

300602
3629



UNIVERSIDAD LA SALLE

**ESCUELA DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.N.A.M.**

**"DISEÑO E IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE INDUCCION
PARA EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO."**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
LETICIA LOURDES RIOS GUERRERO
GABRIELA ORTIZ VILCHIS**

**TEBIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.,

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

I N T R O D U C C I O N	1
Capítulo I: Organizaciones	
1. Definición de Organización.....	1
2. Complejidad de las Organizaciones	4
3. Organización-Sistema Social.....	6
3.1. Enfoque de Tavistock-Sistema Sociotécnico.....	7
3.2. Teoría de Disonancia Cognoscitiva.....	9
4. Organización-Sistema Abierto.....	11
4.1. Enfoque de Katz y Lian.....	11
5. Elementos de la Organización.....	14
Capítulo II: Personas	
1. Definición de Personas.....	17
2. Complejidad de las Personas.....	21
3. Comportamiento Humano.....	24
3.1. Teoría de Campo de Lewin.....	24
3.2. Teoría de Disonancia Cognoscitiva.....	26
3.3. Personas como Microsistemas.....	28
4. Motivación Humana.....	30
4.1. Teoría "X" y Teoría "Y".....	32
4.2. Teoría de las Necesidades según Maslow.....	34
4.3. Teoría de los Factores de Herzberg.....	36
4.4. Modelo Contingencial de Vroom.....	37
4.5. Teoría de la Expectativa.....	41
5. Clima Organizacional.....	43
5.1. Comunicación.....	46
5.2. Comunicaciones Interpersonales.....	50
5.3. Ventana de Johari.....	54
5.4. Relaciones Grupales e Interpersonales.....	57
Capítulo III: Integración del Elemento Humano a las Organizaciones	
1. Antecedentes.....	62
2. Aspectos Generales.....	62
3. Definición de los Programas de Inducción.....	64
4. Objetivos de los Programas de Inducción.....	65
5. Fases de los Programas de Inducción.....	66
5.1. Inducción General de la Organización - 1a. Fase.....	66
5.2. Inducción al Puesto - 2a. Fase.....	67
5.3. Comprobación y Seguimiento - 3a. Fase.....	68
6. Elaboración de un Programa de Inducción.....	68
6.1. Limitaciones de un Programa de Inducción.....	68
6.2. Técnica Utilizada con Mayor Frecuencia.....	69
6.3. Responsable.....	71
6.4. Equipo y Material Didáctico.....	74
6.5. Participantes y Periodo.....	77

Capítulo IV: Diseño de un Programa de Inducción

1. Programa de Inducción Elaborado e Implantado por una Compañía Aseguradora.....	79
2. Programa de Inducción Elaborado e Implantado por una Empresa Elaboradora de Helados.....	80
3. Programa de Inducción Diseñado por su Implantación en Procter & Gamble.....	81
4. Lista para chequear Material Necesario.....	82
5. Reporte de Evaluación (Seguimiento).....	85

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

El medio ambiente en el que se desarrollan las empresas en México, se ha visto influenciado por numerosos cambios, fundamentalmente debidos a la evolución de la tecnología, que han hecho imperiosa la necesidad de adaptarse a éstos para mantenerse a la vanguardia.

La alta especialización de las organizaciones ocasiona que al ingresar a ellas nuevo personal, se requiera como parte indispensable del proceso de integración, involucrar al máximo a estos nuevos empleados en los aspectos básicos de la compañía. Esto es, su giro, sus principales objetivos, políticas, filosofía organizacional, prestaciones, errores u omisiones que le puedan afectar directamente (tal es el caso de la confidencialidad o de la seguridad industrial) y todos aquellos aspectos que de una u otra forma faciliten la explotación completa de su capacidad productiva al contar con una adecuada orientación y ubicación de la empresa. Todo esto dentro de un ambiente cordial y de compañerismo.

Esta investigación pretende explicar qué es y cómo se diseña e implementa un Programa de Inducción en una Compañía de Manufactura, demostrando que al facilitar el proceso de integración de los nuevos empleados al ambiente de trabajo, la productividad aumenta.

En el Capítulo I se define a la Organización, es decir, su concepto, su complejidad, el porqué se considera un sistema social y los elementos que lo constituyen.

El Capítulo II está enfocado esencialmente al Recurso Humano, puesto que consideramos que el hombre es un animal racional, desconcertante, enigmático y por naturaleza complejo, lo que hace de su estudio un tema fascinante e innagotable.

En este mismo Capítulo mencionamos algunas teorías referentes al comportamiento y motivación humanas, las cuales coadyuban al mejoramiento de las relaciones interpersonales y grupales.

El siguiente Capítulo habla del proceso de integración del elemento humano a las organizaciones. La expectativa recíproca del individuo y la organización como una gama de derechos, privilegios y obligaciones que serán observados por ambas partes. Este proceso de integración por el cual el empleado se induce al ambiente de trabajo adecuadamente se conoce precisamente como PROGRAMMA DE INDUCCION.

En el Último Capítulo de este trabajo se resume toda la investigación que se realizó dando como resultado el diseño de

un programa de inducción elaborado especialmente para una empresa de manufactura.

Antes de terminar es necesario aclarar que a pesar de que el programa que aquí se presenta se diseñó basándonos en las características particulares de la empresa en cuestión, éste puede adaptarse a cualquier otra organización dependiendo de su magnitud y posibilidades, logrando como objetivo final el resaltar el entusiasmo del nuevo empleado para lograr la máxima eficiencia de su capacidad, lo que se reflejará en la productividad de la organización.

CAPITULO I. ORGANIZACIONES

1.- DEFINICION DE ORGANIZACION

No es lo que sabemos sino lo que hacemos lo que cuenta. Vivir es hacer. Raras veces obramos por el sólo hecho de obrar y nunca con la esperanza de fracasar.

Esto es particularmente cierto en la vida de cualquier grupo, organización o empresa. Las organizaciones nunca se forman sin un propósito y nunca se originan esperando fracasar, pero en realidad muchas fracasan porque su estructura no se ajustaba a sus propósitos, además porque no estaban compuestas por la combinación adecuada de los recursos materiales y humanos y de los sistemas necesarios.

El éxito de cualquier organización dependerá de las capacidades individuales de sus miembros, así como de la capacidad para resolver sus propios problemas y para regular, reforzar y perpetuar las interacciones de grupo.

En toda interacción humana, ambas partes se relacionan mutuamente, una influye sobre la actitud que la otra irá a tomar y viceversa, por lo tanto, los seres humanos son obligados a

cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos que la acción individual separada no conseguiría, es decir, que el ser humano no puede vivir aisladamente sino en continua acción con sus semejantes.

Según Barnard "La organización es un sistema de actividades conjuntamente coordinadas de dos o más personas. La organización solamente existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con acción, con miras a cumplir un propósito común." (1)

Haas y Drabek consideran a la organización como "...un sistema discernible de interacción relativamente permanente y con algo más que simplemente la suma de sus partes individuales." (2)

Para Dunnette y Kirchner, organización es un sistema "...dedicado a crear bienes y servicios. Instituciones tales como agencias de gobierno, hospitales y clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros..." (3)

-
- (1) Chiavenato Idalberto; ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS; Editorial Mc. Graw Hill, México, D.F., 1983, Pág. 7
(2) Ibidem., Pág. 9
(3) Dunnette Marvin D., Kirchner Wayne K.; PSICOLOGIA INDUSTRIAL; Editorial Trillas, México, D.F., 1979, Pág. 15

Guest ha definido a la organización como "...un grupo grande de personas comprometidas en actividades independientes que tienen un propósito determinado." (4)

Algunos autores han definido a la organización como grupos de actividades y de relaciones de autoridad; otros llaman organización a la suma total de relaciones humanas en cualquier actividad de grupo.

Las definiciones mencionadas anteriormente, proporcionan un concepto teórico de lo que son las organizaciones en sí, las cuales representan el cimiento socioeconómico primordial de cualquier país. Las organizaciones son sistemas fundamentales en el progreso y desarrollo de una sociedad.

El éxito o fracaso de un país depende de sus propias empresas u organizaciones y el buen funcionamiento de las mismas dependerá a su vez de una buena combinación de sus recursos, siendo el más importante el ELEMENTO HUMANO.

(4) Dunnette Marvin, D., Kirchner Wayne, K.; Op. Cit. Pag. 174 y 175

2. COMPLEJIDAD EN LA ORGANIZACION

A simple vista parecería fácil el poder formar una organización con el solo hecho de reunir los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros necesarios para ello, así como la fijación de los objetivos. Sin embargo, tenemos que darnos cuenta que el término "organización" va mas allá de esto.

En el caso de una organización pequeña, donde los miembros se relacionan cara a cara, es mas fácil el poder llevar una comunicación entre los mismos miembros facilitándose con esto las relaciones interpersonales; pero no sucedería lo mismo si nos refirieramos a una organización grande. Las grandes empresas están demasiado divididas y las relaciones interpersonales son mucho más complejas, dependen de muchos intermediarios para operar.

En cuanto a su estructura jerárquica, las grandes organizaciones construyen un nivel sobre otro, formando múltiples sistemas y subsistemas. En ellas también se establecen rutinas patronizadas para operar los procedimientos y canales de comunicación.

En otras palabras, podemos decir que tanto el tamaño como la estructura de cualquier organización son dos variables muy importantes que hacen más difícil su buen funcionamiento, ya que a medida que crece la empresa, su complejidad es más grande y al volverse más compleja sus partes exigen una creciente interdependencia mutua.

3. ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA SOCIAL.

Podemos definir a las Organizaciones como sistemas sociales, ya que se encuentran vinculados a un mundo de seres humanos, de recursos materiales, de fábricas y otros artefactos.

Un sistema social necesita de la entrada de energía para alcanzar un resultado más productivo, refiriéndonos a la energía como las motivaciones que atraen a las personas hacia los sistemas sociales y las mantienen funcionando dentro de ellos.

Los sistemas sociales son sistemas planeados por el hombre, los cuales están basados en actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los mismos. Son sistemas imperfectos debido a la inestabilidad innata del hombre mismo, por lo que se tienen que emplear fuerzas de control para reducir esta imperfección, a través de presiones del ambiente o de la tarea en relación a las necesidades de la empresa, las exigencias de los valores y la imposición de reglas por parte de la organización, cuya violación sugiere alguna penalidad o sanción.

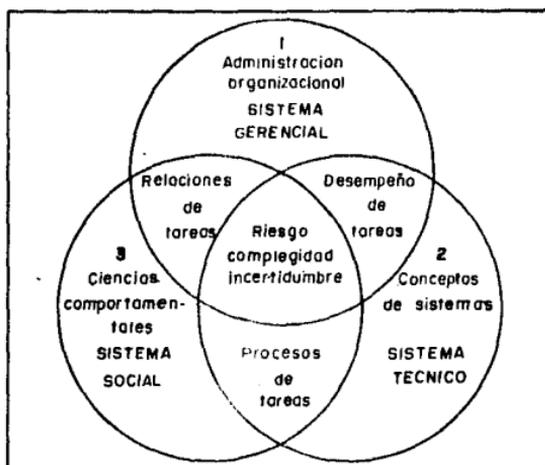
Un claro ejemplo de lo que sería un sistema social en combinación con la tecnología es el que se conoce como Enfoque de Tavistok.

3.1 ENFOQUE DE TAVISTOK-SISTEMA SOCIOTECNICO

Este modelo fue propuesto por Trist, conjuntamente con sus colaboradores del Instituto Tavistok de Londres, quienes afirmaron que en toda organización existe una combinación de la tecnología y un sistema social los que se encuentran siempre en una interrelación recíproca.

Este sistema social técnico está constituido por tres subsistemas los cuales son:

- i. Sistema Técnico o de Tareas
- ii. Sistema Gerencial o Administrativo
- iii. Sistema Social



Sistema sociotécnico, modelo Tavistok.

Sistema Técnico o de Tareas: Compuesto por el flujo de trabajo, la tecnología usada, los papeles requeridos por la tarea y otras variables tecnológicas.

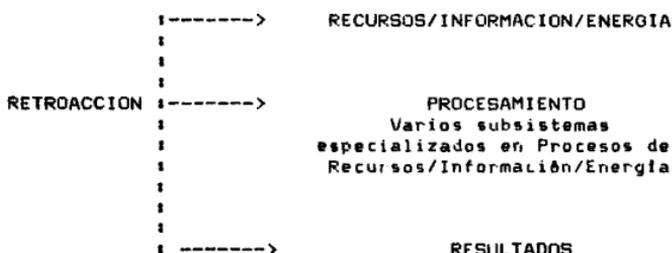
Sistema Gerencial o Administrativo: Incluye la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y castigos, las normas mediante las cuales se toman las decisiones y un gran número de otros elementos para facilitar los procesos administrativos.

Sistema Social: Está relacionado principalmente con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con la satisfacción de necesidades personales, así como la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales.

4. ORGANIZACION-SISTEMA DINAMICO ABIERTO

Entendemos por sistema dinámico abierto a un conjunto o grupo de individuos que interactúan entre sí. Significa "abierto" una totalidad que interactúa con otros sistemas que se encuentran con su medio o su entorno. Existen dos tipos de interacciones: la interna entre las partes del sistema, y la externa entre el sistema en sí y su medio. Una organización como sistema abierto sugiere dos tipos de interacciones con su medio que son: las que llevan energía al sistema (interacciones de importación) y aquella que devuelven al medio la energía (interacciones de exportación). Esta energía en su paso a través de la organización sufre un proceso de transformación.

A continuación mostramos un esquema genérico del sistema abierto.



En una organización, las corrientes de entrada o importación pueden representar elementos físicos: materias primas, recursos humanos, recursos financieros, tecnología; o no físicos como informaciones de diversos tipos.

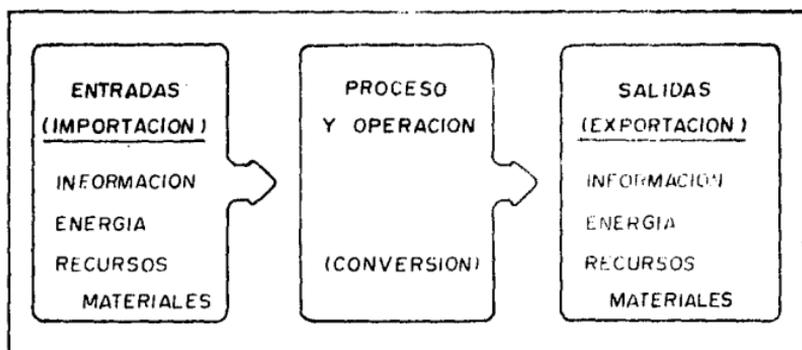
Las corrientes de salida o exportación representan bienes y/o servicios y también información, podemos mencionar que estas dos corrientes pueden ser funcionales al sistema, es decir, cumplen con los objetivos de la organización. Sin embargo, también podrían ser disfuncionales si pusieran en peligro la viabilidad del sistema, por ejemplo: la entrada de materias primas descompuestas a bodega, puede dañar el resto allí acumulado; la contratación de personal que no cuente con las características que señala el perfil del puesto, ocasionaría la baja productividad en sus funciones.

En cuanto al proceso de transformación, consiste en todas las actividades mediante las cuales se convierte toda la energía y/o información de lo que proviene de las corrientes de entrada en lo que va a ser la corriente de salida y allí a su vez va a representar el objetivo de la empresa.

Observamos que los sistemas dinámicos abiertos muestran la tendencia a permanecer, a sobrevivir, adaptándose a las

condiciones que impone un medio siempre en cambio. Los procesos de seguimiento se van a encargar de sostener al sistema para poder subsistir y adaptarse al medio, esto es, a través de una importación de energía y/o información del medio.

A continuación se esquematiza a la empresa como un sistema dinámico abierto.



Modelo genérico de sistema abierto.

4.1 ENFOQUE DE KATZ Y KANT

Katz y Kant presentan a la organización como un sistema abierto con ciertas características:

- a) Importación-Transformación-Exportación: Como se

mencionó anteriormente, es simplemente la entrada de energía, su proceso y la obtención del resultado.

- b) **Sistema como ciclo de eventos:** Un ciclo de eventos es una forma simple de estructura que puede combinarse para que resulte una estructura mayor de eventos o un sistema de eventos, es decir, el producto que la organización exporta al ambiente, suple las fuentes de energía para la repetición de las actividades del ciclo.

- c) **Entropía negativa:** Proceso mediante el cual todas las organizaciones tienden a la desintegración, desorganización, extinción o desaparición. Se debe tomar en cuenta que para superar estos problemas es necesario moverse y reabastecerse de energía para poder mantener una estructura organizacional bien definida.

- d) **Información como insumo:** Podemos decir que insumos son los materiales que contienen energía, mismos que son transformados o alterados por el trabajo. Uno de los tipos más simples de insumo o entrada de información es la retro-información negativa, la cual permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta sin

absorber o gastar demasiada energía.

Otro tipo de entrada es el proceso de codificación que permite al sistema actuar en forma selectiva, es decir, rechaza o acepta los materiales que pueden beneficiar o perjudicar a la organización.

- e) Estado firme u homeóstasis dinámica: Busca mantener constante el flujo de entrada y salida de energía, evitando con esto la extinción de la energía.
- f) Diferenciación: Se refiere a la multiplicación y elaboración de funciones, a una buena jerarquización en la formación de la estructura.
- g) Equifinalidad: Existencia de más de un método para llegar a la realización de un objetivo.
- h) Límites o fronteras: Barreras que existen entre el sistema y el medio.

5. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

Toda empresa, sin importar su tamaño ni la actividad que desarrolle, está constituida por tres tipos de elementos, siendo estos:

- i. Elementos materiales
- ii. Elemento humano
- iii. Sistemas

i. Elementos materiales:

- a) Edificio, instalaciones que en éste se realicen, maquinaria, equipo e instrumentos complementarios.
- b) Materias primas directas e indirectas y productos terminados
- c) Dinero (efectivo, acciones, obligaciones, valores, etc.)

ii. Elemento humano:

Constituye el elemento primordial en toda organización, es el elemento de trabajo que dirige recursos y dispone a la organización para obtener otros recursos necesarios, pudiéndose clasificar de la siguiente manera:

- a) Obreros: cuyo trabajo es esencialmente manual. Pueden ser calificados o no calificados de acuerdo a sus conocimientos.
- b) Empleados: cuyo trabajo es más intelectual y de servicio. Se pueden clasificar en calificados y no calificados.
- c) Supervisores: vigilan el cumplimiento de los planes fijados.
- d) Técnicos: buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- e) Altos ejecutivos: predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f) Directores: fijan los objetivos y políticas, aprueban planes y revisan resultados.

iii. Sistemas:

Relaciona a los elementos materiales con los humanos:

- a) Sistema de Producción: patentes, métodos, etc.
- b) Sistema de Ventas: autoservicio, venta a domicilio, venta a crédito, etc.
- c) Sistema de Finanzas: distintas combinaciones del capital.
- d) Sistema de Organización y Administración: forma en que debe estar estructurada la empresa.

CAPITULO II. PERSONAS

1. DEFINICION DE PERSONAS

En tiempos remotos, los griegos consideraban al hombre simplemente como "algo", es decir, casi como una cosa entre todas las demás cosas de la naturaleza. El hombre no planteaba problemas ya que no era un misterio; era sí, superior a las demás cosas pero al fin un ente como los demás, algo de la naturaleza.

Pitágoras y sus discípulos fueron los primeros que empezaron a preguntarse por el hombre. Ellos opinaban que el hombre se componía de dos partes: el cuerpo, compuesto de elementos naturales, y el alma de procedencia celeste.

Para Protágoras hay una preocupación humanista, él pensaba que "...el hombre es la medida de todas las cosas." (5)

Aristóteles decía que el hombre es el ser supremo de la escala de los vivientes y de los que contienen todas las

(5) Sanabria, José Rubén, ETICA, Editorial Porrúa, S.A., México, D.F., 1978, Pág. 40

perfecciones, esto es a base del alma que está dotada de entendimiento y de voluntad, es decir, tiene facultades para actuar.

Con lo anterior podemos decir que para los filósofos griegos, el hombre se puede resumir en tres conceptos:

"El hombre es un animal racional;

El hombre es una unidad de cuerpo y alma;

El hombre es un deseo del bien." (6)

Al inicio de la época moderna Descartes reduce al hombre al pensamiento, es decir la esencia del hombre es la razón.

Para K. Marx el hombre en su realidad es el conjunto de sus relaciones sociales. Afirmaba que el hombre es un ser social el cual se autocrea mediante el trabajo.

El hombre es persona. La persona es el centro donde surgen los problemas que preocupan al mundo ya que es la síntesis

(6) Sanabria, José Rubén, Op. Cit. Pág. 41

misteriosa de materia y espíritu, de tiempo y eternidad, de libertad y necesidad.

Sin la persona, sencillamente no habría vida racional, pero ¿Qué es la persona?. La definición clásica de Severiano Boecio -filósofo, hombre de estudio y poeta latino- dice: "Persona es una substancia individual de la naturaleza racional" (7) misma que encierra tres elementos constructivos: Existencia substancial, Individualidad y Espiritualidad.

- Existencia substancial: la persona es substancia, es decir, realidad que existe en sí misma, ejemplo: una palabra nunca existe por sí misma si nadie la pronuncia, en cambio el hombre existe siempre y sólo por sí mismo.
- Individualidad: toda realidad existente en sí misma no puede ser sino una.
- Espiritualidad: el hombre es cuerpo y espíritu lo que lo constituye como ser específico, es el espíritu o alma la que penetra de sí misma al cuerpo, lo unifica, lo vivifica.

(7) Guzmán Leal, Roberto, SOCIOLOGIA, Editorial Porrúa, México, D.F., Pág. 32

Concluyendo lo anterior "el hombre es persona, esto significa: el ser que existe en sí mismo (substancia) que tiene una ineliminable individualidad (individuo); compuesto de cuerpo y espíritu inmortal (naturaleza racional); es conciente y libre, esto es, capaz de verse a sí mismo en la interioridad de sí mismo, y por sí mismo a la acción. Abierto y tendiente a la verdad, la belleza, el bien, no conoce límites en el conocimiento de lo verdadero, del goce de lo bello, en la actuación del bien." (8)

2. COMPLEJIDAD DE LAS PERSONAS

Qué es el hombre? Se le ha definido de diferentes maneras y así se ha dicho:

"EL HOMBRE ES UNA IMAGEN DE DIOS" (La-Biblia)

"EL HOMBRE ES UNA PARTE DE LA NATURALEZA" (Presocráticos)

"EL HOMBRE ES UN ANIMAL RACIONAL" (Aristóteles)

"EL HOMBRE ES UN ANIMAL CORROMPIDO" (Rosseau)

"EL HOMBRE ES UN LOBO PARA EL HOMBRE" (Hobbes)

"EL HOMBRE ES UN SER QUE PUEDE QUERER" (Schiller)

"EL HOMBRE ES UNA CUERDA ENTRE EL ANIMAL Y EL SUPERHOMBRE"
(Nietzche)

"EL HOMBRE ES UN ANIMAL QUE SE ENGAÑA A SI MISMO" (Ernst)

"EL HOMBRE ES EL SER QUE TIENE LA IDEA DE LA MUERTE"
(Lacroix)

El hombre, como se puede observar, es un animal desconcertante. Es un ser enigmático y por naturaleza complejo, lo que hace de su estudio un tema fascinante e inagotable.

Cuando decimos: "el hombre es persona", la frase no significa lo que "ya es", sino que debemos de tomar en cuenta su tarea esencial para la vida, es decir, su causa humana

encaminándose siempre hacia la auto-poseción y hacia su propia personalidad.

La autonomía de las personas exige relaciones con las demás personas; autonomía y comunicación se implican, es decir, cada hombre presenta una individualidad, pero en todos los hombres está siempre presente la misma humanidad, ya que existe un conjunto de elementos comunes que constituyen sus esencia, su naturaleza, y que especificándolos, los distinguen de otros seres creados.

Ellos mismos advierten los beneficios inmensos que logran desarrollando su actividad los unos en comunión con los otros con el fin de actuar para el bien común. Sin embargo, no es fácil reunir un grupo de personas sin antes tomar en cuenta cuáles son sus necesidades individuales, en otras palabras, la mera reunión de personas no nos asegura la máxima obtención de productividad.

Tomando en cuenta las necesidades individuales del hombre, podemos mencionar que el comportamiento del mismo depende no solamente de los factores de herencia, sino también de la influencia que ejercen otro tipo de factores como son:

- Factores internos: Capacidad de aprendizaje, de motivación, de actitudes, de emociones, de valores, etc.

- Factores externos: Presiones del jefe, influencia de los compañeros de trabajo, cambios de tecnología utilizados por la organización, programas de inducción, condiciones ambientales, etc.

El hombre por naturaleza opera dentro de un campo de espacio social, actuando y recibiendo la actuación de los demás, influyendo y siendo influenciado. Los seres humanos se congregan fácil y naturalmente, los seres humanos vivimos en grupos, pertenecemos a grupos y dependemos de grupos. Nuestra vida puede ser venturosa si aumentamos nuestra comprensión de la organización y los procesos de grupo.

Todas las personas existen en un mundo donde hay múltiples asuntos y problemas por manejar, los cuales pueden ser derivados de los procesos de envejecimiento biológico y social, de las relaciones familiares o del trabajo.

3. COMPORTAMIENTO HUMANO.

3.1 TEORIA DE CAMPO DE LEWIN

Para Kurt Lewin "la comprensión del comportamiento humano depende de dos sucesos básicos:

1) El comportamiento humano es derivado de la totalidad de hechos coexistentes.

2) Esos hechos coexistentes tienen el cargo de un campo dinámico en que cada parte del campo depende de una interrelación dinámica con las otras." (9)

El campo psicológico de comportamiento es el espacio de vida que contiene la persona y su medio ambiente, es el ambiente que la persona percibe e interpreta y va relacionado con sus necesidades actuales. Estas percepciones pueden ocasionar dos tipos de influencias. La positiva, que es cuando los objetivos, personas o situaciones pueden o permiten satisfacer las

(9) Chiavenato, Idalberto, Op. Cit., Pág. 52

necesidades presentes del individuo, es decir, tienden a adicionar. La negativa, que es cuando permiten ocasionar algún perjuicio o daño, es decir, tienden al rechazo o a la fuga.

Tanto la atracción de fuerza dirigida hacia el objetivo, como el rechazo de la misma que lo lleva a alejarse, pueden actuar al mismo tiempo sobre una persona. Algunas fuerzas pueden ser bloqueadas o completamente impedidas por una barrera.

El modelo de comportamiento humano puede ser representado esquemáticamente con la siguiente ecuación:

$$C=f(PM)$$

en donde: C = comportamiento

f = resultado o función

P = interacción de la persona, características genéticas y características adquiridas a través del contacto con el medio

M = medio ambiente

3.2 TEORIA DE LA DISONANCIA COGNOSCITIVA

La disonancia cognoscitiva segun Festinger es una de las principales fuentes de inconsistencia en el comportamiento, lo que no es tolerable por las personas. Cuando esto ocurre, el individuo está motivado para reducir el conflicto.

El elemento cognoscitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de si mismo o del medio externo.

Con la disonancia cognoscitiva el individuo se esfuerza por establecer un estado de consistencia con el mismo y con su ambiente.

Los elementos cognoscitivos están relacionados de tres maneras:

- 1) Relación disonante: el individuo cree que el alcohol es nocivo pero continua tomando (dos condiciones opuestas)
- 2) Relación consonante: el individuo cree que tomar es nocivo y entonces deja de tomar (dos condiciones afines)

- 3) Relación irrelevante: el individuo considera que el tomar es nocivo y camina todos los días en las mañanas (dos condiciones que no tienen relación alguna)

Actualmente esta teoría ha ayudado a los gerentes a reconocer la importancia de la autoestima del empleado, ya que ésta propone que el conflicto surge cuando las creencias o sucesos se contradicen a causa de información nueva, lo que provoca sentimientos de incomodidad por parte del individuo.

Por ejemplo, si el estilo administrativo de un supervisor no motiva realmente a los empleados, el gerente puede tomar la decisión de adoptar un estilo diferente, o por lo contrario, ignorar las evidencias o exigir más pruebas. La disonancia cognoscitiva explica la tendencia que los seres humanos tienen de ocultar los datos desagradables.

3.3 PERSONAS COMO MICROSISTEMAS

Lorsch y Morse resaltan que "como una organización, un individuo puede ser visto como un sistema de partes interrelacionadas que interactúan en su ambiente"(10), es decir como micro sistemas.

Existe una variedad enorme de fuerzas o factores que actúan poderosamente sobre el individuo como pueden ser:

- i. Factores externos (ambientales). Son las fuerzas externas que involucran al individuo, lo que se refleja en su comportamiento.

- ii. Factores internos. Características de la personalidad del individuo que se canalizan a través de experiencias, información, percepción, comprensión, etc.

(10) Chiavenato, Idalberto, Op. Cit., Pág. 55

iii. Factores dinámicos internos. Son los que van a ejercer una fuerza motivadora para activar y mantener el proceso y registro de la información.

Nos concretamos a decir que el factor interno directivo explica "cómo" es procesada la información que conduce a las personas a un comportamiento, en tanto que el factor interno dinámico es el que explica el "por qué" de ese procesamiento, es decir, cuáles son los aspectos motivadores de la personalidad humana que impulsan al individuo a cada uno de los pasos del procesamiento de la información.

4. MOTIVACION HUMANA

La motivación puede definirse como "el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental implica necesidades que existen en el individuo a incentivos u objetivos que se hayan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos u objetivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades". (1)

El diagrama siguiente muestra la secuencia de eventos que forman el proceso motivacional:



Psicólogos industriales han realizado investigaciones en el campo de la motivación del trabajo para determinar cuáles factores de la situación de empleo satisfacen o no satisfacen al trabajador y de que manera se relacionan con la cantidad y calidad del trabajo ejecutado.

(1) Cruden Herbert J.; Sherman Arthur W. Jr., ADMINISTRACION DE PERSONAL, Editorial Continental, S.A., México, D.F., 1980, pag. 263

Anteriormente, la mayoría de los gerentes creía que al hombre común no le agradaba el trabajo y que se le tenía que obligar a trabajar mediante la amenaza, se consideraba que eran necesarios el control y la dirección.

Hoy en día se ha llegado a observar que influyen otros aspectos más importantes para lograr un mejor comportamiento en el hombre y esto es a través de una buena motivación. Desafortunadamente la comprensión de la motivación no es tan fácil, la motivación de los empleados en la industria es uno de los aspectos más importantes para el óptimo desarrollo de cualquier organización. En otras palabras, un empleado puede estar dotado con todo el equipo físico, las capacidades y la maquinaria necesarias para realizar una tarea, pero esto no garantiza que la ejecutará. La cualidad que lo impulsa a emprender la acción para ejecutar la tarea, es el proceso de motivación humana en la industria.

Debemos tomar en cuenta que el término motivación es muy complejo y por tanto puede interpretarse de muy diversas formas, por ejemplo: al hablar del dinero como incentivo, opinamos que se debe dar una buena remuneración económica a los empleados por el trabajo que realicen sin que ésta llegue a ser extraordinaria, ya que esto produciría que los trabajadores en

lugar de sentirse motivados, asuman una actitud neutra hacia el trabajo.

No obstante que el hombre a lo largo de su vida vaya logrando satisfacer diversos tipos de necesidades, llámense éstas sociales o económicas, siempre tendrá que sentirse motivado a conseguir nuevas metas puesto que lo que busca todo ser humano es poder alcanzar su autorrealización, aspecto que nos atrevemos a decir es inalcanzable ya que siempre aparecerán otras necesidades por satisfacer cuando las que se hayan fijado con anterioridad estén conseguidas.

Esta tendencia de autorrealización puede ser considerada como el deseo de ser más y más de lo que se es, de convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse.

4.1 TEORIA "X" Y TEORIA "Y"

Tradicionalmente el estilo que escogía el gerente para dirigir dependía de cómo veía a la gente en general, pero Douglas Mc Gregor fue uno de los primeros que desafió esto, ya que él estaba convencido de que la administración debería

basarse en las percepciones de la conducta. Dividió las actitudes que asumen los gerentes hacia los empleados en dos partes, cada una de las cuáles presupone una filosofía sobre el comportamiento humano. Estas actitudes se conocen con el nombre de Teoría "X" y Teoría "Y".

TEORIA "X"

Es la percepción convencional de los humanos comprometidos en una situación laboral, según esta filosofía, el hombre tiende a evitar en lo posible el trabajo, por lo tanto el gerente debe ejercer el control y la amenaza de castigo para obligar a los empleados a hacer un esfuerzo aunque éste sea mediocre. Dice que la persona prefiere ser controlada y mandada ya que tiene poca ambición y desea tener seguridad más que otra cosa.

TEORIA "Y"

Es el reverso de la Teoría "X". Dice que si los empleados son flojos y negligentes no es porque así sea su naturaleza, sino que posiblemente la administración empleada crea su propio aburrimiento mediante un control excesivo. La persona tiene necesidad innata de motivarse y controlarse por sí misma, lo que el gerente debe de saber reconocer y aprovechar para que el empleado aprenda de esta manera a aceptar y buscar la responsabilidad.

Douglas Mc Gregor fue quien dió una visión optimista y humanista del hombre en el trabajo.

4.2 TEORIA DE LAS NECESIDADES SEGUN ABRAHAM H. MASLOW

Apoyando la Teoría "Y" de Douglas Mc Gregor está el trabajo de Abraham Maslow. Sus investigaciones influyeron no solamente en la Teoría "Y" de Mc Gregor sino también en la evolución de las ciencias de la conducta dentro de la industria. Formuló una Teoría que llamó Jerarquía de las Necesidades, basada en el hecho de que la motivación se origina internamente y no se puede imponer.

Organizó y clasificó a las necesidades humanas en cinco categorías:

- Necesidades Fisiológicas: Se encuentran entre éstas el agua, la comida, el sueño y todas aquellas que se requieren para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio.
- Necesidades de Seguridad: Es la necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos. Por ejemplo: la

mayoría de los empleados tratan de trabajar en puestos que estén libres de riesgos físicos y psicológicos.

- Necesidades de Pertenencia a un Grupo y de Amor: Todo individuo desea tener relaciones afectuosas con las personas en general y contar con un sitio respetable dentro de un grupo.
- Necesidades de Estimación: Es el deseo de auto-respeto, poder, logros, sabiduría y competencia, de confianza en la faz del mundo y de independencia y libertad. También incluye obtener reputación, prestigio, respeto y estimación de otras personas.
- Necesidad de Autorrealización: Es la tendencia a estar autorrealizado con respecto a lo que él es potencialmente. "Lo que un hombre puede ser, deber ser. Esta tendencia puede ser considerada como el deseo de ser más y más lo que se es, de convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse". (12)

(12) Cruden Herbert, J. y Sherman, Arthur Jr. Op. Cit., Pág. 265

4.3 TEORIA DE HERZBERG

Frederick Herzberg formuló junto con sus colaboradores, una Teoría en la que se habla de la satisfacción y de la inconformidad del empleado, esta Teoría se conoce como Teoría de los Dos Factores o Teoría Dual.

Dentro de los factores higiénicos, uno de los dos a los que se refiere Herzberg, se incluyen las políticas, salarios, seguridad y condiciones laborales de la empresa que evitan o promueven el disgusto del empleado pero que no proporcionan satisfacción, como ejemplo de este tipo de factores podemos citar a las prestaciones, los empleados comúnmente se quejan si no tienen prestaciones, pero las prestaciones no producen por sí mismas satisfacción.

El otro factor que menciona Herzberg en su Teoría Dual es el factor motivacional o de logro que incluye el reconocimiento, los logros, mejoramiento, las responsabilidades y el trabajo interesante, esto es a través del cumplimiento de un proyecto, la resolución de los problemas y la evidencia visual de los resultados en el trabajo.

Los estudios de Herzberg proceden de la Teoría de Necesidades de Maslow. Las motivaciones de Herzberg (o sea, los factores que proporcionan al empleado un sentido de orgullo y logro) corresponden a las necesidades "superiores" de Maslow, mientras que los factores higiénicos son equivalentes a las necesidades "inferiores" de seguridad y supervivencia.

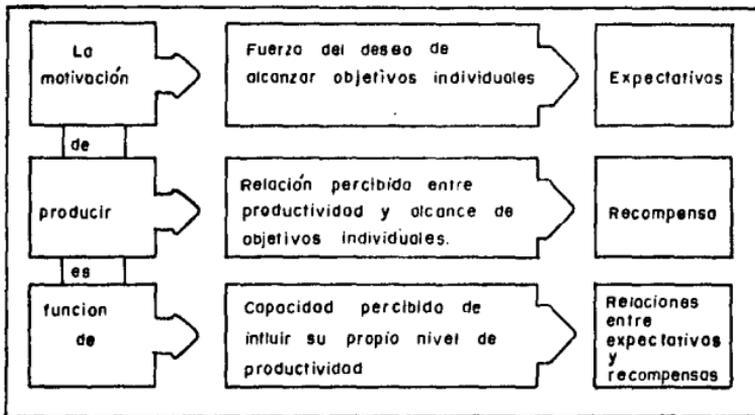
Los factores higiénicos se deben de proporcionar adecuadamente para que el hombre pueda experimentar posteriormente la satisfacción de los niveles superiores de motivación y autorrealización.

4.4 MODELO CONTINGENCIAL DE VROOM

Se ha demostrado que las personas reaccionan de diferente manera de acuerdo a la situación en que se encuentren colocadas, para Vroom la motivación individual depende de los objetivos particulares y de la percepción del desempeño que nos llevan a alcanzar dichos objetivos.

Según Vroom, el nivel de productividad individual parece depender de 3 fuerzas básicas que actúan dentro del individuo:

- 1.- "Los objetivos individuales, o sea, la fuerza de deseo de alcanzar los objetivos.
- 2.- La relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos individuales.
- 3.- La capacidad del individuo para influir su propio nivel de productividad, en la medida en que él crea que puede influenciarlo". (13)



Los tres dimensiones básicas de la motivación según Vroom.

(13) Chiavenato, Idalberto, Op. Cit., Pág. 69

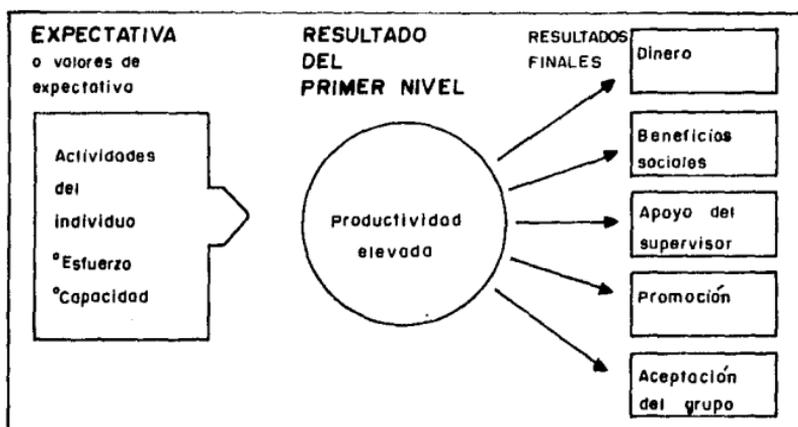
- 1.- **Objetivos Individuales:** Estos pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.

- 2.- **Relación Percibida entre Productividad y el Alcance de los Objetivos Particulares:** La productividad que una persona pueda tener en sus actividades depende del objetivo que la misma persona se haya trazado y de la importancia que ésta le dé.

- 3.- **Capacidad del Individuo para Influir su Propio Nivel de Productividad:** Si el empleado ve que el esfuerzo realizado tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, es decir, que al no sentirse motivado, su nivel de productividad bajará.

La Teoría de Vroom considera que el individuo busca obtener un resultado a primer nivel -como podría ser la productividad-, y lo hace a través de ciertos medios para alcanzar en realidad, resultados del nivel final, tales como dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación de grupo, etc.; es decir, el empleado sabe que si su productividad no es alta, nunca conseguirá alcanzar su objetivo final al cual llama valencia.

Una valencia positiva es el deseo de alcanzar determinado resultado final y una valencia negativa es el deseo de huir de determinado resultado final.



Modelo de expectativa aplicado.

La relación causal entre el resultado del primer nivel (productividad) y el resultado final (objetivo al que se quiere llegar), se denomina instrumentalidad.

La instrumentalidad presenta valores dependiendo de la importancia que a ésta se le va a dar, por ejemplo: si la persona quiere obtener como resultado final dinero, su productividad deberá ser más elevada para poder conseguirlo, por otro lado, si el objetivo final de una persona es el ser

aceptada por el grupo, su productividad debe estar al mismo nivel que la de los demás miembros -nunca superarla- para evitar cualquier tipo de fricción o envidias que pudieran surgir entre ellos.

"La Teoría de Vroom se denomina Modelo Contingencial de Motivación porque resalta las diferencias entre las personas y los cargos, el nivel de motivación de una persona es contingente bajo dos fuerzas que actúan en una situación de trabajo: las diferencias individuales y las formas de operarlas". (14)

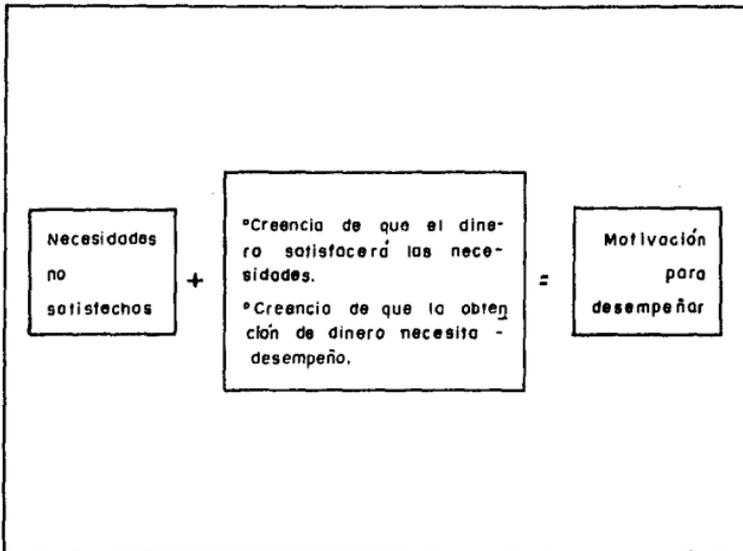
4.5 TEORIA DE LA EXPECTATIVA

Lawyer III pensaba que el dinero si era importante para que el empleado tuviera un buen desempeño, así como una dedicación y estimación para con su trabajo, pero que las organizaciones no han sabido manejar al dinero como factor motivacional.

La relación entre el dinero y el desempeño de una persona no es consistente por las siguientes razones:

(14) ChIAvenato, Idalberto, Op. Cit., Pág- 71

- El hecho de que los aumentos se realicen en forma periódica y en un porcentaje bajo, hace suponer al empleado que el incremento del mismo no es directamente proporcional a su esfuerzo, es decir, que no obstante que él eleve o disminuya su nivel de productividad, de cualquier forma recibirá su aumento.
- Actualmente en muchas organizaciones los gerentes no le dan la debida importancia a las evaluaciones de desempeño -cuyo resultado se vería reflejado en un aumento de salario- para evitar cualquier tipo de fricción en las relaciones con sus subordinados.



Teoría de la expectativa.

5. CLIMA ORGANIZACIONAL

El proceso motivacional depende mucho de la existencia de un clima adecuado en la organización, cada organización tiene un ambiente o personalidad que la distingue de otras organizaciones, o que influye en la conducta de sus miembros; se debe de crear un tipo de clima que permita alcanzar los objetivos pero que al mismo tiempo satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de sus miembros, esto es no solamente elaborando organigramas y detallando responsabilidades, sino que se debe de tomar en cuenta también la dimensión humana del ambiente total del trabajo. El clima de la organización se basa esencialmente en que los recursos humanos demandan igual atención o mayor, que los recursos materiales. Los factores que deben de tenerse muy en cuenta en toda organización son: productividad, eficiencia de las operaciones, satisfacción de las necesidades y deseos individuales, salud, seguridad y ajuste emocional del empleado y relaciones de grupo favorables.

Un clima organizacional se puede definir como el conjunto de normas, valores y tradiciones desarrolladas dentro de una organización social y su reinterpretación a través del sistema informal.

El clima organizacional tiende a reflejar:

- Las luchas internas y externas a las que ha sido sometida la organización.
- El tipo de individuos que son atraídos por la organización.
- La estructura interna de la organización, sus procedimientos de trabajo y la distribución física interna de los elementos.
- Las formas de comunicación de los distintos miembros.
- El ejercicio de la autoridad dentro de la organización.

El clima organizacional es la "personalidad del sistema social", y esta personalidad debe ser transmitida a los nuevos elementos o miembros de toda organización mediante un buen PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

El clima organizacional se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, aquellos aspectos del clima que provocan diferentes tipos de motivación.

Según Litwin y Stringer, el clima organizacional depende de seis dimensiones, que son:

- 1.- Estructura de la Organización. Respuesta de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas, procedimientos, etc.
- 2.- Responsabilidad. Sentimiento de ser propio jefe.
- 3.- Riesgos. El sentimiento de enfrentar desafíos en el cargo y en las situaciones de trabajo.
- 4.- Recompensas. El ser recompensado por un trabajo bien hecho.
- 5.- Apoyo. Sentimiento de buena camaradería y de ayuda mutua.
- 6.- Conflicto. Sentimiento de que la administración no toma diferentes opiniones o conflictos.

Queremos enfatizar una vez más que toda empresa debe transmitir a sus elementos humanos su filosofía, su personalidad y su clima organizacional, lo que se puede lograr a través de una buena comunicación.

5.1 COMUNICACION

El fenómeno que nos permite el acceso al mundo de la cultura, es el fenómeno de la comunicación. Nada hubieran significado por sí mismas las habilidades del hombre si no fuéramos aptos para transmitir nuestra forma de pensar, nuestros sentimientos, creencias, etc.

Cabe destacar la manera en que la comunicación se extiende y alcanza todos los objetivos relacionados con el hombre, es decir, como está aparejada indisolublemente a nuestra existencia, al mantenernos como grupos y al poner en movimiento al conjunto de organismos e instituciones que forman al mundo contemporáneo en el cuál la falla o la ausencia de la misma comunicación nos conducen a la incomprensión, la intolerancia y la amenaza de la desintegración no muy lejana de nuestra sociedad.

Una buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización, es como la cadena que une a todos los miembros y actividades de una empresa la cuál está en continua acción con los mismos.

Toda comunicación incluye por lo menos a dos personas, la

que envía y la que recibe, es decir, que solamente puede hacerse mediante una receptora que pueda completar el acto de la comunicación.

El logro del entendimiento mútuo dentro de una empresa, requiere que el personal gerencial conozca la naturaleza dinámica del proceso de comunicación para que haya un continuo intercambio de información y de sentimientos entre sus miembros. Si los gerentes y los supervisores conocen la naturaleza de la comunicación, entenderán mejor las actitudes de los empleados hacia los puestos y viceversa, la efectividad del trabajador estará determinada en cierto grado por su habilidad para comunicarse con su supervisor, con sus compañeros, y con todos los demás. La comunicación efectiva es responsabilidad de todo individuo u organización.

El verbo "comunicar" viene de la voz latina "comunicarse" -puesta o poner en común, es la acción o efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene; descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa; consultar con otros un asunto tomando su parecer.

"La comunicación puede concebirse con el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento

de todos los sistemas vivientes en individuos u organizaciones. La comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante la cuál la organización o el organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente y relaciona sus partes y sus procesos internos uno con otro". (15)

En síntesis, "...hombre, sociedad, cultura, civilización y progreso son conceptos que recíprocamente se convalidan en una proximidad indisoluble; pero la interacción, la fuerza que pone en movimiento estos procesos, a partir del hecho fundamental de la existencia, tal y como el fluido sanguíneo permite la vida del hombre fisiológico, es la comunicación". (16)

El Proceso de Comunicación se compone de los siguientes cinco elementos:

- 1.- Emisor o Fuente: persona, cosa o proceso que emite el mensaje.

(15) Cruden, Herbert J. y Sherman, Arthur W. Jr., Op. Cit., Pág. 313

(16) Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano, HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL, Editorial Trillas, México, D.F., 1985, Pág. 21

- 2.- Transmisor o Codificador: equipo que une la fuente al canal.
- 3.- Canal: parte del sistema referente al transporte de alguna forma de mensaje entre puntos distantes.
- 4.- Receptor o Decodificador: equipo situado entre el canal y el destino.
- 5.- Destino: persona, cosa o proceso al cual se envía el mensaje.

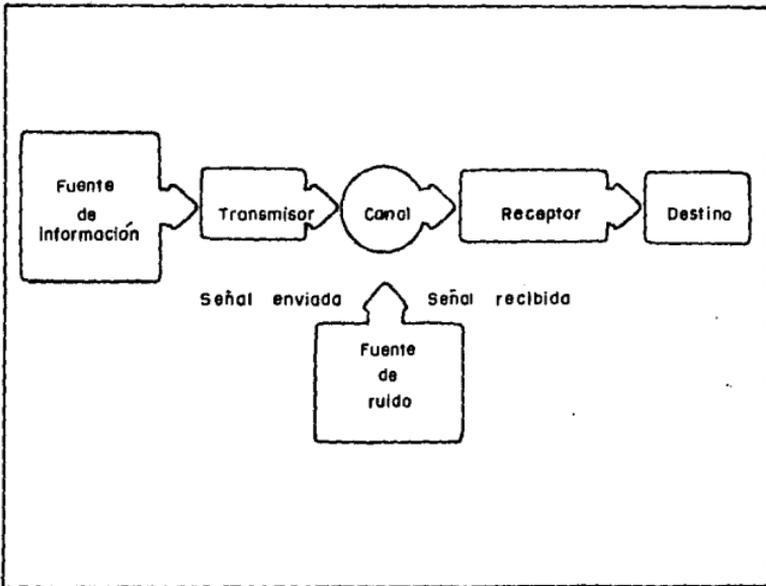


Diagrama de un sistema de comunicación.

La comunicación pone en movimiento, es decir, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales ya se trate de la familia, de la escuela o de cualquier otra organización sin importar el tamaño ni las funciones. Es la fuerza que dota de cohesión a los grupos para darles la solidez que garantiza su permanencia.

La comunicación tiende a evitar los conflictos entre los esfuerzos, la duplicidad de tareas o la emisión de otras, robustece la confianza y estimula y motiva a los miembros del grupo, elimina los motivos de discrepancia y facilita las medidas para disminuir sus consecuencias.

5.2 COMUNICACIONES INTERPERSONALES

Para poder estudiar las interacciones humanas y los medios de aprendizaje, es necesario tomar en cuenta los procesos de comunicación, ya que con ellos se podrá producir un cambio en el comportamiento de los otros.

Mediante el proceso de comunicación el individuo puede hacer grandes progresos en el mejoramiento de su eficacia, pero así

como puede suceder esto, pueden existir males entendidos y conflictos entre las personas, entre los miembros de un grupo, entre grupos y dentro de la organización como sistema, que ocasionen malos resultados.

El aspecto más trascendente de la comunicación estriba en que el mensaje llegue al receptor con oportunidad y provoque en él una respuesta deseada. Sin embargo, esto no es nada fácil ya que existe un mal denominado "Patología de las Comunicaciones" que crea barreras, interrupciones o impedimentos en la comunicación y que la convierten en muchas ocasiones, en un proceso inoperante que no cumple con los objetivos propuestos.

Las barreras o impedimentos en la comunicación pueden generarse del transmisor, del receptor o de la organización y se clasifican de la siguiente manera:

- 1.- Semánticas. Cuando se originan por problemas de sentido, significación, acepciones del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y de su decodificación.
- 2.- Físicas. Fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.

3.- Fisiológicas. Se originan por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

4.- Psicológicas. Parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.

5.- Administrativas. La estructura y el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo, dan lugar a problemas de comunicación". (17)

Entre los seres humanos existen diversos criterios y diferencias, pero el error en este caso consiste en mezclarlas con las diferencias verbales.

La forma más viable para superar estas barreras es mediante la disminución o desaparición de las siguientes tendencias o actitudes:

(17) Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano;
Op. Cit. Pág. 24

- Escuchar sin oír o sólo aquello que se desee oír.
- Prejuicios.
- Influjo del estado emocional.
- Ignorar puntos de vista de otras personas.
- Pretender comunicación sin un plan.
- No revisar información.
- No perseguir la información hasta su destino.
- Ignorar los sentimientos ajenos.
- Despertar recelos.
- Celar los secretos del puesto.
- Restar importancia a las órdenes.
- Confundir lo real con lo imaginario.
- Resistirse a aceptar información que contradice lo que supuestamente ya se sabe.

Las barreras que se presentan a la comunicación son inevitables, la minimización de las mismas requiere de la continua atención de los gerentes y supervisores en este aspecto si desean que el proceso de comunicación una a todos los miembros de la organización, la efectividad de la comunicación a este nivel es esencial para el bienestar de la organización.

Se debe de tomar en cuenta que el saber aprender a escucharnos conduce a la eficiencia -mayor productividad- y nos

brinda una gratificación emocional con un alto contenido estimulante.

5.3 VENTANA DE JOHARI

Todo individuo parece poseer una especie de filtro que va a condicionar la aceptación y el procesamiento de cualquier información, así como el rechazo a la misma si es que lo perjudica o amenaza. Existe una codificación perceptiva, es decir, una defensa para bloquear las informaciones que no se desean o que no son importantes, pero esto puede tener como consecuencia que no se obtengan nuevas informaciones y por ende se obstaculice la retroalimentación.

Cada persona crea sus propios conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para poder llegar a organizar sus experiencias en la vida cotidiana.

La ventana de Johari fue creada por Luft e Inghan para ver como procesan las informaciones el individuo o un grupo determinado y las consecuencias que esto trae sobre su desempeño. La ventana de Johari es un rectángulo dividido en

cuatro partes que retrata la interacción de dos fuentes de información: la de la propia persona y la de otros, así como los procesos comportamentales requeridos para la utilización de las informaciones. Puede ser aplicado tanto a las personas como a los grupos.

Las dos fuentes de información mencionadas, es decir, la de la propia persona y la de otros, están divididas en dos categorías:

1a. Es el contenido de información del individuo que es conocido por él y otro contenido de información que aunque es desconocido por el individuo, también le pertenece e influye activamente en su relación con los otros.

2a. Un contenido de información que pertenece a los otros y es conocido por ellos y un contenido de información destacada pero desconocida por los otros.

	Desconocido de los otros	Conocido de los otros
EXPOSICION		
Conocido de la propia persona	El "yo" oculto o evitado 2	El "yo" abierto o libre 1
Desconocido de la propia persona	El "yo" desconocido 4	El "yo" ciego 3

La ventana de Johari: el individuo y sus partes.

El YO ABIERTO representa la personalidad conocida por la propia persona, misma que está dispuesta a demostrar a los demás. Es el área abierta de la personalidad, es decir, los otros la ven exactamente como ella se vé.

El YO OCULTO representa la personalidad que el individuo conoce pero que conciente y deliberadamente intenta esconder a los otros, es decir, es el área secreta que la persona intenta ocultar para protegerse.

El YO CIEGO representa el área ciega de la personalidad que inconcientemente se oculta de sí misma pero que forma parte del comportamiento que comunica a los otros, es decir, son los aspectos que la persona no logra percibir en sí misma aunque sean percibidos por los otros.

El YO DESCONOCIDO representa la personalidad del individuo que ni ella ni los otros conocen o perciben, como sentimientos o impulsos reprimidos o inconcientes, talentos o habilidades inexplorados, potencialidades, etc.

Son innumerables las aplicaciones de la Ventana de Johari, sin embargo nosotros creemos que el aspecto más importante reside en la aplicación de ésta a dos niveles de relaciones: grupales e interpersonales.

5.4 RELACIONES GRUPALES E INTERPERSONALES

Un grupo se compone de individuos, los cuales tienen su propio patrón de habilidades, actitudes y características de personalidad. Las características distintivas de un grupo son el resultado de las personalidades de los individuos que lo forman, la naturaleza de las relaciones interpersonales dentro de él y la función del grupo en la organización.

El estudio de las fuerzas relacionadas con la conducta de un grupo se denomina Dinámica de Grupos. Esta disciplina define el grado de cohesión de los miembros de una empresa, estudia su actitud y conducta.

En toda organización existirá la interacción entre los varios grupos que la formen, la manera de establecer las condiciones entre los grupos, que incrementen la productividad de cada uno de ellos y que den como resultado relaciones humanas favorables, son problemas a los cuales se enfrenta continuamente la gerencia. Uno de los principales problemas que debe resolverse entre los grupos es el de la competencia, es decir, que ésta puede causar que un grupo considere a otro grupo competidor como un enemigo, en tanto que él se considera immaculado, lo que va a ocasionar que aumente la hostilidad en

vez de que haya interacción con él. Es natural que el supervisor esté interesado en su propio grupo pero debe tener en cuenta que es muy importante la cooperación entre grupos en la organización.

Como mencionamos anteriormente, la cohesión del grupo es otra importante característica que influye en las buenas relaciones con los demás grupos es decir, es el grado de lealtad de los empleados hacia un grupo de trabajo, esta cohesión se puede medir por dos métodos. Uno es mediante las respuestas de cada empleado a declaraciones relativas a sus sentimientos hacia el grupo del cual forma parte, esto es, hacerle preguntas a los trabajadores, si se llevan bien entre sí, si desean permanecer en el grupo, etc. El otro método concentra la cohesión hacia el grupo, es decir, que el grupo tenga los suficientes elementos para poder llegar a una meta común.

Otra característica que influye en las buenas relaciones grupales dentro de una organización es el tamaño de la misma ya que esto ocasiona que los sentimientos de desunión vayan creciendo dentro de la organización, es decir, en una empresa grande la información pasa a través de muchos canales y esto ocasiona que los individuos se crean mal informados, incapaces de influir en su propio destino en la organización y de

conformar sus propios conceptos de ego, habilidad y relaciones. Se debe de tener una buena calidad de comunicación procedente de la alta gerencia para ayudar a que el empleado sienta que forma parte importante de la organización.

Las relaciones grupales que comprende una organización también contribuyen a su clima. Mediante el conocimiento de las características comunes a los grupos, los supervisores deben estar en mejor posición para comprender las fuerzas que ayudan a crear el tipo de clima a su nivel en la organización. También deberán ser capaces de desarrollar relaciones más armoniosas y efectivas entre los grupos de empleados. Otros factores de naturaleza física que contribuyen al clima y por lo tanto influyen en la conducta humana es la naturaleza y disposición del trabajo así como las condiciones que afectan la salud y la seguridad del empleado.

CAPITULO III. INTEGRACION DEL ELEMENTO HUMANO A LAS ORGANIZACIONES.

La aceptación mutua es una transición importante durante la cuál se define más claramente la relación entre el nuevo empleado y la organización empleadora. Esta aceptación se lleva a cabo mediante un "contrato psicológico", el cuál se refiere a la expectativa recíproca del individuo y la organización; al hecho de que la organización se extienda más que cualquier contrato formal de empleo que establece el trabajo por ser realizado y la recompensa por recibirse; es un entendimiento tácito entre individuo y organización, es decir, una gama de derechos, privilegios y obligaciones que serán respetados y observados por las dos partes. En este contrato se define qué dará el empleado en forma de esfuerzo y contribución, a cambio de un trabajo estimulante, condiciones de trabajo aceptables, recompensas organizacionales en forma de sueldos y prestaciones y un futuro organizacional en forma de una promesa de promoción u otra forma de desarrollo de carrera. Es "psicológico" porque los términos reales quedan implícitos, dicho en otras palabras, no se escriben en ninguna parte, pero las expectativas mutuas entre el empleado y el empleador funcionan como un contrato, pues si alguna de las partes no cumple habrá consecuencias como: desmotivación, rotación de personal, falta de progreso, etc.

Podemos observar que tanto las vidas como los objetivos de ambos, están inseparablemente entrelazados, dicho en otras palabras, mientras los individuos buscan sus satisfacciones personales (salario, placer, confort, horario más favorable, etc.) las organizaciones, del mismo modo, tienen necesidades que satisfacer (capital, edificio, equipo, oportunidad de mercado, etc.)

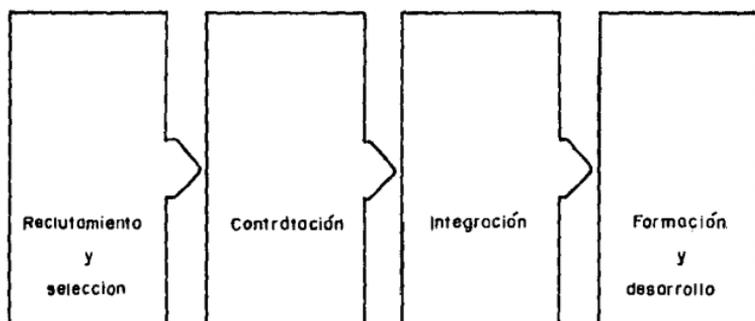
Por lo tanto podemos mencionar que el primer impacto que recibe el empleado de la organización es de suma importancia, ya que esto va a dar como resultado que exista una mutua confianza entre empleado y organización. Esto se puede lograr a través de un PROGRAMA DE INDUCCION puesto que éste refleja la personalidad de la empresa.

Los primeros días en el puesto, son difíciles para cualquier persona (identificación de objetivos). Para preveer esta situación es importante contar con un adecuado programa de inducción como herramienta vital de integración entre la expectativas individuales y las organizacionales.

EXPECTATIVAS

<u>PERSONAS</u>	:	<u>ORGANIZACION</u>
• Objetivos personales	:	• Objetivos funcionales
• Motivación	:	• Políticas y procedimientos
• Temor-ansiedad-angustia:	:	• Responsabilidad-beneficios
• Integración colectiva	:	• Equipos de trabajo
• Etc.	:	• Etc.
	:	:

1. ANTECEDENTES



2.- ASPECTOS GENERALES

Institucionalmente es importante el ajuste o integración del elemento humano a su ambiente laboral; la atención que se ha dado a este aspecto propicia consecuentemente que las empresas desarrollen una diversidad de tareas que van desde un

planteamiento científico de la situación laboral hasta la creación de un ambiente empresarial que oriente los esfuerzos del factor humano hacia un logro eficaz de los objetivos, haciendo sentir al empleado, ya sea de nuevo ingreso, promovido o transferido, que es cordialmente bienvenido y que no solamente encontrará un lugar en el cuál recibirá un ingreso económico, sino que además podrá lograr su desarrollo personal en un ambiente propicio para su trabajo y la respuesta a sus necesidades.

Por lo general, los empleados desean desempeñar bien sus funciones y esto se acentúa más en los empleados de nuevo ingreso. Si este aspecto es tomado en cuenta por las empresas como un momento propicio para desarrollar los conocimientos, habilidades y actividades que le son necesarias para desempeñar su labor dentro de la organización, esto redundará en un aprovechamiento máximo de su capacidad y se obtendrá su plena colaboración.

Si la etapa de iniciación de un empleado es importante como ya se expuso, debemos tomar en cuenta que las primeras experiencias de ésta dentro de la organización, tienen una importancia decisiva para su conducta y hábitos específicos hacia la empresa, sus compañeros de trabajo, supervisión, etc.

Para lograr que esas primeras experiencias del nuevo empleado sean positivas, es conveniente la elaboración de PROGRAMAS DE INDUCCION, los cuales deberán diseñarse de tal forma que:

- a) La imagen de la empresa sea el impacto inicial a fin de garantizarle un ambiente de seguridad.
- b) Manifiesten el deseo de la empresa por apoyarlo desde el momento preciso de su ingreso.
- c) Se familiarice a su ambiente laboral.
- d) La integración se logre en un lapso corto.
- e) Presente aspectos que estén de acuerdo con los objetivos.

3. DEFINICION DE PROGRAMAS DE INDUCCION

Por lo antes mencionado podemos definir a los PROGRAMAS DE INDUCCION como un elemento indispensable para el mejor aprovechamiento del recurso humano, en el momento más propicio.

Es el proceso de integración por el cuál el empleado se induce al ambiente de trabajo adecuadamente para no retrasar la aplicación completa de su capacidad productiva al carecer de orientación y ubicación dentro de la empresa.

Es el orientar a los nuevos empleados sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye a esto, con lo que se pretende que el nuevo empleado conozca perfectamente las reglas y requisitos de seguridad para evitar accidentes por errores u omisiones y con esto disminuya o se anule la confusión en el empleado al mismo tiempo de resaltar el entusiasmo del mismo para lograr la máxima eficiencia de su capacidad, lo que se reflejará en la productividad de la organización.

4. OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE INDUCCION

Su finalidad principal es facilitar el proceso de integración adecuada de los empleados, al ambiente de trabajo y no retrasar la aplicación completa de su capacidad productiva al carecer de orientación y ubicación dentro de la empresa, podemos mencionar tres aspectos que desglosan dicha finalidad:

I. Informar al empleado de las actividades de la empresa y su posición en el sector donde se desenvuelve, su historia y su organización.

II. Relacionar al empleado con la organización.

III. Promover la integración del individuo en el ambiente laboral.

5. FASES DE LOS PROGRAMAS DE INDUCCION

5.1 INDUCCION GENERAL A LA ORGANIZACION

Es la bienvenida formal a la empresa por parte de un representante de la organización (acción de carácter colectivo).

Se tratan aspectos como(*):

- Visión general de la empresa
- Antecedentes de la empresa
- Estructura organizacional (organigramas)
- Producto o servicios

- Filosofía gerencial
- Políticas generales
- Beneficios y prestaciones
- Planes de formación

(*) Con ayuda logística y material impreso (Manual de Bienvenida).

Es conveniente realizar un recorrido de reconocimiento por las diferentes instalaciones para que se tenga una ubicación "a priori" de las áreas funcionales de la organización.

5.2 INDUCCION AL PUESTO

Es la presentación del nuevo colaborador con su jefe inmediato, se deben tratar aspectos como:

- Descripción del puesto, deberes y normas
- Presentación con compañeros de trabajo
- Explicación de la distribución física del trabajo
- Herramientas de trabajo, ropa y equipo especial
- Alcance de la labor del puesto en relación con otros departamentos o unidades de trabajo

5.3 COMPROBACION Y SEGUIMIENTO

Transcurridas de una a dos semanas el Departamento de Personal verificará que el Programa de Inducción haya sido debidamente explicado al nuevo empleado teniendo pláticas con él para evitar problemas posteriores, para esto sugerimos se haga una lista de comprobación, la cual podrá contener mayores o menores datos de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

6. ELABORACION DE UN PROGRAMA DE INDUCCION

6.1 LIMITACIONES DE UN PROGRAMA

Para la elaboración de un Programa de Inducción, se deberá considerar la situación de la empresa en lo que se refiere a la magnitud, tendencias de crecimiento y rotación de personal de la misma.

Estas consideraciones nos permitirán determinar la magnitud del programa que se pretende implantar. Si tomamos en cuenta lo antes mencionado, las empresas pequeñas (considerando pequeñas empresas a aquellas con menos de 100 empleados) pueden realizar

programas de inducción tan eficientes como los de las medianas y grandes empresas, sólo que deberán fijar su atención en el empleado en forma individual y en una acción informal que no requerirá de instalaciones especiales, ni de material didáctico costoso o algún otro requerimiento que aumente negativamente el costo del programa.

Las medianas y grandes empresas (considerando mediana empresa a aquellas que tienen de 100 a 800 empleados y grandes empresas de 800 en adelante) que están en posibilidad de realizar programas de inducción muy elaborados y formales e implementarlos con material y personal especializado, estarán en posibilidad de utilizarlos de tal modo que se puedan aplicar en grupos y así lograr un aprovechamiento del material elaborado.

6.2 TECNICAS UTILIZADAS CON MAYOR FRECUENCIA

En el punto anterior se mencionaron las limitaciones a las que se ven sujetos los programas de inducción, en función al tamaño de la empresa, ahora bien, si consideramos a las medianas y grandes empresas que están en posibilidad de elaborar programas más completos, la técnica utilizada con mayor

frecuencia es la conferencia, ya que ofrece grandes ventajas en lo que se refiere a los aspectos informativos, naturalmente que si hemos de dar a la conferencia su valor como un medio de comunicación, es necesario contemplar los siguientes aspectos a fin de obtener resultados positivos de este medio:

- a) La comunicación ha de iniciarse en un ambiente de credibilidad. La fuente buscará el firme propósito de que la información que transmita sea útil al receptor.
- b) Ha de adaptarse a las realidades de su ambiente, facilitando la comprensión del mensaje.
- c) Los mensajes transmitidos deberán ser significativos, esto es, que deberán ser comprendidos por el receptor.
- d) La redacción de los mensajes deberá apearse a la mayor sencillez, el significado de los símbolos habrá de ser el mismo, tanto para el transmisor como para el receptor.

Cuando es aplicable la técnica de la conferencia, resulta propicio y provechoso complementarla con material suficiente y una visita a las instalaciones de la empresa en la que se

muestre la ubicación de los departamentos, servicios, lugares de interés, etc.

Asimismo es conveniente emplear material didáctico como los Manuales de Bienvenida y los de Planes y Beneficios.

6. RESPONSABLE

Dentro de la empresa es indiscutible que el Departamento de Personal debe de ser el responsable de las etapas generales de la inducción del personal como son:

- Reclutamiento
- Selección
- Entrevistas
- Pruebas
- Investigaciones
- Examen Médico
- Contratación
- INDUCCION

Si bien es necesario que el Departamento de Personal lleve a cabo todas las etapas anteriores, ya que de ello depende que la persona que se contrate sea la adecuada para el puesto requerido, es de suma importancia que la última etapa, la inducción, se lleve a cabo de una manera programada para poder darle a la persona contratada una mejor ubicación dentro de la empresa.

Al programar la inducción, el Departamento de Personal deberá contemplar y tener presente aspectos importantes como:

- Determinar los objetivos que se pretenden alcanzar.

- Establecer el Programa de acuerdo con los objetivos que se pretenden.

- Coordinar con las diferentes áreas de trabajo, lo que se refiere a las facilidades y restricciones de la información que se comunicará a los participantes del programa.

- Desarrollar una organización y preparación didáctica del programa y los materiales y equipos auxiliares.

- Elaborar un programa de actividades que deberá incluir horarios, fecha y lugar.

Una vez que el Departamento de Personal con base en los aspectos anteriores, ha elaborado un Programa de Inducción, se designará a la persona que en forma directa será responsable de impartirlo, esta persona ha de ser cuidadosamente seleccionada por sus cualidades personales (presentación, forma de expresarse, didáctica, etc.) ya que de ella dependerá que se alcancen los objetivos del programa.

A continuación se describen algunas recomendaciones convenientes para el conferencista:

- Lea cuidadosamente el programa, analice los objetivos que se pretenden y establezca la mejor forma de exponer, organice cuidadosamente todo el material que va a utilizar.
- Recuerde que la primera impresión es la que cuenta.
- Asegúrese de llegar puntualmente.
- Preséntese al grupo de manera formal pero amigable.

- Pregunte los nombres de los participantes, procure retener los nombres y utilizarlos cuantas veces sea posible y necesario.

- Trate de crear un ambiente propicio para que los participantes se sientan en confianza.

- Tome en consideración el tamaño del grupo y asegúrese de que todos pueden oírlo.

- Exprese de una manera sencilla y lógica sus ideas.

Estas recomendaciones no pretenden ser de ninguna manera una gafa del conferencista, pero como ya se expuso, se estiman convenientes.

6.4 EQUIPO Y MATERIAL DIDACTICO

Debe ser considerado como un elemento auxiliar de gran ayuda para el expositor ya que contando con él, estará en posición de lograr una mayor comprensión por parte de los participantes.

Es recomendable que el equipo y material que se ha de utilizar en la exposición, sea seleccionado con anticipación tomando en cuenta las características del grupo así como la información que se pretende dar.

Dentro del equipo y material podemos mencionar los siguientes:

1. PROYECTOR DE TRANSPARENCIAS. Por medio del cuál podemos mostrar aspectos importantes sobre la empresa, por ejemplo: instalaciones, productos, etc.
2. PROYECTOR DE CUERPOS OPACOS. Para mostrar aspectos relacionados con la organización de la empresa (organigramas), para poder ubicar al nuevo empleado dentro de su área de trabajo, así como algunas relaciones interdepartamentales, etc.
3. GRABADORA Y CASSETTES. Con esto se podrá hacer llegar un mensaje de bienvenida con la voz de un alto ejecutivo de la empresa.
4. PIZARRONES, ROTAFOLIO, PAPELERIA Y UTILES DE ESCRITORIO.

Otro material importante es el Manual de Bienvenida, el cuál se entregará al final de la conferencia, con el fin de que durante la exposición no se distraiga el participante hojeando dicho manual.

El Manual de Bienvenida es un compendio de información relacionado con objetivos, políticas, normas y procedimientos de la organización. Como ya se mencionó, el Departamento de Personal como responsable del desarrollo, organización y preparación didáctica del programa, será responsable de la elaboración de los Manuales de Bienvenida, su control y su revisión a fin de comprobar la exactitud y actualización de su contenido.

Las características principales que deben reunir estos Manuales pueden ser: redacción basada en un lenguaje cordial, redacción breve y concisa, dibujos y graficación para su manejo, presentación en papel de la mejor calidad posible.

Una secuencia que sugerimos para el Manual de Bienvenida es la siguiente:

1. Bienvenida del Departamento de Personal al Nuevo Empleado.

2. Índice
3. Carta de Bienvenida del Director o Gerente General
4. Desarrollo del Contenido

6.5 PARTICIPANTES Y PERIODO

Dentro de un Programa de Inducción, los participantes principales son:

- a. Empleados de Nuevo Ingreso
- b. Empleados Promovidos
- c. Empleados Transferidos

Para los empleados que se mencionan en los puntos b. y c. el programa de inducción cubrirá únicamente aspectos relacionados con las características del nuevo puesto, mientras que para el Personal de Nuevo Ingreso el Programa de Inducción será completo.

El periodo para llevar a cabo un Programa de Inducción, dependerá de la cantidad de información que se pretende dar a conocer. Un periodo razonable es de un día.

CAPITULO IV. DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCION

El objetivo principal de esta investigación es la implantación de un Programa de Inducción en la Compañía Procter & Gamble de México, S.A. de C.V. Para tal efecto, realizamos visitas a algunas compañías que cuentan con programas de inducción ya establecidos e implantados, para tener una guía sobre la cual pudiésemos basarnos al diseñar nuestro propio programa.

Es importante destacar que a pesar de que cada empresa presente diferentes características y por tanto también sus necesidades difieren unas de las otras, pudimos observar que los Programas de Inducción siguen un lineamiento general (3 fases), mismo que explicamos en el Capítulo III.

A continuación presentamos dos Programas de Inducción que actualmente están implantados en dos compañías con giros diferentes y cuyos resultados han sido favorables. El primero corresponde a una Compañía Aseguradora y el segundo, diseñado única y exclusivamente para la fuerza de ventas, pertenece a una Compañía Elaboradora de Helados.

Finalmente mostramos el Programa de Inducción que diseñamos en base a las características propias de Procter & Gamble.

1.

**PROGRAMA DE INDUCCION
DISEÑADO E IMPLANTADO POR UNA CIA. ASEGURADORA**

DURACION: 10 HORAS
PERIODICIDAD: BIMESTRAL
RESPONSABLE: SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

<u>HORARIO</u>	<u>A C T I V I D A D</u>
7:30 A 7:45	BIENVENIDA
7:45 A 9:15	AUDIOVISUAL DE BIENVENIDA (MOTIVACIONAL)
9:15 A 9:30	PLATICA SOBRE EL AUDIOVISUAL
9:30 A 10:10	AUDIOVISUAL SOBRE PRESTACIONES QUE LA EMPRESA DA A LOS EMPLEADOS
10:10 A 10:40	PLATICA PARA ACLARAR DUDAS SOBRE PRESTACIONES
10:40 A 11:00	TOUR POR OFICINAS GENERALES
11:00 A 11:30	TRASLADO AL CLUB DEPORTIVO
11:30 A 12:00	LUNCH
12:00 A 12:30	EXPLICACION SOBRE EL USO DEL TELEFONO
12:30 A 13:15	DINAMICA DE PRESENTACION
13:15 A 13:45	ORGANIGRAMA GENERAL
13:45 A 14:00	GLOSARIO DE TERMINOS
14:00 A 14:15	ECONOMIA OPERACIONAL
14:15 A 14:30	PELICULA MOTIVACIONAL
14:30 A 14:50	HOJA DE CONTROL DE ASISTENCIAS
14:50 A 17:30	COMIDA EN EL CLUB DEPORTIVO (TAQUIZA)

NOTA: En relación a la Fuerza de Ventas, el Programa de Inducción se coordina por la propia Dirección de Ventas. Este Programa no es tan completo y costoso como el Programa de Inducción General, ya que la rotación tan elevada que existe en esta área lo hace incosteable.

2. **PROGRAMA DE INDUCCION**
DISENADO E IMPLANTADO POR UNA CIA. ELABORADORA DE HELADOS

DURACION: 2 HORAS
PERIODICIDAD: QUINCENAL
RESPONSABLE: JEFE DEPTO. FORMACION Y DESARROLLO DE R.-H.

<u>HORARIO</u>	<u>A C T I V I D A D</u>
9:00 A 9:05	BIENVENIDA
9:05 A 9:10	ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA COMPANIA
9:10 A 9:20	CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS QUE SE ELABORAN
9:20 A 9:25	PRESENTACION DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA
9:25 A 9:35	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
9:35 A 9:45	FILOSOFIA DE LAS POLITICAS GENERALES
9:45 A 10:35	BENEFICIOS Y PRESTACIONES QUE OTORGA LA COMPANIA A LOS TRABAJADORES
10:35 A 10:45	PLANES DE CAPACITACION Y DESARROLLO
10:45 A 10:50	PROMOCIONES
10:50 A 10:55	LO QUE SE ESPERA DE USTED (AUDIOVISUAL)
10:55 A 11:00	CLAUSURA

NOTA: Este Programa de Inducción está diseñado para el Área de Ventas de esta Compañía, es por ello que la duración del mismo es de sólo dos horas.

Quando el Programa de Inducción se destina a la fuerza de ventas no es conveniente que sea muy largo ni costoso.

3.

**PROGRAMA DE INDUCCION
DISEÑADO PARA SU IMPLANTACION EN P&G**

DURACION: 8 HORAS (APROX.)
PERIODICIDAD: TRIMESTRAL (ABRIL, JULIO, OCTUBRE)
RESPONSABLE: GERENTE DE CAPACITACION Y DESARROLLO

<u>HORARIO</u>	<u>A C T I V I D A D</u>
8:00 A 8:15	BIENVENIDA PERSONAL
8:15 A 8:25	BIENVENIDA POR LA GERENCIA GENERAL
8:25 A 8:55	VIDEO DE INDUCCION
8:55 A 9:40	PLANES Y BENEFICIOS
9:40 A 10:10	SESION DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS
10:10 A 10:25	COFFEE BREAK
10:25 A 10:40	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE P&G
10:40 A 10:50	PROCEDIMIENTOS
10:50 A 11:00	OTROS SERVICIOS QUE BRINDA P&G
11:00 A 11:30	PROGRAMA DE CAMBIO DELIBERADO
11:30 A 12:05	VIDEO DE CONFIDENCIALIDAD Y SEGURIDAD DE INFORMACION
12:05 A 12:50	COMIDA
12:50 A 13:50	TRASLADO A PLANTA VALLEJO
13:50 A 14:10	PELICULA DE SEGURIDAD
14:10 A 15:10	TOUR POR PLANTA VALLEJO
15:10 A 16:10	REGRESO A OFICINAS GENERALES Y DESPEDIDA

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PUNTOS A TRATAR	TIEMPO	MATERIAL	LUGAR	RESPONSABLE
BIENVENIDA PERSONAL	BIENVENIDA.	- DINAMICA DE GRUPO PARA CONOCIMIENTO DE LOS PARTICIPANTES.	15'		AUDITORIO (O.G.)	- DIRECTOR DE PERSONAL - GTE. DE CAPACITACION Y DES.
BIENVENIDA DE LA GERENCIA GENERAL	DAR A CONOCER A LOS EMPLEADOS EL MENSAJE DE LA GERENCIA GENERAL.	- BIENVENIDA. - INTRODUCCION DE LA AGENCIA.	10'	VIDEO-TAPE DEL GERENTE GENERAL.	AUDITORIO (O.G.)	- SUPERVISOR DE CAP. Y DES.
VIDEO DE INDUCCION	DAR UNA VISION GENERAL A LOS EMPLEADOS DE LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES DE LA COMPANIA, PARA FACILITAR SU INTEGRACION.	- FILOSOFIA DE P&G. - HISTORIA DE P&G. - OBJETIVOS DE LA COMPANIA. - PRODUCTOS/MARCAS. - SITUACION EN EL MERCADO. - DESARROLLO PROFESIONAL. - CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACION.	25'	VIDEO-TAPE	AUDITORIO (O.G.)	- GTE. DE CAPACITACION Y DES. - SUPERVISOR DE CAP. DE DES.
PLANES Y BENEFICIOS	INFORMAR AL NUEVO EMPLEADO CUALES SON LOS PLANES Y BENEFICIOS A LOS QUE TIENE DERECHO AL INGRESAR A P&G.	- SEGURO DE GASTOS MEDICOS. - SEGURO DE VIDA. - SEGURO DE ACCIDENTES. - VACACIONES/PRIMA DE AGUINALDO. - FONDO DE AHORRO - PLAN DE AYUDA MULTIPLE. - CANASTA DE NAVIDAD.	45'	MANUAL DE PLANES Y BENEFICIOS ROTAFOLIO	AUDITORIO (O.G.)	- GTE. DEPTO. PLANES Y BENEFICIOS - SUPERVISOR DE PLANES Y BENEFICIOS
SESION PREGUNTAS Y RESPUESTAS	ACLARAR LAS DUDAS QUE PUEDAN SURGIR POR PARTE DE LOS EMPLEADOS, RELACIONADAS CON PLANES Y BENEFICIOS.	- DISTRIBUCION DE PAPELERIA MAS USADA.	30'	ROTAFOLIO	AUDITORIO (O.G.)	- GTE. DEPTO. PLANES Y BENEFICIOS
C O F F E E B R E A K						

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PUNTOS A TRATAR	TIEMPO	MATERIAL	LUGAR	RESPONSABLE
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE P&G	UBICAR AL NUEVO EMPLEADO DENTRO DEL AREA DONDE VA A TRABAJAR.	- PRESENTAR ORGANIGRAMA DE CADA AREA.	15'	ROTAFOLIO PROYECTOR DE ACETATOS	AUDITORIO (O.G.)	- GTE. ADMON. DE PERSONAL - SUPERVISOR ADMON. PERSONAL
PROCEDIMIENTOS	DAR A CONOCER AL EMPLEADO LAS NORMAS Y REGLAS ESTABLECIDAS EN P&G.	- HORARIO DE TRABAJO. - ACCESO A LA EMPRESA FUERA HORAS DE TRABAJO. - DIAS DE PAGO. - FORMA DE PAGO. - CREDENCIAL DE IDENTIFICACION. - SALIDA DE MATERIAL.	10'	ROTAFOLIO PROYECTOR DE ACETATOS	AUDITORIO (O.G.)	- GTE. DE ADMON. DE PERSONAL
OTROS SERVICIOS QUE BRINDA P&G	DAR A CONOCER AL EMPLEADO LOS DIFERENTES TIPOS DE SERVICIOS DE LOS QUE PUEDE HACER USO EN P&G.	- COMEDOR. - CAJA. - ACTIVIDADES DEPORTIVAS. - BULLETIN BOARD. - VENTA DE PRODUCTO. - USO TELEFONO L.D.	10'	ROTAFOLIO PROYECTOR DE ACETATOS	AUDITORIO (O.G.)	- SUPERVISOR DE CAP. Y DES.
PROGRAMA DE CAMBIO DELIBERADO	CONCIENTIZAR AL EMPLEADO DE LA NECESIDAD DE AUMENTAR PRODUCTIVIDAD Y REDUCIR COSTOS DE OPERACION.	- ¿QUE ES C.D.? - OBJETIVO. - AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD A TRAVES DE REDUCCION DE COSTOS.	30'	ROTAFOLIO FORMAS DE C.D.	AUDITORIO (O.G.)	- GTE. DE CAP. Y DESARROLLO
VIDEO DE: CONFIDENCIALIDAD Y SEGURIDAD EN LA INFORMACION	CONCIENTIZAR A LOS EMPLEADOS SOBRE LOS ASPECTOS DE CONFIDENCIALIDAD Y SEGURIDAD DE LA INFORMACION DE NEGOCIOS.	- IMPORTANCIA DE LA CONFIDENCIALIDAD EN P&G.	35'	VIDEO-TAPE	AUDITORIO (O.G.)	- GTE. DE CAP. Y DESARROLLO - SUPERVISOR DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
		C O M I D A	45'		COMEDOR EJECUTIVO	- SUPERVISOR DE CAP. Y DES.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PUNTOS A TRATAR	TIEMPO	MATERIAL	LUGAR	RESPONSABLE
TRASLADO PLANTA VALLEJO			60'	CAMION		- SUPERVISOR DE CAP. Y DES.
PELICULA DE SEGURIDAD	DAR RECOMENDACIONES SOBRE SEGURIDAD EN LA PLANTA.	- USO DE UNIFORMES DE SEGURIDAD. - SIGNIFICADO DE LAS SEÑALES DE SEGURIDAD.	20'	PELICULA	AUDITORIO (PLANTA VALLEJO)	- GERENTE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
TOUR POR LA PLANTA	MOSTRAR AL EMPLEADO LAS INSTALACIONES DONDE SE ELABORAN LOS PRODUCTOS DE P&G.		60'		INSTALACIONES PLANTA VALLEJO	- GERENTE DE PLANTA
REGRESO A OFICINAS GENERALES Y DESPEDIDA						

5. LISTA PARA VERIFICAR EL MATERIAL NECESARIO

Es necesario contar con una lista que nos indique cuál es el material que se requiere para la implantación del Programa en los meses establecidos, es decir, todos y cada uno de los elementos que requerimos en cada etapa del Programa.

A continuación mostramos el check-list que se empleará en P&G, para la verificación del material.

5.- Comidas:

Escoger menú para el día: _____ ()
Café (durante el desarrollo del programa) ()
Azúcar ()
Galletas ()
Ceniceros ()
Cucharas ()
Servilletas ()
Vasos ()
Refrescos y agua ()

6.- Otros:

Cajas de obsequio para los empleados ()
Manual de Planes y Beneficios ()

7.- Camión:

Confirmar día y hora para el traslado a Planta Vallejo
y regreso a Oficinas Generales ()

Coordinador responsable: _____

*lrg

CONCLUSIONES

- 1.- Las organizaciones son sistemas primordiales en el progreso y desarrollo de cualquier sociedad y representan el cimiento socioeconómico de todo país. El buen funcionamiento de las mismas depende de la óptima combinación de sus recursos.
- 2.- La gran dimensión de muchas organizaciones obliga a una especialización en todas sus áreas. Entre más grandes sean las empresas, las relaciones interpersonales se vuelven también más complejas, estableciéndose una estructura jerárquica complicada, así como rutinas patronizadas para operar los procedimientos y canales de comunicación.
- 3.- Las empresas son un sistema social porque tienen una estrecha e inquebrantable relación con el medio ambiente que las rodea. Es imposible concebir una empresa aislada de las presiones externas como son, la economía, las políticas y los problemas sociales. El éxito de las empresas depende entonces de su adecuada adaptación al cambio. A su vez, toda empresa debe poder coordinarse a nivel de su propia estructura, ya que todas sus áreas se encuentran íntimamente relacionadas entre sí y en mucho dependen unas de otras.

Como podemos observar, ésta es una relación similar a la que existe entre el medio ambiente y la empresa.

4.- Las organizaciones están compuestas por tres elementos fundamentales que son: el material, el humano y los sistemas. De estos tres, el más importante es el elemento humano.

5.- La persona es el núcleo de donde surgen los problemas del mundo, pues es una síntesis misteriosa de materia y espíritu, de tiempo y eternidad, de libertad y necesidad. Sin la persona no habría vida racional.

6.- Aunque la organización agrupa individuos con características similares, mismas que están determinadas por los objetivos de la organización, es importante considerar las diferencias individuales como son: sus motivaciones, expectativas, experiencias, costumbres, etc. La mera reunión de personas no nos asegura la máxima obtención de productividad.

7.- Un factor importante en el comportamiento del empleado es la motivación. Una adecuada motivación permitirá al individuo el logro de su plena autorrealización.

- 8.- Los Programas de Inducción facilitan el proceso de integración del empleado al ambiente de trabajo, con esto se pretende no retrasar la aplicación completa de su capacidad productiva al conocer de orientación y ubicación dentro de la empresa.
- 9.- El Programa de Inducción es un elemento indispensable en el proceso de adaptación del individuo a la organización, disminuyendo con esto el temor que toda persona siempre presenta ante nuevas circunstancias.
- 10.- La sesión de inducción también permite que el nuevo empleado conozca cómo y a quién dirigirse en situaciones específicas de su trabajo. En la práctica pudimos observar que esta función de orientación e información recae en un solo Departamento que es el de Personal.
- 11.- Una de las limitaciones de los Programas de Inducción es el alto costo que representa su implantación, sobre todo para las organizaciones con capacidad económica limitada. El programa que se presenta en este trabajo, está enfocado a una empresa grande.

En el caso de las empresas pequeñas, la inducción de los nuevos empleados se limita a una orientación personal e informal.

12.- Finalmente queremos expresar que a través del diseño e implantación del Programa de Inducción aquí presentado se comprobó prácticamente que los empleados al sentirse debidamente integrados a su ambiente de trabajo, desde los primeros días, alcanzan la máxima eficiencia de su capacidad productiva en poco tiempo. Se consiguió que los empleados disminuyeran su gran temor a lo desconocido adaptándose de la mejor manera a la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Cruden, Herbert J. y Sherman, Arthur W. Jr. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Editorial Continental, S.A. México, D.F. -- 1980. 320 páginas.*
- 2.- Cuofer C.N. y Appley M.H. PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION, TEO RIA E INVESTIGACION, Editorial Trillas, México, D.F. 1978. 907 páginas.*
- 3.- Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial McGraw Hill, México, D.F. 1983. 578 páginas.*
- 4.- Dunnete Marvin, D. y Kirchner, Wayne K. PSICOLOGIA INDUS-- TRIAL. Editorial Trillas, México, D.F. 1979. 279 páginas.*
- 5.- Flores de Goratari Sergio y Orozco Gutiérrez Emiliano. HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL. Editorial Trillas, México, D.F. 1985. 250 páginas.*
- 6.- Guzmán Leal, Roberto. SOCIOLOGIA. Editorial Porrúa, México,* D.F. 270 páginas.
- 7.- Hall, D.M. DINAMICA DE LA ACCION DE GRUPO. Editorial Herrero Hermanos Sucesores, S.A. México, D.F. 1977 298 páginas.*
- 8.- Mc Gregor Douglas. THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE. McGraw -- Hill Book Co., U.S.A. 1960 246 páginas.*
- 9.- Sanabria, José Rubén,* ETICA, Editorial Herrero, México, D.F. 1978. 310 páginas.
- 10.- Schein D. Edgar H. DINAMICA DE LA CARRERA EMPRESARIAL. Fon-- do Educativo Interamericano, México, D.F. 1982. 334 páginas.*