

174879



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA**

**INDUCCION:
EL INDIVIDUO FRENTE A LA ORGANIZACION**



**U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA**

**T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
VICTOR VELOZ GOMEZ**

MEXICO, D. F.

1991



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A MIS PADRES,
A MIS DOCE HERMANOS
A TODA MI FAMILIA

por todo lo que me han
dado y me permite continuar.

AGRADECIMIENTOS

A los profesores:

MANUEL ESCOBEDO OSUNA
ALEJANDRO VELAZCO RIVERA
ANDRES VILLA SOTO

por su comprensión, orientación y excelencia de conocimientos: aspectos que hicieron posible la terminación de este trabajo.

INDICE

	Pág.
Introducción	6
I. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INDUSTRIALIZACION EN MEXICO	9
II. PROCESO TRADICIONAL PARA EL INGRESO DEL PERSONAL A LAS EMPRESAS	18
A. Reclutamiento	22
B. Selección de personal	26
C. Integración o afiliación documental	37
D. Inducción	39
III. CONCEPTOS TRADICIONALES DE INDIVIDUO Y ORGANIZACION; SU VINCULACION CON LA PRACTICA INDUCTIVA	49
A. La Administración con base en la ingeniería	50
B. Administración con base en las Relaciones Humanas ..	54
C. La Administración Estructuralista	57
D. La Nueva Administración	60

IV. HACIA UN NUEVO ENFOQUE Y PRACTICA DE LA INDUCCION..	65
A. Conceptos de individuo y organización: su vinculación con la práctica inductiva	68
B. Propuesta para una nueva práctica inductiva	71
Conclusiones	74
Bibliografía	81

INTRODUCCION

Dentro de algunas empresas, se elaboran programas dirigidos al personal de nuevo ingreso, cuyo contenido informa sobre los antecedentes históricos de ésta, los bienes o servicios que produce, las prestaciones, derechos y obligaciones adquiridas al afiliarse a la misma, etc. Programas en los que se incluye Manual de Bienvenida, pláticas de orientación y demás actividades complementarias, comunmente, denominadas de inducción.

La industria privada, actualmente reconoce la vital importancia de los individuos en el proceso productivo, pone énfasis en la administración de las "Relaciones Humanas", así, ha comprendido que la permanencia, lealtad y productividad de los trabajadores, dependerá de la forma de introducirlos y darles a conocer las bondades de la organización.

La importancia de la inducción es innegable, se presenta como un proceso que acelera la integración del individuo dentro de la empresa. Sin embargo, su implementación no deja de ser unilateral: subordina, al igual que otros procedimientos empresariales, las metas, necesidades, creencias y aptitudes de los trabajadores ante la organización.

La inducción y otros procedimientos de ingreso de personal (reclutamiento y selección), privilegian la ideología empresarial, promoviénola a través de diversos mecanismos sutiles guiados por un fin específico: incrementar el capital.

Esta ideología y fin, han permeado la actividad del profesional encargado de aplicar los procedimientos de ingreso de personal, pues dada la "ingenuidad" de las teorías administrativas en las cuales se cimenta y las condiciones reales de la empresa, se favorece a esta última relegando al individuo.

El estudio aquí expuesto, se ubica dentro del contexto anterior, es una investigación de índole teórico-descriptivo en la medida que analiza e interpreta el fenómeno en la actualidad, e histórico debido a que indaga sobre las condiciones socio-económicas determinantes y posibilitadoras de su aparición y destino. La recopilación, descripción y análisis documental, desde una perspectiva materialista, se ordenará conforme a lo siguiente:

- a) Ubicar los orígenes de la industrialización en México.
- b) Conocer los diferentes procedimientos para el ingreso de personal y su práctica en la iniciativa privada.
- c) Conocer los pasos tradicionales para la inducción de personal.
- d) Identificar en las teorías pedagógicas, elementos útiles para proponer un nuevo enfoque en el diseño

de los programas de inducción.

Con los datos obtenidos de libros, se pretende ampliar la conceptualización de la inducción, puesto que los diferentes autores se han limitado a describir sus pasos, sin explicar las repercusiones y contenidos ideológicos procedentes de la práctica "inductiva".

El análisis del problema, está centrado desde el periodo de aparición de la inducción en México, pero no por ello, se descuidan hechos anteriores como los inicios de la industrialización mundial y nacional, determinantes éstos en el surgimiento de este proceso (inducción).

El texto restante, analiza detalladamente los puntos brevemente ilustrados.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INDUSTRIALIZACION EN MEXICO

Independientemente de la rama de actividad ejercida por cada empresa, éstas poseen particularidades en cuanto a su capacidad de resolución de problemas y la planeación administrativa de sus recursos financieros, humanos y materiales.

Curiosamente, el poder de respuesta depende en buen grado del tamaño de la organización y de los antecedentes socio-económicos de la misma. Entre muchos de los casos, citemos los medios utilizados para cubrir una vacante:

Una gran corporación, una institución bancaria, por ejemplo, muestra una estructura desarrollada donde destina más de una persona para cada paso; unos reclutan, otros entrevistan, algunos aplican exámenes psicométricos y/o los analizan, unos más hacen el estudio socio-económico del candidato, etc. En cambio, en industrias medianas, sólo una persona se encarga de el reclutamiento y de la selección. En las compañías pequeñas, el administrador pu de absorber varias actividades más, aparte de las mencionadas, relativas a la seguridad industrial, nóminas, capacitación, etc.

Aunque es necesario admitir que las dimensiones de las empresas no son determinantes para el manejo de los problemas, es fundamental conocer las condiciones históricas que enmarcan a las asociaciones industriales, para comprender la manera como llevan a cabo la planeación de sus recursos materiales y humanos.

Así, el marco general antecedente al mundo industrial fue el sistema feudal. Hobsbawn (1980), señala que este sistema social basado en la producción agrícola, en la renta y división de la tierra contenía ya formas precapitalistas de producción halladas en los talleres artesanales. Pero no es hasta que en Inglaterra, entre 1780 y 1790, se libera al poder masivo de fabricación manufacturera. Esta Revolución Industrial aporta la infraestructura para un mundo capitalista. Por otro lado, se debe a la Revolución Francesa el sustrato político e ideológico para propagar el nuevo orden social: Rompe con el antiguo régimen -la monarquía- cuestionando su carácter divino; libera al hombre del servilismo; promueve la propiedad privada y provoca levantamientos nacionalistas republicanos.

Al debilitar al antiguo régimen, los primeros países industrializados notaron la rápida reproducción del capital y buscaron ampliar sus mercados. Rudenko, menciona al respecto: "A finales del siglo XIX y principios del XX, el capitalismo pasa a la etapa imperialista de su desarrollo." (Rudenko, 1975). México, no sería la excepción, los países europeos (Inglaterra principalmente) junto con los Estados Unidos de América pusieron su mira en nuestro país, dándose

un primer paso para la industrialización mexicana.

Por otro lado, las condiciones políticas internas permitieron la entrada de capital extranjero, gracias a la Reforma Liberal. Alperovich (1975), hace notar que dicho levantamiento a pesar de haber arrebatado sus bienes a la iglesia, por medio de la desamortización, no logró sino consolidar un sistema económico de tipo feudal (hacendatario), pero si bien contenía en germen un gobierno liberal cuya política era heredera de los conceptos de la Revolución Francesa.

Con el triunfo de la Reforma, se abrieron posibilidades a la industrialización.

"Después de las guerras de reforma, cuando los capitalistas extranjeros comenzaron a manifestar interés especial por México, las riquezas naturales del país estaban casi todavía intactas. México, era un país agrario atrasado, con una industria incipiente, malas comunicaciones, un comercio débilmente desarrollado y con un subsuelo desconocido e inexplorado... El débil desarrollo de la economía prometía perspectivas ilimitadas a la inversión de capitales. La afluencia de capital extranjero en la economía nacional de México, se intensifica en la segunda mitad del siglo XIX, tomando las siguientes direcciones fundamentales: apropiación de la tierra y los bosques, construcción de ferrocarriles, dominio de la industria minera y metalúrgica, de las riquezas petroleras

sojuzgamiento financiero y lucha por el mercado interior." (Rudenko, 1975).

De sobra es conocido que durante el periodo de expansión imperialista, la intervención de éstos traía como consecuencia un fuerte sojuzgamiento económico y fuerte injerencia en los asuntos diplomáticos del país. Ello se hace evidente en el periodo porfirista y en la Revolución de 1910.

Lavrov (1975), indica en su ensayo que la directriz de Porfirio Díaz para la rápida industrialización del país, era atraer empresas y capital extranjero, en particular norteamericano e inglés, por medio de:

- Conceder facilidades para la construcción de ferrocarriles.
- Otorgarles tierra gratuitamente.
- Crear leyes para facilitar la explotación del suelo y subsuelo.

Dichas medidas beneficiaron a un grupo muy reducido de aristócratas nacionales (hacendados, comerciantes y alta jerarquía militar) estimulando la oligarquía, pero dando las mayores ventajas a los extranjeros.

Por el contrario, muchos pequeños propietarios y comunidades indígenas sufrirían el despojo de sus tierras, al imponerse la Ley de 1884 sobre el "Deslinde de Terrenos Baldíos" (Alcerovich, 1979). Con esta ley se obtuvieron tierras para los grandes capitalistas. Los indígenas se vieron obligados a vender su fuerza de trabajo, forzados al servilismo. Para colmo, los predios expropiados se usaron con

fines de especulación y acaparamiento.

Al igual que el campesinado, existía otro grupo social descontento por la política del gobierno porfirista, era la pequeña burguesía, molesta por los grandes privilegios dados al capitalista extranjero. Este grupo, más tarde habría de constituirse en la clase organizadora e iniciadora de la Revolución Mexicana.

Es claro que el desenlace de la Guerra Civil de 1910, determinaría la política de industrialización del país y las posiciones ulteriores del imperialismo en nuestra sociedad.

Al terminar la Revolución:

"... asestó un fuerte golpe al feudalismo y a la iglesia; socavó las posiciones del imperialismo en el país, limitando las posibilidades de su ulterior penetración... surgieron en México condiciones más favorables para el capitalismo, el crecimiento de la burguesía nacional y del proletariado." (Alberovich, 1979)

Los logros de la burguesía nacional, quedaron plasmados en la Constitución Política de 1917, siendo tres artículos en particular determinantes:

" Artículo 27. La propiedad de las tierras y aguas comprendidas dentro de los límites del territorio nacional, corresponden originalmente a la nación, la cual ha tenido

y tiene el derecho de transmitir el dominio de ellas a los particulares...

Artículo 28. En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, las prácticas monopolistas, los estancos, y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que fijan las leyes. El mismo tratamiento se dará a las prohibiciones a título de protección a la industria...

Artículo 32. Los mexicanos serán preferidos a los extranjeros, en igualdad de circunstancias, para toda clase de concesiones y para todos los empleos, cargos o comisiones..." (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, vigente desde 1917 y sus reformas)

El artículo 32, hecho extensivo a todos los mexicanos, antepone como derecho, la nacionalidad, por tal motivo, beneficia al capitalista nacional sobre el extranjero y en general a todo mexicano sobre cualquier extranjero.

Más el destino de la industrialización no quedó solo en manos de la burguesía nacional, los intereses de la clase trabajadora también se manifestaron en la Constitución, debido a que fue elevado a rango constitucional el derecho laboral, normándose la relación obrero-patronal y evitándose el maltrato físico a los trabajadores.

Sin embargo, desde su promulgación, la Constitución gozó de poca simpatía y fue obstaculizada y sabotada por los

monopolistas extranjeros, incluso a través de la diplomacia de su país.

Con todo y constitución, la Revolución no pudo eliminar totalmente sus causas:

La economía aún necesitaba del capital imperialista. A nivel agrario, no se exterminó la dependencia hacia el extranjero; el latifundio continuó, pero se limitó su extensión; continuó el atraso en las técnicas de cultivo; en el plano industrial persistieron los consorcios extranjeros limitándose su propagación.

La Revolución Mexicana de transfondo democrático-burgués cerró su capítulo en la historia de México, al llegar el presidente Lázaro Cárdenas al poder y llevar éste a cabo los postulados de la constitución: nacionalizó el ferrocarril; expropió el petróleo; repartió tierras y fomentó el desarrollo de la burguesía nacional.

Los gobiernos subsecuentes se apartaron de la política cardenista y permitieron nuevamente la entrada de capital e industrias extranjeras.

Actualmente y conforme a su historia, las características de la industria mexicana son:

Según Perzabal (1985):

- Capitalismo dependiente y subordinado al capital extranjero, cuyo principal mercado es el de los Estados Unidos de América.
- Producción no autosuficiente debida al atraso econó-

mico, persistiendo las importaciones y buscando sustituirlas con productos nacionales.

Según Padilla (1987):

- Participación del estado en las políticas de industrialización; hasta cierto punto es flexible hacia la inversión extranjera, permitiéndole a ésta la creación de empresas en nuestro país, pero procurando limitar la monopolización; apoya a la burguesía nacional, fomentando empresas de capital mixto. En realidad predominando la inversión privada.
- Una producción industrial donde el mayor porcentaje se debe al predominio de pequeñas y medianas industrias. Los grandes consorcios, son generalmente transnacionales, su porcentaje es menor en relación a las anteriores.

Como resultado tenemos que, por nuestra historia y relación con el imperialismo, hemos copiado y adaptado las teorías administrativas y su práctica, muy especialmente, de modelos norteamericanos. Sin embargo, debido al predominio de la pequeña y mediana industria, la posibilidad de imitar dichos modelos, se ve restringido por los menores recursos con que cuenta. Ellas por lo general, ocupan menos recursos humanos y materiales en los procedimientos administrativos, y en el de los procedimientos de ingreso de personal llegan a omitir algunos pasos, el caso más común: la inducción.

Más la adopción de los sistemas administrativos no sólo se debe a una imitación, también es producto de la resisten-

cia de la clase trabajadora: desde la Revolución, el industrial se ha visto obligado a abandonar la coerción y el maltrato, por tácticas persuasivas dadas en los procedimientos administrativos y sus bases teóricas.

CAPITULO II

PROCESO TRADICIONAL PARA EL INGRESO DEL PERSONAL A
LAS EMPRESAS

La historia particular de cada empresa, así como el contexto donde se desenvuelve, le dan a ésta capacidad para organizarse y lograr metas, dependiendo, a su vez, del modo en que administre sus recursos. Para toda empresa, la búsqueda de los recursos humanos, la planeación, organización y mantenimiento de los mismos, se guían bajo la óptica del capital; "Los objetivos de una empresa industrial pueden, en cierto sentido, considerarse de carácter primordialmente económico." (Organización Internacional del trabajo, 1979).

Sin embargo, es erróneo pensar que el beneficio económico es resultado exclusivamente de la venta al consumidor; se obtiene, en primer lugar, por la compra previa de ciertas mercancías:

" Al comprar la fuerza de trabajo, el capitalista, incorpora el trabajo del obrero, como fermento vivo, a los elementos muertos de la creación del producto, propiedad suya también. Desde su punto de vista, el pro-

ceso de trabajo no es más que el consumo de la mercancía fuerza de trabajo comprada por él, si bien sólo la puede consumir facilitándole medios de producción... Y nuestro capitalista persigue dos objetivos. En primer lugar, producir un valor de uso que tenga un valor de cambio, producir un artículo destinado a la venta, una mercancía. En segundo lugar producir una mercancía cuyo valor cubra y rebase la suma de valores de las mercancías invertidas en su producción..." (Marx, 1973).

Bajo esta perspectiva, el industrial tratará, según sean sus recursos financieros, estructurar una plantilla que le reditué lo suficiente. En este sentido, ha comprendido la importancia del factor humano y de su habilidad individual:

"La habilidad individual (o carencia de la misma) evidentemente influye de manera considerable en el éxito o fracaso de una empresa, puesto que, en último término, es la suma de habilidades, tanto naturales como adquiridas, la que determina la oportunidad de las decisiones, la calidad y cantidad de trabajo efectuado, la apreciación correcta o incorrecta de las situaciones, y en suma, la naturaleza y calidad de toda actividad efectuada, tanto por parte de la dirección como por la de los trabajadores." (Organización Internacional del trabajo, 1979).

Así pues, la mira mercantilista ha creado un conjunto de procedimientos para integrar a sus filas el recurso huma-

no, eligiendo el más idóneo a sus necesidades.

Dichos procedimientos varían en número y orden, pero básicamente son:

- "A) Reclutamiento: hace de una 'persona extraña' un 'candidato'.
- B) Selección: busca entre los 'candidatos' los mejores para cada puesto.
- C) Contratación: hace del 'buen candidato', un 'empleado' o trabajador.
- D) Introducción: trata de hacer del 'empleado', un 'buen empleado'." (Reyes, 1971).

NOTA: En nuestra exposición emplearemos el término afiliación documental por el de contratación; inducción por introducción.

Aunque estos procedimientos tienen la intención de elegir a la fuerza de trabajo e integrarla a la dinámica de la organización, el tamaño de ésta, su poder económico, el giro o rama de actividad, la complejidad de la tecnología, etc., incidirán en su aplicación, modificando su empleo tradicional u omitiendo algunos pasos. De manera específica, podemos señalar los siguientes factores como elementos potenciales de modificación de las técnicas de admisión de personal:

a) El número de personal destinado a la obtención de recursos humanos. Recepcionistas, entrevistadores, reclutadores, analistas, encargados de capacitación y otros más.

b) El presupuesto para mantener los procedimientos.

Compra de baterías psicométricas, impresión de solicitudes, manuales de bienvenida, pago de anuncios o agencias de empleo, etc.

c) Recursos materiales. Existencia, tamaño y condiciones de los locales destinados a la atención de solicitantes. Materiales de apoyo, sillas, mesas, proyectores de películas, diaporamas, etc.

d) Las políticas o normas de la organización; "atención cortés", "cubrir el perfil del puesto", etc.

e) La planeación de los procedimientos por parte del departamento de personal.

f) Condiciones circunstanciales; la jerarquía de la vacante a cubrir o el nivel técnico de la misma (ejecutivo, secretarial, operativo); la cantidad de puestos a cubrir; el tiempo requerido para cubrir la vacante; la frecuencia de rotación de personal y más.

g) Ubicación geográfica de la empresa y/o del departamento de personal.

Pero aún cuando estos factores alteren los pasos de dichos procedimientos, en esencia conservan el mismo objetivo: elegir entre todos los candidatos aquel que reúna las mejores características para la vacante a cubrir, es decir, buscar la mercancía que mayores ganancias reporte. A su vez, la organización se presentará ante el candidato como una mercancía: "La empresa debe ofrecer sus mercancías al empleado en perspectiva y al mercado de mano de obra local de manera que se convierta en privilegio trabajar para la empresa." (Bleicken, 1960).

La finalidad será crear trabajadores leales a la empresa, con una productividad arriba del promedio o norma. Obviamente, la productividad aportará mayores ganancias y la fidelidad evitará la deserción de personal, disminuyendo a su vez los costos por la frecuencia del reclutamiento y selección.

El proceso de integración de personal de nuevo ingreso es una labor persuasiva, donde intrínsecamente coexisten factores ideológicos.

A. RECLUTAMIENTO

Un pedido fuera de lo normal, la deserción de personal, las nuevas necesidades de la empresa (puestos de reciente creación) provocan que la compañía emplee un método para reclutar personal, el cual llevará en sí mismo la filosofía de la empresa y una forma de promocionarse:

"...es buen negocio ser tenido por empresario justo, digno de confianza e inteligente. Se sabe desde hace mucho tiempo que, para el público general, una reputación de buen empresario va estrechamente unida a una reputación de organización empresarial digna de confianza." (Bleicken, 1960).

Veamos el reclutamiento más de cerca: como paso previo es recomendable contar con el análisis de empleo, de cada nuestro dentro de la empresa, antes de proceder al reclutamiento.

" En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuanto se pagará. Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante en una maquinaria. Si no se tiene idea de la forma de la refacción, ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor." (Heredia, 1976).

El análisis del puesto nos servirá para saber qué habilidades, características de trabajo y conocimientos serán requeridos para cubrir una vacante.

Acto seguido, para atraer recursos humanos habrá:

"... que recurrir a lugares específicos o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento y a los medios de comunicación o difusión como su nombre lo indica medios de reclutamiento." (Grados, 1988).

A continuación, se ofrecen ejemplos de fuentes y medios de reclutamiento (Grados, 1988):

FUENTES INTERNAS

- Sindicato de la empresa
- Cartera de personal
- Familiares y recomendados
- Promoción o transferencia de personal.

FUENTES EXTERNAS

- Instituciones o academias educativas.
- Asociaciones Profesionales
- Bolsas de trabajo
- Agencias de colocación
- La puerta de la calle.

MEDIOS DE
RECLUTAMIENTO

- Prensa
- Radio
- Televisión
- Grupos de intercambio
- Boletines.

Un presupuesto alto para acudir a fuentes externas o medios de difusión, también permitirá, a la compañía de que se trate, "imnactar" a los posibles candidatos:

- Promocionando la vacante y el nombre de la firma comercial.

- Apoyándose en radio y televisión, medios que dan más renombre a quien los usa.

- Ofreciendo prestaciones superiores a la ley o salarios competitivos.

- Difundiendo frases "seductoras"; "Líder en su ramo", "Compañía en expansión", etc.

- Ocupando espacios amplios en el periódico para anunciar la vacante.

No todas las compañías pueden darse el lujo de hacer grandes despliegados, ello dependerá de su poder económico y de los proyectos de comercialización, pero, como mínimo, los

bajos presupuestos sólo permiten informar sobre la vacante y a quién acudir para la entrevista, es decir, no dan oportunidad de lucimiento.

La cantidad de capital distingue a las grandes compañías de la pequeña y mediana industria, condicionando, en cierto modo, su visión sobre cómo obtener mayor productividad. La estructura organizativa de las primeras suele ser más compleja y con mayores recursos, lo que permite poner especial cuidado en el "factor humano" para motivarlo y hacerlo más productivo. Sin embargo, en algunas medianas y pequeñas industrias se soslaya el factor humano: el énfasis se dirige al proceso de producción. Ello se refleja en el reclutamiento y en los demás procesos de admisión de personal, ya mencionamos, por ejemplo, que las grandes empresas elaboran campañas más "impactantes" a diferencia de las pequeñas.

La acción final, resultado del reclutamiento, es que los interesados acudan al lugar señalado. El trato dado al entrar por la recepcionista o el vigilante; la percepción del candidato acerca de las instalaciones; el tiempo de espera; el formato de solicitud, todo ello creará en el solicitante buena o mala impresión. A partir de ese momento, el candidato percibirá algunas de las normas de la empresa y parte del clima laboral.

Al pasar a la entrevista, empezará un nuevo procedimiento: la selección de personal.

B. SELECCION DE PERSONAL

En ocasiones, la selección inicia desde el momento en que el candidato entra a las instalaciones de la empresa; puede ser rechazado en la puerta por algún defecto anatómico o por su apariencia física.

Las etapas de selección son definidas por cada empresa, sin embargo, existe alguna generalidad:

"Las etapas más usuales, y el orden en que suelen emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio: 'el hombre adecuado' para el 'puesto adecuado' son los siguientes:

- I. HOJA DE SOLICITUD.
- II. ENTREVISTAS
- III. PRUEBAS
- IV. INVESTIGACIONES
- V. EXAMEN MEDICO. " (Reyes, 1971)

1.- Hoja de solicitud

Es un formulario cuyo contenido pregunta sobre; "lo que una empresa requiere saber del solicitante." (Reyes, 1971). Como datos generales, antecedentes de trabajo, historial académico, aspectos simples de personalidad o intereses personales y referencias.

La hoja de solicitud, es un auxiliar en la búsqueda del

recurso humano óptimo:

"... una evaluación cuidadosa del tipo de información que se obtiene por medio del formulario de solicitud puede dar como resultado la selección de empleados más eficientes y la reducción de la rotación de empleados." (Siegel, 1978).

Así es, la revisión de las solicitudes, es un primer momento dentro de la admisión de personal:

"... se usan por regla general como obstáculos preliminares en el procedimiento de selección. Por ejemplo, si la especificación del empleo indica que la educación hasta el décimo grado es requisito previo para la ejecución satisfactoria del trabajo, y si la solicitud está escrita por una persona que es virtualmente iletrada, o que la sección del formulario dedicada a la instrucción indica que el solicitante posee un grado menor de educación, no se justifica seguir investigando las demás cualidades del candidato." (Siegel, 1978)

Como vemos, su finalidad es hacer una depuración rápida de candidatos, para ahorrar tiempo y esfuerzo, sólo continuarán con el procedimiento aquellos cuyas características se apeguen al perfil del puesto. Por su parte, el solicitante si le es posible, omitirá aquellas respuestas cuyo contenido pueda representar puntos en contra para su aceptación.

El llenado del formulario de empleo, no es suficiente,

la mercancía (fuerza de trabajo) debe estudiarse más de cerca.

2.- Entrevistas.

La entrevista aparece en diferentes momentos del proceso de selección:

"En sentido estricto, se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información, o modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones." (Mercado, 1980)

Los actores principales de la entrevista son:

- El entrevistador. Independientemente de su personalidad y aptitudes, representa a la empresa. Debe dominar la técnica de entrevista y poseer;

"...conocimiento pleno de las normas y reglamentos que existan en la empresa, con toda minuciosidad para poder aclarar cualquiera pregunta que se le formule en el transcurso de la misma y un estudio concienzudo del puesto de trabajo que deba ocupar u ocupe el entrevistado para poder establecer las oportunas relaciones entre el entrevistado y su futura o real actividad."

(Cohen, 1982).

- El entrevistado. normalmente es la persona quien responde a los siguientes puntos;

"Completar o explicar los datos de la solicitud.

Qué dirigió al solicitante a esa empresa.

Qué espera encontrar en su trabajo.

Qué necesidades tiene, cargas familiares, etc.

Estructuración familiar, más detallada que en la solicitud.

Qué sueldo espera y qué trabajo le gustaría desempeñar.

Cuales son sus aficiones principales y gustos." (Reyes, 1971).

En algunos momentos, se le permitirá hacer preguntas de interés particular acerca de la organización.

En el escenario de este procedimiento, es innegable que la concepción del mundo de ambos actores (entrevistador y entrevistado) entra en juego, pero para ellos no hay posibilidad de expresarse con franqueza totalmente: el solicitante tratará de minimizar, ocultar o mentir, cuando crea conveniente y pueda hacerlo sin contradecirse o ponerse en evidencia, en los puntos donde su calidad de mercancía (fuerza de trabajo) desmerezca para ser elegido. Como se halla en condición de no exigir, ofrecerá sus cualidades o deseo por trabajar como puntos a favor para ser aceptado.

El entrevistador, por su parte, en posición para descartar candidatos, dentro de esta fase, asumirá una posición más cómoda y dominante. La impresión que le cause el candidato influirá y guiará el curso de la entrevista. Otro factor determinante que modifica el comportamiento del entrevista-

tador, es la jerarquía del puesto. No es lo mismo entrevistar personal operativo que secretarial o ejecutivo. Al entrevistador también se le niega en muchas ocasiones la posibilidad de ser real: en primer lugar, el prejuicio formado acerca del candidato y en segundo lugar, el compromiso adquirido con la firma (compañía) no le permitirán desde su particular perspectiva, hablar al solicitante sobre los defectos o desventajas de la empresa.

Las condiciones bajo las cuales se da la entrevista impiden obtener de ésta un valor en la predicción del desenvolvimiento futuro del candidato, por demás, tiene un carácter subjetivo.

En los estudios realizados por Siegel (1978), por ejemplo, se encontró que la confiabilidad es menor en las entrevistas no estructuradas que en las estructuradas, definiendo la confiabilidad como:

"...la consistencia de la medición. Cuando se aplica a una entrevista, para que haya un alto grado de confiabilidad se necesita que haya un grado elevado de concordancia entre los calificadores." (Siegel, 1978).

La objetividad y subjetividad de la entrevista tienen el siguiente matiz: la primera debe coincidir con el fin de la organización; encontrar al candidato más redituable a futuro. La segunda, es una deficiencia del entrevistador.

Debido a su incapacidad de predicción, la entrevista no

es suficiente, se requiere de otro método para apoyarla.

3.- Pruebas psicométricas.

La entrevista, por sí sola, muestra ineficacia para la elección de personal apropiado al puesto a cubrir, por lo que la elección se complementa con más procedimientos. Los exámenes, son unos de ellos. Vayámonos hacia sus orígenes:

"A raíz de la I Guerra Mundial los E.U. decidieron emplear pruebas o exámenes, y esta aplicación masiva tuvo profunda resonancia, pues demostró objetivamente la eficacia de seleccionar personal tomando como base este método psicológico. A partir de entonces se incrementó el empleo de este tipo de pruebas.

La II Guerra Mundial reafirmó el interés por los exámenes de inteligencia y aptitudes, y constituyó un poderoso estímulo para el desarrollo de los mismos." (Mercado, 1989).

En nuestro país, pequeñas y medianas empresas prescindan de estas pruebas por considerarlas un gasto excesivo o superfluo. Quienes apoyan su utilización, declaran:

"Y aunque puede considerarse esto como una proposición costosa, probablemente lo es si lo vemos en forma aislada; pero desde el punto de vista de la productividad (cantidad, calidad de trabajo, adiestramiento, relaciones, etc.) se justifican los recursos empleados; más que ser un costo representan una inversión." (Here-

día, 1976)

Independientemente de su costo, diremos que a la prueba psicométrica la:

"...podemos considerar como una situación problemática, previamente estudiada y ensayada, a la que el sujeto debe responder siguiendo ciertas instrucciones."

(Cohen, 1982)

El diseño para dar validez y confiabilidad a una prueba psicológica, la forma de administrarla, la puntuación y calificación difieren una de otra. A pesar de su diversidad, las pruebas psicológicas aplicadas en la industria se clasifican por el aspecto que evalúan:

a) Pruebas de inteligencia;

"Implica sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales. El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas." (Siegel, 1978)

b) Aptitud. "Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades." (Siegel, 1978)

c) Realización o pericia. Se utilizan para observar

la destreza en un trabajo o tarea específica.

d) Personalidad. Evalúan el carácter, actitudes o las tendencias de la conducta del individuo hacia el ambiente humano y laboral.

e) Interés. Evalúa aspectos motivacionales del individuo para determinar las actividades que le agradan. Posteriormente se contrasta si los intereses son compatibles con el puesto a ocupar.

Las pruebas investigan el potencial de los candidatos como futura fuerza de trabajo:

- "a) Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas, que el trabajador posee.
- b) Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo." (Reyes, 1971).

Las pruebas de personalidad e interés invaden la intimidad o vida privada del individuo, con el fin de:

"...predecir con la mayor certeza posible, la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior." (Reyes, 1971)

Tal vez, la privacidad no sea tan importante para el evaluador como las deficiencias de estas pruebas:

"La objeción principal que se puede hacer al uso de los inventarios de interés y personalidad en la selección de personal, es la de que estos instrumentos tienden a transparentarse. El sujeto puede con frecuencia, determinar por la lectura de los puntos, cuál es la respuesta que presentará su personalidad bajo la luz más favorable para el empleo de que se trata." (Siegel, 1978).

En esta fase, la relación no es directa, como en la entrevista, teóricamente se elimina el prejuicio, logrando así mayor objetividad al evaluar y un mayor porcentaje de predicción acertada. La objetividad no considera el nerviosismo, el diferencial cultural y socioeconómico del ejecutante, y la prueba o examen aparenta ser equitativo.

4.- Investigaciones

La información vertida en la hoja de solicitud y la entrevista no son de fiar, según el seleccionador, por lo que habrá de corroborarse la información. Evidentemente el candidato puede mentir con tal de ocupar una plaza.

Existen además, datos complementarios como puntualidad, asistencia, responsabilidad, honradez, comportamiento laboral, causas de renuncia, situación familiar, etc., que preferentemente deben extraerse de terceros, en los lugares mencionados por el solicitante. Datos que al conocerlos permitirán en primera instancia, determinar la veracidad de la información proporcionada por el candidato, y en segundo momento, descu-

brir si existen cualidades "negativas" (si las tiene es descartado): "faltista", "irresponsable", "político", "deshonesto", "conflictivo", etc.

Mencionaremos tres tipos de investigación:

a) Antecedentes de trabajo. Dentro de ella, se pretende conocer si el candidato mostró capacidad, habilidad, o bien causó conflictos, cometió acciones graves, durante el tiempo en que laboró para una empresa determinada. Indicios que hagan del candidato recomendable o no recomendable. La investigación, en algunos casos, es obsesiva;

"Conviene vigilar aquellos periodos en los que un trabajador anota 'haberse ocupado en asuntos personales', entre otros dos trabajos, ya que muchas veces pueden ocultar un trabajo del que fue despedido por faltas graves. Para ello, nos servirá acudir a la empresa anterior, donde es más fácil saber a donde pasó, al salir de la que nos da el informe." (Reyes, 1971)

En el caso de un trabajador "conflictivo", la investigación supone al individuo como causante, y no a la empresa o al personal de la misma. El conflictivo no puede cambiar, según la mira del seleccionador, en caso de aceptársele, se hará bajo la promesa de que cambiará. La empresa al aceptarlo le hace un gran favor al cual debe corresponder.

b) Investigación de referencias personales. Para ampliar los datos acerca del solicitante y corroborar la ver-

cidad de la recomendación se acude al recomendante. La responsabilidad, honradez y otras virtudes, se investigan por este medio, así como algún otro tipo de actividades a que se dedique el individuo. En fin, cualquier indicio sobre la vida personal del sujeto que sea obstáculo para contratarlo.

c) Estudio socioeconómico. Es una encuesta realizada al candidato y/o su familia en su domicilio particular. Se indaga sobre las actividades de los familiares y se hace una "...descripción ambiental del tipo de vivienda, descripción del hogar mobiliario, orden, limpieza, atención recibida, etc. (Mercado, 1989)

Para las instituciones bancarias, el estudio socioeconómico se efectúa con el fin de eliminar candidatos con escasos recursos económicos, debido a que deteriorarían la imagen de la institución, además, potencialmente y dada su necesidad son capaces de hurtar.

Este tipo de estudio, también tiene como finalidad corroborar los datos proporcionados por el candidato, pero con este afán se invade la privacidad e intimidad del solicitante:

"Muchas veces, por la necesidad de obtener un trabajo, un candidato 'acepta' estas llamadas 'encuestas económica-sociales', pero conserva siempre un resentimiento - o por lo menos una actitud agresiva - frente a la institución que considera él - violó la discreción a que tiene derecho en su vida familiar." (Reyes, 1971)

5. - Examen médico

La complejidad del examen médico está en relación directa con el presupuesto de la empresa. Con él, se pretende detectar cualquier enfermedad contagiosa o en desarrollo que imposibiliten en el presente o en lo futuro el desempeño del trabajador.

Para evitar la pérdida de horas/hombre en el trabajo, es preferible contar con personal sano. En el caso de las mujeres, se pone especial cuidado para rechazar a aquellas que posiblemente estén embarazadas, pues ello significaría otorgar incapacidad médica y pérdida de productividad.

En resumen, un empleado sano es potencialmente más productivo, por eso se descartará a quien no lo sea.

C. INTEGRACION O AFILIACION DOCUMENTAL

Después de aprobar una serie de condiciones y al confirmársele su aceptación, se pide documentación al candidato para su contratación: la afiliación documental. Más que un procedimiento donde se necesite la ayuda del psicólogo industrial, es un simple trámite administrativo de tipo legal, donde las partes Obrero-Patrón, adquieren responsabilidades enmarcadas en la Ley Federal del Trabajo y otros reglamentos.

En primera instancia, el nuevo trabajador debe acreditar, a través de documentación oficial, lo expuesto en la solicitud de empleo, requiriéndosele normalmente la siguiente

documentación:

- Acta de nacimiento.- verificándose edad y nacionalidad.
- Comprobantes de estudio.- avalar conocimientos básicos, técnicos o profesionales.
- Cartilla.- cumplimiento como ciudadano del servicio militar. Sirve además como medio de control e identificación de personas.
- Cartas de recomendación personales.- referencia de terceras personas, sobre honradez, confiabilidad, respetabilidad y responsabilidad del nuevo trabajador.

Con fines de control, se pide además: comprobante de domicilio, curriculum vitae, licencia de manejo, etc.

Junto a la documentación requerida al candidato, se genera otra, también de tipo oficial y legal, la cual liga a patrón y trabajador:

- Contrato inicial de prueba.- Se da por un lapso corto de tiempo, en el cual, el trabajador debe mostrar aptitud en el puesto. Normalmente, este tipo de contrato provoca molestia e inseguridad al nuevo empleado, ya que no siente segura su estancia en la empresa, temiendo ser rechazado en cualquier oportunidad. De manera paradójica, algunas compañías piden al trabajador de nuevo ingreso, firmar una carta de renuncia con su puño y letra como requisito para darle a firmar el contrato.

- Documentación derivada de las prestaciones.- Seguro de vida, hoja de aviso de alta ante el IMSS, carta de ayuda o



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

mutualidad en caso de muerte del trabajador o familiar en primer grado, solicitud de ingreso a la caja de ahorro, afiliación al sindicato, etc.

D. INDUCCION

El reclutamiento, la selección y la afiliación documental son pasos indispensable para admitir personal dentro de una organización. Como hemos repetido, estos procedimientos difieren en su aplicación, según necesidades y posibilidades de cada empresa.

Por otra parte, la inducción propiamente dicha; como programa de integración de personal de nuevo ingreso, formalmente establecido dentro de una empresa, es un procedimiento efectuado tan sólo por algunas empresas, en particular, por aquellas que reconocen en la motivación de sus trabajadores el potencial de la productividad.

La inducción se emplea con personal de recién ingreso, o trabajadores que cambian de puesto o departamento dentro de una empresa. En nuestro estudio, nos limitaremos al dirigido al personal de nuevo ingreso.

El origen de la inducción es dudoso:

"... es difícil precisar con exactitud los antecedentes que dieron lugar a su versión actual. Es posible que algunas empresas de ideas avanzadas hayan practicado, sin que incluso le hubiesen dado nombre, alguna forma

no sistemática de la inducción u orientación desde fines del siglo pasado o principios de éste.

Sin embargo, su surgimiento formal debió vincularse al movimiento de la administración de las relaciones humanas.

Este movimiento iniciado en los Estados Unidos de América en 1927, replantea el papel que se daba tradicionalmente al personal y le confiere mayor importancia... En este sentido, es casi seguro que los programas formales de la inducción hayan surgido en la década de los treinta.

En México, a falta de referencias, se puede suponer que esta modalidad surgió después de la Segunda Guerra Mundial en algunas grandes empresas industriales y bancos. Actualmente no se puede decir, por desgracia que la inducción sea una práctica habitual en las empresas mexicanas, aunque éstas sean grandes. Son pocas las que cuentan con programas bien establecidos, con manuales de bienvenida y con apoyos audiovisuales dentro de los mismos." (Mendoza, 1985)

Existen diferentes denominaciones para este procedimiento:

Introducción (Reyes, 1971)

Inducción (Deuchler y Heredia, 1976; Grados, 1988; Mercado, 1989)

Adiestramiento de orientación e instalación en el trabajo (Bleicken, 1960)

1.- Concepto de inducción.

Cuando en algunas empresas la integración se da en forma fortuita y espontánea, reduciéndose a la solidaridad mostrada por algunos compañeros de trabajo o del jefe inmediato, es decir, sin que exista un plan, no se podrá hablar, en sentido estricto de inducción.

La inducción es un conjunto de actividades informativas, concientes y planeadas que la organización dirige al individuo para adaptarlo o integrarlo: "... es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización." (Mercado,1989)

En ella, se supone acertadamente que:

"El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. " (Deuchler y Heredia, 1976).

Las cuales afectarán el buen desempeño del individuo, repercutiendo en ganancias o pérdidas en la producción:

"La primera impresión de un empleado acerca de la empresa la crean las circunstancias bajo las cuales se le instala en la misma, la labor en sí, los supervisores y sus compañeros de trabajo. Esta primera impresión tiene gran influencia sobre el grado de lealtad y cooperación que muestra después como empleado. La lealtad de un empleado se gana o se pierde dentro de las

primeras 48 horas." (Bleicken, 1960)

Por tal motivo, el uso de la inducción se hace indispensable, en sí mismo, es una inversión:

"Es necesaria, porque el trabajador... necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio, aún por meras consideraciones del orden de eficiencia: los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y si son desagradables -por la incertidumbre y la ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, etc.- aún inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa." (Reyes, 1971).

Por tanto, el objetivo de la inducción es acelerar la integración del trabajador hacia el proceso de producción, para crear lealtad y compromiso de éste hacia la organización. Cuando se crea compromiso y lealtad, se logra un menor índice de deserción de personal y menor pérdida de dinero, gracias a que se disminuyen los costos en medios de reclutamiento y selección, entrenamiento en el puesto y aclimatación. Se logra mayor productividad.

Otro aspecto de la inducción, es su carácter propagandístico, la empresa, como ya mencionamos "vende" su imagen, mostrando, como un comerciante en frutas, el lado bueno. El objetivo es "despertar sentimientos" de satisfacción en el

trabajo y de orgullo por la organización.

2.- Actividades de inducción

Las actividades de inducción están encaminadas a proporcionar información para ubicar y estimular al trabajador dentro de la industria. Dicha información se clasifica en tres grandes grupos:

a) Conocimiento de la organización en general.

- Organigrama. Descripción esquemática de la estructura y jerarquización de las áreas y departamentos de la empresa, ubicando el puesto del trabajador dentro de la misma.
- Historia. Antecedentes y explicación del surgimiento y expansión de la compañía.
- Giro o rama de actividad. Enumeración de los productos o servicios que fabrica.
- Políticas y normas. Indicación del comportamiento que el trabajador debe seguir dentro de las instalaciones. A veces, fuera de ella.
- Instalaciones. Ubicación en plano o por recorrido de los departamentos o áreas de importancia, comedor, sanitarios, regaderas y vestidores, servicio médico, almacenes, departamento de personal, área de producción y el lugar asignado al empleado.

b) Servicios del departamento de personal.

- Trámites sobre algunas prestaciones.
- Premios por puntualidad y asistencia.
- Incentivos.

- Pagos de salario y aclaraciones.
- Permisos o justificación de faltas.
- Forma de checar.
- Contratación, renuncia, despido, etc.

c) Relativa al puesto.

- Ubicación específica del área de trabajo, herramental o instrumentos para laborar.
- Funciones y actividades a desempeñar.
- Relación con otros puestos.
- Normas internas del área de trabajo.
- Especificaciones o criterios de calidad.

Hay diferentes métodos para proporcionar la información. Los pasos seguidos difieren en: "Función de su formalidad, duración, contenidos, recursos, manejo, etcétera." (Mendoza, 1985).

Las actividades comunmente desarrolladas para vertir la información son:

- "1. Conferencia o plática: consiste en dar información de una manera general acerca de lo que es la empresa. Entre otros puntos están: una breve historia de la empresa, giro de ésta, filiales (si existen), producto o servicios que proporciona, número de personas que ahí laboran, proporcionar organigramas, etc.
2. Película, diaporama o videocasete. Aquí se detalla un poco más, pero en forma audiovisual, lo que

se expresó en la plática.

3. Visita a la empresa, planta e instalaciones, durante la cual se le indica la ubicación de puntos clave que entre otros, pueden ser: reloj checador, sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, salidas de urgencia, etc.
4. Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros.
5. Nombrar un auxiliar temporal para que le brinde ayuda en cuanto a resolución de dudas y preguntas.
6. Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita, para que el trabajador vea hasta dónde llegan los límites de sus funciones y de esta manera conozca qué es lo que la empresa espera de él.
7. Proporcionar al empleado un manual de bienvenida, que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa..." (Grados, 1988).

El propósito de dichas actividades es:

- a) crear una buena impresión inicial en los empleados en perspectiva.
- b) reafirmarles mediante su primer contacto personal con la empresa que recibirán un trato cortés, considerado y de mutuo respeto, en un ambiente agradable.
- c) decirles clara y completamente y en una forma ordenada y comprensible los deseos y requisitos de la empresa, los derechos y obligaciones de ellos, sus

privilegios y responsabilidades. En otras palabras, evitar las tergiversaciones intencionales o inadvertidas.

d) permitirle al nuevo trabajador, así como al empresario, una valoración final mutua antes de que se dé la relación empresa-empleado una base más permanente." (Bleicken, 1960).

Fuera del aspecto desinteresado, aparentemente, de la inducción descubriremos su propósito económico: crea rápidamente empleados productivos y evita pérdidas de tiempo en su adaptación. Por eso, el industrial procura:

"...tomar en cuenta el no sobrecargar al nuevo empleado de lectura e información durante el primer día de trabajo, en el que, como se mencionó anteriormente, el trabajador se encuentra deslumbrado e intranquilo ante la novedad de su medio de trabajo; si se actúa en forma contraria, al cabo de un tiempo el empleado no recordará nada de lo que se dijo o se leyó. Así también se tomará en cuenta que, mientras el nuevo empleado no termine de ser inducido, será un trabajador poco productivo y acarreará un costo a la organización; por tanto, para evitar esta improductividad, no hay que proporcionar información innecesaria." (Mercado, 1989)

Una vez establecido, el trabajador confrontará la información con los hechos reales. Bajo los efectos de la información el empleado mirará a la empresa como un ente bondadoso, pero he aquí que no bastará el trato inicial para man-

tenerlo "motivado", el ambiente laboral se encargará de mostrar al trabajador si toda o parte de la información es real. Llegará incluso a sentirse defraudado, molesto o incorforme con la organización.

En el afán de "sacarle jugo" al empleado, la empresa, elevará sus metas sobre las del individuo, restringiéndolo y subordinándolo; intentará convencer al trabajador de que las metas de la organización son las metas de él. La empresa aparece como un ideal inmutable.

En el procedimiento de inducción, así como en otras actividades dentro de la organización, se promueven ideas para que el sujeto actúe o piense de cierta manera. Presentamos ejemplos triviales en apariencia:

- Somos los mejores en el ramo (demuéstralo trabajando)
- Somos un equipo de ganadores (trabaja sin errores)
- La buena presentación dice mucho de la empresa y de tu propia imagen (vistete formalmente y no como a tí te gusta).
- El jefe siempre tiene la razón (no opongas resistencia).
- Los errores son de los "hombres", no de la organización (no puedes criticarla).
- En el horario de trabajo, no puede haber distracciones (por algo te estamos pagando).

En la inducción, así como en otros procedimientos dirigidos hacia el personal, se manejan contenidos ideológicos

que justifican y pretenden mantener la estructura de la organización.

CAPITULO III

CONCEPTOS TRADICIONALES DE INDIVIDUO Y ORGANIZACION :
SU VINCULACION CON LA PRACTICA INDUCTIVA.

Los procedimientos de admisión de personal, señalados en el capítulo anterior, son unos de tantos mecanismos que al ponerse en práctica, permiten al empresario justificar y sustentar el orden de vida vigente, en ellos se difunde de manera subrepticia "la visión del mundo" o el "modo de ver las cosas" de éste.

Aún cuando no se realice con predeterminación, los propios mecanismos sociales están cargados de contenidos ideológicos, dados en la relación entre personas, en los cuales se justificará o cuestionará el orden social del momento. Sin embargo, para aquellos que tengan los medios, les resultará más fácil establecer condiciones para propagar su punto de vista hacia los demás. Esto es bien claro cuando se lleva a la práctica el proceso de inducción: el trabajador de reciente ingreso, dada su condición subordinada, "acepta" como verdadera la información vertida en él.

*La inducción "suministra ideas" para guiar y normar la

conducta del individuo de forma voluntaria, además de enaltecer a la organización, por tanto; para desentrañar el orden social deseado por el industrial, se debe analizar dos categorías ideológicas: "individuo" y "organización". Ambas fundamentadas en las teorías administrativas, exponen el comportamiento y rumbo que el hombre y la sociedad deben seguir.

A. LA ADMINISTRACION CON BASE EN LA INGENIERIA

El fundador de esta concepción es Frederick Taylor:

"... fue un eficientista obsesionado... en 1881 inició el análisis de los tiempos y movimientos, comenzó estudiando en detalle la acción de cada trabajador aislado en la cadena de montaje con la intención de eliminar los movimientos innecesarios y las pérdidas de tiempo. Su detallado análisis y la subsiguiente ordenación de todo el proceso estableció nuevos principios de planeación de la producción y de la organización científica." (Mercado, 1989)

El estudio de los tiempos y movimientos fue la principal aportación de Taylor, tendientes a "mejorar" la eficiencia de las plantas industriales:

"...como base el concepto erróneo y simplista según el cual los empleados sólo deseaban buenos salarios, los patrones sólo mano de obra barata y ambos objetivos se pueden lograr haciendo que los trabajadores produzcan

más en menos tiempo." (Siegel, 1978).

Al crear unidades de trabajo dentro del proceso de producción, esta forma de administración, produjo como lo señala Braverman (1982), la separación del trabajo intelectual del manual, encargando a un departamento o grupo la tarea de planear los procesos de manufactura, asignando tareas y estableciendo formas de control. Y a otro grupo más numeroso, ejecutar tareas mecánicas simplificadas y rutinarias. La parcialización permitió que las tareas pudieran ser realizadas casi por cualquier persona.

I. Concepto de individuo

Los primeros intentos por desentrañar las ideas acerca del concepto de individuo, dentro de las teorías administrativas, se deben a Mc. Gregor: "En el fondo de cualquier teoría administrativa del personal existen determinadas suposiciones sobre la motivación humana." (En: Reyes, 1971).

Si atendemos a la clasificación de Mc. Gregor para ubicar la administración con base en la ingeniería, está pertenecerá al grupo de las teorías "X", pues admite los siguientes supuestos:

- a) 'El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda'.
- b) Debido a la repugnancia, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la

- fuerza, controladas, dirigidas y aún amenazadas con castigos, para que desarrollen el esfuerzo adecuado.
- c) 'El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada, su seguridad'". (Reyes, 1971)

El método de la simplificación de la tarea fomenta las premisas arriba señaladas, atribuyendo a la mayoría de los hombres una naturaleza apática y pasiva. Por eso, justifica la aparición de pequeños grupos encargados del trabajo mental, la supervisión y el control. Aceptar tales premisas sería un error: los defectos serían imputables exclusivamente a los individuos dada su naturaleza humana, sin considerar que los métodos empleados por la organización y la organización misma pueden ser causantes, en parte, de eso, por ejemplo; las tareas repetitivas y rutinarias provocan tedio y coartan la creatividad.

En resumen, ^{concepto del hombre} el hombre (individuo) es considerado como un ente pasivo, limitado a recibir y actuar conforme a instrucciones. Se niega su capacidad creativa; su poder para transformar el modo de producción; es sólo un engranaje más en el proceso de manufactura.

2. Concepto de organización

A la sombra del taylorismo, la organización se sustenta dando a un grupo en particular el mando para planear y controlar la actividad de un grupo más numeroso y subordinado,

este último incapaz de producir por sí mismo. La separación de las tareas (para cada grupo) se justifica con el fin de la organización: incrementar las retribuciones económicas. ↓

La subdivisión del trabajo es el eje bajo el cual la organización tiene su dinámica; regula las relaciones interpersonales, elevándose por encima de los individuos. Sin embargo, uno de los efectos es fragmentar la visión de los integrantes acerca de la organización, porque entre otras cosas, el proceso de manufactura es desconocido por la mayoría.

↓ La organización, se manifiesta como mecánica e inmutable; procura el bienestar material (monetario) de sus integrantes, siendo ésta su justificación para dar a un grupo en particular autoridad, toma de decisiones, poder para asignar tareas y suprimir la iniciativa de los individuos. ↓

↓ La organización es una máquina donde los individuos son engranajes, de los cuales se requiere obediencia y mucha habilidad para desempeñarse en la repetitividad de las actividades. ↓

3. Vinculación con la práctica inductiva

La administración con base en la ingeniería, consideró que la parcialización de las actividades hacían innecesario perder tiempo en el entrenamiento e integración de los trabajadores al proceso de producción. Por otra parte, ignoró que las relaciones interpersonales de los trabajadores afec-

taban la eficiencia en la producción.

Por tanto, la inducción no pudo haber surgido con esta forma de administración.

B. ADMINISTRACION CON BASE A LAS RELACIONES HUMANAS ✕

Dunnette y Kirchner (1978), afirman que la administración con base en la ingeniería trajo una acentuada oposición de los trabajadores hacia el estudio de tiempos y movimientos, manifestándose en la rotación de personal y a la postre en una disminución de la productividad.)

[Las deficiencias de esta administración originaron investigaciones para aumentar la eficiencia. Una de las investigaciones más sobresalientes de aquel periodo se debe a Elton Mayo (En; Reyes, 1971), quien a través de entrevistas a empleados descubrió que el aspecto del medio ambiente era desagradable para ellos. Así, experimentó variando algunas condiciones del taller como: iluminación, además permitiendo a los trabajadores elegir a sus compañeros, horario de alimentación y horas de trabajo. El resultado fue un aumento de la producción, atribuido al mejoramiento de la moral más que a las modificaciones del medio ambiente físico.

✓ Por consiguiente, las aportaciones de Mayo y su grupo fueron:

1. El trabajo como la actividad más relevante del hombre.

2. La importancia del uso de la psicología y la fisiología para mejorar la situación del trabajador, reduciendo esfuerzos y mejorando el clima de trabajo.
3. El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual sino a través de grupos." (Mercado, 1989)

1. Concepto de individuo

Con las "Relaciones Humanas", el individuo adquirió un nuevo valor a los ojos del personal encargado del control y la administración. Promovió el "trato amable" entre los integrantes para atenuar los conflictos de clase.

Al dejar de ser considerado una pieza más del engranaje, el trabajador se convirtió en un ser con necesidades de afecto, productivo siempre y cuando sus necesidades fueran satisfechas por la organización: filiación grupal y estima.

Con la meta de lograr mayor eficiencia en la producción, se "elevó" al empleado al rango de "ser humano", sin embargo, esta postura fue mecanicista: cubrir necesidades motivacionales es igual a mayor productividad.

La teoría de las Relaciones Humanas, vislumbró en el individuo su potencial creativo al escuchar sus opiniones, pero dependió del departamento administrativo aceptarlas. Por otra parte, el mecanicismo y la limitación de la creatividad siguieron la idea del individuo como ente pasivo, cuyo

movimiento dependía de la motivación proporcionada por el empresario. El sujeto no tiene posibilidad de cambiar el orden de la organización, sólo el trato interpersonal.

2. Concepto de organización

Las Relaciones Humanas, legitiman el poder de un grupo sobre otro, otorgando a uno la directriz y la responsabilidad de cubrir, casi paternalmente, las necesidades motivacionales de los empleados.

La estructura organizativa, no cambia en relación al modelo de subdivisión del trabajo, persigue el mismo fin lucrativo: aumentar la producción.

Los integrantes de la organización, a diferencia de la administración con base en la ingeniería, cobran mayor valor en relación a la maquinaria. La comunicación de los niveles inferiores a los superiores empieza a ser considerada. Al atenuar las fricciones de clase, la organización pretende ser inmutable e incluso "benigna", ya que busca satisfacer las necesidades de sus empleados.

3. Vinculación con la práctica inductiva

El humano relacionismo propició el surgimiento de la inducción:

"...intentó cambiar las condiciones en que laboraba el personal y se modificó sustancialmente el trato que re-

cibfa. Se pensó que debía brindársele una buena acogida y proporcionársele toda la información que asegura su rápido conocimiento y adaptación a la empresa. En este sentido, es casi seguro que los programas formales de inducción hayan surgido en la década de los treinta." (Mendoza, 1985).

En el aspecto técnico, implementó la práctica de acondicionar los lugares de recepción del personal de nuevo ingreso, de tal modo que causaran una buena impresión. Dió una atención cortés a este personal para integrar al individuo hacia el trabajo y sobre todo, promovió la imagen bondadosa del empresario junto con el "amor a la camiseta".

C. LA ADMINISTRACION ESTRUCTURALISTA

Esta escuela administrativa, conserva algunos elementos del taylorismo y de las Relaciones Humanas, orientándose al análisis de las organizaciones: "lo que se necesita de acuerdo con los teóricos en esta área, es un tipo ideal de organización formal." (Dunnette y Kirchner, 1978).

La corriente estructuralista posee las siguientes características:

1. Analiza los elementos formales e informales de la organización.
2. Asimismo analiza la dinámica social que se produce dentro de una unidad productiva, considerada ésta como organización.

3. Los estructuralistas analizan toda la organización. Desde este punto de vista sobrepasan a Taylor y Mayo, que centran su análisis en algún aspecto de la organización.
4. Estudian todos los estímulos, tanto materiales como sociales.
5. Estudian las relaciones, intercambios e influencias entre la organización y su medio ambiente.
6. Estudian las organizaciones de todo tipo (tipología de las organizaciones). " (Mercado, 1989)

El fundador de la administración estructuralista es Weber, quien propuso a la organización burocrática como ideal:

"Las dos características de la burocracia que con mayor frecuencia se hacen notar son (a) una jerarquía de autoridad y (b) una clara división de trabajo entre los miembros de las organizaciones. Tales características se expresan por medio del conocido 'plan de organización' en el que todo empleo tiene su lugar definido con toda nitidez. De manera típica dicho plan tiene una estructura tipo pirámide con una sola posición en la cima (por ejemplo la de 'presidente') y un número cada vez mayor de posiciones hacia la base, las posiciones están entrelazadas verticalmente formando una 'cadena de mando'." (Siegel, 1978)

En su intento por hallar la organización "perfecta", los estructuralistas proponen dos características organizativas:

1. Impersonalidad

2. Disciplina

Impersonalidad es la idea de que el poder para dirigir la acción no se confiere al individuo como tal, sino más bien a la oficina o posición que el individuo ocupa. La disciplina implica que las reglas y regulaciones definitivas deberán seguirse de modo preciso y ordenado." (Dunnette y Kirchner, 1978)

1. Concepto de individuo

Dentro del estructuralismo, la organización formal se plantea a pesar del individuo y por encima de él. Supone individuos pasivos al momento de disciplinarlos a las normas de la organización. El individuo es un elemento pasivo, se coloca dentro de cualquier parte de la estructura para cumplir las funciones encomendadas. El control y la disciplina reducen la creatividad y aportaciones del individuo, el cual sólo debe obedecer, dado que los procedimientos de trabajo son precisos y definidos. Niega la posibilidad para las personas de cambiar la organización formal de la empresa.

2. Concepto de organización

La organización es "perfecta", en esa medida se justifica el papel rector de un grupo sobre otro, sin embargo; da la esperanza a los integrantes de escalar hacia un mejor puesto, sin afectar, claro está, la estructura: la organización es invariable, sólo cambian los individuos y no los puestos o las funciones.

La organización pretende homogenizar la conducta de los empleados y sancionar aquellas que se alejen de la normatividad, la autoridad por tanto, es su principal mecanismo.

El bienestar de los integrantes y la eficiencia en la producción pretende lograrse a través de la "estructura idónea" de la organización: define roles, posiciones, funciones, organigrama y actividades en función de los puestos.

3. Vinculación con la práctica inductiva

Las principales aportaciones de la administración estructuralista a la práctica inductiva son: ubicar al individuo dentro del organigrama de la empresa, definiendo las actividades del departamento y funciones del puesto. El organigrama se muestra gráficamente al individuo. Además fomenta la idea de escalar puestos y oportunidad de desarrollo.

D. LA NUEVA ADMINISTRACION

Es indudable que la "eficiencia" es el ángulo de incidencia sobre el cual las teorías administrativas intentan explicar y justificar el orden de vida de las empresas: Taylor a través de la subdivisión del trabajo; Mayo por medio de las Relaciones Humanas; Weber proponiendo una organización formal. Actualmente la administración opta por un enfoque interdisciplinario.

La teoría del Desarrollo Organizacional, es un claro

exponente de la nueva administración:

"Esencialmente entendemos el desarrollo organizacional (DO) como una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización con las metas particulares de los individuos que la integran" (Watkins, 1976)

Para realizar el DO, según Schein (1981), no basta hacer el análisis de la complejidad de las organizaciones, sino también: "...proporcionar ayuda a las organizaciones en sus esfuerzos para enfrentarse con un medio ambiente interno y externo que cambia." (Schein, 1981)

1. Concepto de individuo

El DO parte de que no existe uniformidad en las organizaciones ni en los individuos, sobre estos últimos señala: "Otro factor importante es que las personas son diferentes. Sus opiniones varían grandemente sobre cómo deberían comportarse superiores y subordinados." (Glueck, 1976)

A pesar de las diferencias el DO reconoce el potencial creativo y transformador de los individuos, les da oportunidad de ampliar los canales comunicativos dentro de la organización y les brinda mayor oportunidad en la solución de problemas utilizando diferentes recursos:

- "a) Diversos ejercicios de integración o dinámica de grupos; por ejemplo, role playing, dramatización en la cual una persona asume el papel (digamos de jefe) y otros juegan el de subordinados, a fin de mostrar conductas que siguen a ciertas situaciones específicas.
- b) Formas de resolución de conflictos, por ejemplo, juntas de confrontación (controlada) se intenta sacar los problemas a la luz sin agravarlos, a fin de buscarles solución.
- c) Ejercicios de sensibilización (tomar conciencia de la forma en que otras personas lo perciben a uno, autoanálisis y terapia de grupo).
- d) Ejercicios de toma de decisiones.
- e) Juegos de negocios.
- f) Diversos cursos de entrenamiento (administración, producción, mercadotecnia, etc.)." (Watkins, 1976)

Aún cuando el DO acepta la creatividad y toma al individuo como ser activo y capaz de transformar el entorno social, atenúa y canaliza dichas potencialidades, permitiendo tan sólo aquellas ideas o actividades que ayuden a incrementar y hacer eficiente el modo capitalista de producción.

2. Concepto de organización

Para la administración de este tipo, la organización debe mediar los conflictos de clase y ceder pequeñas ventajas a los individuos:

"... para facilitar la educación de las personas al medio organizacional o institucional (empresa), pero no es una forma unilateral de despersonalización, sino de modificación conjunta de la misma adaptándose también a los deseos u objetivos de los individuos que la han conformado." (Watkins, 1976).

La finalidad de esta forma de organización no sólo se reduce a la eficiencia productiva, busca su permanencia a través de procesos adaptativos, dando pequeñas concesiones a sus integrantes.

"Lo esencial del D.O. es el concepto de ayudar a la organización a ganar en intuición, respecto a sus propios procesos, a elaborar sus recursos defensivos y diagnósticos propios y a incrementar sus relaciones internas." (Schein, 1981).

Es decir, el DO busca la sobrevivencia de las organización empresarial en relación con la competencia o mercado. Por ello, permite la modificación de la estructura organizativa y permite mayor participación de los sujetos siempre y cuando no se altere el sistema social vigente. Al dar concesiones a los individuos, reduce y enmascara la lucha de intereses de clase.

3. Vinculación con la práctica inductiva

9. La principal aportación del DO a la inducción es conferir a las personas expresar sus metas e ideas y la posibilidad de compartirlas con la organización. Pero sobre todo, canalizar la actividad y creatividad del individuo para que se comprometa a "mejorar" la organización.

CAPITULO IV

HACIA UN NUEVO ENFOQUE Y PRACTICA DE LA INDUCCION

Al aplicarse los postulados de las teorías administrativas; se promueve de forma implícita el tipo de individuo y organización (sociedad) que se desea formar o mantener, asimismo, se responde al interés del industrial en su afán por incrementar el capital propio.

Por otro lado, el profesionista, llámese psicólogo, pedagogo, administrador o afín, puede no estar conciente de tales aspectos, y tal vez, menos de su repercusión en el ámbito social.

Giroux (1986), nos ayuda a comprender este proceso; al proponer un nuevo concepto de " Sociología de la Educación", afirma que los medios para imponer y justificar el orden social son sutiles, no impuestos por fuerza directa, para ello, se apoya en el concepto de hegemonía, entendiéndolo por ella que algunos grupos o clases sociales tienen acceso para ejercer control sobre algunas instituciones y organismos sociales como escuelas, medios informativos, industrias, etc.

Pero sin embargo, esta dominación no es total porque el hombre -en esencia ser activo- ofrece resistencia. (Giroux,1986)

"La realidad de cualquier hegemonía, en un amplio sentido político y cultural, es que, aunque por definición sea siempre dominante, nunca es total o exclusiva...no sólo existe pasivamente como una forma de dominio. Tiene que ser continuamente renovada, recreada, defendida y modificada. También es objeto continuo de resistencia, de limitación, de alteración y de desafío por presiones que no siempre le son propias." (Giroux,1986).

Los contenidos ideológicos, son también parte de la hegemonía, de su renovación y la resistencia de los grupos subordinados, por ello: cualquier profesionista en posición de rechazar tal o cual práctica o idea, puede no estar conciente del fin o la repercusión de dichas ideas o prácticas a causa de que el discurso enmascara el propósito al cual sirven.

Esto ocurre al psicólogo industrial, en el caso concreto de la inducción (apoyada en las teorías administrativas): al buscarse la rápida adaptación del individuo hacia el trabajo, para lograr así mayor eficiencia (maximización de esfuerzos) se hace innecesario contratar más personal.

"Nuestro tipo de sistema económico está organizado de tal manera que sólo puede crear una cierta cantidad de empleos y al mismo tiempo mantener altas tasas de ganancia para las corporaciones. En resumen, el aparato económico está en su más alto nivel de eficiencia

cuando existe un índice de desempleo... Por todo lo anterior, no sería una metáfora equivocada describir a nuestro sistema económico como "generador natural" de niveles específicos de subempleo y de desempleo. Podemos pensar a este modelo como un modelo preocupado primordialmente por la maximización de las ganancias y, sólo secundariamente preocupado por la distribución de los recursos y del empleo." (Apple, 1986)

El discurso ideológico bajo el cual se esconde la "eficiencia", como ya mencionamos, se halla dentro de las corrientes administrativas. Ocurre, al hablar del procedimiento de inducción, que éste suministra a través de un profesionalista (generalmente psicólogo) el cual dirige hacia un grupo de empleados "novatos", un conjunto de datos, ideas e informaciones sobre la organización empresarial, normalmente de manera unilateral, apoyándose, casi exclusivamente, en la exposición (como recurso didáctico). Privilegia la concepción industrial y reduce la posibilidad del trabajador de expresar su desacuerdo (resistencia) sobre algunas políticas o condiciones de contratación, agregándose el temor de perder el empleo. Pero las circunstancias que rodean a la inducción, no son de manera alguna desagradables, por el contrario, muestran la cara generosa y amable de la organización.

Así, la inducción se vuelve un instrumento cuyo contenido ideológico favorece al industrial y tiende a "ocultar" o inhibir la resistencia del empleado.

A. CONCEPTOS DE INDIVIDUO Y ORGANIZACION:
SU VINCULACION CON LA PRACTICA INDUCTIVA

Con la crítica aquí expuesta parecería obvio que se propone erradicar la práctica de inducción. Por el contrario, proponemos un nuevo enfoque y práctica:

La inducción, a manera de enseñanza escolarizada, es el primer contacto de los individuos con la organización, su duración es corta pero las situaciones y condiciones están bien planeadas de tal modo que promueven sutilmente la ideología empresarial. Por tal motivo, un nuevo enfoque y práctica de la inducción debe repensar el concepto de hombre y sociedad (intrínseco en su impartición), perder su carácter vertical y unilineal (meramente expositivo) y propiciar la crítica hacia los contenidos inmersos en ella.

En primer término, debemos reconocer que aunque algunas concepciones ideológicas pretenden formar individuos pasivos y una sociedad inmutable, la realidad nos muestra algo totalmente diferente: los hombres son seres activos con capacidad no sólo de reproducir el sistema social, sino también de resistirse y/o cambiarlo. En este sentido, la didáctica debe auxiliar a los individuos a propiciar conciencia.

El procedimiento de inducción es considerado como parte del plan y programa de capacitación de las empresas, teniendo su peso específico en el instructor, debido a esto, está muy emparentado con la didáctica tradicional:

"Para hablar de la didáctica tradicional, primeramente nos referiremos a lo que entendemos por ella. Por didáctica tradicional queremos designar aquellas formas de transmisión de conocimientos unilaterales, que pretende privilegiar la extensión del conocimiento a nivel acumulativo de los mismos. Es una forma didáctica que propicia entre otras cosas el establecimiento de relaciones de dependencia entre el docente y los alumnos, que fomenta la competencia y no propicia el desarrollo integral del estudiante... La didáctica tradicional generalmente da como resultado un tipo de individuo reproductor, estático, acabado y en cierto modo no perfectible. Adaptado al sistema social que lo produce y por lo tanto mantenedor del mismo." (Chehaibar, 1985)

La didáctica tradicional ha sido superada, en su lugar podemos recurrir a nuevas opciones y posturas más críticas: una de estas posturas, es la de Rogers (1983), él critica a la enseñanza como instrumento de transmisión del conocimiento (de maestro a alumno), afirmando que ha sido sobrevalorada y sólo puede llegar a ser útil en sociedades inmutables. En un mundo de cambios constantes; "sólo son educadas las personas que han aprendido a aprender..." (Rogers, 1983).

Por tanto, cambia el papel del profesor (instructor en las empresas) al de facilitador del aprendizaje, donde a los alumnos (trabajadores de nuevo ingreso) se les permite:

"...participar en los cambios y de provocarlos a través de su interacción crítica y reflexiva con el entorno." (ISSSTE, 1989)

Sin embargo, Rogers, limita el proceso de aprendizaje a la relación entre facilitador y alumno (instructor-capacitando) y no vislumbra al intercambio grupal como elemento de aprendizaje.

Otra postura crítica, la sustentada por Santoyo (1985), considera que el aprendizaje debe aprovechar las experiencias de los individuos vertidas en el grupo:

"La didáctica ha considerado al grupo como objeto de enseñanza y no como sujeto de aprendizaje. El entenderlo y reivindicarlo como sujeto de aprendizaje nos da la oportunidad de ubicarlos en una perspectiva diferente, nos sensibiliza por su riqueza de posibilidades para encarar y resolver problemas y nos muestra que como resultado de la intervención y la comunicación se modifica de manera significativa la conducta de los individuos.

El estudio del proceso grupal y su dinámica da lugar a una psicología que, a su vez, sienta las bases de una nueva didáctica que permite aprovechar las posibilidades y potencialidades de los grupos en la consecución de metas de aprendizaje." (Santoyo, 1989)

Así pues, las nuevas opciones didácticas, reconocen al hombre como un ser social y no aislado, producto y productor de su entorno, y en especial reconocen su capacidad transformadora. En cuanto a la sociedad, niegan su carácter inmutable, dando pauta a la crítica y la construcción.

Por consiguiente, cualquier experiencia de enseñanza-aprendizaje, debe buscar una formación integrada y descubrir los contenidos inmersos dentro de los discursos teóricos y debe por tanto:

- Pasar de la visión individual a la de colectividad.
- Establecer la relación dialéctica entre el ser, su medio y el conocimiento.
- Conquistar el saber en la negación de las apariencias a través de la ruptura epistemológica.
- Adquirir el conocimiento mediante: el estudiante, el grupo, el maestro, el medio.
- Integrar enseñanza con aprendizaje.
- Acrecentar y construir el conocimiento mediante discusiones, confrontaciones, diálogos, investigaciones.
- Construir la participación del individuo como eje del aprendizaje, la iniciativa le pertenece, es a él a quien le incumbe descubrir los principios de su pensamiento y de su acción." (Chehaibar, 1985)

B. PROPUESTA PARA UNA NUEVA PRACTICA INDUCTIVA

La práctica generalizada de la inducción esencialmente consiste en transmitir información a los trabajadores de nuevo ingreso (considerándolos exclusivamente como receptores) sobre las funciones que realizan las normas políticas, metas de la compañía, etc., todo ésto a manera de exposición magistral: inhibiendo y censurando la opinión o la crítica del participante. Tiene además un sentido ideológico; com-

promete a los individuos con la corporación, ya sea porque ésta, se ha tomado la molestia de darles una recepción inicial muy cordial; les haya dado la oportunidad de laborar y percibir un salario, o bien, haya logrado "sensibilizar" al individuo sobre la importancia de pertenecer a una gran empresa.

Conforme a la anterior conceptualización: ¿cómo llevar a la práctica otra forma de inducción?. En nuestra proposición, más que ocuparnos en describir un método, creemos necesario cambiar ciertos arreglos, de tal manera que considere lo siguiente:

a) Propicie entre los asistentes su participación grupal, permita hablar sobre sus experiencias anteriores de trabajo, definiendo las metas que persiguen al ingresar a la empresa, señalar las normas o políticas, que en primer momento no les sean agradables, etc.

b) Bajo el punto anterior, permitir la búsqueda de estrategias grupales e individuales para avanzar las metas trazadas, así como los medios para modificar o cambiar las políticas empresariales, de manera que se eviten sanciones administrativas.

c) Sensibilice a los individuos sobre su poder creativo y elaboren estrategias para que dichas ideas sean presentadas ante la administración de la empresa.

d) Explícite que no debe existir compromiso hacia la organización y se expongan las limitaciones que tiene ésta para el desarrollo de su personal (competencia, antigüedad, capacidad, etc.).

e) Describir el proceso general de manufactura, sin limitarse a la descripción del puesto.

Con lo anterior, más que favorecer a las instituciones, se pretende favorecer a los individuos (particular y colectivamente), en segundo término, pugnamos por suprimir el "adoc-trinamiento empresarial" en la medida de lo posible, y en ter-cer lugar favorecer una conciencia de cambio.

En resumen, esta propuesta es una crítica a la ideolo-gía empresarial y en la medida de sus limitaciones, trata de evitar la "reproducción" de las condiciones de control y do-minación, por lo menos, en el lapso tan corto que dura la inducción.

CONCLUSIONES

La actividad inductiva en México, no debe, ni puede explicarse sin el contexto histórico que le enmarca. La falta de dicho contexto, hará aparecer a esta actividad como algo natural, inocuo y desinteresado, cuyo fin es, ingenuamente, integrar al personal de nuevo ingreso al clima laboral de la empresa.

Partamos del principio: desde la irrupción de la producción en masa dentro del teatro mundial, se abrió la posibilidad a unos cuantos de multiplicar rápidamente su capital, germinándose en éstos el deseo desmedido por continuar incrementando sus ganancias. Ese deseo guía por regla general las acciones del empresario, pero ha topado a través del tiempo, con la resistencia de los trabajadores, quienes logran poco a poco mejores condiciones laborales, reducción de las jornadas fabriles, trato "humano" y mayores prestaciones.

La contradicción entre los intereses obrero-patronales forzó a los industriales a abandonar sus tácticas abiertamente opresivas, por otras más sutiles, con tal de lograr su anhelado fin: multiplicar al infinito su capital.

Por lo anterior, es comprensible que la inducción,

procedimiento capaz de motivar la productividad en el trabajador, haya aparecido y prouagado. Más la adopción de la inducción en México, tiene características propias. Señalamos en el primer capítulo, el resultado de la lucha revolucionaria; el predominio en número, de pequeña y mediana industria sobre las grandes (transnacionales), pero con superioridad, comercial, económica e ideológica de estas últimas. Por consecuencia:

- 1) Los modelos administrativos nacionales, intentando igualar a las industrias norteamericanas, copian de ellas su administración. La inducción es un ejemplo.
- 2) El menor potencial de las pequeñas y medianas empresas hacen que éstas, adapten dichos procedimientos a sus recursos propios. Adaptan al proceso inductivo.
- 3) Este procedimiento, se usa con el fin de lograr satisfacción en el trabajo y a la vez lograr mayor producción, por tanto, más ganancia.

Dentro del contexto histórico de la inducción, pero ahora, particularmente sobre su implementación dentro de las organizaciones, hemos de recalcar el enmascaramiento de la ideología empresarial, no solo en su fin lucrativo, sino en la clase de trabajador que se desea obtener y la organización que se desea mantener. Recordemos la movilidad del discurso ideológico a causa de la resistencia que opone en la práctica el trabajador, lo cual nos será de ayuda para comprender cada teoría administrativa y su evolución.

Las primeras teorías administrativas, con base en la ingeniería, consideraron al hombre como un ser pasivo, una

pieza de maquinaria dentro de una organización inmutable: originando en la práctica, la protesta de los empleados por la parcialización de las tareas, su ritmo y repetitividad indeterminables. Al cobijo de esta teoría, no se concebía siquiera la posibilidad de inducir al trabajador, cualquiera podía realizar cualquier función. Las fricciones y sobre todo la disminución del ritmo de producción, provocaron la búsqueda de nuevas fórmulas, apareciendo con ello el movimiento de las relaciones humanas.

Las Relaciones Humanas, pretendieron mejorar la eficiencia del personal fabril, concibieron al individuo como ser pasivo, necesitado de atención, incapaz de modificar a la organización. Con esta concepción, apareció la inducción cuya intención fue dar al sujeto la sensación de ser importante para la empresa.

La administración estructuralista, creyó satisfacer la gula del empresario, al proponer un modelo ideal de organización altamente productiva. Promovió cambios en la conformación de las organizaciones, antepuso como ideal las metas de la compañía sobre las del individuo, esclareciéndolas al momento en que el individuo ingresaba.

Sin embargo, las expectativas de los trabajadores reclamaban ser escuchadas y llevadas a cabo, por eso, la "Nueva administración" conciente de la creatividad de los individuos pretendió canalizar sus ideas con la mira de lograr mayor competitividad en el mercado. Indujo al personal, fomentando el aporte de sugerencias a la gerencia. Subordinó la crea-

tividad al interés lucrativo de la empresa.

Si la inducción ha recibido aporte de las teorías administrativas, su aplicación no se reduce al licenciado en administración de empresas, incluye al psicólogo industrial y a las carreras afines. A ellos compete la responsabilidad de las repercusiones sociales de este procedimiento, pero parece no haber conciencia de ello. Las causas son diversas: la inducción, conceptual y prácticamente, oscurece el propósito e ideología a la que sirven; el profesional dentro de cualquier empresa privada no debe mostrar abiertamente su contraposición a la organización; no todos los profesionistas tienen el mismo compromiso, ni ideología de clase, por último; menos problemas existirán si se considera a la inducción como un indefenso procedimiento para el ingreso de personal.

Aproximémonos a la forma en que los profesionistas estructuran la inducción: en primer término, los contenidos consideran exclusivamente los propósitos de la empresa. En segundo lugar, dichos contenidos se vierten en forma unilateral a manera de plática informativa, privilegiando la concepción del industrial y acallando la del trabajador, además intenta crear compromiso del empleado de nuevo ingreso hacia la empresa. Por último, las expectativas del trabajador sobre sus posibilidades reales de desarrollo en la empresa, son nulamente contempladas, acaso se les dará una falsa esperanza.

Por lo anterior, al diseñar el proceso de inducción, el profesionista debe evitar la transmisión unilateral de ideas, debe promover el diálogo y la discusión (evitar la enseñanza



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

tradicional); suprimir el compromiso de lealtad hacia las metas de la organización; sondear y analizar las expectativas individuales, de tal modo que se favorezca la colectividad y no la individualidad para el logro de las mismas.

En otras palabras, la estructuración del programa de inducción, no debe obedecer a los supuestos de las teorías administrativas, sino buscar marcos conceptuales cuyo discurso ayude a desentrañar la ideología empresarial. Si consideramos a la inducción como parte de un sistema de enseñanza-aprendizaje (programa de capacitación y adiestramiento), el marco teórico de ésta se halla precisamente en las nuevas opciones didácticas y en la nueva sociología de la educación, de las cuales debe partirse para diseñar los cursos de inducción.

Al desentrañar los conceptos de "hombre" y "sociedad" (organización), inmersos en los distintos discursos teóricos hallaremos precisamente el mundo al cual se aspira bajo el lente de los intereses de clase. Al aclararlos, se podrá entender el porque de tal o cual práctica.

Precisamente, la enunciación anterior ha sido guía de la presente investigación. Pero ahora, ¿porqué hablar de inducción?. Por principio, es una actividad que atañe al psicólogo. Cuando se emplea, ignoramos su naturaleza ideológica, este procedimiento, más que cualquier otro de ingreso de personal, promueve el punto de vista empresarial.

Por estas razones, se indagó sobre los conceptos sub-

yacentes de hombre y sociedad, para así mismo proponer cambios y en la medida de lo posible aplicar una nueva práctica menos unilateral. Sin embargo, debemos reconocer las limitaciones de esta propuesta:

La pretensión de que el individuo exprese su creatividad y logre un pensamiento basado en la colectividad, no es cuestión mecánica, ni mucho menos un objetivo fácilmente alcanzable dentro de un curso de inducción. Estos son además efímeros y cortos. Por otro lado, al enfrentar los individuos las condiciones concretas de trabajo, muy diferentes a las del clima de inducción, encontrarán trabas o censuras en el caso de que actuaran colectivamente o de manera individual contra la empresa.

Otra limitación, tiene un carácter de percepción y lógica. Mencionamos que toda idea o sugerencia hecha por el trabajador para mejorar a la organización, realmente beneficiará a esta última, pero esto es un efecto secundario: desde nuestro ángulo de vista es más importante rescatar la creatividad del trabajador, aún si ello favorece a la empresa, como realmente ocurre.

La inducción, hemos dicho, por sí sola es insuficiente; habrá de dársele seguimiento y la oportunidad la brindará el programa de capacitación y adiestramiento cuya premisa será favorecer al individuo antes que a las instituciones. Finalmente, el profesional encargado de la inducción no debe crear compromisos de fidelidad en el empleado para la empresa, porque coartaría su aspiración de cambio. Por demás, la orga-

nización ya habrá obtenido bastantes ganancias de él.

BIBLIOGRAFIA

- ALPEROVICH, M.S. y RUDENKO, B.T. La Revolución mexicana de 1910-1917 y la política de los Estados Unidos de Norteamérica. México, ed. Cultura Popular, 1979.
- APPLE, M. W. Reproducción ideológica, cultural y económica. EN: DE LEONARDO, P. La nueva sociología de la educación. México, ed. El Caballito (SEP), 1986.
- BLEICKEN, V.B. Manual para el adiestramiento de personal. México, ed. Herrero Hermanos, 1960.
- ✓ BRAVERMAN, H. Trabajo y capital monolista. México, ed. Nuestro Tiempo, 1982. Cap. 5
- COHEN, C.B. Cómo seleccionar nuestro personal. México, ed. Limusa, 1982.

- CHEHAIBAR, E. El pedagogo como promotor de una opción didáctica en la formación del docente. EN: CANACINTRA, Manual de Formación de Instructores. México, 1985.
- DEUHLER, C., y HEREDIA, V. Inducción. EN: ARIAS, F. Administración de Recursos Humanos. México, ed. trillas, 1976.
- DUNNETTE, M.D., y KIRCHNER, W.K. Psicología Industrial. México, ed., Trillas, 1978.
- GIROUX, H.A. Más allá de la teoría de la correspondencia. EN: DE LEONARDO, P. La nueva sociología de la educación. México, ed., El Caballito (SEP), 1986.
- GLUECK, W.F. Planeación y desarrollo de la organización. México, ed., Técnica, 1976.
- GRADOS, J.A. Inducción, reclutamiento y selección. México, ed., Manual Moderno, 1988.
- HEREDIA, V., y ARIAS, F. Reclutamiento y selección de personal. EN: ARIAS, F. Administración de Recursos Humanos. México, ed., Trillas, 1976.
- HOBBSAWN, E.J. Las Revoluciones Burguesas. Vol. I. Barcelona, ed., Guadarrama, 1980.

- ISSSTE. Formación de Instructores. Manual de estudio.
México, s.l., 1989.
- LAVROV, N.M. La Revolución Mexicana de 1910-1917. EN:
ALPEROVICH, M.S. La Revolución Mexicana.
Cuatro estudios soviéticos. México, ed., Cul-
tura Popular, 1979.
- MARX, C. El capital. México, ed., Fondo de Cultura Econó-
mica, 1973.
- MENDOZA, A. La capacitación práctica en las organizaciones.
Métodos y técnicas. México, ed., Trillas,
1985.
- MERCADO, H.S. Administración aplicada. Teoría y práctica.
México, ed., Limusa, 1989.
- ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). El hombre al-
ma de la empresa. EN: RODIL, F., y MENDOZA,
T.F. Conceptos fundamentales sobre la orga-
nización. México, ed., Trillas, 1979.
- PADILLA, E. México; desarrollo con pobreza. México, ed.,
Siglo XXI, 1987.
- PERZABAL, C. Acumulación capitalista dependiente y subordi-
nada: el caso de México (1940-1978). México,
ed., Siglo XXI, 1985.

- ✓ REYES, P.A. Administración de personal. México, ed., Limusa, 1971.
- ROGERS, C.R. Libertad y creatividad en la educación. México, ed., Paidós, 1983.
- RUDENKO, B.T. México en vísperas de la Revolución democrático-burguesa de 1910-1917. EN: ALPEROWICH, M.S. La Revolución Mexicana. Cuatro estudios sociológicos. México, ed., Cultura Popular, 1975.
- SANTOYO, R. Apuntes para una didáctica grupal. EN: ISSSTE. Formación de instructores. Manual de estudio. México, s.l., 1989.
- ✓ SCHEIN, E.H. Psicología de la organización. España, ed., Prentice Hall Internacional, 1981.
- ✓ SIEGEL, L. Psicología Industrial. México, ed., CECSA, 1978.
- ✓ WATKINS, P. Proceso de Desarrollo Organizacional. EN: ARIAS, F. Administración de Recursos Humanos. México, ed., Trillas, 1976.
- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Vigente desde 1917 y sus reformas. México, ed., Porrúa, 1987.