definen sus fines
- b) Identifican los blancos hacia los cuales están dirigidas las actividades del grupo.
- c) Proporciona esquemas para la toma de decisiones racionales respecto a la cantidad y a los tipos de actividades que el grupo deberá emprender.
- d) Da criterios respecto a los cuales se puede medir el progreso.
- e) Cuando se desarrollan y se manifiestan eficazmente, pueden proporcionar una base principal para:
 - Los intereses comunes
 - Sentimientos de identidad
 - La motivación
 - Normas grupales

- participación significativa
- satisfacciones de los integrantes del grupo

Puede ser que no exista un cien por ciento de acuerdo entre los miembros respecto a lo que deben ser las metas organizacionales; pero si sabemos que son resultado de su interacción, las cuales les aclara la dirección hacia la cual deben canalizar su esfuerzo común, lo que deberá realizar el grupo, cada uno de sus elementos, es decir dirá lo que se espera que el grupo haga, es decir la meta canaliza múltiples intereses para ubicar al grupo donde le gustaría estar.

Es vital para la organización la existencia de las metas, la primordial es la de seguir existiendo y segundo son ellas las que establecen que clase de vida tendrá la organización, puesto que la diferencia en el contenido de las metas producirá una diferencia de las relaciones entre el personal y aquellos a los que presta su servicio, así como también habrá una diferencia de actividades.

Las metas son la base del comportamiento organizacional, por eso su establecimiento es de suma importancia. Encontraremos que los diferentes niveles tomarán una idea propia de lo que la organización trata de hacer, los ejecutivos diferirán con los mandos intermedios y bajos sobre lo que pretende lograr la organización, es más la existencia de diferentes metas nos puede dar una idea la existencia de diferentes metas nos puede dar una idea más clara sobre esto.

Existen metas formales que hablan sobre los propósitos generales, se encuentran enunciadas en informes anuales, declaraciones públicas hechas por funcionarios claves.

Las metas operativas señalan los fines que la organización realmente trata de hacer, a su alrededor se toman las decisiones, puesto que son una combinación de las metas oficia

les con los factores internos y externos que los rodean, en base a ellas los altos ejecutivos de la organización toman decisiones sobre los diferentes recursos.

Los elementos del grupo las clasifican en metas claras y metas confusas, las primeras existen cuando cada miembro responde con un enunciado de la meta y sobre los pasos para alcanzarlas y las metas confusas son cuando los miembros responden con variadas respuestas según sus intereses personales y tienen ideas diferentes para alcanzarlas.

Las metas son amplias y finales como un todo, son enlace, se relacionan con propósitos de corto plazo y se jerarquizan, están a nivel organizacional y al de los diferentes departamentos que a su vez se subdividen.

El conocimiento de las metas organizacionales es necesario para la supervivencia individual, es primordial para el funcionamiento y la ejecución efectivas de las ideas propias, determina la estructura del grupo y sus interacciones, guía al individuo y sus objetivos, a los objetivos del grupo, por lo que deben ser reconocidas y comprendidas, su influencia se deja sentir en:

- Lo que el individuo tiende a desear
- La probabilidad de conseguirlo
- El significado del éxito o el fracaso
- El momento en que el grupo se acerca a su meta él también logra un avance en lo personal.

El miembro deberá conocer la meta del grupo, al tenerla en mente es seguro que hará un esfuerzo para alcanzarla.

Si está íntimamente relacionada con sus intereses y necesidades, si ha intervenido en el proceso de su definición, conoce los medios alternativos mediante los cuales -

se puede alcanzar y el campo general en el que actúa el grupo, se convierte en importante motivador para el individuo.

Su reconocimiento implica una responsabilidad, aumentando la probabilidad de que las metas grupales sean aceptadas e internalizadas por los integrantes del grupo.

El grupo deberá ser el encargado de determinar sus metas basados en sus valores y normas, necesitarán de un conductor que pueda resumirlas, alguien que regule la energía humana en prosecución de una causa común, que estimule la acción recíproca, para que en un ambiente simular al de las Técnicas de Solución de Problemas, se establezcan las metas, dando la oportunidad de:

- Discutir alternativas
- Examinar recursos de cada uno de los miembros para aprovechar la opción
- Considerar el factor tiempo
- Ponderar la probabilidad de éxito

No siempre se presentará este proceso, cada grupo utiliza una forma adecuada para activar los impulsos y las motivaciones individuales, así como para estimular la dinámica interna y externa, de manera que sus fuerzas se encaminen el establecimiento de la meta.

Cada grupo tendrá su propia técnica para definirla, no solo a la meta, sino también los medios mediante los cuales se persigue y se alcance.

El tiempo que el grupo invierta en la discusión de las metas personales, en el conocimiento mutuo y en la terminación conjunta de sus metas y lograr integrar a las metas personales en una meta de grupo, trae como consecuencia una disposición a resolver los problemas y a llenar al sujeto de experiencias:

Estas pueden ser:

- 1) El grupo conoce sus propios recursos

- 2) Se conocen más mutuamente.
- 3) Se identifica al que sabe coordinar las actividades.
- 4) Se da a conocer el que rara vez habla pero está interesado.
- 5) El que causa menos fricciones si trabaja solo.
- 6) El que está muy comprometido con la meta del grupo.
- 7) Poseen más experiencia en el trabajo de grupo.
- 8) Adquieren destreza en:
 - Determinar metas.
 - Obtener información necesaria.
 - Lo que es necesario para ejecutar una tarea.
- 9) Poseen más confianza en los recursos del grupo.
- 10) Surgen nuevas pautas.
- 11) Los miembros se mueven con más libertad y claridad.
- 12) El trabajo hace que se concentren más en los problemas a ser superados, en los recursos adicionales que se precisan, en la realidad del nivel de aspiración.
- 13) La creación de nuevas normas de grupo para establecer metas.
- 14) Nuevos métodos para evaluar las actividades del grupo.
- 15) Nuevos criterios de éxito y fracaso.
- 16) Aprende que es menester evitar algunos problemas y que pueden ser tratados otros.
- 17) Adquiere una visión más clara de sus papeles y de su lugar en el grupo.

Conforme los miembros trabajan juntos en el establecimiento de las metas, cambia el nivel emocional del -

grupo, desaparece la inicial cortesía, se conocen y se sienten más amistosos, hay mayor flexibilidad en las conductas, se responde con más honestidad y menos cautela, los miembros se ven mutuamente más competentes, se unifican, aumentando la probabilidad de ejecuciones de éxito.

Dicha participación es una condición para la interiorización de las metas grupales, anudada a la satisfacción del sujeto por contribuir de un modo significativo a la ejecución del grupo, el saber que se ha realizado una tarea importante, el sentir responsabilidad por nuestro trabajo y el ajeno, el compartir las mismas recompensas: reconocimiento, elogio, progreso, jerarquía, ascensos, el sentir aprobación por parte del líder del grupo con quien se siente identificado, afiliación con sus compañeros, aprobación social del grupo mismo, saber que el grupo es el medio por el cual se satisfacen necesidades del ego y ciertas necesidades básicas.

La sola actividad que realiza el grupo puede ser una fuente motivacional para el sujeto para poner a su servicio su capacidad.

Muchas veces, dependiendo de su escala de valores, sentirá una plena identificación con las metas del grupo, porque incide con sus valores individuales, porque al realizar ciertas actividades, encontraría una incidencia con sus propias creencias y porque el expresarlos se realiza a sí mismo, lo cual le hace ver una imagen suya, la cual desea y eleva su concepto de sí mismo, acumulando satisfacciones de expresar actitudes y conductas que son reflejo de la persona que el desea ser y que lo van acercando a ese ideal.

Quienes han interiorizado las metas del grupo de esta forma, son descritos como personas que tienen sentido de su misión o dirección o un compromiso, son aquellos que al desarrollar las actividades de su puesto han podido expresar talentos y habilidades propios, o han en-

contrado en la sola actividad recompensa, es decir:

"La expresión de sí mismo y la autodeterminación constituyen la base de la identificación con el trabajo, es decir, de la satisfacción directamente derivada de ejecutar el papel. El científico obtiene satisfacción de investigar; el compositor, de crear una sinfonía; el artesano, de ejercer su habilidad". (16)

El resultado es la obtención de sujetos que han interiorizado las metas de su grupo de trabajo.

El peligro latente es que se pueden lograr dos tipos de interiorización parcial, la primera sería por ejemplo cuando un científico ha interiorizado los valores de investigación de su profesión, pero no necesariamente los de la institución específica donde trabaja, la segunda, cuando se une más al departamento propio que a la organización en sí, por lo que debe lograrse la interiorización de las metas grupales al mismo tiempo que las metas organizacionales, para que esto ocurra deben presentarse tres condiciones:

- a) Una condición esencial es que el individuo se realice a sí mismo cuando ayuda a los objetivos del sistema.
- b) Otra son los valores que trae el sujeto a la organización que constituyen un factor determinante.
- c) Y el grado en que el sujeto pueda ver a la organización como creación propia.

Cuando las metas organizacionales expresan valores culturales que coinciden con los valores personales de los miembros se logra una interiorización de ambos valores.

Por ejemplo cuando la tarea de la organización -
(16) KATZ, Daniel y Kahn Robert. L. Psicología Social de las organizaciones. México, Ed. Trillas, S.A. 1977
p. 381

tiene un significado emotivo, la organización tiene de su parte la posesión de una imagen atractiva y no resulta difícil desarrollar un modelo convincente de misión organizacional.

Otras veces se utilizan las imágenes de los líderes para crear una imagen atractiva de la organización, - puede ser que en estos casos solo se logre una interiorización parcial de los propósitos organizacionales.

Existen otros factores que intervienen en este - proceso en una forma crucial para que el sujeto haga su - yas las metas organizacionales.

Es básico el que él participe en las decisiones - organizacionales.

Se perciba a sí mismo como parte importante de su organización.

Se percata de que existen superiores competentes, donde las relaciones humanas y la supervisión son de una calidad inmejorable, donde las condiciones de empleo son extraordinarias,

Cuando él posee seguridad en su empleo.

Cuando a través de un largo período de socialización efectuada antes de su ingreso a la compañía él ha adquirido valores que le permiten mostrar la conducta adecuada dentro de su empleo.

Donde él sabe que debe obedecer, porque ha aceptado interiormente la autoridad legítima representada en la organización por su jefe.

Al llevar un historial que le ha enseñado a recibir ciertas recompensas por su conducta acertada que pueden ir desde recompensas por membresía, antigüedad, prestaciones, aumentos de salarios conforme el costo de la vida, u otros beneficios de tipo legal.

Si el sujeto posee el deseo de enrolarse en un trabajo de equipo, cuando ha adquirido un sentido de afiliación, hay un incremento de probabilidad que las metas del grupo se orientarán en la misma dirección que las finalidades de la organización.

En la medida en que las metas se realicen se llega a una organización efectiva, no siempre se van a lograr todas las metas organizacionales, dada su multiplicidad; tampoco existe un grupo de indicadores comunes que puedan ser usados en todas las organizaciones que nos indiquen su efectividad, sin embargo se debe considerar para toda la organización la existencia de metas compartidas, hacia las cuales todos los miembros se sientan comprometidos.

Un grupo debe producir y progresar, para lo cual deben existir metas para poder medir con ellas el avance-realizado, los medios utilizados por el grupo son una forma para poder medir su eficacia, todo esto se logra si dentro de los grupos existe una disposición para reunirse con otros en la actividad hacia una meta común, guardando lealtad hacia todos los miembros del grupo, teniendo voluntad de pagar un alto precio y realizando un esfuerzo personal para alcanzar la meta grupal.

En toda organización se presentan situaciones y particularidades que impiden la realización de metas o que en otros casos no contribuyen a su cumplimiento.

Se ha hablado ya de la ejecución del papel, de lo importante que es para el sujeto lograr una satisfacción intrínseca en su propio trabajo, lo cual le impide mirar el reloj, realizar mal su trabajo, no se le dificulte ni la cantidad ni la calidad de su producción; pero no contribuye a las metas organizacionales fuera de cumplir con su papel específico y si no todas las actividades verificadas

en la organización están encaminadas a las metas, si se cuenta con que los sujetos realicen conductas que están fuera de lo especificado en su contrato y que contribuyen enormemente a la vida organizacional.

Si el sujeto se identificara solo con los medios organizacionales y no con los fines resultaba antifuncional, resultaría una adhesión rígida a las normas, con un comportamiento inflexible y sin presentar adaptabilidad, sería drástico para él y para la organización.

Otras veces la misma organización estimula el que los subordinados sean pasivos y dependientes, los considera piezas intercambiables en un sistema donde solo importa la eficiencia y la productividad, basada en la idea de que el dinero es lo importante.

Cuando más se centre en la productividad y se exige mayor control de la calidad menos probabilidad habrá de que los subordinados experimenten éxito psicológico.

Entre menos confianza se le tenga al empleado, el creará su propio éxito quebrantando las normas de la dirección.

Ante una elevada frustración por estas condiciones su conducta se irá haciendo cada vez más agresiva, en estos casos no se alcanzarán las metas.

Con respecto a la determinación de las metas del grupo se pueden encontrar diversas causas que impidan su buen planteamiento como lo son la existencia de personas que exhiben más conducta verbal y son más enérgicos que otros, habiendo una participación poco equitativa, donde unos hablan en todos los temas; pero otros solo hablan en el área en la que no están de acuerdo, otros ni siquiera participan, por lo que no se satisface el criterio de equidad, es decir de participación plena que para algunos es considerada como algo que impide la eficacia.

El hecho de que las metas del individuo y la organización coincidan es básico porque de ello depende todo el éxito de la organización. Al entrar un nuevo elemento al grupo presiona para que acepte sus metas y realice sus funciones, al principio el nuevo empleado actúa como lo ha hecho en otros grupos, poco a poco se familiariza con las conductas que son recompensadas y con las desviadas, ampliando los límites en los cuales se despliega su conducta, dado que las metas de grupo influyen en todos los aspectos de la conducta de grupo, es necesario que los nuevos integrantes tengan la oportunidad de enterarse de las metas del grupo y entenderlas, Beal lo explica así:

"... Cuando se traen nuevos integrantes a un grupo es importante que las metas y los objetivos les sean explicados y tal vez posteriormente, revisados y discutidos a fondo" . (17)

Por medio del programa de Inducción debe darse un panorama general de las metas organizacionales y grupales, dando la oportunidad de que el sujeto los conozca e inicie la interiorización de los valores organizacionales hasta el momento formulados para lograr una integración de ambos elementos.

El sujeto deberá tener presente que las metas organizacionales no se anteponen a las suyas, deberá percatarse de las necesidades que satisfecerá por contar con -

(17) BEAL, George M. Joe M. Bohlen y J. Neil -
Raudabaugh. Conducción y Acción dinámica del grupo. Argentina. Kapelusz.
1964. p. 128-129

la membresía del grupo, ello lo motivará para que participe y produzca dentro de la organización, si la Inducción-cumpliera esta función y la estructura organizacional la prolongara y la sostuviera, teóricamente la organización y el individuo lograrían sus metas.

Sin embargo conocemos todos los problemas que impiden la realización de tal proceso, no creemos que se llegue a un cien por ciento de efectividad, éso estaría fuera de la realidad; pero si consideramos que podría haber estructuras organizacionales en las cuales se podría permitir un buen desenvolvimiento de ambos elementos, donde:

- Se verificará una real toma de decisiones
- Se logrará el establecimiento de metas apropiadas.
- Se llegará a un grado de integración en la que el individuo pudiera conseguir sus metas con mayor eficacia, orientando su esfuerzo hacia la prosperidad de la organización.
- No se le viera como una pieza cambiante que el no funcionar se cambia por otra.
- Reciba estímulos para desarrollar y poner en juego sus capacidades, su saber, su habilidad y su ingenio de maneras distintas que contribuyan al éxito de la empresa.
- Las necesidades de la organización no estén por encima de los del individuo.
- El empleado no tenga que recurrir a la presentación de conductas que lo compensan de la frustración que siente.

Todo esto implicaría:

A) Realizar cambios verdaderos en la estructura de

papeles en la organización

- B) Alterar el sistema de poder y autoridad para darle una nueva legitimidad a la toma de decisiones del grupo.
- C) Considerar que el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia las metas de la organización.
- D) Permitir que el hombre se dirija y se controle a sí mismo en servicio de los objetivos con los cuales él se ha comprometido.
- E) Sostener una diferente conceptualización del trabajo y del ser humano, visto como un esfuerzo tan natural como el juego y el descanso y al ser humano como aquel que busca nuevas responsabilidades donde pueda verter su capacidad creadora en la resolución de los problemas.
- F) Que a través del análisis de los problemas individuales se descubriera la necesidad de definir sus objetivos y metas, aportando una base común sobre la cual se pudiera trabajar como un grupo, sintiendo que las metas del grupo son compatibles con las propias, que el grupo es su grupo y que las decisiones del mismo sumen al menos parcialmente sus propias decisiones.

Todo esto no es sencillo porque se opone a hábitos de pensar y obrar profundamente arraigados en el espíritu de las empresas. Es necesario saber de la existencia de otras posibles estructuras organizacionales que pudieran brindarles.

¿Cuáles son?

¿Hasta donde se lograría una total integración del sujeto y la organización?

¿Influirá la Inducción en ello?

¿Hasta donde repercutirá?

En el siguiente capítulo trataremos de abarcar un panorama que resuelva éstas incógnitas.

B I B L I O G R A F I A

- ARGYRIS, Chris. El individuo dentro de la organización. España. Ed. Herder, S. A. 1979. p.p. 46-50
- BEAL, George y otros. Conducción y Acción dinámica del Grupo. Argentina. Kapelusz, 1964. p.p. 27-37, 39, 42, 116-130.
- HALL, Richard H. Organizaciones, Estructura y Proceso. 2a. impresión. España. Prentice/Hall. Internacional. 1976. p.p. 15-21, 74-96.
- HOLLANDER, Edwin Principios y métodos de psicología Social. 2a. Edic. Argentina. Amorrortu Editores 1976. p.p. 360-361, 385, 386.
- KATZ, Daniel y Kahn Robert L. Psicología social de las organizaciones. México, Edit. Trillas, S. A. 1977. p.p. 376-382, 399-401, 402-404, 418.
- MASSIE, Joseph L. Bases Esenciales de la Administración. México, Editorial Diana. 1969. p.p. 49-51.
- MC. GREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas. México. Ed. Diana, S. A. 1969, p.p. 55-65.
- NAPIER, Rodney W. y Matli K. Gershenteld. Grupos: Teoría y Experiencia. México, Trillas, S. A. 1975. p.p. 119 - 136.
- FIGORS, Paul y Charles A. Myers. Administración de personal. Un punto de vista y un método. México, Edit. Continental. 1975. p.p. 182-187.

- RODIL, Urrego, Florencio y Pco. Mendoza Trejo. Lecturas sobre organización. 3a. Edic. México, Editorial Trillas, S. A. 1975. p. 79.
- SCOTT, William G. y Terence R. Mitchell. Sociología de la Organización. Argentina. "El Ateneo" Pedro García, S. A. 1978. p.p. 58-67.
- TIFFIN, Joseph. Psicología Industrial. 3a. Edic. México. - Editorial Diana, 1963. p.p. 394-395.
- VITE, San Pedro, Silvia Guadalupe. La inducción como una - Técnica de integración del individuo a la organiza ción Tesis. UNAM. 1975. p.p. 1-12.

CAPITULO TERCERO

3. INDUCCION Y ORGANIZACION

Hemos considerado a la Inducción como un método mediante el cual se puede lograr una adaptación del nuevo elemento, se han enumerado sus fines y sus consecuencias, sin embargo la Inducción forma parte de la función integrativa que debe verificarse en toda organización, la Inducción del nuevo elemento debe compilar toda la estructura organizacional para que en su primera etapa logre una adaptación y después una armonía en todos sus elementos, es decir llegue a una integración.

Es evidente que las estructuras organizacionales tienen gran influencia en la conducta de los individuos y los grupos que la comprenden, en temas anteriores hemos hecho alusión a esta repercusión, el sistema organizacional debe encontrarse integrado para recibir sin ningún obstáculo a sus nuevos elementos, sin embargo dentro de la estructura social, el individuo, los grupos, las diversas metas individuales, grupales y organizacionales, la productividad, deben cubrir ciertos requisitos armónicos y un buen funcionamiento, pero en la mayoría de los casos hemos encontrado:

- Frustración
- Ausentismo
- Rotación
- Conductas agresivas
- Pésimas relaciones interpersonales
- Baja productividad
- Insatisfacción
- La no realización de metas

En casos extremos pueden encontrarse organizaciones que ni siquiera conciben que en su interior se verifiquen relaciones sociales, donde el trabajador se le permite desarrollarse como ser social consciente de su trabajo y de su

propia vida, hasta llegar a imponérsele que se adapte a - circunstancias frustrantes, como lo son: el no permitir - que organice su trabajo, tener autonomía, hasta sentir - que no realiza un trabajo voluntario.

Antes de seguir con este tipo de cuestionamientos, es necesario percatarse que la Inducción cuando cumple la función de integrar, es capaz de detectar todas las fallas que la desequilibran y de señalar los factores que la están llevando a una desintegración parcial o total de sus elementos, antes de que se propongan determinadas soluciones para estas situaciones y señalar como causa fundamental de desajuste y desintegración a la estructura organizacional, es necesario saber la conformación, características y tipología de la organización.

Lo que es hoy la organización dista mucho de lo - que fue en sus principios, pero al fin y al cabo son sus bases, en su historia podemos percatarnos de su evolución.

En la antigüedad la primera agrupación en tiempos de Pericles en el campo industrial fue de 20,000 esclavos, la materia prima utilizada en su trabajo era el metal adquirido en las minas de Laurión. En esta época el trabajo era despreciado porque las personas habían enajenado - su libertad en favor de un amo.

Los griegos y romanos quienes poseían una técnica, una mano de obra ya practicaban la división del trabajo.

Durante la edad media el trabajo al ser santificado por la religión deja de ser servil. Las comunidades de trabajo de las órdenes monásticas sirven de modelo como - empresas.

El núcleo artesanal se distingue por su factor humano, donde las relaciones maestro, oficiales y aprendices, se distinguían por ser estrechas, era una organiza -

ción patriarcal, donde comían, convivían penas y gastos y visitaban juntos la iglesia. El artesano era honrado y no era perezoso, bajo la vigilancia de su clientela, el se preocupaba por conservar su estima, porque a través de esto el adquiría una carga honorífica respecto de su comunidad, aseguraba una vejez asistida y entraba al reino de los cielos.

En el período que converge con la acumulación de grandes capitales, se hace posible la creación de grandes empresas. Entonces el panorama es distinto, el contrato de trabajo es una adhesión sin discusión posible.

J. B. Say es el primero en definir la noción de empresa y en trazar las características del empresario y de la clase de los industriales. Había:

- Libertad anárquica
- Miseria y sufrimiento del hombre
- Patrono combativo de derecho divino
- Disciplina férrea.

Todo esto trae como consecuencia la Revolución Industrial cuyos frutos son una evolución hacia el paternalismo buscando el bienestar del obrero, la creación de una legislación sobre el trabajo y los sindicatos. En 1891 surge el primer convenio colectivo y en 1929 una ley relativa al funcionamiento de los sindicatos.

Al no representar la religión el lazo filosófico y moral de la comunidad, la empresa pierde su cohesión, el estado se muestra impotente para imponer respeto, orden y señalar sus fines a empresas nacidas en el caos.

La empresa bajo la legislación va presenciando una evolución en el campo técnico y en el humano.

El socialismo trató de dar una religión filosófica a la empresa, dando soluciones basadas en la estructura e-

conómica de las empresas.

Los países capitalistas bajo la influencia de la - religión católica, adquirirían conciencia de replantear la - comunidad de trabajo.

Al presentarse problemas idénticos tanto en la em - presa soviética como en la capitalista, su suscita inte - rés por la organización y por el factor humano.

Durante toda la segunda mitad del siglo XIX, se de - dicarían el estudio de los diversos aspectos de esta orga - nización. Frederick W. Taylor establece por primera vez - una teoría de la nueva ciencia, nace la administración + científica, cuyo aspecto administrativo desarrollaría pos - teriormente Henri Fayol.

Se entra a la época de las relaciones humanas y de - las reformas de estructura para dar una significación ha - mana por medios empíricos o jurídicos a la empresa.

Surgen trabajadores no manuales (White Collars), - el organizador desplaza al ingeniero, toda cuestión tien - de a convertirse en administrativa, no solo se considera - el aspecto técnico, las empresas solicitan a los psicólo - gos que preparen tests para la empresa.

Al hacerse investigaciones por Lhead y Morris y - surgidas de trabajos presentados por Darwin y Touries, - se viven verdaderas experiencias de psico-sociología in - dustrial, creando una verdadera mística de las relaciones de este tipo dentro de la organización, que tiende a trans - formarse en un laboratorio social.

Cuando la empresa se convierte en un campo de expe - riencias técnicas y sociales pasa de ser un medio de en - rriquecimiento o una forma de afirmar una potencia económi - ca, para presentar una evolución donde patrones míopes o -

una administración que controla demasiado se convierte en enemigos de su expansión. Dicha situación se debe a dos factores:

- a) A la decadencia del propietario
- b) Y a la promoción de los asalariados

El propietario ya no es dueño absoluto de la empresa, ésta ha pasado al control de las fuerzas económicas - (grupos financieros y red de intereses económicos), se convierte en parte de una colectividad formada por las mismas comunidades, por los usuarios y por la colectividad de trabajo para quienes ha pasado a ser una cuestión más importante que para el mismo propietario, donde sus exigencias han colocado los problemas sociales en el primer plano de las preocupaciones de la empresa. Este tipo de empresa se caracteriza porque:

- 1) La dirección se ha humanizado
- 2) El director ya no es patrono sino coordinador de esfuerzos humanos (emplea armónicamente las facultades y aptitudes de los hombres que tiene a sus órdenes).
- 3) La organización tiende a convertirse en una ciencia de la armonía social.
- 4) Las relaciones ya no se modifican por razones técnicas o políticas sino por una mejor coordinación de las relaciones humanas.
- 5) La actividad de los trabajadores se desenvuelve en las mejores condiciones posibles desde el punto de vista psicológico y moral.
- 6) Ya no se considera a los trabajadores como un medio de producción, sino como un objetivo en sí mismo.

Por su historia, podemos percatarnos de la evolu -

ción organizacional, que no solo está condicionada por este factor relevante de origen histórico, sino también por otros factores que son:

- Medio geográfico
- Relaciones con otras comunidades
- Relaciones con grupos sociales
- Sus finalidades económicas, técnicas y humanas.
- Su propio funcionamiento

Todos estos factores aunados dan como resultado un tipo de organización que tendrá sus propias características y que dirá del grado de integración logrado en sí misma y con la comunidad que lo rodea.

Cuando hablamos de integración con la comunidad nos referimos al hecho de que la organización no puede desenvolverse independientemente como antaño, desde su instalación en un medio geográfico determinado se están poniendo las bases de su porvenir, desde ese momento se puede ver prefigurada técnicamente, se determina la proximidad de las fuentes de energía, las facilidades de comunicación, las relaciones con la clientela y las características de la mano de obra local, se podrá contar con gente que tiende al individualismo o con gente preocupada por establecer contacto humano.

La organización se encontrará sujeta a control externo como los del estado, bajo forma de leyes como los referentes al físico y arbitraje. La de la opinión pública, puesto que la organización depende de la opinión de su personal, clientes y proveedores, la organización debe preocuparse por su reputación y aprovechar toda circunstancia que se le presente para mostrarse parte integrante de la comunidad que la circunda o sea los sindicatos, iglesias, partidos, como factores de equilibrio so-

cial que aunados a Escuelas y Universidades, le dan un - prestigio moral a las organizaciones, perpetuando costum**br**es e idiosincrasias que afirman su libertad de acción-dentro del ámbito de su autonomía.

Para que la organización logre este tipo de integración, deberá establecer estrecho contacto con el medio social que la rodea, deberá publicar sus relaciones entre sus elementos integrantes, sus actividades locales y comunicar sus intereses que tiene en común con las actividades de escuelas, empresas, organizaciones sociales, - las cuales desarrollan un espíritu cívico en su elemento humano, haciendo que el trabajador se sienta orgulloso - de pertenecer a un organismo que informa e interesa al-público, lo cual lo hace sentirse más ligado a su trabajo y a la comunidad que lo rodea. Esto puede acentuarse cuando la empresa se percibe como un colaborador de los-poderes públicos, implicando una educación y comprensión recíproca entre el estado y las diversas empresas.

Toda organización cumple o debería cumplir con un-papel social que beneficia a las partes envolventes, al - mismo tiempo que cubre una finalidad económica, técnica - y humana, optando por una noción colectiva de la organiza-ción, dando oportunidad al ser humano de expresar sus sen-timientos dentro de la realidad social que le toca vivir-y a la vez que se libere de su única finalidad financiera (producir un beneficio) para orientar su propia vida técnica hacia el fin de producir cada vez mejor, satisfacer al cliente o consumidor, poniendo a precios los más bajos posibles, una producción lograda en óptima productividad-(sin aumentar el esfuerzo de trabajo necesario para conse-guirlo). Es vital que el empresario se rodee de las condiciones necesarias de trabajo para conseguirlo, logrando una economía óptima que garantice su funcionamiento y lo-gre adaptarse al progreso técnico, social y a las modifi-caciones de consumo imperantes.

Antes de que entremos de lleno a explicar las posibles modificaciones que podrían solventar esta situación, es necesario que asentemos todos los factores ya citados como cruciales para la integración de toda organización - y ahora veamos a la organización en sí y su funcionamiento.

Una organización es un sistema abierto que conjunta a una comunidad social con límites identificables coordinándola para obtener determinados fines.

Toda organización está formada por diversos elementos que van desde las instalaciones materiales (equipo técnico y bienes); estatutos que la definen, objetivos, cierta estructura, normas, técnicas y la conducta interrelacionada de sus miembros especificada para la realización de ciertas tareas, para lo cual existe un orden normativo, escalas de autoridad, sistemas de comunicación, sistemas coordinados, cierta coordinación de los individuos (sistémica y positiva) para obtener lo mejor posible del esfuerzo disponible, no solo existen reglas formales y los controles para que se verifiquen, existen también reglas no escritas, por las cuales la empresa no otorga beneficio alguno, pero sin las cuales la organización sufriría grandes trastornos, tales factores han de encontrarse interrelacionados, personalidades diferentes han de enfrentarse y convivir, todas unidas para lograr un fin, todo ello debe estar unido, adherido fuertemente bajo un solo nombre: integración, si una estructura organizacional no cumple con esta característica es obvio la repercusión que tendrá en todos sus elementos integrantes.

Hasta el momento hemos manejado la palabra organización en una forma general, queriendo con ello abarcar todo tipo de organización, algunas veces nos hemos referido a una en particular, pero creemos que la inducción debe estar presente en todas, adecuándola a sus propias ca-

racterísticas y que la integración de la estructura es vital para su buena marcha, por lo que debemos considerar la existencia de diversos tipos de organización, en este terreno podemos contar diversas tipologías.

Una organización se puede clasificar en base a cuatro factores:

- 1) Sus miembros
- 2) Sus propietarios
- 3) Sus clientes
- 4) Su público

Así se tienen las siguientes:

A) Asociación de beneficios mutuos

Partidos, sindicatos, asociaciones fraternales, clubes, sectas religiosas.

Su Objetivo: mantener el control de sus miembros. Una característica básica de la mayoría de ellos es que sus elementos son apáticos.

B) Empresas comerciales

Su beneficiario: el propietario

Entre ellas están firmas industriales, empresas de ventas por correo, almacenes de mayoreo y menudeo, bancos, compañías de seguros.

Objetivo: obtener ganancias al máximo con un costo mínimo.

C) Organizaciones de servicio

Su función: servir a los clientes

Ejemplos de ellas son: agencias de trabajo social, hospitales, sociedades de asesoramiento legal, clínicas de salud mental.

Estas organizaciones tienen un peligro puesto que pueden ser utilizadas por los profesionales para hacer su trabajo más fácil o solo ser utilizadas para promover sus carreras.

D) Organizaciones nacionales

El público en general constituye su beneficiario - principal.

Ejemplos: Servicios armados, policía, departamento de prevención de incendios, las agencias de protección cívica.

Su reto es mantener mecanismos burocráticos eficientes que implementen en forma efectiva los objetivos de la comunidad, que en forma ideal son decididos mediante métodos democráticos.

Etzioni y Blau-Scott utilizan la adaptación como la mayor fuente de diferenciación entre las organizaciones, entendiendo por adaptación la manera como los participantes menores de una organización responden al sistema de autoridad de la misma. Así se tiene que:

Cuando la base de la autoridad es la coerción la adaptación es alienante.

Cuando la base es la coerción la adaptación es alienante.

Cuando la base de la autoridad es la remuneración - la adaptación es de orientación utilitaria (instrumental o calculadora).

Cuando la base es moral o normativa (expresada por la persuasión) la adaptación es moral.

Katz y Kahn las dividen en:

1) Organizaciones Productivas o Económicas

Las cuales se dedican a la manufactura, a la transformación, su objetivo crear riqueza. Se dividen en:

Actividades primarias (agricultura, minería).

Actividades secundarias (manufacturas, procesamiento).

Actividades terciarias (servicio y comunicación).

Dichas organizaciones proporcionan integración ins-

trumental y recompensas.

2) Organizaciones de Mantenimiento

Como las escuelas, las cuales educan, adoctrinan, preparan, socializan y otras cuya función es restaurativa, puesto que se dedican a actividades médicas y a la rehabilitación, ambas impiden que la sociedad se desintegre, su integración es normativa.

3) Organizaciones de Adaptación

Son de este tipo las Universidades, los Institutos de Arte. Las cuales dan conocimiento, elaboran teorías y pruebas.

4) Administrativas o Políticas

Se dedican a arbitrar, coordinar, y controlar recursos, gente y subsistemas.

Ejemplo: El Estado.

Así mismo podemos encontrar otras tipologías organizacionales que dependerán de su estructura específica, de sus transacciones que tiene con el ambiente, de sus transacciones internas, de la naturaleza de su procesamiento, de su estructura burocrática, etc; sin embargo, a pesar de sus posibles características que las hacen diferentes unas a otras, también poseen un elemento común, incambiable y de notable peso, su elemento humano, en todas está presente, es lo que los hace valiosas y son ellos nuestro punto importante, a ellos debe estar encaminada la Inducción, en todos deberá estar presente jugando su papel de adaptación-integración.

La organización no es fruto de una sola inspiración, es producto de diversas ciencias que se han dedicado a estudiarla, es una consecuencia de la realización de cinco funciones: Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar.

La Inducción como parte de la Integración debe ser planeada, implementada y controlada. La Integración de cualquier organización no es algo sencillo nosotros hemos dedicado a cada uno de sus elementos una determinada explicación y hemos visto su interconexión, ahora debemos saber las bases que la sustentan, los interesados en planificarla deben partir de ciertas ideas para poder lograr su coordinación, es decir parten de ciertos enfoques teóricos organizacionales que ellos aplican en la dirección de los Recursos humanos, nosotros sabemos que es un campo extenso donde muchos autores han participado, solo hemos escogido los que creemos básicos para nuestro objetivo, los cuales repercuten obviamente en el trabajo de la persona encargada de organizar este ramo, producto de ello es la forma que él cree adecuada para lograr la integración del sujeto a la organización.

Estos enfoques son:

- 1) Teoría de la Administración
- 2) Teoría de la Máquina
- 3) Teoría Estructural
- 4) Teóricos del grupo
- 5) Teóricos del individuo
- 6) Teóricos de la Tecnología
- 7) Teóricos de la Economía
- 8) Teoría Y

1) Teoría de la Administración

Sus representantes: Henry Fayol, Lyndall F. Urwick, Luther Gullick, James Money, Frederick W. Taylor.

Quienes formularon como la organización debe estar establecida para una máxima productividad y eficiencia, - considerándola como un sistema cerrado, su preocupación - se centró en:

- Principios de especialización
- Disposiciones jerárquicas
- Delegación de autoridad y responsabilidad
- Alcance de control
- Distribución de las subunidades organizacionales.

Sus peros:

- Tiende a ignorar o a simplificar las motivaciones existentes para cada uno de los niveles de trabajo.
- Consideran a los miembros de la organización como extensiones de las máquinas con las cuales ellos trabajan.
- Presuponen un solo tipo de autoridad (aquellas que parten de las posiciones jerárquicas).
- El papel del experto es casi ignorado por completo o se hace coincidir exactamente con una posición.

2) Teoría de la Máquina

Sus propósitos principales, implícitos o explícitos son:

a) Proceso de especialización de las tareas. Hay eficiencia porque se facilita su perfección en la realización y su responsabilidad.

b) Estandarización de la ejecución de un papel
Al irse fraccionando las tareas, su ejecución se va estandarizando.

c) Unidad de mando y centralización de la toma de decisiones

Las decisiones quedan centralizadas bajo un mando.- La responsabilidad debe ser de hombre a hombre.

d) Uniformidad en las prácticas.
Hay prácticas institucionalizadas, uniformes, de este modo deben seguirse los mismos procedimientos de personal respecto a todos los individuos situados en un estatus dado.

e) No debe haber duplicación de funciones. (Basa

do en tiempos y movimientos).

Sus puntos críticos:

- Descuida el comercio constante del sistema con su ambiente.
- Pasa por alto muchos tipos de intercambio insumo-producto con el ambiente. Es decir al ignorar el insumo, ignora los valores y necesidades que la gente trae consigo y que forma parte de él.
- Presta poca atención a los subsistemas de la organización, a su diferente dinámica y el intercambio que entre sí realizaban dentro de la organización.
- La organización informal es pasada por alto.
- La teoría de la máquina concibe la constancia organizacional como un ordenamiento rígido y estático de partes.
- Pasa por alto los valores compartidos y enfoca de un modo inadecuado la interdependencia de tareas.

3) Teoría Estructural

Weber se identifica con este grupo. Lo que trataron de crear fue un tipo ideal de organización que pudiera manejar los complejos problemas modernos. Establecieron ciertos requisitos para el buen logro de esta organización ideal:

- Énfasis de la forma de organización
- Concepto de jerarquía
- Especialización en la tarea
- Campo específico de competencia
- Normas de conducta establecidas
- Registros e informes

4) Teoría del Grupo

Guías: Elton Mayo y Kurt Lewin

Parten de la premisa de que los grupos de trabajo ejercen una enorme influencia sobre el comportamiento individual, sobrepasando a las normas organizacionalmente fundamentadas como a las propias predisposiciones del individuo.

Sus conclusiones:

- La capacidad de trabajo de un individuo está de terminada por su capacidad social.
- Las recompensas no económicas son más importantes en la motivación y satisfacción de los trabajadores.
- Las personas ante su situación de trabajo reaccionan como grupo y no como individuos.
- El líder no es el que está a cargo del grupo, - pueden aparecer líderes informales con mayor poder.

- El supervisor efectivo es el que se centra en - el empleado, considerando que su trabajo se relaciona más con seres humanos que con el trabajo mismo.
- La comunicación y la participación en la toma de decisiones son algunas de las más significativas recompensas que puedan ofrecerse para obtener el compromiso por parte del individuo. Sus desventajas son dos fundamentalmente:
- En algunas circunstancias los factores que se - presentan como determinantes mayores del comportamiento son lo opuesto a lo que proponen estos Teóricos.

- Según Pugh ellos han omitido la dimensión del poder en las relaciones de la organización.

5) Teóricos del Individuo

Se trata de Teóricos cuya preocupación se centra en el individuo, sus predisposiciones, reacciones y personalidad dentro del montaje organizacional. Son dos los puntos básicos que se pueden encontrar en base al tipo de visión de la personalidad que se sustente.

A) Psicoanalítica. Ve a la organización compuesta por individuos que presentan diversos tipos de relaciones con sus padres y quienes actuando en un continuo estado de desarrollo, se comportan en las organizaciones sobre la base de sus predisposiciones individuales solamente.

B) Maslow y Herzberg. Ven a la organización como el medio que proporciona al individuo una serie de recompensas con distintos grados de satisfacción, (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización), por lo que la organización debe tratar de ofrecer a sus miembros el más alto (autocrecimiento y autodesarrollo) nivel de motivación y recompensa.

Sus desventajas:

- No están documentados lo suficientemente empíricamente como para no permitir su aceptación definitiva como la teoría final de la personalidad.
- Desechan el impacto que sufre el comportamiento individual ejercen las influencias organizacionales y sociales del grupo que dejan a un lado.
- Cualquier análisis total de la organización debe-

incluir el elemento humano individual.

- Con frecuencia los sociólogos tienden a suponer que las diferencias individuales están distribuidas al azar y que no tienen importancia en sus análisis .

6) Teóricos de la Tecnología.

Autores: Woodward, Thompson, Perrow y Trist.

Supone que la técnica es parte del medio, puesto que la organización incorpora desarrollos tecnológicos a sus sistemas y es parte del sistema interno de la organización.

El trabajo de Trist demuestra que el sistema técnico de una organización interactúa con el sistema social en existencia.

Su desventaja es no considerar a la tecnología como un determinante mayor de la naturaleza de las organizaciones sino como el determinante.

7) Teóricos de la Economía.

Estos teóricos parten de que la organización es un participante activo del proceso económico, que pretende aumentar su posición y tomar decisiones económicamente sólidas (racionales). Es un intento por determinar como pueden tomarse decisiones económicamente racionales bajo condiciones psicológicas y sociológicas variantes.

Su desventaja es que se trata de modelo de simulación sin verificación empírica.

8) Teoría X.

Esta teoría supone que si los empleados son perezosos, indiferentes, sin voluntad para tomar ninguna responsabilidad, no crean y no cooperan es a causa de los métodos de organización y control utilizados por

la administración.

Sus supuestos son:

- El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El castigo y la amenaza no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano, el hombre ejercerá autodirección y autocontrol en el servicio de los objetivos en los cuales está involucrado o comprometido.
- Comprometerse con los objetivos está en función de las recompensas asociadas con su cumplimiento
- El promedio de los seres humanos aprende bajo condiciones adecuadas no solamente a aceptar sino a buscar la responsabilidad.
- El ingenio y la creatividad está disperso en la población.
- La potencialidad del ser humano es utilizada solo en parte. En ella hay: mutua responsabilidad **y objetivos** compartidos, interdependencia en la organización humana y se obtiene a través de discusiones en todos los niveles.
- Exige que se tomen en cuenta las necesidades individuales .
- Debe trabajarse colectivamente para que todos puedan participar de sus beneficios.
- Da por sentado que el individuo va a ejercer la dirección y el control de sí mismo en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización en el grado en que se compromete con dichos objetivos
- Las ideas de esta teoría no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostienen que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias.

SUS DESVENTAJAS:

- Considerar la integración perfecta de los objetivos de la organización con las aspiraciones y necesidades individuales, no es una finalidad realista.
- Aún no se ha aplicado en suficientes situaciones que den resultados, en los casos que se ha hecho se ha tratado de organizaciones con problemas críticos y se duda de que tenga los mismos efectos en situaciones no males.

Las anteriores teorías dan como resultado la creación de determinadas estructuras organizacionales. ¿Cuál es la mejor? ¿Cuál de ellas intrínsecamente da pie a una mejor integración o logra lo contrario?

Una organización es un sistema planeado para superar las fallas humanas, una de sus preocupaciones básicas es coordinar su recurso humano, de tal manera que lo adapte e integre al sistema en una forma rápida y eficaz por lo que debe darle al sujeto y a la vez pedirle lo siguiente:

DEBE DARLE

- 1) Una concepción del tiempo
- 2) Una concepción del trabajo
- 3) Una concepción de su remuneración
- 4) Conocimiento sobre los objetivos si no tiene adhesión a ello
- 5) Desarrollo dentro de la empresa.
- 6) Una programación de su vida (dentro y fuera del trabajo)
- 7) Una unificación al sistema para hacerlo que permanezca en él.
- 8) Un ambiente favorable
- 9) Una tarea que genere su propia motivación
- 10) Una actitud que vaya de acuerdo con sus valores

- 11) La oportunidad de participar
- 12) Prioridad de compromiso
- 13) La medida humana para facilitar la comunicación
- 14) Entrada a la autoridad y al consejo

Y DEBE PEDIRLE:

- 1) Disciplina
- 2) Subordinación
- 3) Responsabilidad
- 4) Una conducta confiable con la cual cumple su pa
pel
- 5) Que satisfaga normas cualitativas y cuantitativas
- 6) Cooperación
- 7) Acciones para proteger el sistema
- 8) Sugestiones creadoras para mejorar la organiza -
ción
- 9) Autoadiestramiento para responsabilizarse más de
la organización
- 10) Que entre a un ritmo alto y rápido para contrarres -
tar el volumen de votos y deserciones
- 11) Que permanezca en el sistema
- 12) Bajo ausentismo y rotación

En ambos lineamientos se puede apreciar que muchos de ellos pueden ser cubiertos en la marcha de un Programa de Inducción, nosotros ya hemos enunciado su papel y su importancia, también hemos visto como el otorgar información y entrenamiento al nuevo elemento puede ayudar a su rápida adaptación e integración, esto dependerá de que la organización pueda cubrir una buena Inducción y cuente con la estructura organizacional necesaria que la refuerce, porque también hemos visto los problemas a los que se tendrá que enfrentar el trabajador dentro de su grupo, los desajustes que encontrará, la frustración que tendrá que enfrentar, puesto que la organización mantiene una forma de ser gené

ca, aunque tenga diferentes tipos de administración, ya que cada uno de ellos tiene sus consecuencias, recordemos que:

- A) Toda organización tiene una estructura de autoridad ante la cual el sujeto debe responder, para ello la organización cuenta con el proceso de enculturación, que ha preparado al sujeto para responder en forma adecuada ante ella, pudiéndose lograr una integración por mando racional y mecánico, pero la cual ignora los sentimientos y emociones conectados con la realización de la colaboración organizativa.

- B) El progreso de la organización proviene del desarrollo de un sistema de reglas impersonales. Por lo que es necesario recordar que dada la insatisfacción que siente el sujeto de estar reglamentado a una organización formal, el mismo crea una organización informal donde las relaciones interpersonales la cubren, dándole la oportunidad de interactuar, tomar decisiones propias y cooperar entre sí, trata de cubrir sus necesidades de autodeterminación y expresión (En 2.2. Clases de grupos hablamos de esto).

- C) Dentro de la organización existen subsistemas que dan apoyo a la organización, los cuales son:

SUBSISTEMAS DE PRODUCCION

Los cuales están relacionados con el trabajo que se realiza, dedicados al procesamiento, a la transformación energética o de información cuyos ciclos de actividad comprenden las funciones principales del sistema.

SUBSISTEMAS DE APOYO

Son los encargados de las transacciones de apoyo, conseguir el material, deshacerse del producto y mantener relaciones de institución a institución.

SBSISTEMAS DE MANTENIMIENTO

Son los existentes para vincular al personal a su cometido funcional. En la mayoría de los casos se trata de conducta humana adaptada a una pauta. Obviamente que el solo ordenar dicha conducta no es suficiente para que ésta se presente y se mantenga ejecutando sus funciones, por ello existen mecanismos que las hacen perdurables: Reclutamiento, adoctrinamiento, socialización, recompensa o castigo. Sus funciones son:

- Vincular a las personas al sistema como partes en funcionamiento.
- Mantener la conducta interdependiente necesaria para cumplir la tarea.

- El hecho de que se empleen recompensas y sanciones de acuerdo con un conjunto de reglas y respecto a ejecuciones e infracciones específicas, son con el fin de controlar la ejecución del papel. La distribución de recompensas es sumamente diferente entre los diferentes miembros dependiendo del estatus o nivel que tenga. La Inducción entraría como parte de este subsistema, recordamos que el utilizar recompensas y castigos son fuente de atracción de la organización y que son utilizados en el Programa de Inducción, pero también consideramos las repercusiones negativas que ya hemos enumerado anteriormente en otros temas.

SUBSISTEMAS DE ADAPTACION

Son los relacionados con el cambio organizativo, - las estructuras dedicadas a captar los cambios externos- y a traducirlos para la organización, son: investigación

del producto, investigación del mercado, planeamiento a largo plazo, investigación y desarrollo, etc.

SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACION O GERENCIALES

Encargados de dirigir, distribuir y controlar los muchos subsistemas y actividades de la estructura. Basados en cierta estructura de autoridad, mediante la cual se toman las decisiones y se parte a la acción. Existen tres tipos de ella: lineal, consultiva y funcional.

LINEAL

Sus ventajas: conservar la simplicidad, hace una división clara de la autoridad y estimula a la acción rápida. Sus desventajas: desdeña a los especialistas en planeación, esclaviza a los hombres clave, depende de la conservación de unos cuantos hombres clave.

CONSULTIVA

Se distingue porque permite a los especialistas dar un consejo experto y entrenar a los jóvenes en este aspecto y libera al ejecutivo de línea de los análisis detallados. Sus desventajas: confunde a la organización si las funciones no son claras, reduce la fuerza de los expertos para poner en práctica las recomendaciones y tiende a la centralización de la organización.

FUNCIONAL

Ventajas. Releva a los ejecutivos de línea de sus decisiones de rutina, proporciona una estructura para la aplicación del conocimiento de expertos, disminuye la presión por la necesidad de un gran número de ejecutivos cabales. Sus desventajas: hace las relaciones más complejas, los límites de autoridad un problema de difícil-

coordinación, tiende a la centralización de la organización.

Por lo que podemos observar en los diferentes organigramas de las empresas, organizaciones que muestran una dimensión vertical, otras dimensiones lineales, o otras combinadas: lineal y staff, cada una de ellas tendrá que mantener un tipo de autoridad, en cuyo funcionamiento podemos encontrar diversos problemas, en motivos de desajuste se han mencionado algunos.

D) La existencia de la organización se debe a que ha de cumplir con determinadas metas, por lo que los mecanismos de mantenimiento no esperan resolver completamente las necesidades personales de la gente, sino conseguir algún acuerdo viable entre los requerimientos de la tarea y las necesidades y satisfacciones psicológicas de quienes realizan el trabajo.

También ya hemos visto la repercusión de que se logren tanto las metas de la organización, del grupo como las del individuo.

E) Resumiendo, podemos decir que la organización está destinada a superar las limitaciones de la gente y a crear un medio ambiente en el que las energías de los hombres puedan concentrarse en el trabajo que se realiza. Ello implica que necesita de límites que no sean de fácil cruce para ninguna fuerza externa, de mecanismos especiales que le aseguren una ejecución continua y estable, al mismo tiempo deberá contrarrestar la rigidez de estos mecanismos con algunos otros de mayor flexibilidad y adaptabilidad. Existe una gran diversidad de organizaciones su tipo de estructura hará que varíe el poder y -

las recompensas.

El hecho de estudiar cuidadosamente a una organización llevaba por objeto instalar un Programa de Inducción donde se lograra la adaptación y la integración del sujeto a su grupo de trabajo, se han enumerado todas sus ventajas, pero en el proceso pudimos percatarnos que la Inducción formaba parte de una función más importante: la integración y que muchas veces las estructuras organizacionales no contaban con los requerimientos de una buena Inducción y que si aparentemente pueden poner en marcha un programa de este tipo, evitando así la angustia del nuevo elemento, muchas veces el funcionamiento, la estructura de la organización, lleva en sí factores desintegrantes, por lo que la Inducción debe ser un Programa que debe ser aplicado en forma continua y donde se detecten estos problemas, esto no quiere decir que habrá una estructura organizacional que evitara este tipo de problemas, solo podemos asegurar que no hay una mejor forma de organización, que ello dependerá de sus resultados y de que cubra todos aquellos requerimientos hasta ahora expuestos, donde también se consideren los factores sociales y humanos que conlleva una organización, sin por ello descuidar otros factores, lo que hasta el momento podemos sostener es que las organizaciones no solo deben adaptar a sus elementos e integrarlos, sino que ellas mismas deberán adaptarse e integrarse a las necesidades de su ambiente y que habrá ciertas estructuras encaminadas a lograr esa integración, terminando con los elementos que lo impiden en las actuales estructuras.

Este tema ha sido ya tratado por hombres interesados en la organización como Rousseau que ha sostenido que

este tipo de institucionalización es la destrucción de la mayor y verdadera naturaleza del hombre.

Marx y otros teóricos sociales han escrito acerca de las frustraciones impuestas al hombre por la naturaleza de la organización, el hecho de que el hombre no controle su trabajo y el destino de la organización es la fuente de este problema, aunada a la separación del trabajador de los medios de producción, lo hace sufrir un alejamiento, un sentimiento de impotencia y una falta de identificación positiva con su trabajo

La estandarización social ha significado coartar las diferencias biológicas individuales que están en operación. Las penas y tensiones que experimentan los trabajadores en sus esfuerzos por adaptar sus diferencias individuales a éstos requerimientos estándar, juegan un papel en la conocida neurosis ocupacional.

No todos los autores han coincidido con estas afirmaciones, ellos han tratado de reconciliar los conflictos en una forma ventajosa para todos y han sostenido que la organización no necesariamente puede ser frustrante o envilecedora de los trabajadores. Por lo que las nuevas estructuras deberían enfrentar situaciones tales como:

- El trabajo debe proporcionar sentido de autorrealización y autonomía, evitando que la persona deje su puesto.
- Se sabe que las personas más interesadas y satisfechas con su trabajo son las que ocupan los niveles más altos, son los más comprometidos, más identificados y los que tienen actitudes más favorables.

- Dada la distribución de poder, solo los que tienen puestos altos tienen más control, sentido de compenetración, identificación y sentimientos de responsabilidad en el puesto.
- A las personas de altos niveles se les considera más importantes, tienen más responsabilidad, más dignidad oficial, más reconocimiento, reciben remuneraciones más altas, disfrutan de mayores privilegios y emolumentos (compra de acciones, vacaciones más prolongadas, permisos con enfermedad).
- Solo estas personas pueden satisfacer necesidades importantes y su sentido de autoestimación será alto dependiendo del estatus con que esté relacionado.
- Entrevistas de Herzberg, Mausner y Snyderman muestran como la salud física y mental están relacionadas con los problemas en el trabajo.
- En los niveles más bajos el trabajador (aunque no en todos los casos), puede experimentar serias frustraciones debido a que su trabajo no le proporciona suficientes oportunidades de usar sus habilidades o de realizar sus potencialidades.
- En los niveles superiores los trabajos son menos repetitivos, rutinarios, permitiendo mayor discreción, autonomía, individualidad, sentido de autorrealización o autoejecución.
- Walker y Guest demostraron como los requerimientos de la baja especialización, además de la rutina, repetición y falta de interacción social de los trabajos de producción en masa, afectan adversamente las actitudes de los trabajadores hacia su trabajo, así como las tasas de ausentismo y rota

ción.

- Dado que las operaciones de producción masiva - no imponen restricciones físicas y mentales a los trabajadores, no logran estimularlos; retardar los o interesarlos, por ello los trabajadores - se inclinan a desarrollarlos con un menor sentido de identificación.
- La organización es un tipo de clase social, en el sentido de que desde el punto de vista psicológico y económico algunos de sus miembros es - tán más ventajosamente situados en ellos que otros. Por ello se encuentren conflictos entre - personas en diferentes puestos, se da en tres - diferencias generales:
 - Diferencias en las percepciones y conocimientos.
 - Diferencias en normas e ideales.
 - Diferencias en lealtad.
- Las personas en diferentes posiciones jerárqui - cas pueden percibir o interpretar los aconteci - mientos importantes en la organización en forma no semejante.
- Las personas en diferentes posiciones están motivadas en formas distintas.
No poseen fuentes de información y puntos de vista iguales.
- Sus ambientes sociales y psicológicos son absolutos y sistemáticamente diferentes.
- El estatus y la autoridad inhiben a los miembros a comunicarse libremente con sus superiores con - respecto a aspectos importantes del trabajo.
- Los empleados se inclinan a desear una organiza - ción más democrática que la que desean los super

visores.

- Los superiores se inclinan a identificarse con la organización y a apoyarla psicológicamente.
- Las políticas y actuaciones organizacionales son consideradas por los superiores como correctas, favorables y justas.
- Los superiores tienen el punto de vista de que lo que es bueno para la organización es bueno para todos sus miembros.
- Las actitudes de la membresía para apoyar la organización y sus políticas es posible que cambien cuando cambie su puesto en la jerarquía.

Para remediar todas estas situaciones es vital que se parta primeramente por considerar a la organización como un sistema abierto que se encuentra sujeto a transformaciones creadas por sus miembros y que por ello tendrá que enfrentar problemas.

Segundo, si la organización demuestra estar bien planificada para resolver las necesidades de su ambiente puede proporcionar la satisfacción de las necesidades básicas de sus individuos, así como satisfacciones más fuertes de poder o de afiliación.

Tercero, la organización no es simplemente un sin número de personas las cuales tratan de lograr sus objetivos, sino que es un grupo de personalidades integradas y conscientes que comprenden la responsabilidad colectiva que tiene que enfrentar.

De lo que se trata es de terminar con los intensos sentimientos de desigualdad entre los niveles más bajos, los cuales inhiben la identificación de la organización con sus objetivos, le restan interés a la realización de

las tareas al máximo, matan la iniciativa y reducen las posibilidades de que los problemas de operación sean resueltos rápidamente, cambiarlos por estructuras donde - los empleados no se sienten como instrumentos, sino como socios, donde ellos por su propia iniciativa, actúen responsablemente.

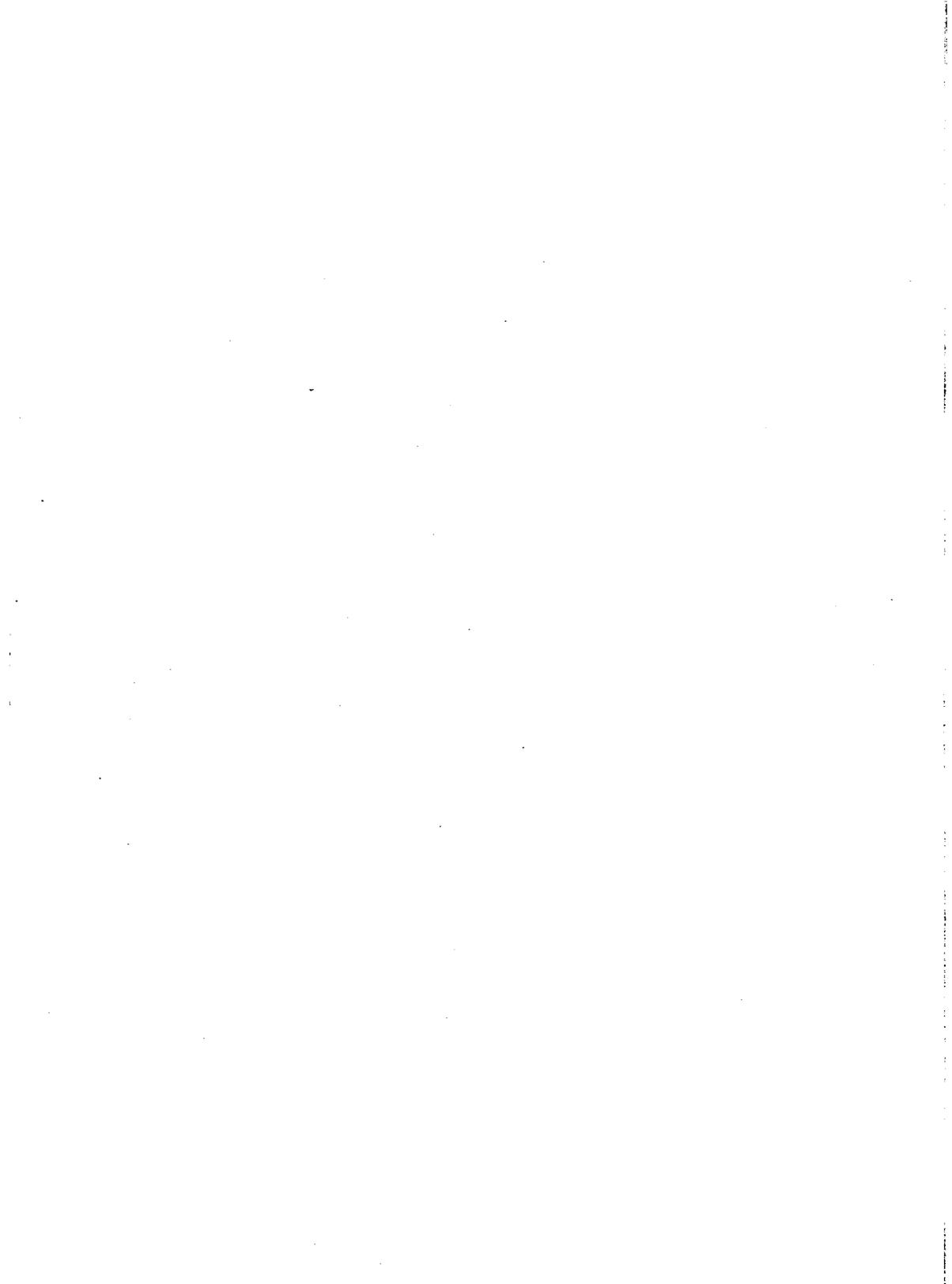
Donde el sujeto sienta a su puesto como difícil, im - portante, significativo e indispensable para la realiza - ción de los objetivos de la organización.

Requiere una estructura donde la planeación, la to - ma de decisiones y el control queden descentralizadas - para facilitar el trabajo de equipo, donde la comunica - ción fluya libremente en todas las direcciones y las políticas sean guías adecuadas para la toma de decisiones y accesibles a todo aquel que necesita conocerlas y u - sarlas.

Una estructura donde la gente mantenga una forma fija de cooperación, que no olvide y deje afuera los he - chos sociopsicológicos de los sistemas sociales y diri - ja hacia el logro la tarea colectiva, que sea para cada uno de sus elementos de suma importancia y significati - va.

Es cierto que la Inducción que nosotros proponemos - usa precisamente justificantes, reforzadores e incenti - vos que marcan más las diferencias entre los diferentes elementos, se debe a que este tipo de Inducción está a - daptado a los tipos de estructura organizacional que - existen en nuestra realidad económica y social, pero - para marcar una alternativa más es necesario saber que la Inducción en su etapa integrativa debe ir más allá, para lo cual deben considerarse cambios en las estruc - turas organizacionales, dichos cambios dependerán de -

las necesidades propias del sistema que al verificarse redundarán en un cambio en la planeación de la Inducción que ya por sí misma podrá verificarse primero como una fuente informativa y después como una estructura que por ella misma tendrá y adherirá fuertemente a sus integrantes.



B I B L I O G R A F I A

- ARGYRIS, Chris. El individuo dentro de la organización España. Editorial Herder, S. A. 1979. p.p. 160-189
- BROWN, J. A. C. La psicología social en la industria. 4a. - reimpresión B. 173, México, Fondo de Cultura Económica. 1973. p.p. 126-127, 148-149.
- GUZMAN, Valdivia Isaac La sociología de la empresa. 9a. - Edic. México, Editorial Jus 1979 p.p. 61-78.
- HALL, Richard H. Organizaciones, Estructura y Proceso. 2a. impresión. España. Prentice/Hall Internacionl. 1976. p.p. 7-8, 9, 12, 27-29, 43-44.
- KATZ, Daniel y Kahn Robert L. Psicología social de las organizaciones. México, Edit. Trillas, S. A. 1977. p.p. 40-43, 48-57, 70-73, 82, 84-89, 90-95, 97, 100-107, 125-165, 371-374, 417, 431.
- LAWRENCE, Paul R. Organización y Ambiente, Barcelona, Editorial Labor, 1973, p.p. 11-30, 160-172.
- MASSIE, Joseph L. Bases esenciales de la Administración. - México, Ed. Diana, 1969. p.p. 76-77, 86-87, 175-176.
- PAYLT, Maurice. La integración del trabajador en la empresa. Barcelona, Ed. Ariel, S. A. 1964. p.p. 35-50, 81, 83-88, 89-93, 256-260, 557
- FIGORS, Paul y Charles A. Myers. Administración de personal un punto de vista y un método. México. Ed. Conti-

mental, 1975. p.p. 20-24, 63-64, 157, 185-186

- RODIL, Urrego Florencio y Pco. Mendoza Trejo. Lecturas sobre organización. 3a. Edic. México, Edit.- Trillas, S. A. 1975. p.p. 55-62.
- SCOTT, Walter Dill y otros. Dirección de personal principios, prácticas y puntos de vista. 6a. Edic. - España. Mc. Graw-Hill Book Company, 1964 p.p. 10-28, 32-44, 45-59.
- TANNENBAUM, Arnolds. Psicología de la Organización laboral. México, Cía. Editorial Continental, S.A. (C.E.C.S.A.) 1968. p.p. 49-76.
- VITE, San Pedro, Silvia Guadalupe La Inducción como una técnica de integración del individuo a la organización. TESIS, UNAM. 1975 p.p. 16-26, 32, 41-42, - 46-47

3.1. TECNICAS DE INDUCCION ORGANIZACIONAL

Después de analizar lo compleja que pueda ser una estructura organizacional, se puede comprender el grado de dificultad que implica conseguir la adhesión de los trabajadores a la empresa.

Nuestro primer objetivo era lograr un programa de Inducción que integrara a los nuevos elementos, en el siguiente capítulo ponemos un ejemplo de dicho proceso-elaborado para una institución.

En él pudimos percatarnos de lo limitados que estábamos para lograr que un programa de este tipo se le diera la importancia que se merece, fruto de ese trabajo ha sido la elaboración de la presente Tesis, donde hemos querido abordar teóricamente todos los elementos que rodean a la Inducción.

Hemos visto a través de toda nuestra investigación que lo que habíamos hecho solo cumplía con una parte de la Inducción, la parte adaptativa y que solo era dirigida a una determinada población de los trabajadores y que no debía quedar así, no conformes con lo anterior procedimos a investigar sobre la segunda fase de la Inducción: su etapa integrativa donde se analizaba en detalle a la organización, pudimos encontrar necesidades no satisfechas y una serie de problemas graves que ya hemos enumerado en anteriores temas.

Por lo cual en este capítulo queremos presentar posibles soluciones a estas cuestiones y aclarar que la Inducción no solo debe existir para los nuevos empleados, sino que es una generalidad conformada por cada una de las partes de la organización a las cuales engloba y que si a de integrar, no deberá esperar que sólo el trabajador se adapte, sino que también ella deberá hacerlo, para

lograr una colectividad que necesita que todos sus elementos tomen conciencia de su interdependencia y de su unidad que redundará en una comunidad de trabajo integrada.

Toda organización ha de contar mínimamente con la Inducción en su etapa adaptativa, puesto que mediante ella se logra identificar al trabajador con su organización.

En ella se le considera como un hombre que posee su propia dignidad, donde es apreciado, donde se aprovechan sus aptitudes, por lo que debe tenerse informado con todo lo concerniente sobre su trabajo, porque contar con un hombre adaptado, es tener a alguien que tiene seguridad y que está dispuesto a dar de sí todos sus conocimientos y admitirá sus responsabilidades, alguien que será capaz de adherirse a un objetivo común, lo cual hará si se le dan razones válidas y posteriormente se le mantenga ese criterio cuando participe en la consecución de las metas organizacionales.

La Inducción es un espejo de la organización, nos dice de su estructura, de cómo funciona y que es lo que le va a pedir al sujeto, da un panorama de la institución, la cual adolece de fallas que pueden ser solucionadas por diversas formas.

Ello implica la creación de diversas técnicas que se dediquen a la solución de dichos problemas, pueden ser soluciones parciales o totales con diferentes blancos.

Las Técnicas de Inducción organizacional pueden tener como puntos claves a:

- El individuo como personalidad individual.
- El grupo.
- Las relaciones entre sus miembros.
- La estructura de la organización como un todo.

La segunda fase de la Inducción puede ser incorporar una o varias técnicas que pongan fin a los problemas existentes, ello dependerá de su estructura pre existente, de las características de los trabajadores, de las particularidades de la empresa, de la situación de esos momentos, es decir que cada una de ellas incorporará una determinada técnica dependiendo de sus propias necesidades, puesto que lo que para una organización es eficaz para otra quizá no lo sea.

La Inducción no solo debe ser utilizada en los nuevos elementos debe ser algo existente para cuando el trabajador tenga que enfrentar problemas subsecuentes: frustración, malas relaciones interpersonales, insatisfacción, necesidades básicas no satisfechas, una mediocre remuneración a sus esfuerzos, entonces es cuando debe aparecer, debe existir dentro de toda estructura algo que le diga al trabajador que:

- 1) La empresa está organizada humanamente.
- 2) No basta con adaptar, es necesario pero no suficiente.
- 3) Existe cooperación.
- 4) Las ciencias humanas estén siendo aplicadas en la empresa.
- 5) Hay una asociación y comprensión mutua entre el grupo y el individuo.
- 6) El debe reconocer sus responsabilidades y deberes.
- 7) Están resueltas sus necesidades materiales, efectivas y sociales.
- 8) Pertenece a una organización con objetivos comunes y bien determinados.
- 9) Forma parte de una institución comunitaria.
- 10) Se necesita de su colaboración.

- 11) Necesita estar consciente de su función.
- 12) Cuando la empresa gana dinero, el también lo gana.
- 13) Hay cierto grado de libertad en la toma de de cis io ne s .

La integración perfecta sería aquella en la cual no existiera ningún tipo de regla, desapareciera toda estructura jurídica, donde un principio básico facilitará la adhesión de los trabajadores, quienes dada su diversidad formarían el valor de una colectividad, una estructura organizacional donde se facilitará el despertar de aptitudes dormidas.

Una organización jamás podrá suplir al hombre, por ello debe ayudarlo a trabajar y en consecuencia a vivir mejor.

Se han dividido estas posibles soluciones en dos áreas.

La primera dejaría intacta a la Inducción en su etapa adaptativa y crearía diversos programas para lograr una integración de tres de sus elementos: el individuo, el grupo y las relaciones entre ellos.

Dichas técnicas dejarían intacta la estructura organizacional en su esencia, serían solo cambios cuantitativos, los cuales probablemente se den en nuestra sociedad.

Sin embargo, en la segunda área, tratada en el siguiente tema, haremos mención de otras técnicas en las cuales habrían cambios radicales, de esencia, que por lo tanto tendrán por consecuencia una nueva estructura y la creación de otras formas de armonía adecuadas a

las nuevas circunstancias, obviamente estos cambios no se dan en estructuras económicamente dependientes.

I) TECNICAS INDIVIDUALES

A. La información como método de cambio

Usar la información constituye una función suplementaria y de apoyo para otros métodos de cambio. Su objetivo sería lograr un cambio en el papel del individuo, ésto se lograría si se combina con alguna otra fuente motivacional (invocando castigos y recompensas).

B. Asesoramiento y Terapias Individuales.

Tiene como blanco la personalidad del individuo, su objetivo es lograr que se sobreponga a inseguridades, vea a su mundo menos amenazante, se mejoren sus relaciones con sus compañeros y sea más efectiva.

Sus peros: puede ser larga y azarosa, en algunos casos debe abandonar la situación social y a su regreso se podrán presentar choques al tratar de probar su nuevo yo,

Aun no se tienen suficientes pruebas empíricas sobre su efectividad.

Las organizaciones no siempre están preparadas para absorber personalidades saludables y bien integradas que expresen sus agresiones en lugar de inhibirlas.

C. Técnicas no verbales: El taller de rehabilitación

Se basa en la afirmación de "aprender haciendo" y es una simulación del trabajo real.

Su ventaja es que previene al cliente de situaciones tensas y lo va familiarizando gradualmente a sus rutinas de trabajo.

Sus desventajas, es que estas situaciones no es -

tán lo suficientemente estudiadas, debe considerarse su naturaleza temporaria y que su compensación monetaria puede ser variada sistemáticamente.

2. TECNICAS GRUPALES

A. La Terapia de grupo dentro de las organizaciones

Consiste en que la organización se cambie a sí misma mediante procesos de grupo que ocurren en todos los niveles.

Su propósito es mejorar el entendimiento que la gente tiene de sus interrelaciones organizacionales y de sus propios motivos, tratando de que el grupo desentierra e identifique algunas de las influencias menos obvias que están afectando a su conducta.

Dicho método logra que se resuelven algunos inconvenientes y ambigüedades, pero no se logra una reestructuración de la organización, puesto que la mayoría de los problemas están basados en conflictos de interés.

B. Influecna del grupo de compañeros

El grupo de compañeros es un recurso prometedor para los procesos de influencia intergrupo, dejarlos en libertad de que ellos tomen decisiones y se fomente la discusión entre ellos da como resultado cambios en la conducta y actitudes del individuo que traen por consecuencia efectividad en su toma de decisiones, ya que en ellos se les enseña que expresen sus conflictos y emociones para que tomen conciencia de ellos.

C. Empleo Sistemático de la Retroalimentación y de la discusión en grupo: El método de Floyd Mann.

Está basada en el sistema Taylor. Su propósito es discutir en grupo hechos y cifras en una atmósfera orientada a la tarea, donde la gente busque analizar el proble

ma e identifique el modo más objetivo sobre sus posibles causas y acepte sus posibles soluciones.

Su ventaja es que usa la estructura organizacional existente y mejora las relaciones de trabajo efectivas en tre los distintos niveles de supervisión, facilita la comunicación y al dar a conocer los resultados puede motivar en sí a la gente para que mejore su actuación.

D) Proceso de Influencia Social

Usado para conseguir que la gente se acomode a los deseos de uno. Este proceso se ocupa de los modos en que la situación y especialmente las normas grupales de expectativas de los pares de uno, se relacionan con la pauta de las formas de influencia existentes en el grupo.

Sus aportes de influencia social pueden dividirse en cuatro categorías: exigencias de la tarea, características del grupo, características individuales y combinaciones de estas tres formas.

E) Cambio sistemático: el cambio de las variables Organizacionales

Morse y Reimer (1956) hicieron un experimento donde se intentó directa y deliberadamente cambiar una variable organizacional. Se intentó cambiar la estructura de papeles respecto a la toma de decisiones y a las actividades que acompañaban a esto, de modo que los niveles jerárquicos inferiores de la estructura tuvieran más poder y responsabilidad para realizar el trabajo de la organización.

El experimento duró un año y su dificultad primera fue convencer a los líderes de que otorgaran el poder suficiente para efectuar el cambio.

F. De la Administración empírica individual a la Administración Técnica en equipo

Se da cuando la autoridad del dueño tiene que ser-

compartida con especialistas, quienes se evocan a la solución de problemas que requiera su profesión.

Hay una evolución de una administración empírica a una administración técnica y científica, donde se deben adecuar los medios a los fines, hay un cambio de mentalidad donde:

- Los subordinados son considerados como hombres.
- La solidaridad principia con el conocimiento común de los objetivos.
- La integración humana es más importante que la material.
- La empresa es considerada como una comunidad humana
- Se señala como vital la existencia social (necesidades humanas, aspiraciones, satisfacciones, de - sengaños, fracasos, triunfos).
- Los elementos humanos desean participar en la vida de la empresa haciendo uso de su inteligencia y voluntad, como elementos responsables y con iniciativa.

En este proceso son utilizadas técnicas psicológicas y sociológicas para infundir solidaridad del grupo y fomentar la adhesión a la empresa.

G PLAN SCANLON

El plan Scanlon es una forma de integración y auto-control, el intento más atrevido que se ha llevado a cabo en la industria norteamericana, es una filosofía administrativa basada en principios teóricos de acuerdo con la Teoría Y

Sus principios básicos son: la mayor participación de los obreros para resolver problemas de producción y to

mar parte en otras decisiones empresariales.

Ceder parte de las ganancias directas obtenidas de la productividad entre un 75 y 100% a guisa de primas monetarias que dependerían del éxito de la empresa como un todo.

Para ello se deben ejecutar cambios en la estructura de poder de la compañía, en la estructura de recompensas, en la de producción y en la estructura de comunicación.

Su ventaja máxima es lograr confianza y colaboración recíproca entre los grupos.

Dicho proceso solo ha sido aplicado en firmas pequeñas (de ocho mil personas) en situaciones de grave de presión económica.

Su desventaja primordial es la variación de la conducta que se presentará como consecuencia de dicha situación social, la cual impedirá una falta de concentración organizacional.

H. Teoría de Argyris.

Es un intento abstracto desarrollado a partir de las propiedades esenciales de la organización.

Considera la interrelación de todas las partes dentro de la estructura, donde el individuo tendrá la oportunidad de definir sus objetivos centrales, definir los caminos que lo llevarán a sus metas y le permitirá desarrollar un nivel realista de aspiraciones, donde tendrá más probabilidades de sentirse satisfecho.

Dicha técnica necesitará de personas sanas, individuos psicológicamente sanos que se esfuercen por ser responsables de sí mismos, autodirigidos, autocontrolados que aspiren a la eficacia en la solución de problemas y se esfuercen por disminuir su conducta defensiva y compulsiva para funcionar con plenitud.

En dicha técnica la estructura variará de acuerdo con la clase de decisión que se tenga que tomar.

SUS FASES SON:

Primera: poseer un liderazgo centrado en la realidad.

Segunda: el control de los subordinados y el líder sobre las normas decisorias del liderazgo adecuado.

Tercera: Control de los subordinados y líder sobre el uso de premios y castigos.

Cuarta: Los subordinados y el líder controlan las normas que regulan la pertenencia al grupo y su estructura.

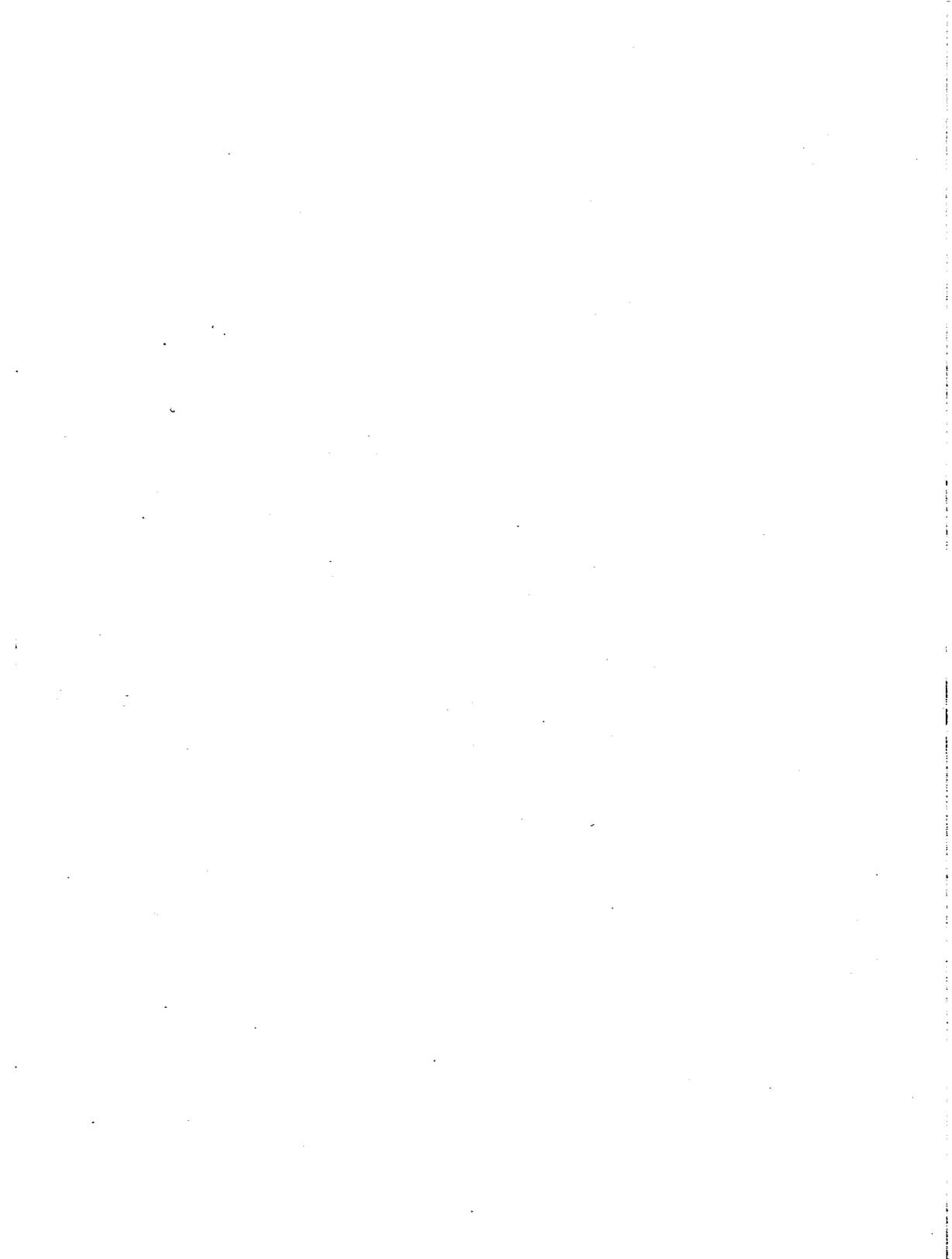
Estas fases son aunadas con modificaciones de la situación del personal en la organización y con diversos elementos tecnológicos cuyo propósito es aumentar las oportunidades de éxito psicológico y la eficacia organizacional.

Su desventaja primordial es la de ser una cuestión teórica. Las técnicas mencionadas son muy variadas y corresponden a determinadas formas de pensamiento, van desde la manipulación de los trabajadores hasta una cierta libertad del sujeto como un ser humano social y responsable.

Dichas técnicas no concuerdan con la idea de poner en manos de los trabajadores a la empresa, sino consideran que las diferencias se dan básicamente porque no se brindan las mismas oportunidades y privilegios a cada uno, lo cual se soluciona haciendo los cambios prudentes para que esto suceda.

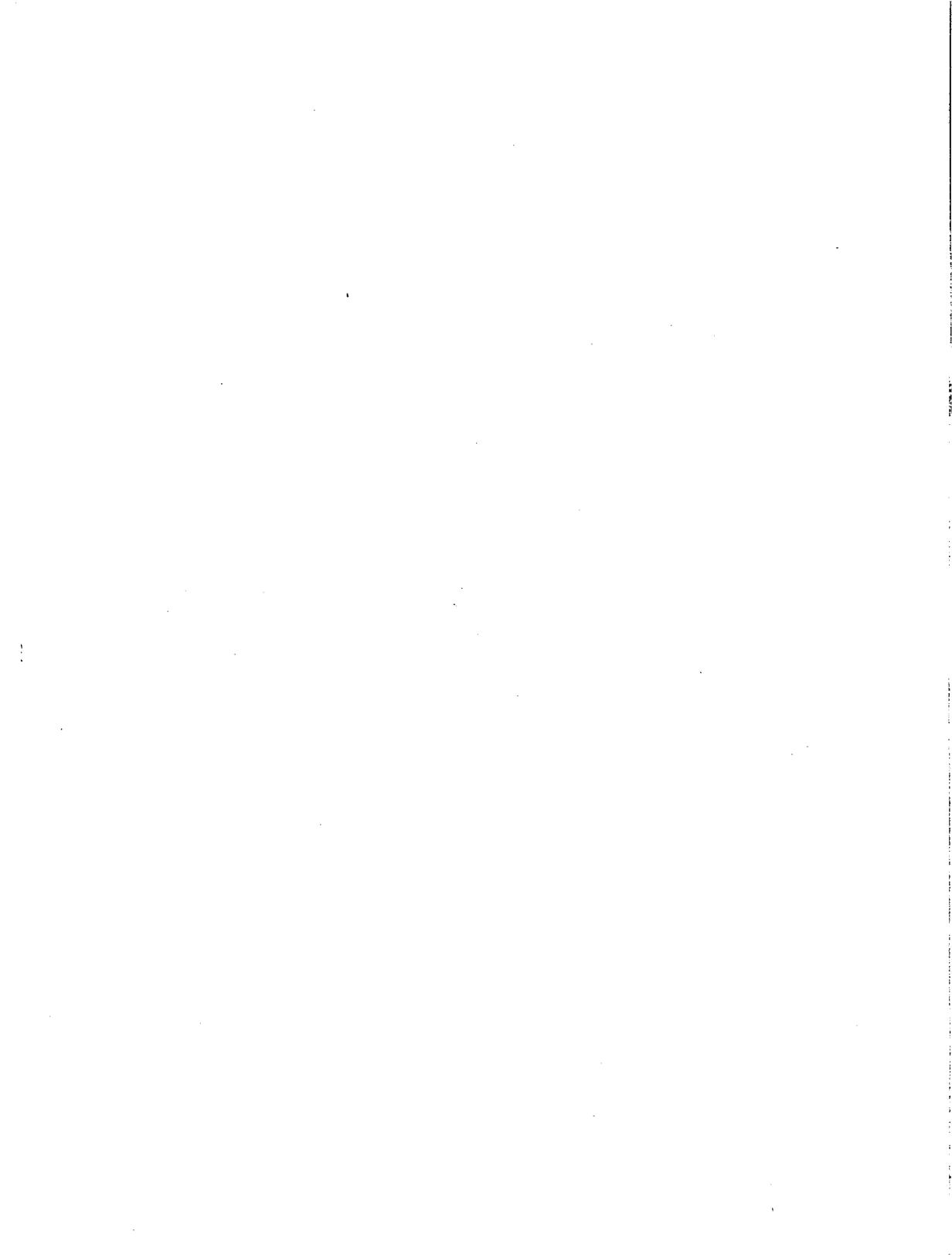
Tal vez en algunos casos dichas soluciones sean las más aceptadas, pero creemos que dada la continua evolución

del ser humano y de su sociedad, siempre habrá personas interesadas en abordar dichas cuestiones, tratando de alcanzar a su tiempo, las situaciones que brinden al hombre la oportunidad de mostrarse como seres dignos de su propia condición de personas, con derechos y responsabilidades que les corresponden a los miembros de su sociedad, donde se refleje la justicia del papel que juegan ellos en el orden económico-social que les toca vivir.



B I B L I O G R A F I A

- ARGYRIS, Chris. El individuo dentro de la organización. España. Editorial. HERDER, S. A. 1979. p.p. 193-244, 260-399.
- GUZMAN, Valdivia, Isaac. La sociología de la empresa. 9a. Edic. México, Ed. Jus. 1979. p.p. 177-240
- KATZ, Daniel y Kahn Robert L. Psicología social de las organizaciones. México, Edit. Trillas, S.A. 1977. p.p. 421-426, 432-470.
- MC. GREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas. - México, Ed. Diana, S. A. 1969. p.p. 69-85 97-113, 115-133.
- NEFF, Walter, S. El trabajo, el hombre y la sociedad. Ed. Paidós. Buenos Aires, 1972. p.p.240-255.
- PAYET, Maurice. La integración del trabajador en la empresa. Barcelona. Ediciones Ariel, S. A. 1964. p.p. 97-107
- SCOTT, William G. y Terence R. Mitchell. Sociología de la Organización. Argentina. "El Ateneo" Pedro García, S. A. 1978. p.p. 101-104.



3.1.1. INDIVIDUALES DEBIDAS AL EMPRESARIO

Son áquellas que por iniciativa del empresario son promovidas e instaladas en la organización, se pueden analizar en las siguientes categorías:

- 1.- Obras sociales
- 2.- Dirección humana del personal
- 3.- Descentralización de responsabilidades

1.- Obras sociales

Son áquellas en las cuales hay una obra social y - que son utilizadas como un medio de integración del personal a la empresa.

Pueden diferenciarse en obras de comunidad y obras de asistencia.

Obras de comunidad

Son necesarias para las condiciones de trabajo por lo que deben de crearse dependiendo de las necesidades en dicho ámbito, son las comodidades que la empresa puede ofrecer; permitiendo que el trabajo sea más humano y que ayuden a mantener al trabajador en buen estado físico. Su ventaja primordial es que satisface necesidades más inmediatas de los trabajadores y son socialmente neutras. Ejemplo de ellas son: duchas, lavabos, vestidores accesibles y bien atendidos, dispensarios, enfermería, medios de transporte, instalaciones de comedores, etc.

Obras de Asistencia.

Dichas obras tienen por objetivo facilitar la prosperidad del trabajador tanto en su vida familiar como en la social, son consideradas como una especie de intrusión

en la vida privada del individuo.

Ejemplos de ellas son: asistencia administrativa, oficina de información, delegación en la empresa para los servicios de seguridad social, asistencia cultural, agrupaciones artísticas, bibliotecas, centros recreativos, deportes, cuidado de los lactantes, guarderías, colonias escolares.

Su principal desventaja es que asume responsabilidades que la conciernen individualmente al trabajador creando lazos que si fuera cortados bruscamente perturbarían seriamente a su personal.

Ambas obras no deben distraer al trabajador de los verdaderos problemas de la empresa puesto que numerosas obras sociales no resuelven por ello el problema social, puesto que no mantienen una relación directa con el trabajo, por lo que la empresa deberá preocuparse por ofrecer más comodidades a los trabajadores sin tratar de colectivizar su descanso y su vida familiar, dándole la oportunidad de hacerse cargo de su propio destino.

Es necesario que haya un reajuste en estas obras principalmente en las sociales, para que sean concebidas de tal forma que eduquen y desarrollen la personalidad del individuo para que ellos elijan por sí mismos sus ocupaciones y su actividad social, por lo que es necesario una nueva concepción de dichas obras que tengan en cuenta que:

- Las obras sociales deben corresponder a una real necesidad.
- La empresa no debe crear obras sociales idénticas a las ya creadas en la colectividad.
- Las obras sociales no deben causar en el trabajador un sentimiento de dependencia que lo ate mo -

ralmente o materialmente a la empresa.

- Es el trabajador el que debe asumir sus propias responsabilidades.
- Las obras sociales deben individualizarse lo más posible
- Las obras sociales deben estar administradas por sus propios beneficiarios en asociaciones autónomas.

2. Dirección humana del personal

Esta técnica reconoce la importancia de las relaciones humanas, de las reacciones individuales y el papel que juega en ellas el modo de ejercer la autoridad por parte del jefe, considerando como básica la relación jefe - subordinado, condicionando las posteriores relaciones en el trabajo, dichas relaciones son relevantes para lograr una integración del trabajador en la empresa, puesto que la actitud del jefe ejerce una influencia inmediata sobre el individuo, condicionando las reacciones del grupo y es imprescindible para la colectividad que requiere de una persona que los una.

Por lo que se instala un mando democrático en la empresa en donde el jefe:

- En lugar de mandar tiende a enseñar.
- Establece un intercambio de ideas.
- En lugar de decidir por sí solo, consulta y somete a deliberación del grupo sus directrices.
- Estimula las sugerencias.
- Elige después de haber convencido.
- Acostumbra a los miembros del grupo a tener iniciativa.
- Cede algunas responsabilidades.

- Corrige errores, evita que se repitan.
- Premia por resultados.
- Felicita por esfuerzos.
- Confía en sus subordinados.
- Los tiene al corriente de los fines que persigue.
- Participa en la vida del grupo.
- Respeta la opinión de cuantos la expresan.
- Trata a los individuos creando lazos de confianza entre él y sus subordinados y de amistad entre los miembros del grupo.
- Detecta las necesidades del grupo a través de un estrecho contacto.
- Ejerce una acción reguladora para el logro de un objetivo.
- Coordina las aptitudes.
- Podrá desaparecer, pero la cohesión de grupo se mantendrá.
- No confunde el respeto con la humillación.

El mando democrático requiere de hombres escogidos -- cuya autoridad derive más de sus valores humanos, que tenga energía, dominio de sí mismos, dinamismo, cultura, inteligencia y una imaginación creadora.

Esta técnica da una marcada preferencia a los hombres sobre las cosas y la técnica.

3. Descentralización de responsabilidades

Dado el mando democrático debe llevarse a cabo una descentralización de responsabilidades consistentes en aumentar las atribuciones de los subordinados quedando como responsables de su aplicación, dándoles un margen de iniciativa para que empleen sus aptitudes.

Para que esto se verifique sin problema deberá señalarse lo que incumba a los ejecutivos y lo que les atañe a los subordinados utilizando técnicas de valoración de las tareas.

El titular deberá ser capaz de hacer frente a sus responsabilidades, para lo cual deberá existir un programa de formación y de perfeccionamiento que poco a poco - induzca al trabajador a abandonar su postura de obediencia y acostumar al jefe a desprenderse de sus responsabilidades.

Otro requisito es que siempre la autoridad deberá estar unida a la responsabilidad, es decir ningún hombre deberá aceptar una responsabilidad mayor ni menor que la correspondiente a su función o a sus obligaciones.

Sus ventajas:

- La empresa proporciona la ocasión para que la inteligencia y aptitudes individuales se manifiesten.
- El individuo que accede a la responsabilidad adquiere más conciencia de su propia dignidad.
- Al percibirse el individuo de su misión y de su función, lo hace sentirse orgulloso de sí mismo.
- No hay más que responsables en diferentes grados en campos más o menos amplios para cada uno, con una parte de autoridad limitada a las cosas.
- Los contactos humanos se multiplican.
- Cada uno tiene conciencia de su participación al logro del fin común.
- El trabajador tiende a ser un productor que toma parte activa en la vida de la empresa.

LIMITES

Tanto la descentralización de responsabilidades - como el mando democrático no resuelven el problema de la integración del trabajador de la empresa porque:

- La educación dada en la empresa no basta, es necesario que se adapte la enseñanza a las condiciones de la vida económica e industrial para que se prepare a los niños a asumir responsabilidades cuando sean hombres.
- Dichas técnicas son necesarias porque la evolución psicológica y social las exige, pero no son suficientes.
- Solo se descentralizan las responsabilidades que la empresa cree convenientes.
- Impiden ver que es necesario una participación más efectiva de los trabajadores en la marcha de la empresa.
- La capacitación social no está reconocida oficialmente y no está garantizada por reglas jurídicas.

B I B L I O G R A F I A

- GUZMAN, Valdivia, Isaac. La sociología de la empresa. 9a. Edic. México, Editorial Jus. 1979. p.p.125-139.
- HALL, Richard H. Organizaciones, Estructura y Proceso. 2a. impresión. España. Prentice/Hall Internacional. - 1976. p.p. 189-225.
- KATZ, Daniel y Kahn Robert L. Psicología Social de las organizaciones. México, Edit. Trillas, S. A. 1977,- p.p. 223-239, 241-244, 314, 386-392.



3.1.2. LAS QUE IMPLICAN PARTICIPACION COLECTIVA DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTION DE LA EMPRESA.

Estas formas de participación van desde la información hasta la cogestión necesariamente deberían ir aunadas a un cambio de mentalidad del individuo.

En ellas se considera a los trabajadores colectivamente organizados, donde deberán evitar las enajenaciones que se derivan de su tarea y estar en condiciones de hacer una toma de responsabilidades a nivel de la colectividad formada por sus iguales.

Este tipo de participaciones no atenta el carácter capitalista de la empresa, significan una implantación de organismos cooperativos cuyas formas y ámbitos se deben precisar, hay que aclarar que no se ha dado el caso de que hayan sido instaladas por los dueños, sino que han sido impuestas.

Antes de llegar a la cogestión, deberán ejecutarse primeramente ciertas evoluciones en la empresa que van poniendo los cimientos para alcanzar formas de participación más justas, así tenemos los siguientes elementos que le anteceden:

- La información
- La consulta
- Campos de la gestión
- Y sus organismos

INFORMACION

Representa una forma de participación en la gestión porque obliga a preparar información, puede ser origen de modificaciones y obliga al patrón a llevar un autocontrol de su actuación.

Sin embargo, sino es precedida de consulta y no va seguida de comprobación, solo de modo indirecto puede representar una participación.

CONSULTA

Si la información va acompañada de pareceres se convierte en una consulta, hay tres formas de consulta:

- a) Consulta a los trabajadores a petición propia.
- b) Consulta a los trabajadores por el empresario.
- c) Consulta obligatoria.

La primera aunque constituye un derecho a sugerir y significa que alguien ha iniciado el diálogo, no es una aportación de la gestión sine la acepta el patrón y admite las sugerencias a través de su estudio y discusión para su posterior aplicación.

En la consulta a petición del empresario la discusión se establece más fácilmente, pero corre el riesgo de que las decisiones se tomen conforme a sus intereses y conveniencias.

La consulta obligatoria si es una verdadera participación porque los trabajadores hacen uno de su derecho a aconsejar y el patrono está obligado a solicitar su parecer en cualquier decisión.

Tanto la información como la consulta deberán ser acompañadas del derecho de verificación como una especie de control que es prueba de la buena fe del patrón.

CAMPOS DE LA GESTION

En toda empresa se encuentran tres campos donde se puede efectuar la participación de los trabajadores en -

la gestión, son el campo de la gestión económica, campo de la gestión técnica y el campo de la gestión social.

El campo de la gestión económica es el que abarca el resultado económico de la empresa y es donde se deben lograr cambios en la organización, en la política comercial y financiera, en el programa a largo plazo, en la elección de los elementos de producción en convenios, en el enfoque de las inversiones, en las reservas, en el reparto de los beneficios, en los préstamos a largo plazo, etc.

En la gestión técnica los cambios son más fáciles de organizar porque en esta área la discusión es desahogada y la colaboración se da por iniciativa propia porque existen intereses comunes que los llevan a lograr una tarea más agradable, cada uno de los trabajadores puede participar en este campo mediante: sistemas de sugerencias, derechos de consejo o porque se hayan organizado para la participación colectiva. Lo importante para lograr éxito es provocar la colectividad, la creatividad y proporcionar un premio dependiendo de los beneficios que la sugerencia reporte.

En el campo de la gestión social es el jefe de servicios sociales el encargado de interpretar los valores y opiniones de la colectividad de trabajo con la cual mantiene un estrecho contacto.

El jefe no puede tomar decisiones dentro de este campo sin la consulta con la comunidad a quien le interesa porque se trata de su propia composición, las áreas que la forman son: ingreso de personal, despido, traslado, ascenso y materia disciplinaria.

La participación debe incluir la elaboración de los principios sobre: reglamento, planos de formación, promociones y sistemas de clasificación de méritos.

ORGANISMOS DE PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTION

El fundamento de las relaciones industriales son - los convenios y los pactos colectivos.

CONVENIO COLECTIVO

Prepara y ofrece una garantía de respeto a los derechos mutuos, fija las normas que condicionan las relaciones y una coexistencia organizada.

Cuando se ha establecido un convenio se obtiene un nuevo diálogo donde las partes se encuentran en un plano de igualdad, ambas partes se encuentran comprometidas no ralmente a cumplir los acuerdos.

COMITE

Solo tiene efecto si se han aplicado las disposiciones del convenio colectivo. De lo que se trata es de implantar una especie de principio o de democracia en la empresa, donde las preocupaciones como las responsabilidades deben compartirse, la cuestión es enterarse acerca del fondo de los problemas y no de repartir el poder ni de restringir la libertad de las partes con la firma de un acuerdo.

Estas formas de participación tienen ya diferentes formas jurídicas, de acuerdo con los hábitos nacionales - su aplicación es diferente de acuerdo al carácter de la empresa.

LOS DELEGADOS DEL PERSONAL Y LOS DELEGADOS SINDICA LES.

Su misión es suplir la falta de contactos directos entre el jefe de la empresa y el obrero, velar por una - equitativa humana gestión del personal por parte del patrón, resolviendo, aminorando o premiando los conflictos

entre jefes y subordinados.

Cuando se participa en las decisiones hay probabilidad de prevenir los conflictos, cuando no se quiere que el delegado proteste entonces se le pide su opinión y esto ya es gestión.

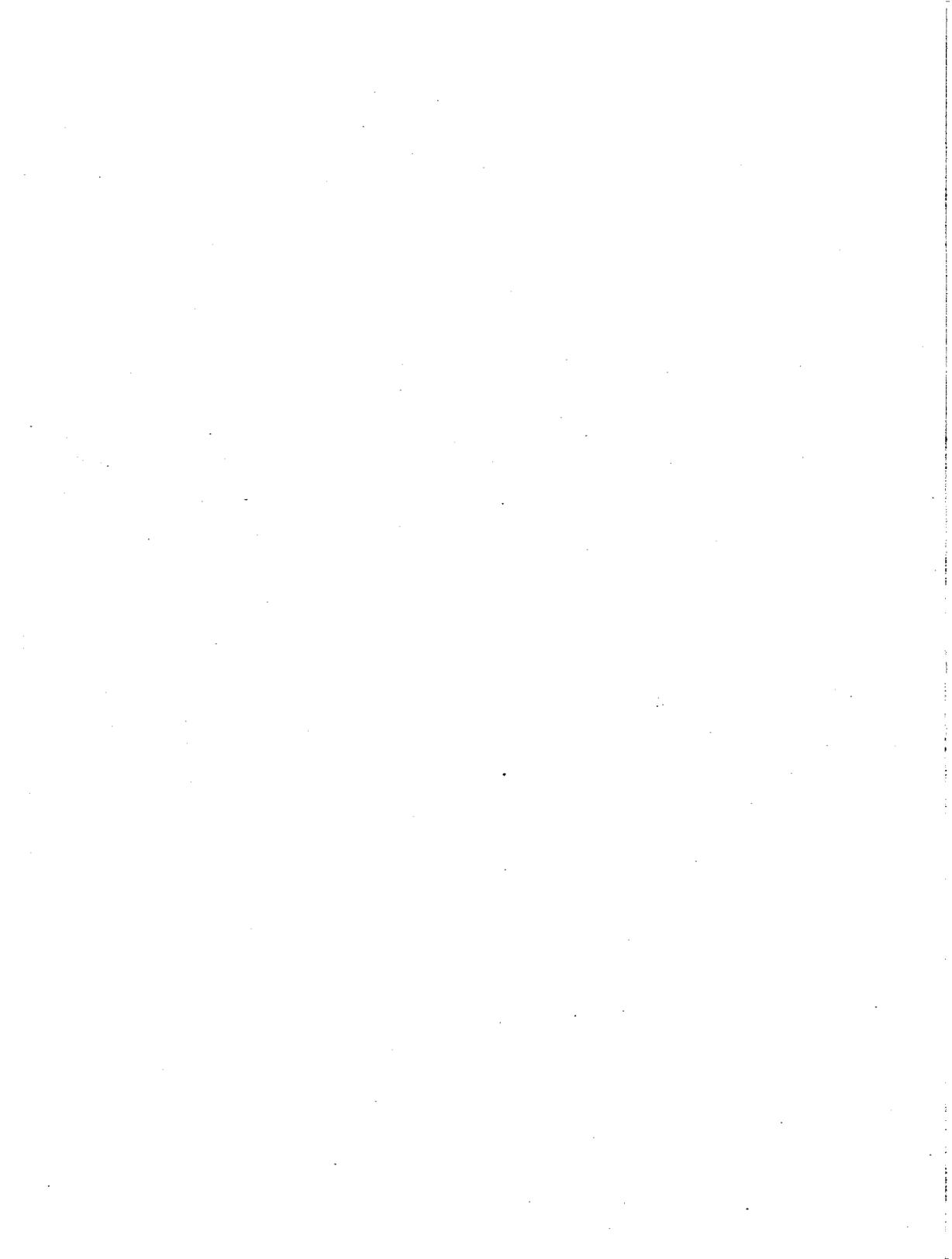
SUS LIMITES

- Puede haber una dificultad en el diálogo debido a que no hay participación del trabajador por su bajo nivel cultural, intelectual y su desconocimiento de los problemas. La solución es educar a los obreros mediante cursos, conferencias, su barrera: la actitud de reserva o de desconfianza del empresario que teme perder sus privilegios - al dar paso al conocimiento y a la cultura del obrero.

- Cuando no existe un sindicato y los representantes son designados por el patrono no hay una garantía para los trabajadores de ser verdaderamente representados.

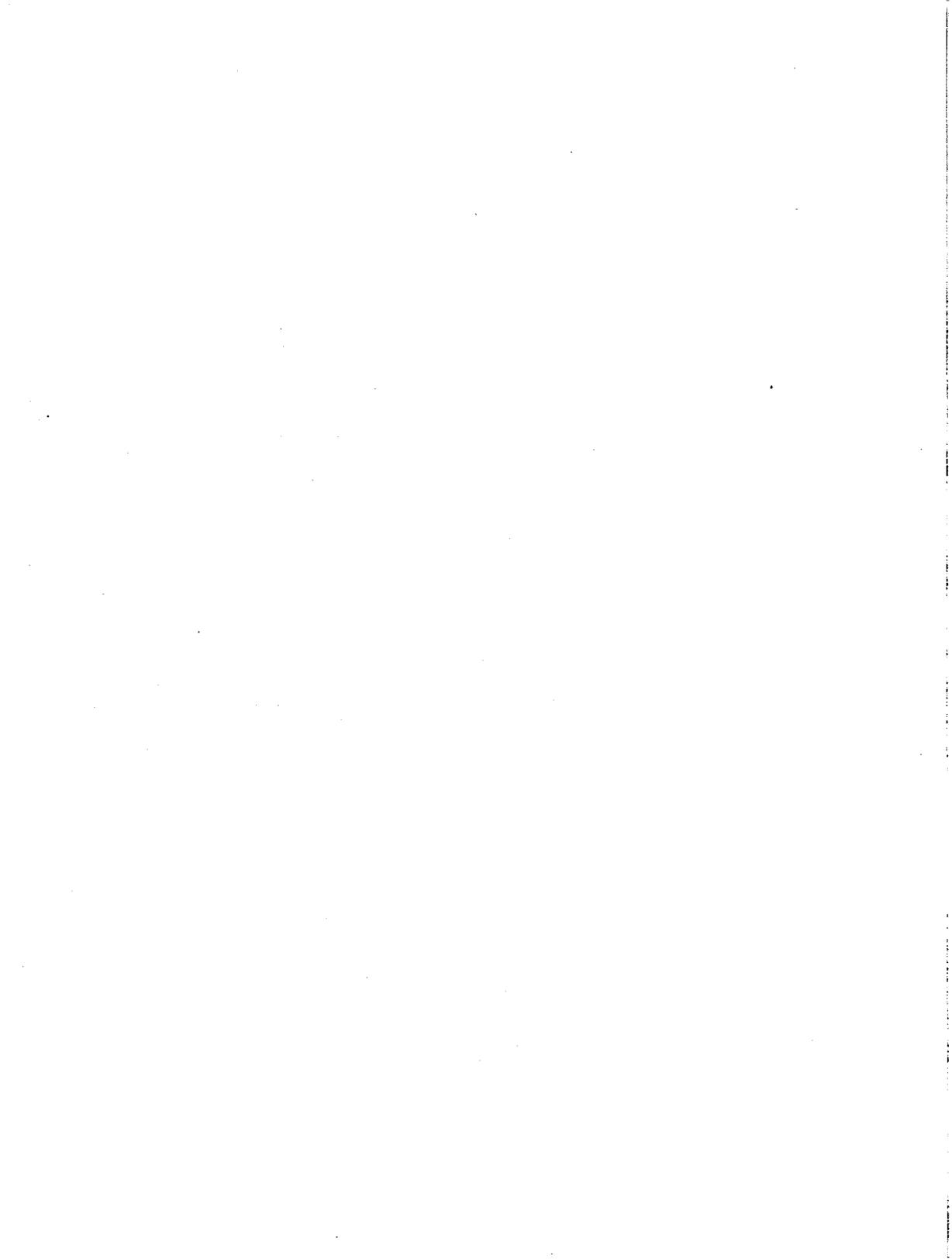
- La misma estructura capitalista al compartir el poder entre propietarios, administrativos y la sociedad de trabajo crea conflictos, el consejo de administración decide pero la sociedad de trabajo exige, el mando recibe órdenes del propietario pero no puede ejercer su autoridad sino accede a las pretensiones de los trabajadores.

- Existe gestión que no va acompañada de participación en los resultados de la empresa.



B I B L I O G R A F I A

- PAYET, Maurice. La integración del trabajador en la empresa. Barcelona. Ediciones Ariel, S.A. 1964.
p.p. 142-182.



3.1.3. FORMAS DE INTEGRACION QUE SUPONEN UNA PARTICIPACION COLECTIVA DE LOS TRABAJADORES EN LA PRODUCTIVIDAD Y EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

Mediante este sistema se considera al personal colectivamente interesado en la empresa en forma material y financiera en sus resultados, se le retribuye su participación asegurando su decidida y leal colaboración en la obra común, logrando que el trabajador sienta estar asociado de un modo real al esfuerzo productivo, por ello es una forma de integración, son dos las formas que pueden representar este modo de interesar colectivamente al personal:

- Participación en el aumento de la productividad.
- Participación en los resultados propiamente dichos.

PARTICIPACION EN EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Este sistema se basa en la actividad productiva de la empresa puede tomar dos formas:

- La prima colectiva de productividad
- La retribución por equipo.

La prima colectiva de productividad se obtiene sobre las horas ahorradas en la producción mediante una serie de cálculos de la actividad productiva sin considerar nunca elementos que tengan relación directa con la explotación industrial. Para su implantación deben resolverse dificultades técnicas y circunstancias de tipo psicológico que ayuden a su buen funcionamiento, como lo son el que la prima refleja los resultados obtenidos por los trabajadores en todos los sectores y que en el sistema -

inspire confianza, sea comprensible y sea basado en datos fieles.

El personal debe tener la mayor intervención posible tanto en el cálculo como en la gestión de la prima para que se de cuenta de la relación entre la calidad o los defectos del trabajo en general y especialmente del suyo.

La retribución por equipo es menos efectiva que la prima de productividad pero da más conciencia de la importancia de su misión al personal, ya que el debe interesarse en la economía de materias primas como: la disminución de desperdicios, de retoques, ahorro de energía, en los gastos generales, como también en la mano de obra. El equipo recibe un salario global que ellos mismos reparten según sus normas acordadas, el cual se calcula en base al aumento de valor del producto en ~~curso de fabricación, conseguido por cada sección separadamente~~ y viene a representar la diferencia entre el coste con empleo de los medios normales de producción, estimulado por el jefe de la empresa y el coste real conseguido por el grupo o equipo. La principal ventaja obtenida de esta técnica es la solidaridad que se logra en cada sección debido a su autonomía.

Con respecto al equipo su inconveniente es que en ocasiones se hace difícil determinar la parte que le corresponde al equipo en relación al conjunto y otras veces ellos impiden las innovaciones técnicas y el empleo de nuevos métodos de trabajo.

Ninguna de las dos deberá nunca reemplazar el salario o usarse para completar remuneraciones insuficientes sus defectos que sus objetivos son muy modestos, no consideran los resultados de explotación ni los comerciales, son primas de progreso pero no de prosperidad y el personal solo se asocia a la gestión técnica.

PARTICIPACION DE LOS RESULTADOS PROPIAMENTE DICHS

Dentro de esta categoría se pueden dar dos tipos de sistemas: El salario proporcional y la participación de los trabajadores en beneficio de la explotación.

EL SALARIO PROPORCIONAL

Implantado por Shueller en 1938, presentado como una revolución del salario, puede ser implantado sin que se tenga que efectuar cambios en el régimen económico. Consiste en determinar una relación global entre la remuneración global y la cifra de ventas referida a un periodo determinado, se determina el salario proporcional (en base al salario mínimo legal), se toma un fondo de solidaridad y el sobrante se reparte entre los trabajadores en partes iguales o en proporción.

Sus principales ventajas es que se trata de un sistema con un fundamento claro y sencillo que no da lugar a arbitrariedades, puede ser comunicado sin inconvenientes y permite que los repartos sean frecuentes.

Su inconveniente es que proviene de las posibles fluctuaciones en las cifra de ventas que no tienen nada que ver con la actividad obrera.

LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN EL BENEFICIO DE LA EXPLOTACION

Basado en el beneficio de plusvalía de explotación, que es un principio claro, con elementos de precisión que facilmente puede ser aprendido, los sistemas de contabilidad permiten calcularlo con un margen de error mínimo, mediante diferentes fórmulas pero todas en base al mismo principio.

Esta remuneración trata solo de la explotación, permite a la sociedad de trabajo controlar mayor ~~función~~ ~~función~~ y refleja las condiciones de la producción - misma.

SUS LIMITES.

Es necesario considerar que solo un sistema de de be aplicarse en cada empresa y que no es conveniente cambiarlo sino se persuade al personal de que el ue vo le será más favorable.

El implantar una retribución de tipo colectivo no asegurará que los trabajadores se interesen por la marcha y la prosperidad de la empresa.

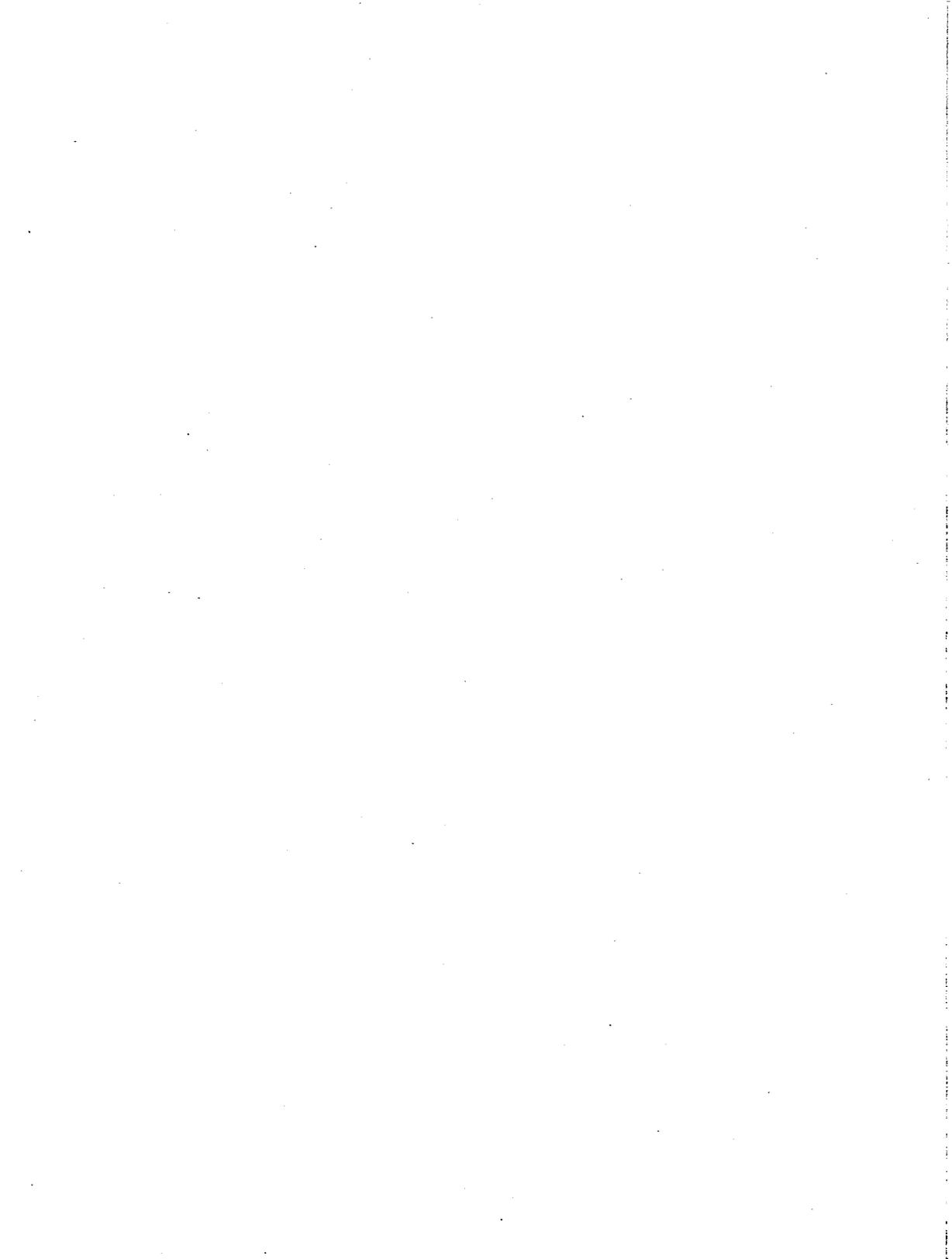
La prima por su esencia es variable y es necesario que el trabajador la vea así para que cumpla - con su objetivo.

El hecho de participar en los beneficios obtenidos por una actividad colectiva no produce forzosa- mente la sensación de participar en la vida del grupo.

El individuo no se siente en realidad integrado a la colectividad si no tiene derecho a partici- par en su administración.

B I B L I O G R A F I A

- PAYET, Maurice. La integracion del trabajador en la empresa. Barcelona. Ediciones Ariel, S.A. 1964.
p.p. 183-206.



3.1.4. FORMAS DE INTEGRACION QUE IMPLICAN UNA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN EL CAPITAL DE LA EMPRESA, EN SUS ATRIBUTOS: EL PODER Y EL BENEFICIO.

Si la participación del trabajador se da en los atributos del capital: el poder y el beneficio, resulta completa, puesto que el trabajador siente la necesidad de velar por la conservación y el acrecentamiento del patrimonio común, convirtiéndose en un medio ideal de integrarlo a la empresa.

Dentro de esta categoría se muestra la participación de los trabajadores en el capital en forma de acciones, en forma individual que es cuando los empleados se adueñan de acciones por procedimientos diversos, pero se ve limitado porque viene a ser lo mismo que una prima ya que no se le reconoce el derecho de participar en la gestión.

La apropiación de acciones, también puede ser sindical y puede ser ejecutada por obreros que mediante sus ahorros compran acciones, su desventaja es que ellos deberían haber adquirido la mayoría, y aún así el sistema capitalista tomaría sus defensas: acciones con voto plural, negativa de venta, etc.

Otra opción dentro del capital la constituyen las sociedades obreras de inversión que tienen por objeto fomentar el ahorro obrero individual, provocando el nacimiento en el trabajador, junto con el sentido del ahorro el de propietario, sus fondos son destinados a la adquisición de valores diversos, pero este sistema solo

permite que se beneficie el trabajador de las ganancias capitalistas y no es un método de integración.

Es decir la apropiación de acciones ha fracasado porque el trabajador no quiere convertirse en copropietario, en sí estas técnicas tienen esos resultados porque conservan su misma estructura, una orientación capitalista, dando lugar a que el trabajador vea acrecentada su dependencia, por lo que es hasta que la participación del trabajador en los atributos del capital - encaminado a una asociación capital-trabajo tiene o -- otros resultados.

Este tipo de participación concede al trabajador derechos similares a los de los propietarios que así - compartirían sus privilegios con sus habituales colaboradores en la empresa.

Se dan los siguientes cambios:

A) UNA NUEVA CONCEPCION DE LA EMPRESA

Se da una reglamentación que les otorga a los - trabajadores la facultad de participar en la empresa, junto al capital y en plan de igualdad en virtud de - los servicios que prestan.

Habrán tres categorías bien definidas de las personas que participan en la vida de la empresa los apor- tadores del capital, los aportadores de trabajo, y los directivos, cada uno con sus respectivos privilegios y responsabilidades bien delimitadas donde el capital ya no tiene el derecho de gerencia libre sobre los bienes, los trabajadores tienen derecho de estar representados por delegados propios quienes participan en la gestión

y los directivos tienen un régimen de compensación por sus responsabilidades.

B) LA ORGANIZACION DE LAS RELACIONES ENTRE LOS ASOCIADOS.

El jefe es el responsable de la dirección, los comités son soberanos, limitados por los estatutos sociales y las leyes, los organismos consultivos le dan al comité los pareceres de cada categoría de asociados, su escalafón quedaría: consejo de promotores (fundador y colaboradores), consejo de trabajadores (delegados del personal), consejo de accionistas (similar al consejo de administración), todos en el mismo nivel.

C) EL REPARTO DE UTILIDADES.

El concepto de frutos reemplaza al de provecho, la remuneración de los trabajadores se basa en lo sucesivo en los resultados, desaparece la plusvalía como privilegio exorbitante del propietario y se remunera equitativamente a cada categoría según los servicios que haya prestado.

D) SU ALCANCE Y LÍMITES.

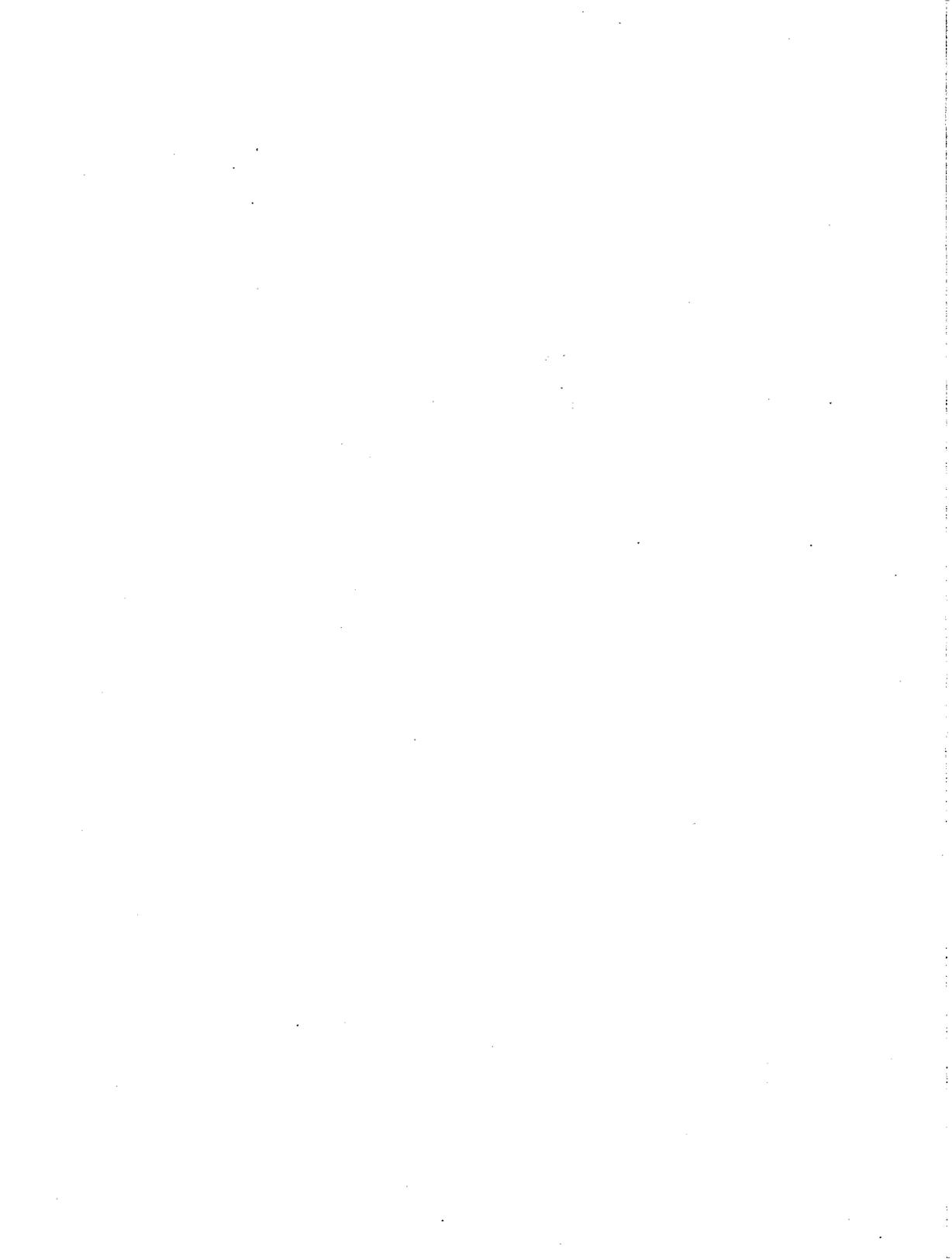
Sus obstáculos son la oposición del capital y del trabajo, las experiencias no pueden ser extendidas autoritariamente sin que se produzca una revolución de carácter económico y político ya que hay patronos deseosos de conservar íntegros los derechos del capital.

Las asociaciones capital-trabajo concebidas con espíritu capitalista no pueden conducir a una verdadera integración de los trabajadores en la empresa si no se opera un cambio de disposición por ambas partes.



B I B L I O G R A F I A

- PAYET, Maurice. La integración del trabajador en la empresa. Barcelona. Ediciones Ariel, S. A. - 1964. p.p. 207-228.



3.1.5. FORMAS DE INTEGRACION DE LOS TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS DE ESTRUCTURA NO CAPITALISTA. LISTA.

Países de estructura no capitalista como la Unión Soviética, Polonia y Yugoslavia, aunque cada uno ha tenido su propio desenvolvimiento histórico, se pueden -- mencionar ciertas particularidades que les son comunes, en ellos el Estado es el centro de poder, originando -- por lo tanto que la empresa se encuentre dirigida por -- fuera, los Sindicatos cubren funciones económicas y e-- ducativas que tienen como base la enseñanza del comunis-- mo y sirven para defender al Estado, los beneficios de la institución son para el régimen quien de ninguna ---- forma puede ser discutido.

Por lo que los dirigentes señalados por el consejo como fuentes de autoridad en las empresas no rinden ---- cuentas de su actuación, el régimen pertenece a todos, -- pero el hecho de haberse suprimido la propiedad privada, no hace dichoso al obrero, los soviéticos están coloca-- dos en posiciones subalternas, nunca fijan los fines de su actividad, los medios de producción no les pertenecen y por su trabajo no perciben más que un salario, los be-- neficios ya no son para el empresario, sino para el Es-- tado, en pocas palabras no hubo una emancipación humana, sino una emancipación basada en la potencia.

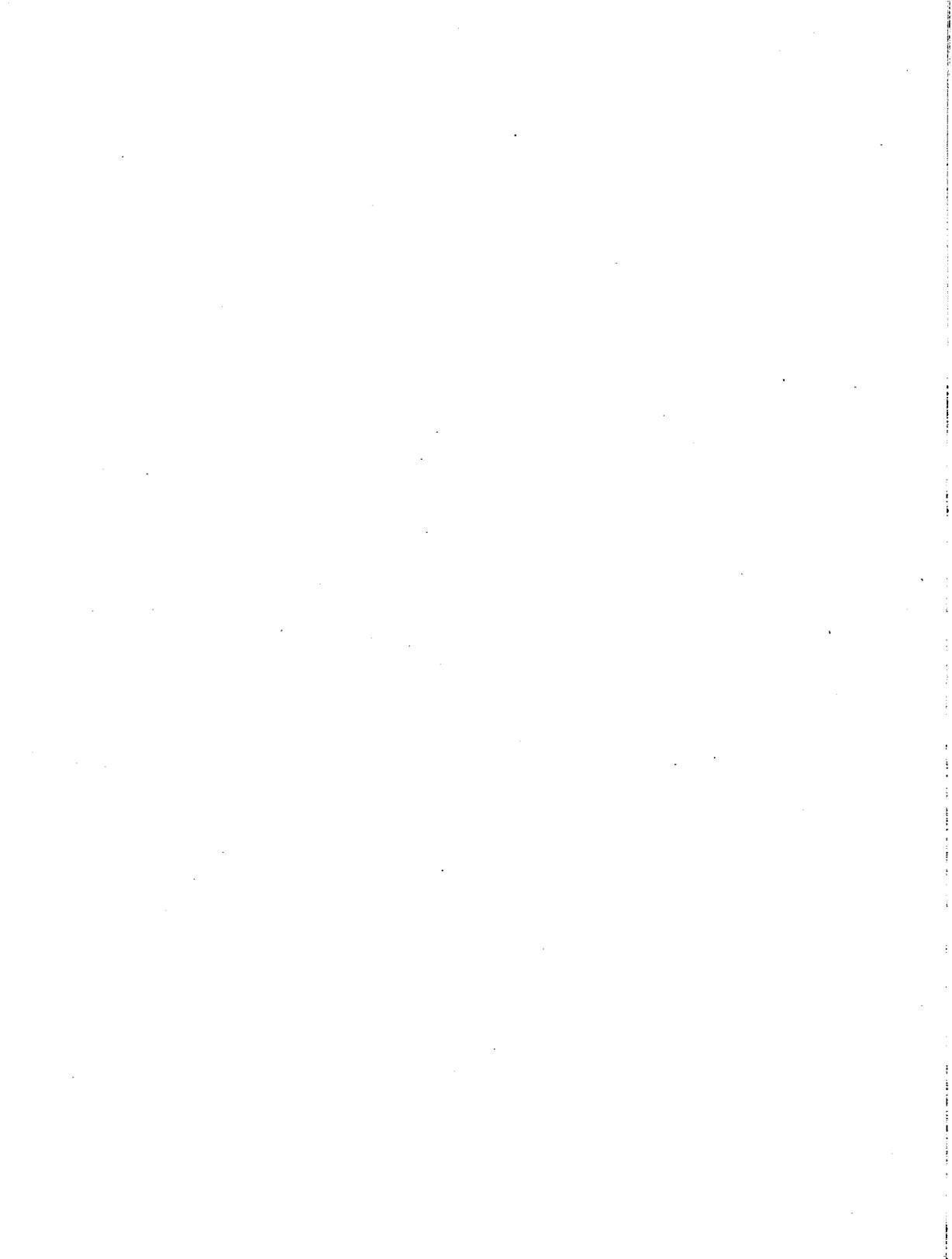
En Polonia existe un nivel de vida mejor de los -- trabajadores y Yugoslavia representa la primera tenden-- cia de una autogestión democrática tendiente a entregar a todos los usuarios y consumidores la gestión de la em-- presa.

No solo en el capitalismo la integración se enfrenta a trabas y limitaciones, en los países de estructura no capitalista puede ser que no pase de ser una aspiración.

La integración no solo es una fórmula oficial y autoritaria que logre la adhesión del trabajador por su simple aplicación, puede tener limitaciones que ya no se solucionan con nuevas formas de estructura, debería ser la consideración de la empresa desde un punto de vista psico-sociológico profundo sin que sea exclusivo de un régimen económico y político determinado.

B I B L I O G R A F I A

- PAYET, Maurice. La integración del trabajador en la empresa. Barcelona. Ediciones Ariel, S. A. - 1964. p.p. 229-254.



CAPITULO IV

4. PROGRAMA DE ADECUACION A LA ORGANIZACION, GRUPO DE TRABAJO Y PUESTO DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

El presente tema es un ejemplo de lo que podría ser un Programa de Inducción en una organización.

Fue elaborado durante el Servicio Social en --- CANACINTRA, por diversas causas no dejó de ser un --- proyecto, sin embargo creemos que su exposición nos puede servir:

- Para detectar los factores limitantes que generalmente rodean a este tipo de programas.
- Para señalar que dicho programa sólo concierne a una parte de la Inducción: la etapa adaptativa.
- Como guía para la elaboración de futuros programas.

Dicho programa está hecho específicamente para el personal de nuevo ingreso, su elaboración la hemos dividido en dos partes:

- I. La elaboración del plan bajo el nombre de: - Programa de adecuación a la organización, al grupo de trabajo y puesto del personal de -- nuevo ingreso.
- II. Elaboración del Manual de Bienvenida.

I. PROGRAMA DE ADECUACION A LA ORGANIZACION,
GRUPO DE TRABAJO Y PUESTO DEL PERSONAL DE
NUEVO INGRESO.

1. NECESIDAD.

El hecho de que una persona se enfrente a un ambiente totalmente diferente al suyo en costumbres, normas y procedimientos, requiere que se le de la información necesaria para que pueda integrarse satisfactoriamente, es más, tratándose de un ambiente laboral el cual con sus respectivos elementos persigue el logro de objetivos mediante programas y planes, - siempre siguiendo determinados procedimientos y reglas, es necesario que las personas de nuevo ingreso deban adaptarse a todo ello; ésto requiere que el sujeto se encuentre inmerso en él, lo cual podría lograrse simplemente con el paso del tiempo y a través de experiencias que podrían no ser agradables al sujeto; pero para los fines de la Institución y considerando que los primeros días en su nuevo trabajo -- son muy importantes y perdurables en todo sujeto, es necesario la implantación de un programa de adecuación para que éste en un mínimo de tiempo llegue a desenvolverse en su trabajo con entusiasmo y participe de los ideales y responsabilidades de la Institución, para ello desde el momento en que el sujeto pida su solicitud debe de tratársele de dar la información y oportunidad que necesita todo nuevo empleado de sentirse apoyado para enfrentarse a lo no conocido, para ello le proporcionaremos los instrumentos necesarios.

2. PROPOSITO-DESEO

Que en un mínimo de tiempo el sujeto se adapte a su ambiente de trabajo y conozca las normas y políticas de la institución, así como se desenvuelva sa-

tisfactoriamente en el desempeño de sus actividades y responsabilidades.

3. OBJETIVO

Que en un máximo de 28 días el sujeto conozca -- las normas y políticas de la institución, así como a-- -- aquellas informaciones relevantes que le facilitarán --- su adecuación al nuevo ambiente para que logre desenvolverse satisfactoriamente.

4. ALTERNATIVAS

a) Presentar a las autoridades el presente plan -- para su aceptación.

b) El que las autoridades aprueben el plan y den el visto bueno para imprimir el Manual de Bienvenida; -- primeramente con pocos ejemplares utilizados como estudio piloto y después ya su impresión en off-set.

c) Que se apruebe la elaboración de un paquete --- audiovisual que contenga qué es CANACINTRA (Historia) y sus funciones.

5. RECURSOS REQUERIDOS

A. Técnicos.

Los requeridos para la elaboración del Manual y el paquete Audiovisual.

B. Conocimientos.

De la persona que controlará la Inducción: deberá conocer toda la información que se le proporcionará al -- nuevo empleado, desde lo que se de en la entrevista (en el procedimiento de selección) hasta la del Manual.

En una segunda fase: la del responsable de área --

que le proporcionará información ya en el área específica donde se va a desenvolver el nuevo empleado. Este deberá conocer todas las actividades, responsabilidades y funciones que deberán ejecutarse en el puesto.

C. Humanos.

- 1) La persona que guiará el procedimiento.
- 2) La persona que se encargará de enseñarle el procedimiento de trabajo (en el área).
- 3) Su tutor.
- 4) Personas que se necesiten para elaborar el Manual y el paquete audiovisual.

D. Tiempo.

El requerido para el establecimiento del programa.

E. Dinero.

El requerido para la elaboración del Manual y del paquete audiovisual.

PROGRAMA

1. Realización del Manual de Bienvenida.
2. Realización del paquete audiovisual.
3. Procedimiento.

Una vez ya obtenidos los materiales necesarios mencionados anteriormente se procederá a llevar a cabo el programa de adecuación a la organización, grupo de trabajo y puesto del personal de nuevo ingreso, sus pasos serán los siguientes:

A. Darlo a conocer a los gerentes de área, gerentes de consejo y jefes de departamento.

B. El programa empezará propiamente cuando el sujeto se encuentre en el proceso de selección y sea en---

vistado por el encargado de ello en el Departamento de Personal y Recursos Humanos en la entrevista de Contacto Inicial. Se le dará información concerniente a: 1) Esbozo de lo que es la Institución y sus funciones, -- 2) Lo que le ofrece la Institución. Posteriormente se le hará un éxamen y una entrevista dentro del Proceso de Selección.

C. Una vez que se le haya aceptado, se procederá a la firma del contrato, del cual se le dará un dupli- cado y una explicación amplia en relación al mismo.

D. Se le da a conocer la fecha de inicio de sus -- actividades y lugar donde deberá presentarse.

E. Presentación de la persona de nuevo ingreso -- por el conductor del procedimiento ante sus compañeros de trabajo y con los trabajadores con los que se cree --- tendrá que convivir por su labor.

F. Se le dará un Manual de Bienvenida en este pri- mer día de trabajo y dos días para leerlo. Se le llevará a conocer las instalaciones de la institución por el ---- conductor.

G. Se le pondrá bajo la tutela de su jefe que cui- dará de darle la información y entrenamiento necesario en un tiempo máximo de veinte días a partir de su ingreso -- con respecto a :

- a) Información teórica de lo que debe hacer en su -- puesto.
- b) Explicarle y demostrarle cómo debe hacerlo.
- c) Verificar que él lo haga.
- d) Llevar un registro continuo de sus labores hasta completar los 28 días.

H. Paralelamente al cuarto día se reunirá con el - sujeto el conductor y se le dará una ampliación de la información del Manual, utilizando para ello el paquete audiovisual. Siempre se le dará a entender que en la institución encontrará el apoyo necesario para un buen desarrollo de sus actividades. Esto se logrará mediante la cooperación de todas las personas que intervengan en el procedimiento.

I. Desde el primer día se asignará a una persona - que le dé la siguiente información:

- Trabajo que se hace en el departamento.
- Como marcar entrada y salida.
- Importancia de conservar la tarjeta en su sitio.
- Reportar cualquier error al marcar la tarjeta.
- Horario de trabajo.
- Tiempo disponible para comer.
- Sanitario y lavabos.
- Como puede llegar a su trabajo.
- Decirle las normas de calidad y de trabajo.
- Información sobre lugares para ir a comer.

J. El conductor deberá hacer el llenado de la siguiente hoja, Anexo A para verificar que se le haya dado toda la información necesaria al nuevo empleado.

EVALUACION

Cuando se le dé al contrato al sujeto se le deberán de dar las siguientes preguntas, explicándole que las conteste y que no repercutirá en nada, que solo es para ver en cuanto tiempo logra acoplarse a la institución. Se le podrá aplicar en el primer día de trabajo, el décimo día, el 20 día de trabajo y el 28, tendrían que ser pruebas parales.

PREGUNTAS-

1. Mencione tres normas disciplinarias de la institución.
2. Si tiene automóvil y desea dejarlo en el estacionamiento, explique lo que debe hacer.
3. Mencione la sanción correspondiente por checar la tarjeta de otra persona con su consentimiento.
4. Cuáles son las funciones de la Cámara.
5. Qué es la Cámara.
6. Conoce a sus compañeros de trabajo, diga a cuáles y a qué departamento pertenecen.
7. Diga la hora a la que debe checar.
8. ¿Cuánto tiempo de tolerancia es permitido por la institución para poder checar sin que se tome como falta?
9. ¿Sabe dónde están los instrumentos de trabajo que requiere para sus actividades, si o no, mencione sus lugares?
10. ¿Se encuentra conforma con el lugar a dónde va a comer?
11. ¿Cuántos caminos se sabe para llegar a CANACINTRA, -- menciónelos?
12. Mencione su horario de trabajo.
13. Describa como es su ambiente de trabajo en éstos momentos.
14. ¿Sabe qué beneficios le otorga el Seguro? Mencione por lo menos tres.
15. Mencione lo que debe hacer en un día de trabajo.
16. Enumere las normas de calidad exigidas en su trabajo.
17. Mencione cuatro cosas que usted no sepa respecto a su trabajo y desearía saber.
18. Mencione cuatro cosas que usted no sepa respecto a la Cámara y que desearía saber.
19. ¿Cuáles son las disposiciones respecto a la entrada de bultos, portafolios o inmuebles? Descríbalos.
20. Diga a quién puede dirigirse en caso de que se le presente un problema de trabajo.

NOTA: Obviamente que el presente plan adolece de una falla primordial: que no se haya aplicado y se haya ajustado a la institución lo cual lo limita, sin embargo para comparar puede ver la información dada en el tema - El papel de la inducción, en el caso de que la organización está de acuerdo en desarrollar un plan más minucioso. Sobre todo se pueden extender los incisos B, G y H.

II. ELABORACION DEL MANUAL DE BIENVENIDA

Los pasos para su elaboración fueron los siguientes:

- A) Revisión de otros manuales.
- B) Se revisó la "Ley del Seguro Social" y se hizo una visita a la clínica Nueve del Seguro Social.
- C) Se recabó información del Reglamento Interno de Trabajo.
- D) Se procedió a buscar antecedentes dentro de la Institución.
- E) Redacción de cada uno de los puntos.
- F) Dibujos del Manual.

Finalmente el Manual de Bienvenida para el personal de nuevo ingreso en CANACINTRA quedó constituido como veremos en las siguientes páginas.

ANEXO A.

HOJA DE CONTROL.

SR. _____

SR. _____

INFORMACION	DADA POR	DEPARTAMENTO
1) Información en el proceso de selección.	_____	_____
2) Tipo de Contrato.	_____	_____
3) Fecha de inicio de actividades y lugar donde deberá presentarse.	_____	_____
4) Presentación.	_____	_____
5) Recorrido de la institución.	_____	_____
6) Entrega del manual de bienvenida.	_____	_____
7) Como marcar entrada y salida.	_____	_____
8) Importancia de conservar la - tarjeta en su sitio.	_____	_____
9) Reportar cualquier error al marcar la tarjeta.	_____	_____
10) Sanitarios y lavabos.	_____	_____
11) Como puede llegar a su trabajo.	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION

Nos es muy grato darle la bienvenida a esta institución, el presente manual ha sido elaborado con el fin de darle a conocer lo que es CANACINTRA, usted como personal de nuevo ingreso tendrá muchas dudas y preguntas, esperamos que, a través de la lectura del mismo, se aclaren; además, debemos recordarle que obtendrá mayor información en el Departamento de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos.

Le deseamos el mayor de los éxitos

¡ A D E L A N T E !

Su lugar de trabajo:

Sr. _____

Usted empezó a trabajar en Cámara el día

Su puesto es: _____

Estará en el Departamento de: _____

Su jefe inmediato:

Nuestro actual presidente:

¿ COMO SE FORMO LA CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION?

Debido a la gran aceleración del desarrollo económico, durante la segunda mitad de la década de los treinta y en la década de los cuarenta, propiciada en parte por la Segunda Guerra Mundial, que abrió las puertas al mercado internacional, principalmente con los Estados Unidos, se llegó a doblar en tres o cuatro años las exportaciones; todo ello hizo patente en los círculos industriales más activos y en las esferas gubernamentales la necesidad de agrupar a las empresas industriales en organizaciones independientes, lo cual los llevó a fincar las bases legales para la agrupación de los fabricantes en organismos autónomos; pues las antiguas disposiciones legislativas existentes sobre la materia en la Ley de Cámara de Comercio de 1908 y 1936 no correspondían a la realidad económica del país.

Así en el período de Avila Camacho fue elaborado un proyecto de Ley en el cual se establecía un régimen de separación entre las Cámaras de Industria y la de Comercio, lo cual no aceptó ésta última; pero a pesar de esta oposición, fue aceptada por el Congreso de la Unión en abril de 1941.

Posteriormente, el 26 de agosto de 1941, fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la nueva Ley; justamente en ese día, un grupo de empresas, se dirigió a la Secretaría de Economía Nacional para solicitar autorización para formar la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, lo cual se logró el 25 de noviembre.

El 5 de diciembre de 1941 se efectuó la Asamblea Constitutiva que dió nacimiento a la Cámara de la Industria de Transformación con la asistencia de 93 empresas pertenecientes a 13 sectores industriales, en la cual se designó, al Consejo -

Directivo provisional, confiándosele la tarea de organizar la institución de acuerdo con los estatutos aprobados anteriormente.

La primera presidencia recayó en José Cruz y Celis, - como reconocimiento a su capacidad de organizar mostrada en la lucha que antecedió a la formación de la Cámara su período abarcó de 1942 a febrero de 1943.

El primer edificio en que se ubicó la Cámara se localizaba en la antigua calle de Ejido para ese entonces la cifra de inscripciones era de 1,684 industriales que en su conjunto empleaban a más de 50,000 trabajadores.

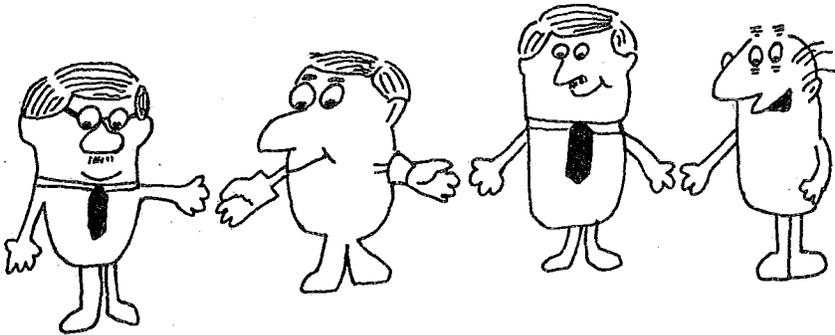
La primera Delegación de la Cámara fue fundada en octubre de 1942 en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Así en la actualidad CANACINTRA se encuentra integrada en su 90% por industriales de la pequeña y mediana empresa, - cuyo número asciende a 36,000 socios, cuenta con 57 Delegaciones en la República y 86 secciones, agrupadas en siete consejos coordinadores que son:

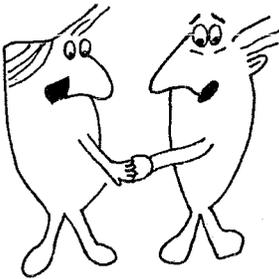
	QUIMICO
	AUTOMOTRIZ
CONSEJOS	ALIMENTICIO
	PAPEL Y CONEXOS
	MATERIAL PARA LA CONSTRUCCIÓN
	INDUSTRIAS DIVERSAS

NECESIDAD DE COOPERACION ENTRE LA DIRECCION Y LOS EMPLEADOS

Es necesario que usted sepa que todos los que integramos la Cámara somos una parte esencial de la misma, directivos y trabajadores somos uno mismo, el trabajo que - ambos realizamos persigue el mismo objetivo y en su mayoría es como una cadena, en la que cada uno de nosotros es un eslabón, pongamos todo nuestro esfuerzo para lograr - los objetivos que se plantean en cada uno de nuestros departamentos y tengamos en cuenta que sirven a un objetivo general, que persigue nuestra Institución; servir al socio industrial.



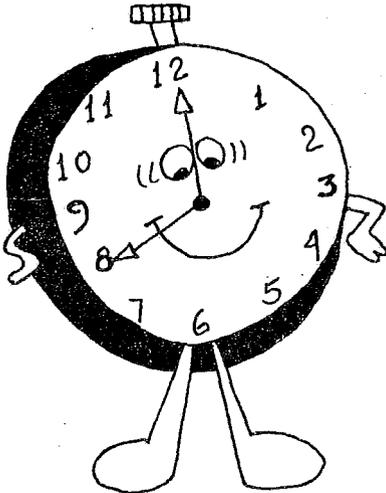
RELACIONES CON SUS JEFES



Debemos recordar que las relaciones de los empleados con sus jefes deben ser cordiales y siempre permanecer en buenos términos, el primero siempre debe ver en él a alguien que está dispuesto a orientarlo y ayudarlo en su trabajo. Esto llevará a que ambos encuentren un ambiente humano, donde podrán desarrollar todas sus capacidades, obteniendo satisfacción en su trabajo y en sus relaciones con los demás. Es por eso que el trabajador debe ver en su jefe a un amigo; pero al mismo tiempo, debe considerarlo un representante de la institución y recurrir a él en todo momento, sin la necesidad de saltar conductos.

HORAS DE TRABAJO Y TIEMPO EXTRAORDINARIO

La jornada de trabajo en-
CANACINTRA, será de 48 horas
a la semana, estableciéndose
los siguientes horarios dife-
rentes:



PRIMER HORARIO:

Lunes a Jueves de 9:00 a-
las 18:15 horas y Viernes de
las 9:00 a las 17:45 horas.

SEGUNDO HORARIO:

Lunes a Jueves 10:45 a las
20:00 horas; Viernes de las
10:45 a las 19:30 horas.

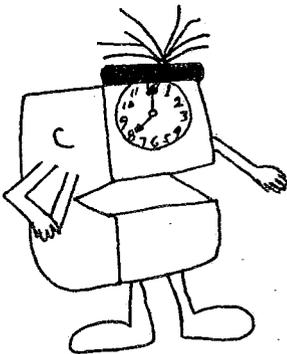
TERCER HORARIO:

Horarios especiales por --
necesidades propias de la --
Institución.

Las horas desarrolladas --
después de los horarios con-
signados, se considerarán --
como tiempo extraordinario,--
debiendo cubrirlo en la for-
ma siguiente, establecida --
por la Ley Federal del Traba-
jo y limitaciones que la mis-
ma establece.

Ningún trabajador podrá laborar tiempo extraordinario sin la autorización -- previa por escrito de un -- jefe inmediato y el visto bueno de la Gerencia de -- Area y Administrativa. Además este tiempo no podrá -- exceder de tres horas dia-- rias ni de tres veces en -- una semana. Cuando se de-- el caso, debe entregarse -- al Departamento de Personal y Desarrollo de Recursos -- Humanos, la tarjeta blanca para la solicitud de la autorización de este tiempo.

TARJETAS REGISTRADORAS DE ASISTENCIA



Con el objeto de verifi -
car la asistencia del perso -
nal, hay un reloj marcador --
con tarjetas de control, que-
está situado a la izquierda -
de la entrada principal, es -
ahí donde deben dirigirse to-
dos los trabajadores de la --
institución, para marcar sus-
entradas y salidas en sus ho-
rarios correspondientes, a --
excepción de jefes, subjeses,
asesores técnicos y de juntas
así como las secretarías de -
Gerencias de área, los cuales
en vez de realizar esta opera-
ción, firmarán.

Los trabajadores solo fir-
marán sus tarjetas de asisten-
cia al inicio de la quincena-
correspondiente; tratando de-
no omitirlo, porque si no se-
harán acreedores a las si - -
guientes sanciones:

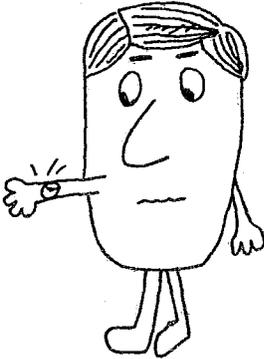
La primera vez amonesta -
ción verbal; la segunda amo -
nestación por escrito, la ter-
cera suspensión de medio día-
sin goce de sueldo y la cuar-

ta suspensión hasta de ocho - días sin goce de sueldo. Ade más debemos recordarles que - es su obligación marcar per - sonalmente sus tarjetas, que - dando estrictamente prohibido que los empleados chequen -- otras que no sean las suyas, - la violación de esta norma, - será causa de rescisión de su contrato individual de traba - jo; que se aplicará tanto a - la persona que cheque la tar - jeta como a la que resulte be neficiada con ello.

Podrá darse el caso en que alguien olvidará marcar su - tarjeta de entrada o salida, - lo que debe hacer es reportar la inmediatamente al departa - mento de Personal y Desarro - llo de Recursos Humanos de la Cámara, quiénes juzgarán la - falta junto con las autorida - des de la Institución para de cidir la sanción que se apli - cará basándose en la Ley Fede ral del Trabajo.

R E T A R D O S

Para los trabajadores, la hora de entrada al desempeño de sus labores, dependerá -- del horario que tenga: en to dos los casos se les dará -- una tolerancia de diez minutos y de cinco cuando regresen de tomar sus alimentos.-- En el caso de exceder este -- límite de tiempo, se les tomará como retardo. Cuando -- acumulen dos retardos seguidos se sancionará al infractor con la suspensión de un día de labores, sin goce de sueldo; el día de la aplicación de la sanción será señalado conjuntamente entre: el departamento de Personal y -- Desarrollo de Recursos Humanos, el jefe de departamento el Gerente de área o de consejo al que pertenezca el -- trabajador.



Al finalizar las labores -- en los turnos respectivos, -- la Cámara retirará las tarjetas y solo, estarán a disposición de los trabajadores, -- cuando les haya sido autorizado, previamente el laborar horas extraordinarias.

P A G O

Siendo empleado de la Cámara usted recibirá su sueldo - en el local de la misma, en - moneda del año corriente, du- rante los días 15 y último de cada mes. Solamente en caso- de que estas fechas de pago, - coincidan con un día sábado, - domingo o de descanso obliga- torio, la Cámara hará dicho - pago el último día hábil de - la quincena o el hábil inme - diato anterior.



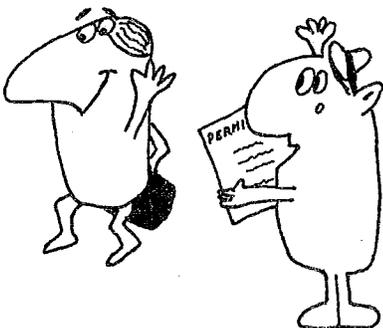
P E R M I S O S

Se puede dar el caso de -- que alguien, tenga que faltar, cuando ésto suceda, debe re - portarse de inmediato al De - partamento de Personal y Desa rrollo de Recursos Humanos, - al teléfono:

No. 563-34-00 Extensiones: 161 ó 168.

Un empleado puede solicitar - permiso en los siguientes ca- sos:

- . Para retirarse antes de - la hora.
- . Por fallecimiento de al- gún familiar.
- . Por sentirse enfermo.
- . Por acudir a una cita del I.M.S.S.

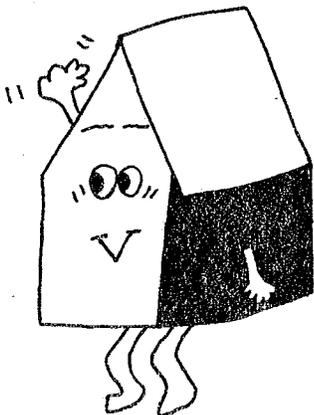


El procedimiento que debe seguir es:

Recabar primeramente la - autorización del jefe del de partamento, Gerencia de Area o de Consejo y después la -- del jefe del departamento de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos, en cuyo caso se le dará un pase, que pueda ser por horas (particular) y el pase por día (Oficial).

CAMBIO DE DOMICILIO

Se avisará por escrito al departamento de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos del cambio de domicilio dentro de las 24 horas siguientes; es muy importante que se sepa el domicilio del empleado o el cambio del mismo ya - que ésto facilitará la comuni cación en caso de presentarse una emergencia, (enfermedad o accidente de trabajo), el poder notificarlo a sus familia res, así como también mandar telegrama de felicitación en su cumpleaños, noticias de -- cualquier actividad que va a verificarse en nuestra institu ción que sea de importancia - para las personas y otros.



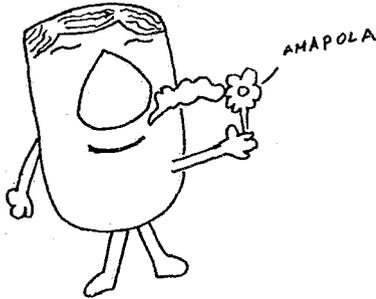
D I S C I P L I N A

Es necesario que usted -
tenga en consideración las -
medidas disciplinarias que -
están establecidas en el re-
glamento interno de nuestra-
institución, ya que puede --
darse el caso de que alguien
por no tener conocimiento de
ellas, incurra en faltas que
después lo lleven a ser san-
cionado, puesto que el desco-
nocimiento de las mismas, no
excusa en nada su violación.



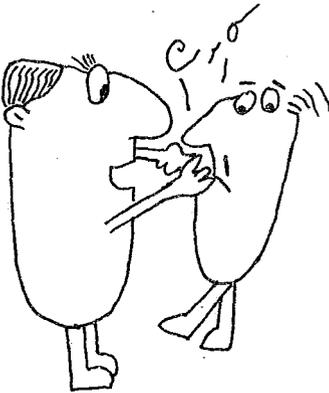
Todos trabajamos con más
ahínco cuando estamos a gus-
to, ésto sucede cuando el am
biente que nos rodea, se en-
cuentra limpio, es por ello-
que debemos cuidar que nues-
tra área de trabajo y de ser
vicio se encuentren siempre-
aseadas; también tenemos que
acatar las disposiciones que
sobre ello, dicten los fun-
cionarios o representantes -
legales de la Cámara. Todos
estamos obligados a cuidar -
nuestros materiales, como el
edificio de la Cámara, equi-
po, instrumentos y otros ob-
jetos que utilicemos en nues

tro trabajo, cuidando de no ocasionar intencionalmente algún perjuicio.



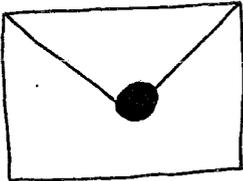
En un lugar donde se verifica un trabajo de grupo, - como el que se lleva a cabo en cada una de las áreas de la Cámara, debemos cuidar - que nuestros objetos personales y de trabajo y los de otros compañeros no sean tomados por otras personas.

Para lograr que nuestro - trabajo sea satisfactorio - tanto para la Cámara como - para nosotros mismos debe - mos esforzarnos por poner - nuestros cinco sentidos en - él, por ello debemos presen - tarnos siempre a nuestro -- trabajo sin haber ingerido - enervantes, drogas o bebi - das embriagantes si no son - prescritos por un médico.



Un empleado no podrá incu - rrir en faltas de integri - dad y honradez, en actos de violencia, amagos, injurias; -dentro del recinto de la - Cámara, en contra de los so - cios y directivos de la mis

ma, ni con sus superiores o
compañeros.



Todos nosotros debemos --
estar conscientes de que al
guna de la información que--
manejamos a diario es de --
carácter confidencial, por-
lo tanto no debemos difun -
dir dicha información entre
personas ajenas a nuestro -
trabajo.

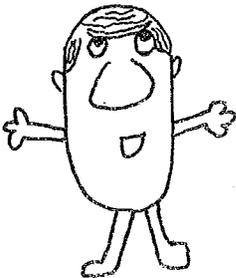
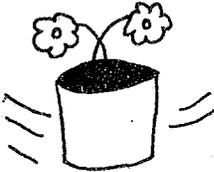
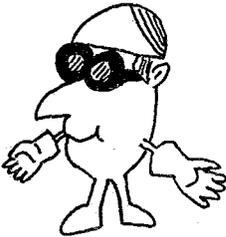
Causará rescisión del --
contrato el hecho de que al
gún trabajador engañe a la-
Cámara con certificados fal-
sos o referencias en los qua
se les atribuya capacidades,
aptitudes y facultades de -
las cuales carezca.

Todo trabajador tendrá -
derecho a ser oído antes de
que se aplique cualquier --
sanción, la primera vez con
sistirá en una amonestación
verbal; la segunda, de una-
amonestación por escrito, -
la cual será anexada a su -
expediente; la tercera, sus
pensión de medio día sin go
ce de sueldo; la cuarta vez

se hará una suspensión has
ta de ocho días hábiles --
sin goce de sueldo, a excep
ción de los casos en que -
el reglamento señale con -
cretamente suspensión del-
contrato.

NORMAS Y REGLAS SOBRE SEGURIDAD

La institución cuenta -
con una Comisión de Seguri
dad e Higiene formada por-
trabajadores y autoridades
de la institución, los cua
les son los encargados de-
investigar las causas de -
los accidentes y enfermeda
des, proponiendo medidas -
preventivas y vigilando --
que se cumplan, ellos desa
rollan estas actividades-
dentro de sus horas labora
les sin que por ello reci
ban remuneración alguna.



Además de esta comisión,
quienes resguardan la segu
ridad de nuestra institu
ción y la de todos los que
laboramos en ella, somos no
sotros mismos, quienes de -

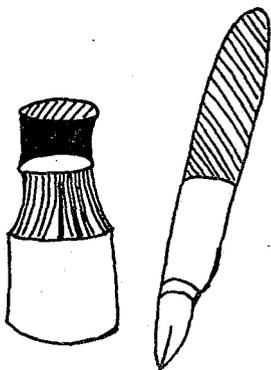
bemos procurar evitar cualquier acto que pueda poner en peligro nuestra propia seguridad, la de nuestros compañeros de trabajo o la de cualquier otra persona, así como la del local en que se encuentra establecida nuestra Cámara.

D E S P I D O S

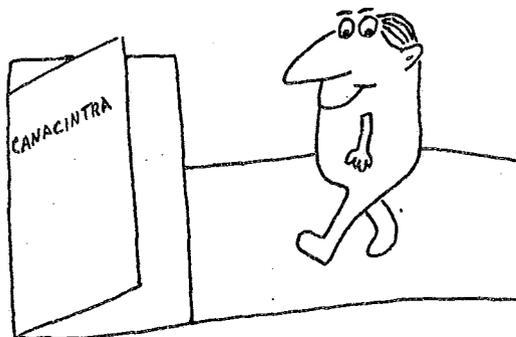
Cuando la Cámara ha prescindir de los servicios de cualquiera de sus empleados, la misma está obligada a otorgarles la liquidación correspondiente que la ley establece.



ABANDONO VOLUNTARIO



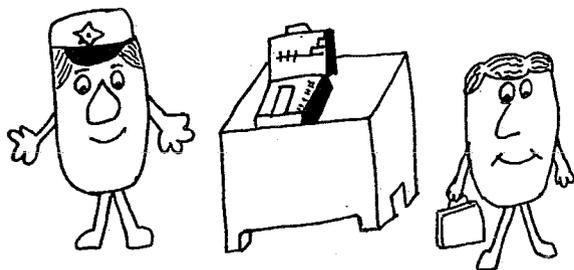
Si alguno de nosotros nos tenemos que ir, porque hemos encontrado una oportunidad - donde podamos superarnos; es necesario dar parte al Departamento de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos - para que se verifiquen los trámites correspondientes a este caso.



READMISIONES

La Cámara admite reingresos de sus anteriores empleados siempre y cuando el desempeño anterior de sus labores haya sido satisfactorio en todos sus aspectos.

SALIDA DE BULTOS, PAQUETES, EQUIPOS Y OTROS

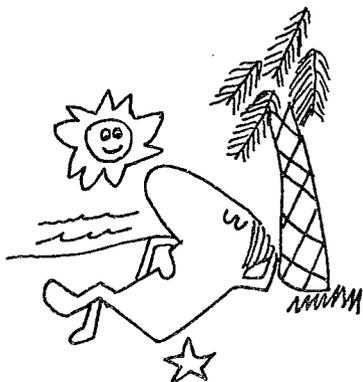


A fin de evitar situaciones inusitadas se ha dispuesto que sean revisados los portafolios y bultos que entren a la institución.

También para introducir y sacar objetos, mobiliario, equipo y paquetes en general se deberá solicitar la autorización correspondiente a la gerencia administrativa.

VACACIONES RETRIBUIDAS

Anualmente los trabajadores podrán disfrutar de un período de vacaciones de la siguiente forma:



<u>AÑOS</u> <u>TRABAJADOS</u>	<u>DIAS HABLES</u> <u>QUE LES CORRES</u> <u>PONDEN</u>
Por 1 año	6
Por 2 años	8
Por 3 años	10
De 4 a 8 años	12
De 9 a 13 años	14
De 14 a 18 años	16
De 19 a 23 años	18
De 24 a 28 años	20

<u>AÑOS</u> <u>TRABAJADOS</u>	<u>DIAS HABLES</u> <u>QUE LES</u> <u>CORRESPONDEN</u>
De 29 a 33 años	22
De 34 a 38 años	24
De 39 a 43 años	26
De 44 a 48 años	30

Teniendo derecho a una prima del 25% sobre su salario - que le corresponde al período de sus vacaciones.

Por ello el departamento de Recursos Humanos, hace anualmente la entrega a los trabajadores de una constancia que contenga su antigüedad, de acuerdo a ella se señala el período de vacaciones que les corresponda; haciendo hincapié que en la Cámara actualmente hay dos períodos de vacaciones en el año, uno durante Semana Santa y el otro en la segunda quincena del mes de diciembre de cada año; durante los cuales se suspenden completamente las labores. Si hay trabajadores que tengan derecho a más días de vacaciones, los cuales no se cubren con los anteriores perío

dos, podrán disfrutarlos en fechas distintas a ellos, es - tando de acuerdo con el jefe - inmediato superior y el visto-bueno de la Gerencia de área y Gerencia Administrativa. Además todo ello, debe notificarse al departamento de Personal de Recursos Humanos con ocho - días de anticipación a la fe - cha en que desea disfrutar sus vacaciones para que éstas puedan ser tramitadas mediante el llenado de una forma especial.

En algunos casos, se podrá presentar que a algunos trabajadores se les esté adelantando días de vacaciones, que por antigüedad les corresponden; - debido a que la Cámara suspende sus labores dos veces al - año, en consecuencia, en el ca - so de liquidación o retiro, la Cámara podrá descontar de la - liquidación lo relativo a los - días disfrutados hayan sido li - quidados en efectivo con la co - rrespondiente prima de antigüe - dad.

DIAS DE DESCANSO

Los días de descanso a los - cuales tiene derecho el perso -



nal de la Cámara conforme -
al Reglamento Interior de -
trabajo y de acuerdo al Ar-
tículo de la Ley Federal --
del Trabajo son:

<u>REGLAMENTO</u>	<u>LEY FEDERAL</u>
<u>INTERNO</u>	<u>DEL TRABAJO</u>

	10. de enero
	5 Febrero
20 marzo	
21 marzo	21 marzo
22 marzo	
23 marzo	
24 marzo	
10.mayo	10.mayo
5 mayo	
10 mayo	
10.septiembre	
15 septiembre	16 septiembre
12 octubre	
2 noviembre	
20 noviembre	20 noviembre
	10.diciembre *
12 diciembre	
25 diciembre	25 diciembre
26 diciembre	
27 diciembre	
28 diciembre	
29 diciembre	

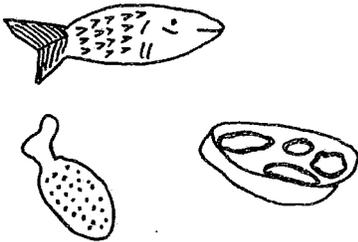
* Será el de cada seis años
cuando corresponda a la trans

misión del poder Ejecutivo Federal.

Cuando se de el caso de- que el día de descanso o - bligatorio coincida con un sábado, la Cámara a su jui cio fijará la fecha en que debe compensarse ese día - y/o pagarse.

SERVICIO DE COMEDOR

La Cámara no tiene un - servicio de comedor para - sus empleados; pero si - - cuenta con un local en el octavo piso, donde si us - ted gusta puede tomar los- alimentos que usted traiga de su hogar.



CAJA DE PREVISION

Dentro de la Cámara los- empleados cuentan con una- Caja de Previsión, que es - una asociación civil autó- noma y por lo mismo con -- personalidad jurídica propia.

Sus beneficios son el in crementar el hábito de aho- rro y otorgar a sus miembros,



créditos a corto plazo, con un interés del 1.5%.

Para poder ser miembro de la Caja se deberán reunir los siguientes requisitos:

a) Deberán ser empleados de la Cámara y ser aceptados por la mesa directiva, en el caso de que se trate de un empleado de planta de la Cámara, deberá tener un sueldo superior al mínimo legal, para poder adquirir la calidad de miembro activo.

Los empleados con un sueldo mínimo serán miembros especiales. Y los eventuales, solo podrán ser miembros cuando su contrato sobrepase los seis meses y obtengan un salario mayor al mínimo, pero no tendrán derecho a préstamo alguno.

b) Deberá pagar su cuota de inscripción que es de veinticinco pesos.

c) Determinará sus cantidades quincenales que se obligará a aportar a la caja.

d) Presentará la solicitud correspondiente, la cual podrá ser aprobada o rechazada por la mesa directiva de la caja.

BONO DE BODA



La Cámara otorga una prestación a sus empleados que contraen matrimonio siempre y cuando éstos tengan una antigüedad no menor de un año y medio y presenten en el departamento a su cargo el acta correspondiente al matrimonio civil, dándose la orden de:

Si se trata de alguien perteneciente al personal masculino se le otorgará un mes de sueldo y licencia con goce de sueldo por cinco días.

Al personal femenino, si renuncia, se le concede un mes de sueldo; pero si continúan trabajando, una licencia de cinco días y una quincena de sueldo.

ACCIDENTES DE TRABAJO

Los trabajadores de la Cámara que sufran accidentes tendrán derecho a recibir los servicios establecidos en la Ley del Seguro Social, por lo tanto cuando se vean en la necesidad de faltar a sus labores, por los anteriores motivos; es necesario que se reporte al Departamento de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos de la Cámara, donde deberá ser detallado el accidente levantando el acta correspondiente. En éste caso se le pagará su salario completo durante los tres primeros días de incapacidad, debiendo entregar su comprobante de incapacidad, así como el importe de las mismas en un plazo no mayor de una semana después de regresar a sus labores.



A partir del cuarto día de incapacidad se seguirán las siguientes normas:

- 1) Los trabajadores con un año de servicio solamente percibirán el subsidio que les otorgue el I.M.S.S. por-

el tiempo que dure la incapacidad.

2) Quienes tengan de uno a seis años de servicio, se les cubrirá durante un mes como máximo, la diferencia entre el subsidio que otorga el Seguro Social y el sueldo que perciben en la Cámara.

De seis a diez años - dos meses, de diez a quince años tres meses, de quince a veinte años cuatro meses.

De veinte a veinticinco cinco meses.

Y más de veinticinco siete meses.

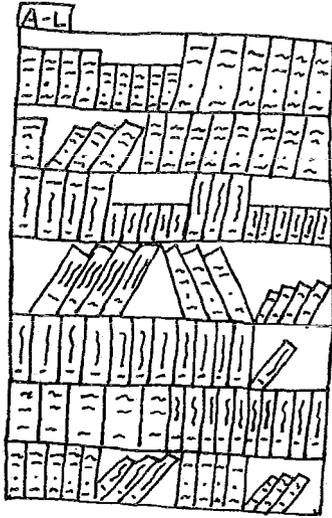
DIARIO O BOLETIN DE LOS
EMPLEADOS

Por el momento no se edita ningún diario o boletín - que sea escrito por los empleados y para los empleados, es decir, internamente no lo hay; sin embargo, hay publicaciones externas para los socios publicadas por los departamentos de Servicio las cuales son de tipo técnico.



- a) Transformación informa
- b) Boletín de noticias Técnicas cuya edición es mensual, lo edita la Subdirección General de Servicios.
- c) Boletín bibliográfico -- que se edita bimestralmente.
- d) Síntesis de Prensa, el cual va dirigido a la presidencia, dirección general, gerencias y departamentos de esta institución, ya que los - dos anteriores son para las - industrias incorporadas a - esta institución, editado por la gerencia de Relaciones Públicas.
- e) Revista
- f) Publicación de Normas
- g) Estudios del Departamento Jurídico.

BIBLIOTECA



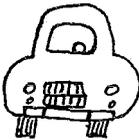
BIBLIOTECA Y HEMEROTECA

La institución cuenta con una biblioteca y hemeroteca en el quinto piso, donde se encuentra a la disposición li bros, tesis y periódicos que pueden ser consultados por cualquiera de nosotros, así como personas de fuera, el único requisito es llevar una identificación para poder con sultar cualquiera de las o bras.

Su horario es de lunes a - viérnes de 8:00 A.M. a 13:30 P.M. y de 15:00 P.M. a 17:00 P.M.

ESTACIONAMIENTO DE COCHES

La Cámara cuenta con dos estacionamientos, el Anexo y el del Sótano, este último, solo puede ser utilizado por el -- presidente, los vicepresidentes, el tesorero, el subdirec tor, los gerentes de área y de consejo; el primero lo podemos utilizar todos los que trabajamos en Canacintra; pero para que haya un control y se puedan evitar problemas, debe



mos seguir las recomendaciones que nos indica el departamento de Mantenimiento:

a) Deberá comunicarse el número de placa y marca de su carro.

b) Avisar y solicitar permisu cuando por algún motivo excepcional su carro permanezca en cualquiera de los dos estacionamientos fuera de horas hábiles.

c) Evitar dejar espacios muertos.

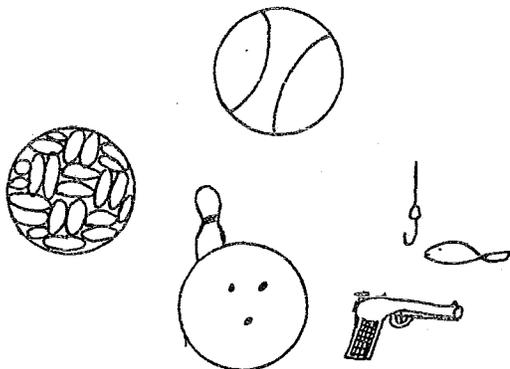
(Respetar cajones marcados)

d) Procurar no obstruir - las puertas de emergencia - que dan a las calles de - - Watteau y la rampa de la - puerta de Patriotismo.

EL DEPORTE CANACINTRA

En el departamento de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos se encuentran - los trofeos que nuestros - compañeros deportistas han ganado para nuestra insti - tución, si le gusta el beisbol o el futbol únase a estos equipos, la Cámara coo-

pera con ellos otorgándoles sus útiles deportivos y equipo.



Lo único que tiene que hacer, es dirigirse al departamento de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos, indicar su deseo de pertenecer a alguno de ellos, y decir a que departamento pertenece, ya que al retirarse del deporte deberá devolver el equipo.

Cada deporte de los antes señalados posee un reglamento propio y un responsable de su conducción.

PETICIONES SOBRE LOS LOCALES: AUDITORIO Y DECIMO PISO

Cámara cuenta con dos locales que pueden ser utilizados para determinados eventos.

El auditorio para conferencias y películas, está ubicado en el Edificio Anexo que se encuentra enfrente de la institución.

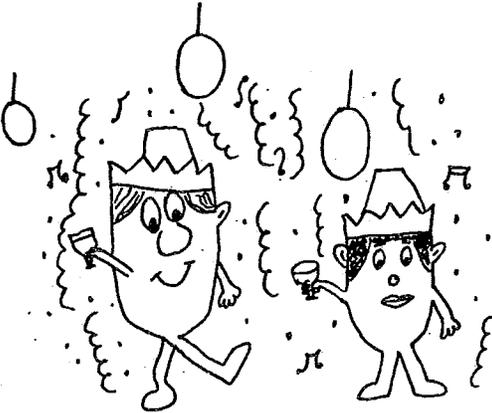
El décimo piso puede ser utilizado para eventos de carácter social y juntas.

Las salas del tercer piso son utilizadas cuando se trata de pocas personas.

Las salas 1, 2 y 4 son adecuadas para 25 a 30 personas, admitiendo la 1 y 2 a un máximo de 50 gentes. La sala 3 no admite más de 15 personas.

Estos locales pueden ser re queridos por los empleados de la Cámara cuando se trata de asuntos que conciernen a la institución, para la cual deberán hacer el llenado correspondiente del Aviso de Reunión dando los datos sobresalientes para su otorgamiento, esta forma puede ser localizada en cualquiera de los departamentos de la Cámara .

También pueden ser alquilados por los empleados de Cámara, afiliados y otras personas ajenas; en el caso del Auditorio, se alquila por horas al igual que el local que está en la planta baja, donde se pueden o



freecer cocktails, exposiciones y otros, no así las salas del tercer y décimo pisos, que son alquiladas por días.

Para poder obtener este servicio, deberá dirigirse al área de Relaciones Públicas donde se le informará el costo y lo que está dentro de él.

El solicitante deberá:

a) Hacer una carta solicitud dirigida al gerente del Area.

b) Dejar el 50% del total en adelanto, comprometiéndose a pagar el resto una semana antes del evento.

c) En la misma carta deberá ser incluido el material que va a necesitar dependiendo del caso, por ejemplo: deberá indicar si necesita micrófono, presidium, arreglos determinados, etc.

d) Enlistará el material audiovisual necesario como pantallas, proyectores, etc.

e) Si es empleado de la institución solicitará un

descuento, que deberá autorizar el director de la Gerencia de Relaciones Públicas.

METODOS Y CONDICIONES DE COLOCACION

Cuando nuestra institución tiene una vacante recurre a diferentes fuentes para poder encontrar a la persona adecuada, una vez hecho ésto, el candidato llena su solicitud, se le hace una entrevista, y se le aplican pruebas de trabajo y psicológicas.



Se califican éstas y se emite una opinión.

Posteriormente se le envía al área donde se le ha solicitado y se le pone en contacto con el responsable de la misma para que le haga una entrevista y un examen, a fin de dar su decisión final, la cual envían al Departamento de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos.

Cuando en ambos casos la decisión es favorable, se -

documenta el alta y se en
vía a la Gerencia Adminis-
trativa para obtener las-
firmas de la cuarta presi-
dencia, Tesorería y del -
Director General; las cu
les se devuelven al de -
partamento citado anterior-
mente.

Así se llega a la con-
tratación de una persona,
indicándosele posterior -
mente el día, hora y lu -
gar en que deberá presen-
tarse a trabajar:

Un pre-requisito que -
debe cubrir, cualquier --
persona interesada en ob-
tener un empleo en nuestra
Cámara, además de someter-
se al proceso mencionado -
anteriormente, es el de te
ner una edad que esté en -
tre los 17 y 35 años; cu -
yas variaciones dependerán
de la vacante a ocupar.

CUANDO SE CONSIDERA DE BASE A UN EMPLEADO

Se contrata al personal
durante tres meses, este -

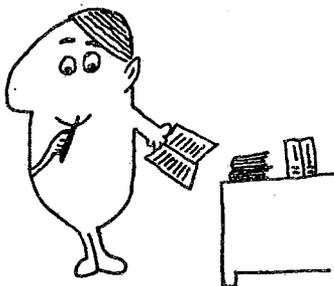
lapso es considerado como un período de prueba, aptitudes y de terminación de necesidades para que las personas -- cumplan eficientemente las - responsabilidades de su puesto de trabajo, cuya finali - dad sería identificar la po - blación que debe ser objeto - de entrenamiento en los si - guientes niveles: Gerencias - de Area, Gerencias de Conse - jo y Jefaturas Departamenta - les.

Los pasos más generales a seguir en este proceso son - los siguientes:

1) Determinación de nece - sidades; identificación de - los problemas presentes y fu - turos de Canacintra por Ge - rencias de Area, Gerencias - de Consejo y Jefaturas Depar - tamentales.

2) Identificar las metas - que no se logren.

3) Determinar los proble - mas que están obstaculizando el logro de las metas opera - cionales (presentes y futu - ras).



4) Estimar la repercusión de los problemas en los objetivos de Cámara en sus diferentes áreas.

5) Señalar las causas de los problemas.

6) Determinar las causas que pueden eliminarse total o parcialmente con entrenamiento.

7) Elaborar programas.

8) Desarrollarlos, evaluarlos, reforzarlos y seguirlos.

PROCEDIMIENTO DE PRESENTACION Y RESOLUCION DE QUEJAS

Cada uno de nosotros puede participar en las actividades de la empresa aportando ideas que ayuden en su marcha; así como también puede opinar acerca de sus desacuerdos; para ello puede recurrir al sistema de sugerencias y quejas donde podrá externarlas.

IDENTIFICACION DE LOS EMPLEADOS

a) Para el uso interno de la Cámara y con el objeto de que todos nosotros podamos ser

identificados en cualquier momento, se han elaborado gafetes para todas las personas que trabajamos en la institución.



Por lo cual debemos de traerla siempre a la vista de los demás.

b) La Cámara también elabora credenciales de identificación de uso externo, pero solo a determinados empleados que debido a su trabajo se ven en la necesidad de acudir a otras dependencias en donde deben constatar que pertenecen a ésta institución, en el caso de los cobradores, promotores, mensajeros, choferes, gestores y otros.



INFORMACION GENERAL SOBRE EL SEGURO SOCIAL

Cuando usted ingresa a la institución, ésta lo inscribe al Instituto Mexicano del Seguro Social, por lo que usted podrá gozar de todas las prestaciones a las que tiene derecho por pertenecer al mencionado Instituto, éstas están derivadas de la Ley del Seguro Social, a continuación se le dará una orientación necesaria para poder obtenerlas.

Si usted ya estaba afiliado al Seguro antes de entrar a nuestra institución deberá traer una fotocopia de su credencial.

A F I L I A C I O N

Si usted no posee la credencial de afiliación, lo primero que debe hacer es obtenerla de inmediato, puesto que es indispensable para cualquier trámite que tenga que efectuar.

PARA OBTENERLA

1) El departamento de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos, lo llamará para darle su Aviso de Inscripción, el cual deberá ser dado en un plazo no mayor de cinco días a partir de su ingreso en la institución.

2) Deberá presentarse en la Clínica del I.M.S.S. que le corresponda de acuerdo a su domicilio, llevando consigo el anterior documento, y uno de los siguientes: acta de nacimiento, cartilla, licencia de manejar, pasaporte, fe de bautizo, carta de naturalización, ahí le darán su credencial de afiliación.

No solo usted tendrá derecho a los servicios que le ofrece el I.M.S.S. sino también sus beneficiarios que son:

- a) Su esposa o compañera
- b) Sus hijos
- c) Sus padres, solamente si dependen económicamente de usted y si viven en su casa, ambos casos deberán ser comprobados

Para que ellos pueden obtener su credencial debe presentar en su clínica correspondiente:

a) Para su esposa El aviso de Inscripción , su credencial, su acta de matrimonio original o el acta de nacimiento (original) de alguno de sus hijos. En caso de no estar casados ni tener hijos, entonces, deberá presentar una carta firmada por alguna autoridad y con testigos, que verifiquen que los conocen por lo menos cinco años.

b) Para sus hijos: acta de nacimiento de cada uno de ellos o certificado de adopción en su caso.

c) Para sus padres: hoja rosa de Aviso de inscripción , credencial y el acta del trabajador.

REGISTRO EN LA CLINICA

Para que usted pueda recibir algún Servicio Médico debe:

1) Presentarse en la oficina de Archivo Clínico de su clínica, llevando sus credenciales de asegurado y/o de beneficiarios.

2) Ahí le proporcionarán su carnet para consultas con el nombre del médico familiar.

3) No olvide que para poder pasar con el médico especialista, primeramente deberá presentarse con su médico-familiar (recuerde que en este caso, debe pedir cita y no ficha).

4) Para evitar problemas en sus consultas, deberá dar conocimiento en la clínica de su horario de trabajo, para que se tome en consideración para el otorgamiento de sus citas.

CITAS POR TELEFONO

Cuando por motivos de trabajo no pueda acudir a la clínica a pedir su cita, podrá hacerlo por teléfono, utilizando su carnet, diciendo que médico le toca, número de afiliación y nombre.

VISITAS A DOMICILIO

Este servicio es sólo para los casos en los cuales no puede acudir el enfermo a la clínica por enfermedad o accidente.

Por lo que debe solicitar la visita del médico a su clínica correspondiente, dando la siguiente información:

- a) Nombre completo del enfermo
- b) Número de afiliación del asegurado
- c) Debe dar el nombre del lugar donde trabaja o sea CANACINTRA
- d) Nombre del médico familiar que le corresponde

CUANDO RECIBA ATENCION DEBERA PRESENTAR

- a) Su credencial de derechohabiente
- b) Su carnet de consultas

ATENCION MEDICA DE EMERGENCIA

En caso de un accidente de trabajo, se puede acudir a la clínica que esté más próxima al lugar de trabajo, con o sin documentos, y podrá recibir la atención requerida; si no se cuenta en ese local con servicios de urgencias, recurra al Centro Médico de la Raza o al Centro Médico Nacional.

SERVICIO DE AMBULANCIA

Enfermo a la clínica, puede solicitar el servicio de ambulancia a los siguientes teléfonos:

- a) CENTRO MEDICO NACIONAL, CONMUTADOR 5-19-50-00 Extensiones 1435, 1449, 1464 y directo 5-19-18-12
- b) CENTRO MEDICO LA RAZA, CONMUTADOR 5-83-63-66 y directo 5-83-64-02

AL HACERLO DEBE DAR LOS SIGUIENTES DATOS:

- a) NOMBRE COMPLETO DEL ENFERMO, INDICANDO SI ES ASEGURADO O BENEFICIARIO
- b) NUMERO DE AFILIACION DEL ASEGURADO
- c) DIRECCION DONDE SE ENCUENTRA EL ENFERMO
- d) DE EL NOMBRE DE LA INSTITUCION CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA Y DE LA TRANSFORMACION
- e) SINTOMAS DE LA ENFERMEDAD, COMO POR EJEMPLO: FRACTURAS, QUEMADURAS, ASFIXIA, PERDIDA DE CONOCIMIENTO, HEMORRAGIA, ETC. ASI SE PODRA SABER SI LA AMBULANCIA

DEBE LLEVAR EQUIPO ESPECIAL.

NOTA IMPORTANTE

- a) Debe dar aviso al I.M.S.S. de cualquier cambio en su estado civil y/o familiar con la documentación correspondiente.
- b) Si cambia de domicilio, notifíquelo a su clínica para que se registre y se le cambie de clínica si es necesario.
- c) Cuando lo cambien de clínica, preséntese en la nueva, con la Copia azul para que vuelvan a efectuar su registro y el de sus beneficiarios, con la documentación con que se presentó la primera vez.

G L O S A R I O

- Bienvenida
- Datos personales
- Historia de la empresa
- Introducción
- Necesidad de cooperación entre la dirección y los empleados
- Relaciones con sus jefes

ASPECTOS GENERALES

- Horas de trabajo y tiempo extraordinario
- Tarjetas registradoras
- Retardos
- Pago
- Permisos
- Cambio de domicilio

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

- Disciplina
- Normas y reglas sobre seguridad
- Abandono voluntario
- Readmisiones
- Salida de bultos, paquetes, equipo y otros

BENEFICIOS Y PROTECCION QUE DA LA INSTITUCION

- Vacaciones retribuidas
- Días de descanso
- Servicio de Comedor
- Caja de Previsión
- Bono de Boda
- Accidentes de trabajo
- Diario o boletín de los empleados
- Biblioteca y Hemeroteca

- Privilegios para estacionamiento de coches
- El deporte en CANACINTRA
- Peticiones sobre los locales Auditorio y Décimo Piso

NOSOTROS Y EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO
DE RECURSOS HUMANOS

- Métodos y condiciones de colocación
- Cuando se considera fijo a un empleado
- Bases para el ascenso
- Plan de capacitación
- Procedimiento de presentación y resolución de quejas
- Identificación de los empleados

INFORMACION GENERAL SOBRE EL SEGURO SOCIAL

- Información general
- Afiliación
- Registro en la Clínica
- Citas por teléfono
- Visitas a domicilio
- Atención Médica de Emergencia
- Servicio de Ambulancia
- Nota importante

CAPITULO V

5. LIMITES DE LA INDUCCION

Después de haber enumerado todos los problemas existentes en una estructura organizacional y después de enumerar sus ventajas, es necesario detectar las posibles barreras en su desarrollo.

En la instalación de un Programa de inducción para los nuevos empleados se pueden encontrar las siguientes:

- No aceptación por parte del alto mando
- No se cuenta con los recursos materiales
- No se han percatado de su valor
- Se puede impedir la recolección de información si previamente no se ha informado al personal de lo que se trata, codificándolo ellos como una imposición más.
- En nuestra experiencia, aún nos vimos más limitados porque no se llevó a la práctica, no obtuvimos resultados y ni siquiera hubo oportunidad de ejecutar estudios-piloto.
- El plan solo abarcó la etapa adaptativa y solo fue dirigido a los nuevos empleados.

Con respecto al Manual de Bienvenida, se quiso dar toda la información en un solo folleto, pero se pueden hacer por separado toda la información del Seguro, en otra la del Reglamento Interno y en otras generalidades.

Si la Inducción en su etapa adaptativa se da como una mera información correrá el riesgo de ser utilizada o de

ser interpretada como una manipulación, es necesario que se percatan de su importancia y se le de un nuevo auge - basado en las aplicaciones de la teoría para que se tengan datos que comprueben su valor y se fomente un estudio más cuidadoso de cada uno de sus elementos, como el contar con una taxonomía de las conductas laborales en nuestra época.

Considerando a la Inducción en su etapa integrativa, - el problema es aún mayor, puesto que si no se autoriza - en su primera etapa, la segunda traerá por consecuencia estudios previos a su aplicación, de los cuales se detectar_un los problemas, en base a ello se propondrán soluciones adecuadas a sus características.

Es cierto que en nuestro país aún no se dan las condiciones para un cambio cualitativo, sin embargo creemos - que antes le anteceden los cambios que consideran al trabajo más humano en su repercusión social, donde diversos factores sico-sociales se conjugan y es necesario que se luche por implantarlos, sus obstáculos son:

- Falta de educación y cultura del trabajador
- Las ciencias humanas no deben hacer del trabajador - su víctima, sino servir de fundamento teórico a un nuevo impulso moral del hombre y orientarlo en su progreso en la industria.
- La no existencia de condiciones jurídicas que lo respalden.
- La sociedad poco equitativa imperante, donde no existe igualdad de justicia.
- La participación no es vista como una responsabilidad.
- El uso del grupo con objetivos de manipulación.
- La insatisfacción de necesidades básicas.

- El excesivo paternalismo imperante en las estructuras organizacionales.

- No existen los medios para una educación del trabajador.

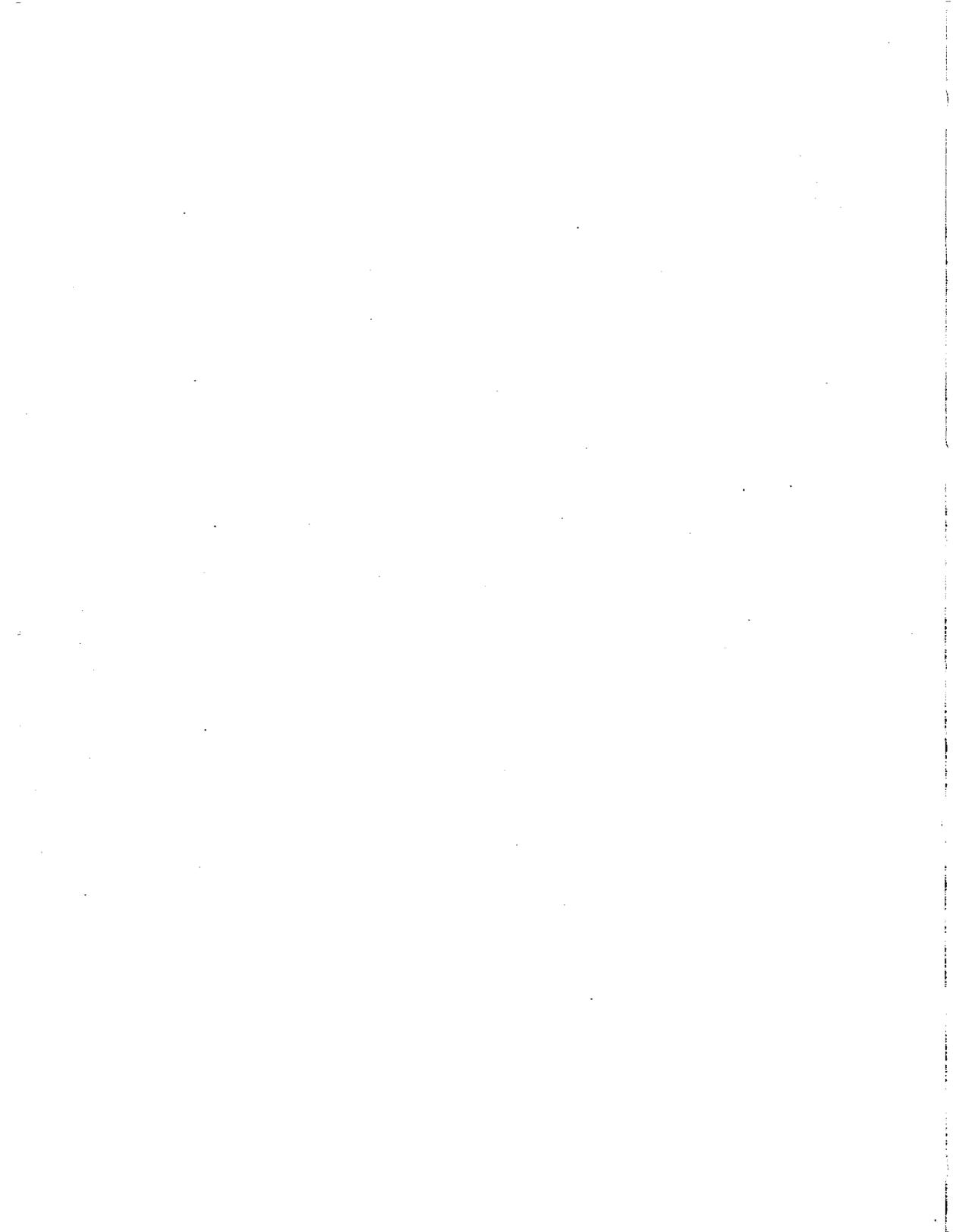
- El poco empeño que se ha puesto a la adaptación del trabajo a las aptitudes de los obreros.

- La integración debe ser para el nuevo empleado, para los ya existentes y para los que tengan problemas adaptativos, como aquellos que han perdido un miembro.

Sabemos que en nuestro país la sola mejora material del trabajador sería un triunfo, pero se debe preveer -- que dicha situación no acabe con la vida privada del individuo y no se respete su libertad o se le impida asumir sus responsabilidades, es necesario para ello edificar un nuevo orden social que consiga la integración del trabajador, un estilo de vida que permita la expansión del hombre dentro de la civilización industrial.

B I B L I O G R A F I A

- BROWN, J.A.C. La psicología social en la industria.
4a. reimpresión. B. 137, México, Fondo de --
Cultura Económica. 1973. p.p. 369-372.
- HALL, Richard H. Organizaciones, Estructura y Proceso.
2a. impresión. España. Prentice/Hall Internacio
nal. 1976. p.p. 301-317.
- KATZ, Daniel y Kahn Robert. L. Psicología social de -
las organizaciones. México. Ed. Trillas, S. A.-
1977 p.p. 122-123.
- NEFF, Walter. S. El trabajo, el hombre y la sociedad.
Ed. Paidós. Buenos Aires 1972. p.p. 260-265.
- PAYET, Maurice. La integración del Trabajador en la -
empresa. Barcelona. Ediciones Ariel, S.A. 1964 -
p.p. 264-284.



C O N C L U S I O N E S

Es muy probable que las personas interesadas en la - Inducción encuentren en este trabajo material teórico su ficiente que pueda servirles como marco de referencia -- para futuras investigaciones, también creemos que la - práctica empírica pueda comprobar muchas de las situacio nes que han sido planteadas; pero sobre todo lo importan te es esperar cambios de opiniones sobre la Inducción, - considerándola con nuevas perspectivas:

- Toda organización debe contar con un Programa de - Inducción.

- La inducción comienza desde que el aspirante hace - su solicitud.

- Debe ser considerada como un elemento integrador - que toma en cuenta al individuo, al grupo, sus metas, las interrelaciones de sus elementos, a la organización y a sus técnicas integrativas.

- Durante la Selección ha de adaptarse al individuo a - la organización, a su puesto de trabajo y a su papel la - boral.

- No puede ser separada de otros procesos, como son - la Selección, Capacitación, Análisis de Puestos, etc. -- porque puede ser utilizada como una fuerza retroalimenta - dora de los mismos.

- Recopila material de todos los elementos de la or - ganización por lo que es capaz de detectar las fallas - que la desequilibran y la llevan a una desintegración - parcial o total de sus elementos.

- Servirá para crear condiciones propicias al desarrollo e integridad individual en las situaciones de conjunto, formará conciencia del grupo y robustecerá la solidaridad humana que el trabajador demanda.

- Debe hacer que el sujeto tome conciencia que las metas del grupo no se contraponen a las suyas, sino que se complementan.

La Inducción aplicada en toda su magnitud beneficiará principalmente al trabajador, porque él logrará:

- Una mejora en sus beneficios, prestaciones y comodidades físicas en su ambiente laboral.

- Mayor satisfacción, llena sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, amor, realización, de seguridad a largo plazo, de estima y la de experimentar cosas nuevas.

- Será considerado como un ser humano social que tiene una personalidad y que puede presentar probables desajustes.

- Se utilizarían sus capacidades y en óptimas condiciones puede ser creativo.

- Se reconoce su dignidad.

- Se afirma su personalidad.

- En formas más avanzadas de integración se llega a una proletarianización sin pasar sobre su individualidad.

- No solo se integra a su trabajo, sino también a su medio social.

- Adquirir un objetivo digno de él, por el cual luchar.

esforzarse, lo cual le indicará que su vida tiene un significado.

- Será productivo.

En el proceso de producción se obtendrán las siguientes ventajas:

- Mayor productividad.
- Beneficios más equitativos.
- Disminuye la rotación de personal.
- Hay una disminución en la tasa de ausentismo
- El trabajador realiza mejor y con mayor facilidad sus labores.
- El empleado no desconoce sus cualidades y responsabilidades .
- No invade el campo de otros.
- Desarrolla las capacidades naturales de los empleados ayudándolo a desempeñar eficazmente su oficio.
- Modifica las actitudes del personal despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al trabajo y a la empresa.

Al poseer el grupo una actitud emocional positiva hacia su labor, confianza, unión, afecto, intereses y opiniones comunes, fructifica en una mayor eficiencia.

- Al participar en la toma de decisiones en una atmósfera democrática aumenta la productividad y la moral de los integrantes.

- Se determina un sentido de responsabilidad hacia el grupo motivándolos a contribuir a la productividad grupal.

- Al evitar la insatisfacción impide la agresión ante los empresarios, despilfarros materiales, desacato ante las normas, uso inapropiado del equipo (errores y destrozos) y buscar injusticias por parte de los supervisores.

A través de la Inducción la organización sufrirá cambios que pueden ir desde la implementación de programas-

hasta cambios en su estructura, con el fin de mostrarse como una unidad integrada capaz de establecer su propia gestión, los cambios efectuados dependerán de las necesidades internas y externas que rodean al proceso productivo. Mientras más se acerque la organización a sus finalidades económicas, técnicas y humanas, sabremos -- que cumple con su papel social, los procesos y técnicas que utilice dependerá de la situación socioeconómica imperante, que a su vez determinará el tipo de cambios -- que se logren en su interior.

El papel del psicólogo en la Inducción cubre las siguientes funciones:

- Elaborar el Programa de Inducción.
- Elaborar instrumentos de medición para detectar y pronosticar problemas de adaptación a nivel individual y grupal.
- Capacitar en el proceso de Inducción.
- Dar conferencias de salud mental.
- Fungir como asesor en los programas que se implanten.
- Elaborar material de evaluación de los programas.
- Asesorar al grupo en el aspecto humano.

Al igual que otros profesionistas el psicólogo debe ser consciente que el conocer todo lo referente a la Inducción lo compromete a una utilización parcial de sus conocimientos donde los elementos que integran a la organización deban ser beneficiados en una forma justa y equitativa.

La Inducción no solo incumbe al psicólogo sino también a otros profesionistas como el economista, sociólogo o el administrador, que han de actuar como asesores y tal vez como creadores de nuevas técnicas que estén de acuerdo con nuestro desarrollo social, político y cultural de la población mexicana, esperemos que el presente trabajo sirva como guía e impulse a su creación.



B I B L I O G R A F I A

- ALEGRIA, Verán José y otros. Curso de control de gestión. España, Ed. Deusto, S. A. 1975. p.p. 224.
- ARGYRIS, Chris. El individuo dentro de la organización. España. Ed. Herder, S.A. 1979. p.p. 416.
- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 2a. Ed. México, Trillas, S. A. 1976 (reimpresión 1979), p.p. 526.
- BEAL, George M. y otros. Conducción y Acción dinámica del grupo. Argentina. KAPELUSZ, 1964. p.p.332.
- BROWN, J.A.C. La psicología social en la industria. 4a. -- reimpresión. Breviario 137, México. Fondo de Cultura Económica. 1973. p.p. 378.
- CHRUDEN, Herbert J. y SHERMAN, J. Arthur M. Administración de personal. 2a. Ed. México. Cía. Editorial Continental, S. A. (CECSA). 1965. p.p. 662.
- DICCIONARIO ENCICLOPEDICO. Tomo 1 A-COM. 4 Volúmenes. España Salvat Editores, S. A. 1967.
- FERNANDEZ, Arena. José Antonio. El proceso Administrativo. 2a. Ed. México, Diana, S. A. 1978. p.p. 250.
- PROMM, Erich. El miedo a la libertad. Buenos Aires. Ed. -- PAIDOS, S. A. I.C.F. 1968. p.p.346.

- GARGARI, Cárdenas Concepción y Sánchez del Río Alicia. Estudio sobre la aplicación de un programa de Inducción en una dependencia gubernamental. TESIS LICENCIATURA PSICOLOGIA, UNAM, 1975.
- GUZMAN, Valdivia. Isaac. La Sociología de la Empresa. 9a. Ed. México. Editorial Jus 1979. p.p. 244.
- HALL. Richard H. Organizaciones, Estructura y Proceso. 2a. impresión. España. Prentice Hall Internacional. - 1976. p.p. 332.
- HEPNER, Harry Walker. La psicología aplicada a la vida y al trabajo. (Tr. del inglés de la 3a. Edic.). 1964, México, Herrero Hermanos Sucesores, S. A. 1964 - p.p. 838.
- HOLLANDER, Edwin. Principios y métodos de Psicología Social. 2a. Edic. Argentina. Amorrortu editores. - 1976. p.p. 520.
- JAMES A. Brusel y George L. Cantzaar. Diccionario de psiquiatría. México, CECSA. México, 1972.
- KATZ, Daniel y KAHN Robert. L. Psicología Social de las organizaciones. México, Ed. Trillas, S. A. 1977. p.p. 547.
- LAWRENCE, Paul. R. Organización y ambiente. Barcelona, Ed. Labor, 1973. 260 p.p. (original title: Organization and environment; managin differentiation and integration).

- MAIER, Norman R. F. Psicología Industrial. 6a. Ed. Madrid. Ediciones RIALP, S. A. 1975. p.p. 634.
- MARQUES, EDMOND. Contabilidad y gestión de los recursos humanos. España, Ediciones Pirámide, S. A. 1978. p.p. 142.
- MC. GREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas. México, Editorial. Diana, S. A. 1969. p.p. 238
- MASSIE, Joseph L. Bases esenciales de la administración. México, Editorial Diana, 1969. p.p. 270.
- MEYER Jean, El control de gestión. No. 87 España. - - - OIKOS-TAU. 1973. p.p. 128.
- NAPIER Rodney W. y Matli K. Gershenfeld. Grupos: Teoría y Experiencia. México, Trillas, S. A., 1975, p.p. 324.
- NEFF, Walter S. El trabajo, el hombre y la sociedad. Buenos Aires, Ed. Paidós, 1972. p.p. 344.
- OROZCO, Jorge Enrique. Proceso práctico del Reclutamiento y Selección de Personal. 2a. Ed. México, - - Coparmex Fondo Editorial. (confederación patronal de la República Mexicana). 1980.p.p. 322.
- PARDINAS, Felipe. Metodología y Técnicas de investigación en ciencias sociales. 19a. edición. México, Siglo veintiuno Editores, S. A. 1979.p.p. 212.

- PAYET, Maurice. La integración del trabajador en la empresa. Barcelona (España). Ediciones Ariel, S.A. 1964, p.p. 220.
- PIGORS, Paul y Charles A Myers. Administración de personal. Un punto de vista y un método. México, Ed. Continental, México, 1975. p.p. 926.
- REYES, Ponce Agustín. El Análisi de puestos. 5a. Ed. México. Editorial Limusa 1977. p.p. 96.
- ROSENBLUETH, Arturo. El método científico. 2a. Ed. México. Editorial Fournier, S.A. 1976. p.p. 94.
- RODIL Urrego Florencio y Francisco Mendoza Trejo. Lecturas sobre organización. 3a. Edición México, Ed. Trillas, S.A. 1975. p.p. 220
- SCOTT, Walter Dill y Robert C. Clothier, L.L.D. y William R. Spriegel, D.H.D. Dirección de Personal. Principios, prácticas y puntos de vista. a. Ed. España Mc. Graw-Hill Book Company. 1964. p.p. 620.
- SCOTT, William G. y Terrence R. Mitchell. Sociología de la organización. Argentina "El Ateneo" Pedro García, S.A. 1978. p.p. 336
- SILLAMY, Norbert. Diccionario de la psicología. España. Larousse. 1962.
- TANNENBAUM, Arnold S. Psicología de la organización laboral. México, Cía. Editorial Continental, S.A. (C.E.C.S.A.) 1968. p.p. 170.

- TIFFIN, Joseph. Sicología industrial. 3a. Ed. México, Editorial Diana, 1963. p.p. 593.
- TYLER, Leona F. Pruebas y medición en psicología. 2a. Ed. Madrid, Prentice Hall Internacional. 1971. p.p. 98.
- VITE, San Pedro, Silvia Guadalupe. La inducción como una técnica de integración del individuo a la organización. Tesis Licenciatura Psicología UNAM. 1975.
- WEISS, Carol H. Investigación Evaluativa. México, Trillas, S.A. 1975. p.p. 184.
- ZUBIZARRETA, G. Armando F. La aventura del trabajo intelectual. México. Ed. Interamericano, S.A. 1969. p.p. 184.