

160
zej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**LA INDUCCION UN PROCESO COMPARTIDO:
EL PAPEL DE LOS JEFES INMEDIATOS Y DEL
PSICOLOGO ORGANIZACIONAL**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

ALMA ESTELA NAVA GUTIERREZ

DIRECTOR DE TESINA:
LIC. JUAN VARELA JUAREZ

MEXICO, D.F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mi padre, por haberme enseñado el amor por la vida y por el conocimiento, porque su ejemplo me ha servido para no sentirme derrotada ante los obstáculos y a luchar por lo que quiero. Este logro es algo que le debía y aunque físicamente no podamos compartirlo, espiritualmente está y estará conmigo siempre.

A mi madre, por su amor, dedicación y apoyo, por hacerme más fácil la vida, por estar conmigo siempre, en mis éxitos y en mis fracasos, este trabajo es producto de todo lo que me ha inculcado.

A mis hermanos Yolanda y Luis, a quienes admiro y respeto porque han alcanzado el éxito con su propio esfuerzo, y porque día a día buscan su superación.

A mi pequeña María Fernanda, por hacerme sentir que vale la pena el mínimo esfuerzo que realicemos para hacer que en el futuro nuestro mundo sea mejor.

Mi agradecimiento para la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, por todo el apoyo que me brindaron para poder cerrar este círculo de mi vida.

A la Mtra. Silvia Guadalupe Vite San Pedro, al Lic. José Ramón Silva Sánchez, al Lic. Arturo Allende Frausto y al Lic. Martín Ángel Victoria Velasco, por su revisión y comentarios para el enriquecimiento de esta tesina.

A mi director de tesina Lic. Juan Varela Juárez, agradezco el tiempo y orientación que me brindo en la realización del presente trabajo.

A todos los maestros y amigos que he tenido a lo largo de mi vida, por su paciencia y disposición para compartir conmigo su valioso tesoro del conocimiento.

A mi gran amigo Hugo Rojas, por demostrarme siempre su apoyo incondicional y privilegiarme con el valor de su amistad.

A Lucy y a Marcela, por brindarme su tiempo, algo que muy pocos están dispuestos a sacrificar, y por poner su toque de humorismo y colaborar para aligerar mis presiones.

A Hortensia y Juan, ya que sin las facilidades que ellos me brindan en el trabajo, no sería posible continuar con mi superación profesional.

INDICE

Capítulo		Página
	INTRODUCCION.....	1
1.	LA INDUCCION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO...	5
1.1	Antecedentes de la inducción de personal.....	5
1.1.1	Definición de trabajo.....	5
1.1.2	Definición de organización.....	7
1.1.3	Definición de administración.....	9
1.1.4	Antecedentes de la administración.....	10
1.2	La inducción de personal.....	18
1.2.1	Definiciones.....	19
1.2.2	Objetivos.....	21
1.2.3	Beneficios.....	24
1.2.4	El proceso de inducción.....	26
1.2.4.1	Diseño y planeación.....	28
1.2.4.2	Inducción a la organización.....	34
1.2.4.3	Inducción al puesto.....	37
1.2.4.4	Socialización.....	40
1.2.4.5	Seguimiento del proceso de inducción.....	49
1.3	Relación de la inducción con otros procesos y actividades de Recursos Humanos	52
1.3.1.	La Inducción y el Reclutamiento.....	53
1.3.2	La Inducción y la Selección.....	54
1.3.3	La Inducción y la Capacitación.....	58
1.3.4	La Inducción y la Seguridad e Higiene en el Trabajo	62

INDICE

Capítulo		Página
2.	FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA INTEGRACION DEL NUEVO PERSONAL A LA ORGANIZACION.....	67
2.1	Factores propios de la organización.....	68
2.2	Factores propios del individuo.....	77
2.3	Manejo de estos factores para la acomodación y ajuste entre el individuo y la organización.....	85
3.	PAPEL QUE DESEMPEÑAN LOS JEFES INMEDIATOS EN EL PROCESO DE INDUCCION.....	88
3.1	Funciones, tareas y responsabilidades de los niveles medios en la organización.....	88
3.2	Características y habilidades requeridas para el desempeño eficiente de las funciones de los niveles medios en la organización.....	91
3.3	Papel que representan los niveles medios de la organización en el proceso de inducción.....	95
4.	EL PAPEL DEL PSICOLOGO ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE INDUCCION EN LA ORGANIZACION MODERNA.....	99
4.1	El papel del psicólogo organizacional en la integración de la organización.....	104
4.2	El papel del psicólogo en la inducción del personal de nuevo ingreso.....	108
	CONCLUSIONES.....	112
	BIBLIOGRAFIA.....	118

INTRODUCCION

El entorno de las organizaciones en nuestro país ha sufrido importantes cambios, la globalización económica, los cambios científicos, tecnológicos, políticos y sociales, entre otras cosas, les han dado nuevas oportunidades pero también les ha generado retos y amenazas a los que se tienen que enfrentar. Por lo que se han visto obligadas a optimizar el aprovechamiento de los recursos con los que cuentan para el logro de sus objetivos, lo que indiscutiblemente involucra a sus recursos humanos. Para muchas de nuestras organizaciones ésto ha implicado un replanteamiento de sus objetivos y metas, así como el realizar cambios dentro de las mismas.

El asegurar y mantener el logro de las metas de productividad de las organizaciones, requiere lograr paralelamente sus metas de integración y de moral. Sólo de esta forma podrán asegurar su supervivencia.

La tendencia actual dentro de la administración es considerar a las organizaciones como grupos sociales, integradas por individuos que persiguen un objetivo en común, desde este enfoque la integración del personal a la organización adquiere un papel relevante.

De manera constante las organizaciones reciben nuevos miembros, que es necesario integrar, para ésto, cuentan con un proceso llamado inducción de personal cuyo objetivo general es acelerar la adaptación de los nuevos empleados a su puesto, jefe, grupo de trabajo y a la organización en general, es fundamental que este proceso se realice de tal forma que cumpla realmente con su función; un programa de inducción cumple realmente con su objetivo cuando además consigue acelerar la socialización de su nuevo personal, ya que este es el proceso mediante el cual empiezan a comprender y a asimilar

los valores, normas y convicciones postulados por la organización, con lo cual se logra realmente su integración a la organización.

No obstante lo planteado anteriormente, hoy en día en nuestro país son pocas las empresas que ponen un verdadero interés en el proceso de inducción de su personal de nuevo ingreso. Esto se debe a que la mayoría desconocen la importancia y el beneficio que pueden obtener a través de la aplicación de un adecuado proceso de inducción.

Es importante señalar que muchas empresas no aplican todas las fases que deben contemplarse en un proceso de inducción, en algunas, este proceso es muy simple y parcializado ya que muchas se limitan a darle a conocer al nuevo empleado las políticas de personal, prestaciones, obligaciones, instalaciones e historia de la compañía, inducción que se realiza por el área de Recursos Humanos. Algunas llegan a aplicar la inducción al puesto que dejan a cargo del jefe inmediato, son pocas en las que el área de recursos humanos proporciona a los jefes inmediatos una guía muy genérica que deben de seguir para esta fase del proceso de inducción, y en muchas ocasiones las actividades que se plantean en estas guías no son llevadas a la práctica por los jefes inmediatos, si acaso existe seguimiento, los jefes inmediatos reportan que cumplieron con todas las actividades aunque en realidad no las hayan realizado; lo que se puede verificar a través de la entrevista de ajuste que se aplica en algunos casos al empleado de nuevo ingreso.

El objetivo del presente trabajo es enfatizar la importancia que representa la aplicación de un adecuado proceso de inducción de personal de nuevo ingreso en las organizaciones, así como el fundamentar el porque dicho proceso, debe ser considerado desde su planeación como un proceso compartido entre los jefes inmediatos y el psicólogo organizacional, no por considerar que son los únicos que participan en él, sino más bien

considerando que son los enlaces que pueden hacer participar a todos los miembros de la organización.

La propuesta planteada anteriormente, se considera aplicable a cualquier tipo de organización, considerando que la inducción debe adecuarse a las necesidades específicas de cada una de ellas.

Este trabajo ha quedado integrado en 4 capítulos y una parte de conclusiones finales.

En el Capítulo 1, se consideró conveniente, a fin de comprender de donde surge el concepto de inducción de personal, hacer una revisión general de los conceptos y antecedentes de los siguientes términos: trabajo, organización y administración. Así como hacer una revisión y análisis de todos los aspectos relativos a la inducción del personal de nuevo ingreso, como son: sus definiciones; objetivos; beneficios y fases que debe seguir el proceso de inducción, presentando una propuesta de las fases que se consideran necesarias desarrollar para que un programa de inducción sea eficaz: 1) Diseño y planeación, 2) Inducción a la organización, 3) Inducción al puesto, 4) Socialización y 5) Seguimiento del proceso de inducción. Considerando que el proceso de inducción no se da como un proceso aislado en la organización, en este capítulo también se establece la relación que guarda con los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y seguridad e higiene.

La integración del individuo a la organización presenta cierta problemática, por lo que resulta indispensable identificar aquellos factores del individuo y de la organización que intervienen en este proceso de integración y adaptación para conducirlos de la mejor manera posible para la gradual acomodación y ajuste entre los individuos y la organización. En el Capítulo 2 se hace una revisión y análisis de algunos de los factores

más relevantes de la organización que se considera influyen en el proceso de inducción, éstos son: Misión, Comunicación, Liderazgo y Clima Organizacional. Asimismo, se revisan y analizan también los factores del individuo que pueden influir en dicho proceso: personalidad, adquisición de valores, necesidades y motivación.

El Capítulo 3 se centra en hacer una revisión global de las habilidades, funciones, tareas y responsabilidades que el personal de dirección media debe realizar en la organización y se establece la relación y el papel que guardan con la inducción de sus nuevos empleados.

En el Capítulo 4, considerando el enfoque de algunos seguidores de la psicología de la conducta industrial, laboral u organizacional, se analiza el papel que desempeña el psicólogo en la inducción de personal en la organización moderna; considerándolo como un asesor y agente de cambio propiciador de las condiciones necesarias para lograr de manera más rápida y efectiva la integración del personal de nuevo ingreso a la organización, así como un mediador en la solución de problemas concernientes a las relaciones humanas y el papel que debe desempeñar en la sensibilización de los miembros de la organización para su involucramiento en el proceso de inducción.

Finalmente en la parte de conclusiones, se argumenta el por qué la inducción debe ser considerado como un proceso compartido y con ésto la necesidad de sensibilizar a todos los miembros de la organización para obtener su participación y crear las condiciones necesarias que faciliten la integración de su personal de nuevo ingreso.

CAPITULO 1

LA INDUCCION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

1.1 Antecedentes de la Inducción de Personal

En términos generales se considera que la inducción es el proceso que se aplica para adaptar, de la manera más rápida posible, a la persona que ha sido contratada a su trabajo y a la organización.

Los orígenes de la inducción se encuentran en el trabajo, la organización y la administración de las mismas, por lo que en este capítulo se hará un revisión general de las definiciones y antecedentes que algunos autores han planteado acerca de estos conceptos.

1.1.1 Definición de Trabajo:

De la Torre y Maciel (1993, P.14) definen al trabajo como "todo esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza".

Para Reyes (1993, p.43): "Trabajo es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios, y, por ello, realizada con sujeción a normas de eficiencia".

Desde el punto de vista jurídico S. Pérez Botija (Citado por Reyes, 1993, p.42) lo define como "una actividad personal, prestada mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajenas, en condiciones de dependencia y subordinación".

Nuestra Ley Federal del Trabajo (Compilación Laboral, 1994, p.7/15) contempla en su Artículo 8 las siguientes definiciones:

"Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado".

"se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio".

Desde el enfoque de la economía Méndez (1990, p. 79) hace una diferenciación entre lo que es el trabajo y lo que significa la fuerza de trabajo: "Trabajo es la actividad humana mediante la cual se adaptan y transforman los elementos de la naturaleza (producción) con el fin de satisfacer necesidades humanas... Fuerza de trabajo es la capacidad física y mental del hombre para desarrollar un trabajo".

Brown (1992, pp.227-229) comenta que desde el punto de vista ortodoxo se acepta lo escrito en el Antiguo Testamento donde se plantea que "el trabajo físico es una maldición impuesta al hombre como castigo por sus pecados, y que el hombre prudente trabaja con el exclusivo objeto de sostener la vida de su familia y la suya propia o, si tiene suerte, a fin de reunir una cantidad que le permita entregarse a las actividades que realmente le agradan.

Sin embargo, este mismo autor plantea que existen suficientes evidencias para considerar como errónea la definición planteada anteriormente y brinda su propia definición del trabajo como "aquella parte esencial de la vida humana, puesto que es el aspecto de la vida que confiere condición y liga a la sociedad. Por lo común, hombres y mujeres gustan de su trabajo, y en casi todos los períodos históricos ha sucedido así. Cuando no

les gusta, la falla se encuentra en las condiciones psicológicas y sociales del trabajo más bien que en el trabajador. Por lo demás, el trabajo es una actividad social."

1.1.2 Definición de Organización:

Para De la Torre y Maciel (1993, p.75) "Una organización es la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad u objetivo común, mediante la división de las funciones y del trabajo, de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad".

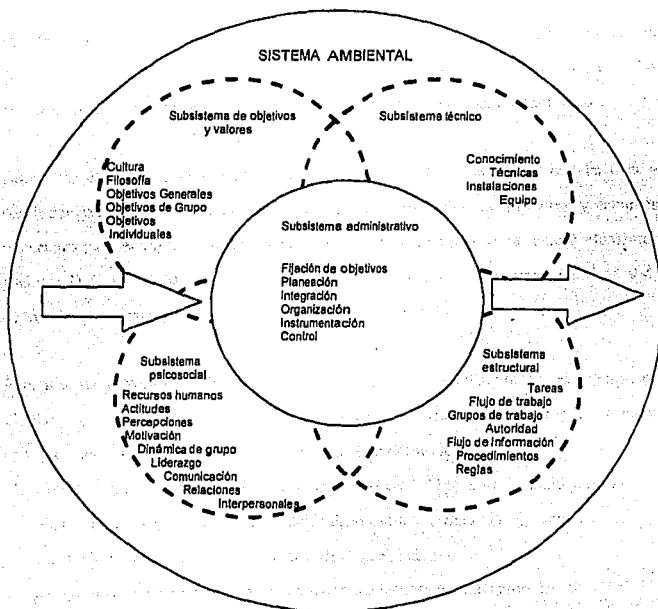
Dentro de la economía, Méndez (1990, p.33) considera que las organizaciones se derivan de "los modos de producción o sistemas económicos que han existido en la historia humana". Estos modos de producción han determinado la manera en que los seres humanos se han tenido que organizar para "producir, distribuir y consumir" los bienes y servicios que requieren para la satisfacción de sus necesidades.

Hampton (1989, p.94) la define como "un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución, cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico".

Para Kast y Rosenzweig (1989, p.5) desde el enfoque de sistemas y contingencias, las organizaciones son: "1) arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito; 2) sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos; 3) sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas, y 4) una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas".

Estos autores consideran a la "organización como un sistema sociotécnico abierto integrado por varios subsistemas", considerando que no es sólo un sistema técnico o

social, sino que "más bien, es la integración y estructuración de actividades humanas en torno a varias tecnologías. Las tecnologías afectan los tipos de entradas a la organización, la naturaleza de los procesos de transformación, y los productos que surgen del sistema. Sin embargo el sistema social determina la afectividad y eficiencia en la utilización de la tecnología", ésto lo ilustran en la siguiente figura:



De "Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias" (p. 120) por F. Kast y J. Rosenzweig, 1989, México: McGraw-Hill.

1.1.3 Definición de Administración:

Para De la Torre y Maciel (1993, p.161) la administración es el "conjunto de principios que sirven para guiar a un grupo social hacia el logro de sus objetivos con el mínimo de esfuerzos y recursos".

Fernández Arena (citado por Arias, 1978, p.23) plantea el concepto de administración general como "la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Desde los enfoques más modernos de la administración como es el de sistemas y contingencias, "la administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. ... Se pueden identificar cuatro elementos básicos: 1) dirección hacia objetivos, 2) a través de personas, 3) mediante técnicas, y 4) dentro de una organización". (Kast y Rosenzweig, 1989, p.5).

Para Koontz y Weihrich (1994, p.4) la administración básicamente es "el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas". Y amplían esta definición básica:

- "1. Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planeación, ... organización, integración de personal, ... dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los administradores es la misma: crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia".

Rodríguez (1992, p.17) dice que desde el enfoque de la comunicación y las relaciones humanas "administración es coordinación; buena administración es buena comunicación".

1.1.4 Antecedentes de la Administración:

Podemos considerar que desde los tiempos más remotos, y aunque de manera informal, siempre ha existido la administración y como parte de ésta la inducción de personal.

Desde las comunidades primitivas había que transmitir a los nuevos miembros que se integraban a ellas, sus reglas, costumbres y formas de obtener lo que necesitaban para satisfacer sus necesidades.

En la etapa feudal con el surgimiento de los gremios, los aprendices eran acogidos por los maestros no sólo para entrenarlos en el trabajo, sino también para integrar a su familia a aquellos que no pertenecían a la misma.

Sin embargo, no es hasta el siglo XVIII en donde empieza a surgir el interés de algunos industriales en sus trabajadores, buscando provecho para éstos y para sus organizaciones.

Las organizaciones han evolucionado reconociendo en el factor humano el elemento más importante con el que cuentan para la realización eficiente de sus actividades, por lo que las más desarrolladas están manejando ya un enfoque del trabajo humanizado, creando un ambiente laboral propicio para que los trabajadores sean considerados como recursos humanos que se tienen que desarrollar y no solamente que se pueden utilizar.

Aunque no se cuentan con datos específicos sobre cuando se inició la aplicación de programas formales para la inducción de personal, éstos van muy ligados con la evolución de la administración y con las contribuciones que le han hecho las ciencias sociales y de la conducta como la psicología y la sociología. Por lo anterior, a partir de la siguiente página se presenta un cuadro de los antecedentes de la administración, en donde se mencionan en orden cronológico a sus principales exponentes, teorías y aportaciones realizadas.

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

Año	Nombre	Teoría	Aportación
1800	Robert Owen		Se le considera como el verdadero padre de la dirección de personal, ya que es de los primeros industriales que recalca las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear niños, enseñó a sus trabajadores aspectos de limpieza y de control del temperamento y mejoró sus condiciones de trabajo.
1835	Andrew Ure		Reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero agregó como tercer factor el humano.
1900 a 1910	Max Weber	Modelo Burocrático	No sólo estudió la administración de una sola organización, ya que también se interesó en la estructura económica y política de la sociedad. Concibió la burocracia como la forma más adecuada para las organizaciones complejas. Su modelo incluye conceptos como jerarquía de autoridad bien definida, división del trabajo basada en la especialización funcional, un sistema de reglas, impersonalidad en las relaciones interpersonales, un sistema de procedimientos de trabajo y la asignación de puestos basada en la competencia técnica.
1900	Frank y Lillian Gilbreth	Administración Científica	El objetivo principal de esta teoría se centraba en descubrir la mejor manera de ejecutar cada tipo de tarea. Frank es reconocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, se enfocó a los aspectos humanos del trabajo y en la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.
1911	Frederick W. Taylor	Administración Científica	Se le reconoce como el padre de la administración científica. Su objetivo era proporcionar un fundamento científico para diseñar los trabajos. Se centró en aumentar la productividad y

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

Año	Nombre	Teoría	Aportación
			<p>al mismo tiempo incrementar los ingresos de los trabajadores.</p> <p>Principios básicos que planteó:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el conocimiento científico de las tareas para suplir las reglas prácticas. - En las acciones de los grupos obtener armonía en vez de discordia. - Sustituir el individualismo logrando la cooperación entre los miembros del grupo de trabajo. - Dedicarse a buscar la máxima producción en vez de una producción limitada. - Lograr el desarrollo óptimo de todos los trabajadores para beneficio de ellos y de la empresa.
1911	Walter Dill Scott	Ciencias del Comportamiento	<p>Escribió múltiples libros sobre la aplicación de los conceptos psicológicos a la publicidad y a la mercadotecnia y en relación con la administración de personal, como por ejemplo la selección adecuada.</p>
1912	Hugo Münsterberg	Ciencias del Comportamiento	<p>Reconocido como el padre de la Psicología Industrial.</p> <p>Principales objetivos de sus estudios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer la manera de encontrar a las personas cuyas cualidades mentales las capacitaran mejor para el trabajo que se les asignara. - Identificar bajo que condiciones psicológicas se pueden obtener mayores y más satisfactorios resultados de trabajo de cada persona. - Conocer la influencia que puede tener una empresa sobre los trabajadores para obtener de ellos los resultados más óptimos.
1896 A 1917	Vilfredo Pareto	Enfoque de Sistemas Sociales de la Organización	<p>Llamado el padre del enfoque de los sistemas sociales para la organización y la administración.</p> <p>Consideraba a la sociedad como un grupo complejo de unidades o sistemas interdependientes.</p> <p>Pensaba que los sistemas tendían a buscar</p>

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

Año	Nombre	Teoría	Aportación
			<p>el equilibrio después de recibir alguna influencia externa o interna, y que las actitudes o los sentimientos sociales funcionaban para impulsar al sistema a buscar su equilibrio habiendo sido perturbado.</p> <p>Manifestó también que la tarea de la clase dirigente en cualquier sociedad es proporcionar el liderazgo para mantener al sistema social.</p>
1916	Henry Fayol	Teoría Moderna de la Administración Operacional	<p>Padre de esta teoría.</p> <p>Propuso la división de las actividades de las empresas industriales en 6 grupos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Técnicas (producción) 2) Comerciales (compra, venta e intercambio) 3) Financieras (búsqueda y uso óptimo del capital) 4) De Seguridad (protección de personas y propiedades) 5) Contables (incluyendo estadísticas) 6) Administrativas (planeación, organización, dirección, coordinación y control) <p>Reconoció la necesidad de enseñar la administración y formuló 14 principios de la misma:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) División del trabajo 2) Autoridad y responsabilidad 3) Disciplina 4) Unidad de mando 5) Unidad de dirección 6) Subordinación del interés individual al general. 7) Remuneración al personal 8) Centralización 9) Línea de autoridad 10) Orden 11) Equidad 12) Estabilidad del personal 13) Iniciativa 14) Espíritu de Grupo <p>Es importante señalar que sus teorías todavía son válidas en la actualidad.</p>

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

Año	Nombre	Teoría	Aportación
1892 a 1939	Sigmund Freud	Psicoanálisis	Los escritos de Freud y sus seguidores respecto de la motivación subconciente, de necesidades frustradas y de la importancia de actitudes y sentimientos en la conducta, influyeron fuertemente sobre los partidarios de las relaciones humanas.
1933	Elton Mayo	Ciencias de la Conducta	<p>El y sus colaboradores en famosos estudios que llevaron a cabo en la planta Hawthorne de Western Electric Co., descubrieron que los cambios en el incremento o decremento de la productividad no se debían exclusivamente a factores tales como el mejoramiento de las condiciones de trabajo o los incentivos económicos, sino que las variaciones en la productividad se debían principalmente a factores sociales tales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo laboral infundiéndole al trabajador un sentido de pertenencia y la administración eficaz, considerando como administración eficaz aquella que considera la conducta humana, sobre todo la conducta de grupo, y la mejora mediante habilidades interpersonales tales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación.</p> <p>Lo que los estudios de Mayo sacaron a la luz fue que los trabajadores son seres humanos y como tal son sociales y que las operaciones de negocios no son sólo cuestión de maquinaria y métodos, sino también de acoplar a los trabajadores al sistema social desarrollando con esto un sistema societécnico completo.</p>
1937	Luther Gullick y Lyndall Urwick	Teoría Moderna de la Administración	Seguidores de Fayol hicieron popular entre otros, el principio de: - La adaptación de las personas a la estructura de organización.
1938	Chester Barnard	Teoría de los Sistemas Sociales	Seguidor de Pareto, en su libro The Functions of the Executive determinó que la tarea de los ejecutivos era mantener un

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

Año	Nombre	Teoría	Aportación
			sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal.
1941	Mary Parker Follet	Teoría Moderna de la Administración	De los seguidores de esta teoría, es la única que hizo incapié en los aspectos psicológicos y sociológicos de la administración, ya que la consideraba un proceso social, y a la organización la concebía como un sistema social. Dentro de sus ideas considera la integración de los miembros de la organización.
1950	Edwards Deming	Pensamiento Administrativo Moderno	Ha realizado grandes contribuciones para aumentar la calidad de los productos japoneses, mismos que después de la segunda guerra mundial tenían fama de pésima calidad, y que actualmente muchos de ellos sobre todo en electrónica son ampliamente reconocidos.
1960	Douglas McGregor	Teoría X y Teoría Y	Marcó la diferencia entre los estilos gerenciales fundamentados en la administración científica (Teoría X) y los que se basaban en el enfoque de las relaciones humanas (Teoría Y).
1974	Laurence Peter	Principio de Peter	Sostuvo que las personas al ir ascendiendo en la organización llegan a un nivel de incompetencia donde ya no pueden ser promovidos. Lo que puede dar como resultado organizaciones con personal incompetente.
1974	Peter F. Druker	Pensamiento Administrativo Moderno	Se le considera uno de los pilares de esta teoría. En sus obras se refiere a la problemática vigente en el campo de la administración, haciendo énfasis en los problemas multinacionales, los cambios sociales, la complejidad informática, el desarrollo tecnológico, la dignificación del trabajo y la ineludible profesionalización de la gerencia.
1981	William Ouchi	Teoría Z	En su teoría hace un estudio de las diferencias entre las prácticas administrativas japonesas y las norteamericanas y

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

Año	Nombre	Teoría	Aportación
			<p>como influye el marco cultural de estas sociedades en la productividad de los empleados, sosteniendo que el imperativo cultural japonés induce a las compañías a desarrollar una filosofía y valores que dan fundamento moral y legítimo a su autoridad y una razón a sus empleados para aceptar y respetar dicha autoridad. Proponiendo que ciertas prácticas administrativas japonesas se adapten al ambiente de Estados Unidos.</p>
1982	Thomas Peters y Robert Waterman	Pensamiento Administrativo Moderno	<p>Han enfocado sus estudios para determinar cuales son las características de aquellas compañías que son consideradas como excelentes. Ellos opinan que son 8 las características de estas compañías:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Se orientan hacia la acción. 2) Investigan las necesidades de sus consumidores. 3) Fomentan la autonomía administrativa y la habilidad empresarial dentro de ellas. 4) Obtienen productividad al prestar una atención estrecha a las necesidades de su personal. 5) Están impulsadas por una filosofía de compañía que con frecuencia se basa en los valores de sus líderes. 6) Se concentran en los negocios que conocen mejor. 7) Tienen una estructura de organización sencilla con poco personal. 8) Están centralizadas o descentralizadas, según sea lo apropiado.

Se puede concluir este inciso diciendo que el hombre, el trabajo, las organizaciones y las prácticas de administración de las mismas, han ido evolucionando a través de los años volviéndose cada vez sistemas más complejos.

Los primeros administradores centraban más su atención en el trabajo y en el incremento de la productividad pero sin poner mucho interés en las personas que laboraban para ellos.

Las aportaciones de múltiples administradores y sobre todo investigadores en el campo de las ciencias sociales y de la conducta, han proporcionado hoy en día suficientes elementos para considerar al trabajador como un ser social, al trabajo como una actividad social, a las organizaciones como grupos sociales y a la administración como el mecanismo que facilita la interacción de estos factores que a su vez interactúan entre sí y con otros sistemas sociales, influyéndolos y siendo influenciados.

En virtud de lo anterior, la inducción de personal adquiere hoy en día un papel fundamental en las organizaciones, ya que en estos tiempos no resulta suficiente darle inducción al personal para su puesto o para transmitirle las prestaciones y obligaciones que tendrá dentro de la organización, resulta necesario también proporcionarle todas aquellas condiciones que faciliten su adaptación a los individuos, a la cultura, a la filosofía y a los valores de ese nuevo grupo en el que empezará a formar parte, y que a su vez también la organización pueda adquirir de este nuevo miembro valores que la enriquezcan.

1.2 La inducción de personal:

La mayoría de los autores ubican el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso, después de que se ha realizado el reclutamiento y la selección de personal, y se contrata al empleado en la fase del período de prueba, antes de su contratación definitiva.

El poder contar con un eficaz y bien planeado programa de inducción, requiere conocer qué es la inducción, cuales son sus objetivos y qué beneficios se pueden obtener a través de su aplicación.

En este inciso se hará una revisión de algunas de las diferentes definiciones que se manejan sobre la inducción de personal, así como de lo que algunos autores consideran como su proceso, objetivos y beneficios.

La inducción del personal de nuevo ingreso es denominada por diferentes autores también como introducción, orientación o integración, por lo que en este trabajo se usarán como sinónimos.

1.2.1 Definiciones

Grados (1993, p.258) define la inducción como "una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc".

Cadwell (1991, p.5) la define "como el conjunto de esfuerzos y actividades que facilitan el acceso de una persona a su nuevo empleo".

Barriguete (1985, p.37) dice que la inducción "es el contacto que se establece entre el contratado y la empresa con el objeto de adaptarlo lo más rápida y eficazmente posible al nuevo ambiente en el cual va a desenvolverse, exponiéndole los objetivos de la empresa, sus políticas, reglas disciplinarias, lugares en los cuales va a trabajar, etc."

Para Arias (1978, p.276) la inducción es el establecimiento de una serie de planes y programas para "acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general".

Reyes (1993, p.92) la denomina Introducción y dice que es necesaria porque el trabajador "necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio".

Para Sikula (1993, p.118) "La inducción se refiere a la orientación de un nuevo empleado respecto de la organización y su ambiente de trabajo incluye el proceso de reconocer la posición de uno en relación de las otras personas, puestos, departamentos y factores dentro del ambiente externo".

Smith y Wakeley (1993, p.222) lo llaman Entrenamiento de Orientación y lo definen como aquel entrenamiento que "ayuda al nuevo empleado en su adaptación inicial a la compañía y a su trabajo".

Para Koontz y Wehrich (1994, p.385) la inducción implica la introducción de los nuevos empleados a la empresa, a sus funciones, tareas y personas. Pero piensan que más importante que la inducción es la socialización organizacional a la que globalmente definen como "adquisición de aptitudes y capacidades laborales, adopción de roles apropiados y adaptación a las normas y valores del grupo de trabajo".

Chiavenato (1986, p.246-247) la denomina Socialización Organizacional y dice que este concepto "enfoca la interacción entre un sistema social estable y los nuevos miembros que ingresan a ella. Se refiere a los procesos por los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la organización a la cual ingresa".

Werther y Davis (1994, pp.133-135) dicen que "un programa de orientación ... sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados"; y por otra parte definen a la socialización de los nuevos empleados como "el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización".

Como se puede apreciar todas las definiciones coinciden en que la inducción implica una serie de acciones y procedimientos cuyo objetivo es acelerar la adaptación del nuevo empleado a sus nuevas funciones y a la organización, aunque implícitamente todas consideran la socialización del nuevo empleado, algunas recalcan la importancia de contemplar acciones concretamente enfocadas a facilitar esta socialización que no sólo le permitirá su adaptación sino también el ser aceptado por los otros miembros del grupo al cual ingresa, sin necesidad de sacrificar su idiosincrasia y personalidad.

1.2.2 Objetivos:

Se puede decir que existen objetivos generales que persiguen todas las organizaciones al aplicar el proceso de inducción, sin embargo, cada organización puede tener objetivos específicos de la inducción, es más dentro de la organización pueden existir áreas que requieran objetivos específicos en la aplicación del programa de inducción de su personal de nuevo ingreso.

Por ejemplo: todas las organizaciones pretenden que el nuevo empleado conozca sus obligaciones y derechos dentro de la organización; sin embargo, dependiendo del ramo al que pertenezca la organización, las que se enfocan a actividades relacionadas con energía nuclear tendrán que enfatizar la inducción del personal en materia de seguridad ya que las

Werther y Davis (1994, pp.133-135) dicen que "un programa de orientación ... sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados"; y por otra parte definen a la socialización de los nuevos empleados como "el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización".

Como se puede apreciar todas las definiciones coinciden en que la inducción implica una serie de acciones y procedimientos cuyo objetivo es acelerar la adaptación del nuevo empleado a sus nuevas funciones y a la organización, aunque implícitamente todas consideran la socialización del nuevo empleado, algunas recalcan la importancia de contemplar acciones concretamente enfocadas a facilitar esta socialización que no sólo le permitirá su adaptación sino también el ser aceptado por los otros miembros del grupo al cual ingresa, sin necesidad de sacrificar su idiosincrasia y personalidad.

1.2.2 Objetivos:

Se puede decir que existen objetivos generales que persiguen todas las organizaciones al aplicar el proceso de inducción, sin embargo, cada organización puede tener objetivos específicos de la inducción, es más dentro de la organización pueden existir áreas que requieran objetivos específicos en la aplicación del programa de inducción de su personal de nuevo ingreso.

Por ejemplo: todas las organizaciones pretenden que el nuevo empleado conozca sus obligaciones y derechos dentro de la organización; sin embargo, dependiendo del ramo al que pertenezca la organización, las que se enfocan a actividades relacionadas con energía nuclear tendrán que énfaticar la inducción del personal en materia de seguridad ya que las

fallas por desconocimiento generadas por su nuevo personal podrían tener consecuencias fatales. Asimismo, dentro de la organización, el área de ventas puede requerir que su personal de nuevo ingreso tenga un conocimiento más profundo de los productos que se ofrecen a los clientes, que el que requiere tener el personal de nuevo ingreso del área de archivo.

A continuación se hará una revisión de lo que diferentes autores plantean sobre los objetivos generales que las organizaciones persiguen al aplicar un programa de inducción:

Según Cadwell (1991, p.17 y 37) "La meta de la inducción es capitalizar el entusiasmo de cada nuevo empleado, manteniéndolo vivo una vez que el trabajo empiece"; y plantea que los objetivos de una inducción efectiva son los siguientes:

- "- Dar una sincera bienvenida.
- Causar una buena impresión de la organización.
- Confirmar la decisión del empleado de unirse a la organización.
- Enseñar los elementos fundamentales que todo nuevo empleado debe saber.
- Sentar las bases de la capacitación.
- Hacer que el empleado se sienta cómodo."

Para Sikula (1993, pp.118-119) los propósitos de un programa de inducción buscan:

- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la compañía, sus políticas y su personal.
- Ayudar a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación, lo que a su vez genera entusiasmo y una moral alta.

Smith y Wakeley (1993, p.222) plantean que los programas de inducción tienen 3 objetivos:

1. Aumentar los conocimientos del empleado en cuestiones tales como normas, salarios, seguro y productos de la compañía.
2. Crear las aptitudes que entrañan los hábitos de trabajar con seguridad y de producir con calidad.
3. Crear confianza en la compañía y orgullo en sus productos".

Ellos consideran que actualmente la mayoría de las compañías centran sus programas de inducción en el primer objetivo y pocas hacen énfasis en el tercer objetivo.

Chiavenato (1986, p.247) sugiere que el objetivo del proceso de socialización organizacional es que el nuevo miembro aprenda:

1. Los objetivos básicos de la organización;
2. Los medios preferidos a través de los cuales se alcanzarán los objetivos;
3. Las responsabilidades básicas de cada miembro en el papel que se le adjudica en la organización;
4. Los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel;
5. Un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la identidad e integridad de la organización".

Después de analizar los planteamientos citados anteriormente podemos concluir que el proceso de inducción tiene como objetivo central el que la organización cuente con los mecanismos y procesos necesarios que permitan a su personal de nuevo ingreso tener un conocimiento adecuado de la misma, generando los factores necesarios para facilitar su adaptación y desde este momento sentando bases que contribuyan al éxito en el desempeño y satisfacción en el trabajo de cada nuevo miembro en la organización. Esto

contribuirá de manera fundamental en el logro de las metas de la organización relativas a su integración.

1.2.3 Beneficios:

El éxito de cualquier programa o proceso que se aplique en la organización, depende de su efectividad para cubrir determinadas necesidades; el hacer que los miembros de la organización se involucren y se esfuercen en que el programa se lleve a cabo de la mejor manera posible, requiere de que todos los miembros involucrados conozcan los beneficios que se pueden obtener con su aplicación, y el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso no es la excepción. Por lo anterior se considera de suma importancia el identificar los beneficios que tanto la organización, como el personal y los clientes pueden obtener del proceso de inducción.

Reyes (1993, p.92) considera que los primeros recuerdos del trabajador "son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y, si son desagradables -por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, etc.-, aun inconscientemente afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa". Además estas impresiones pueden afectar la imagen de la organización, ya que el nuevo empleado las comunicará a su familia, amigos, colegas de trabajos anteriores, etc., se sabrá lo bueno y lo malo. "Por lo tanto la calidad de la inducción es el reflejo de una empresa así como de los productos y servicios que ofrece". (Cadwell, 1991, p.22)

Sikula (1993, pp.118-119) plantea que un programa de inducción bien planeado reduce la ansiedad y tensión de los nuevos empleados, lo que permite reducir el tiempo de

aprendizaje del trabajo, incrementar los niveles de productividad, mejor asistencia, menos desperdicio y una mejoría de la calidad de los productos.

Cadwell (1991, p.17) dice que "Una inducción bien planeada y realizada, dará como resultado menos errores y una mejor comprensión de lo que se espera. Esto debe conducir al mejoramiento del servicio al cliente, de las relaciones entre los empleados y de la productividad".

Werther y Davis (1994, p.132-133) opinan que "El proceso de socialización ayuda a la organización a lograr sus objetivos de personal, al tiempo que capacita a cada empleado para satisfacer sus necesidades individuales"; y que cuando se ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a incrementarse, favoreciendo a la organización".

Los empleados satisfechos son más flexibles, producen y piensan más en el bienestar de la organización. Es la gente, no la tecnología, quien transforma la organización y la hace líder en su ramo. Las percepciones del empleado sobre su equipo de trabajo, la cohesión, eficacia, participación y compromiso del grupo son factores que se relacionan entre sí y están positivamente asociados con la actuación del grupo. (HR Magazine, Agosto 1994).

Según McCarthy (1992, pp.77-83) los jefes inmediatos de los nuevos empleados también se ven beneficiados con la aplicación de un adecuado proceso de inducción ya que les genera una sensación complementaria de acelerar el tiempo para el aprendizaje del trabajo, incremento del trabajo en equipo y la oportunidad de poder resolver en menor tiempo los asuntos a los que su área debe dar soluciones.

Otro de los beneficios que brinda un adecuado programa de inducción es que ayuda a reducir de manera significativa los costos generados por la rotación de personal.

"Una inducción mal planeada o la inexistencia de ella puede convertir con rapidez a un empleado cuidadosamente reclutado y seleccionado, en una estadística de rotación". (Cadwell, 1991, p.17), generando los consecuentes costos no solamente de tener que reclutar y seleccionar nuevamente a otra persona para cubrir la vacante, "sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y -en algunos casos- el suministro de equipos especiales, como uniformes o herramientas especialmente calibrados". (Werther y Davis, 1994, p.133).

1.2.4 El proceso de inducción:

Como ya se trató en el punto de objetivos del proceso de inducción, cada organización, área o puesto de la misma, es probable que requiera de un proceso específico de inducción. Sin embargo, existen ciertos puntos globales que debe contemplar cualquier programa de inducción.

Sikula (1993, pp.119-120) proporciona una lista de lo que comúnmente muchas compañías consideran en sus programas de inducción:

"- Acuerdo de contratación.

- Antecedentes, políticas y prácticas de la compañía.
- Plantas e instalaciones.
- Productos o servicios.
- Responsabilidades de la compañía con los empleados.
- Programas de servicios de la compañía.

- **Visitas departamentales y a la planta.**
- **Sistemas de evaluación y desempeño de los empleados.**
- **Responsabilidades de los empleados con la compañía.**
- **Planes de salud y prestaciones.**
- **Presentación con los compañeros de trabajo.**
- **Estructura de la organización.**
- **Políticas y procedimientos de pago.**
- **Políticas de promoción.**
- **Reglas de conducta.**
- **Programa de seguridad.**
- **Oportunidades de capacitación y desarrollo.**
- **Asignación y horario de trabajo".**

Reyes (1993, pp.92-94) clasifica la inducción de personal en varias fases:

"- Introducción en el Departamento de Personal

- **Introducción en el puesto**
- **Ayudas técnicas**
- **Período de Prueba**
- **Entrevistas de ajuste".**

En este trabajo, se hace una propuesta de las fases que se consideran necesarias desarrollar para que un programa de inducción sea eficaz:

- 1. Diseño y planeación.**
- 2. Inducción a la Organización.**
- 3. Inducción al Puesto.**
- 4. Socialización.**
- 5. Seguimiento del proceso de inducción.**

A continuación se desarrollan cada una de las fases que se plantearon en el párrafo anterior.

1.2.4.1 Diseño y Planeación:

Muchas veces un inadecuado programa de inducción provoca en el nuevo empleado frustración y confusión al encontrarse ante dos caras de la organización a la cual ingresa: una la que le fue mencionada mientras era reclutado y seleccionado, y la otra a la que se enfrenta en su primer día de labores... El período formativo crea para siempre actitudes en los empleados respecto a la organización y en su interés de permanecer en ella. Aspectos tan sencillos como planear y programar la fecha de ingreso del nuevo empleado, muchas veces no son considerados, pudiendo suceder que ese día el área de recursos humanos y/o el que será su jefe inmediato establecen o ya tenían establecidos otros compromisos a la misma hora que el nuevo empleado debería recibir su proceso de inducción, esto provoca que el empleado tenga que pasar largo rato esperando o bien que su proceso de inducción se acelere, dándole una rápida bienvenida, eliminando pasos y remitiéndolo a la siguiente etapa.(Federico, 1991, p.69).

De ahí la importancia de que el programa de inducción esté cuidadosamente diseñado y planeado. Aunque su diseño, planeación y aplicación es asignado por algunas organizaciones al área de recursos humanos, este proceso involucra a muchos miembros de la organización, por lo que para que el programa pueda tener éxito, resulta de vital importancia que todos los miembros que intervienen en él se involucren desde las fases de diseño y planeación del programa.

La coordinación puede quedar a cargo del área de recursos humanos, pero debe contemplar la participación de todos los miembros de la organización que intervengan en este proceso, lo que incluye por lo menos a la cabeza de la organización, personal directivo y con funciones de supervisión de las diferentes áreas que integran la organización. Un proyecto más ambicioso podría considerar las sugerencias de todo el personal y cuyas experiencias en su proceso de inducción podrían enriquecer el diseño, planeación y aplicación de este programa.

Considerando el proceso de inducción como un programa de entrenamiento, se pueden aplicar para su planeación, algunas consideraciones hechas por Chiavenato (1986, p.482) respecto a que los programas de entrenamiento requieren de una fase de planeación que incluya los siguientes puntos:

1. Enfoque de cada necesidad específica.
2. Definición clara del objetivo del entrenamiento.
3. División de las actividades para desarrollarlo en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido del entrenamiento, en cuanto a la cantidad y calidad de información.
5. Elección de los métodos de entrenamiento, según la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, tales como: tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas, materiales, manuales, etc.
7. Definición de la población-objeto, o sea del personal que debe ser entrenado, considerándose:
 - número de personas.
 - disponibilidad de tiempo.
 - grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - características personales del comportamiento.

8. Sitio donde deberá efectuarse el entrenamiento: en el puesto, fuera del puesto, y aún en la empresa o fuera de la empresa.
9. Fecha o periodicidad del entrenamiento, escogiendo el horario más oportuno, o la ocasión más propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados, para la verificación de puntos críticos que demanden ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

Este mismo autor piensa que dentro de una dirección de normas y prescripciones es necesario adoptar ciertas medidas preventivas al hacer la planeación del entrenamiento, estas son:

1. Conseguir una visión clara de sus objetivos;
2. Planear primero lo general y en seguida lo particular;
3. Encomendar la planeación de detalles a los responsables de ellos;
4. El plan debe responder a las preguntas: ¿por qué? ¿qué? ¿quién? ¿dónde? ¿cómo? ¿cuándo?
5. Planear con relación a las necesidades futuras;
6. No olvidar los planes anteriores;
7. Hacer un plan simple y buscar controles de estandarización;
8. Coordinar el plan con los demás;
9. Evaluar el costo del plan; y
10. "Vender" el plan antes de ponerlo en funcionamiento".

Es indudable que si se toman las consideraciones citadas anteriormente, para la elaboración del programa de inducción, éste contribuirá de manera importante en el éxito del programa.

Retomando el punto relativo a los recursos materiales que se requieren en el proceso de inducción, se considera necesario hacer una revisión de la elaboración de lo que Reyes (1993, p.93-94) llama "Ayudas Técnicas" y que son todos aquellos materiales escritos y/o audiovisuales que se proporcionarán al nuevo empleado en las diferentes fases de su inducción.

Los materiales deben ser elaborados con la mayor calidad posible, considerando que son parte de la imagen de la organización que se quiere transmitir al nuevo empleado. Si la organización cuenta con recursos suficientes, es conveniente que el área de recursos humanos establezca contacto y seleccione empresas externas especialistas en la elaboración de estos materiales, que le brinden la asesoría y medios necesarios para la elaboración de los mismos.

Hay que recordar que cualquier inversión que realice la organización en el proceso de inducción de su nuevo personal, le será altamente redituable.

Dentro de estos materiales se encuentran los manuales o folletos de bienvenida del empleado.

Grados (1993, p.259) considera al manual de bienvenida como "un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa".

Considerando lo expuesto por Grados (1993, p.259), Arias (1978, p.288) y Cadwell (1991, p.53), en términos generales los manuales de bienvenida deben contener los siguientes puntos:

1. Bienvenida cordial.

2. Historia de la organización (Nombre oficial de la compañía, significado del nombre, misión, filosofía, logros notables, fecha de fundación, fundadores, dimensión inicial de la compañía, dimensión actual de la compañía, productos y/o servicios originales, productos y/o servicios actuales, logros recientes, metas para el futuro).
3. Organización de la empresa. Se nombran los departamentos y divisiones de la compañía. De ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos y un organigrama.
4. Informar si existe un departamento de seguridad industrial y las reglas de seguridad.
5. Políticas y normas de personal (política salarial y de compensación, días y procedimiento de pago; promociones y ascensos; adiestramiento, capacitación y desarrollo; asistencias, faltas, retardos, permisos especiales y sus condiciones; horario de trabajo y de comida; etc.).
6. Reglamento interior de trabajo.
7. Prestaciones (Seguro de vida, servicio médico, comedor, caja de ahorros, plan de jubilación, vacaciones, aguinaldo, becas de estudio, ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, defunción de parientes, préstamos, acceso a los productos o servicios que produce la empresa a precios o con condiciones especiales, etc.).
8. Ubicación de servicios (comedor, consultorio médico, tienda de empleados, etc.).
9. Pequeño plano de instalaciones.
10. Plan de quejas y sugerencias.
11. Especificación de días festivos en los que no se labora.
12. Actividades socioculturales.

Reyes (1993, p.93) dice que este folleto debe reunir las siguientes características:

- a) Estar redactado en forma amistosa.
- b) Ser lo más gráfico posible.

- c) Estar dividido en secciones para facilitar la búsqueda de lo que el nuevo empleado desee consultar.
- d) Que la información que se proporcione sea veraz. No incluir aspectos que no se van a cumplir.
- e) Este folleto no sustituye la inducción personalizada del nuevo empleado, sólo es una guía de la misma; y se agrega la siguiente característica:
- f) En virtud de que la organización es dinámica, se sugiere que para reducir costos, el folleto esté diseñado de tal manera que puedan reemplazarse hojas, para que si existe algún cambio de la información contenida, se actualice únicamente con estos cambios y no tenga que reimprimirse totalmente.

Algunas organizaciones apoyan su proceso de inducción con conferencias, audiovisuales o videos, que refuerzan lo contemplado en el manual de bienvenida.

Otro material escrito que se considera indispensable en la inducción de personal es la descripción del puesto que va a ocupar la persona de nuevo ingreso, es muy importante que esta descripción esté bien elaborada y actualizada, ya que facilita la integración al puesto del nuevo empleado.

Otro rubro que debe definirse en la planeación del proceso de inducción es la duración que tendrá.

En la actualidad muchos programas de inducción resultan muy pesados y difíciles de asimilar para el nuevo empleado, ya que en un solo día lo bombardean de información. (Federico, 1991, p.69).

La duración del programa de inducción depende de las necesidades específicas de cada organización, la mayoría de los autores que se han enfocado a este tema coinciden en que no es conveniente saturar de información al nuevo empleado en su primer día de trabajo.

Resnik (1994, p.20) dice que las organizaciones que alcanzan el triunfo, lo deben a los esfuerzos colectivos de equipo. Seleccionar, formar y dirigir una plantilla productiva de personal, son factores de fortuna o ruina para el éxito o el fracaso de estas organizaciones. Si se preguntara a los directores o propietarios de este tipo de organizaciones cual ha sido una de las experiencias más valiosas que han obtenido a través de los años, ésta sería: "No reduzcas gastos en perjuicio del personal. Contrata buenos empleados y asegurate de invertir mucho tiempo en formarlos".

McCarthey (1992, p.77) considera que un buen proceso de inducción puede llevar hasta 6 ó 9 meses, y algunas organizaciones prolongan el seguimiento de su programa de inducción hasta que el empleado cumple su primer año en la organización.

A continuación se hará una revisión de las fases relativas a la aplicación del programa de inducción.

1.2.4.2 Inducción a la organización:

Esta fase se refiere a la información que le es proporcionada al nuevo empleado respecto a aspectos globales de la organización, así como de las prestaciones y servicios al personal y la introducción a su área de trabajo.

Muchas de las actividades que se realizan en esta fase resultan más fáciles de programar, ya que al no requerir de una inducción altamente personalizada, es factible programarlas en grupos.

Comunmente esta fase está a cargo del área de recursos humanos, pero pueden participar otros miembros de la organización previamente entrenados para este propósito.

Con base a lo expuesto por Grados (1993, p.258), Federico (1991, pp.69-70), Werther y Davis (1994, p.137), Reyes (1993, pp.92-93) y Arias (1978, p.288) se puede resumir que normalmente las actividades que se llevan a cabo en esta fase son las siguientes:

1. Reunión con el personal de nuevo ingreso el primer día de trabajo, en donde se llevan a cabo las siguientes actividades:
 - a) Breve bienvenida a la organización, que además puede incluir un mensaje informal de la dirección general, este mensaje puede ser grabado.
 - b) Proporcionarle al nuevo empleado una idea de la organización a la que se va a integrar, su historia, productos, misión, filosofía y valores.
 - c) Comunicarle las políticas de personal: que espera la organización de él y lo que puede esperar él de la misma.
 - d) Hacerle saber las reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar.
 - e) Informarle acerca de las prestaciones y beneficios que tendrá en la organización, así como explicación y revisión de los formatos que deberá de requisitar y firmar relativos a este rubro; se recomienda no incluir en este día los planes de prestaciones flexibles en las que el empleado tenga la opción de seleccionar lo que más le conviene tomar, ya que requerirá de tiempo para su análisis y tal vez desee consultarlo con su familia.

- f) Proyección de películas, diaporamas o videocasetes en donde se refuerce al nuevo empleado lo que se le comunicó en la plática.
 - g) Entrega del manual de bienvenida, algunas organizaciones le entregan este manual antes de su primer día de ingreso para que lo lea y se vaya familiarizando.
 - h) Sesión de preguntas y respuestas.
 - i) Algunas organizaciones aplican un cuestionario de evaluación de esta sesión para determinar la cantidad de información que el nuevo empleado pudo retener.
2. Visita a la empresa, planta e instalaciones, durante la cual se le indica la ubicación de puntos clave, tales como: reloj checador, sanitarios, cafeterías, equipo de seguridad e higiene, botiquines, salidas de emergencia, etc.
 3. Hacerle saber al nuevo empleado, que él es una parte activa de su proceso de inducción, y que él debe también llevar a cabo, por iniciativa propia, acciones que le permitan su integración a la organización, contando para esto con el apoyo y asesoría del área de recursos humanos, informándole a que personas puede recurrir dentro de dicha área.
 4. De preferencia, llevar personalmente al nuevo empleado a su área de trabajo, con su jefe inmediato, si no es posible, entregarle por lo menos una presentación escrita dirigida a su jefe inmediato. En algunas organizaciones el área de recursos humanos presenta al empleado con sus subordinados, compañeros de trabajo y con personal de otras áreas con las que por el puesto que va a desempeñar deberá tener contacto, en otras es el jefe inmediato el que hace esta presentación.

1.2.4.3 Inducción al puesto:

En esta fase le es proporcionada al nuevo empleado toda la información relativa a su área de trabajo y al puesto para el que fue contratado.

La inducción que se realiza en esta fase será responsabilidad del jefe inmediato del nuevo empleado, quien, como se mencionó en el punto de diseño y planeación, contará ya con un programa establecido para esta parte de la inducción. Federico (1991, p.70) dice que es muy importante asegurarse de que en esta fase se cuente efectivamente con la participación e involucramiento del supervisor.

El jefe inmediato además se encargará de verificar que en su área de trabajo estén listas todas las condiciones que se requieran para recibir al nuevo empleado y causarle una buena impresión, ésto ayuda a reafirmar la decisión del empleado de incorporarse a la organización.

Tomando en cuenta lo señalado por Werther y Davis (1994), Cadwell (1991), Reyes (1993), Arias (1978), Federico (1991) y McCarthy (1992), en términos generales las actividades e información que se llevan a cabo en esta etapa son las siguientes:

1. Presentaciones:

-El área de recursos humanos deberá, de preferencia, introducir personalmente al nuevo empleado con su jefe inmediato, de no ser posible deberá por lo menos entregarle una tarjeta de presentación redactada en términos cordiales y amistosos.

El jefe inmediato deberá de presentar al nuevo empleado con sus compañeros de área de trabajo, y en su caso con sus subordinados, además de ser presentado también con el personal de otras áreas que por el puesto que va a desempeñar requiere contacto directo con estas personas, de no ser posible lo anterior, asignará una persona de su área que lo haga.

2. Bienvenida informal del jefe inmediato del nuevo empleado, cuidando siempre la puntualidad. Una cálida bienvenida incluye el comer con el nuevo empleado en su primer día de trabajo, o por lo menos asignarle un compañero de trabajo que coma con él.
3. Información proporcionada por el jefe inmediato:

El jefe inmediato es la clave de contacto del nuevo empleado, por lo que se considera conveniente elaborar una guía que les facilite esta labor de orientación y en donde se mencionen los pasos que debe seguir y los puntos que debe abarcar, la guía debe ser individual para cada nuevo empleado e incluye los siguientes puntos:

- a) -Información del puesto del nuevo empleado:

Descripción general verbal y escrita.

Objetivo del puesto.

Ubicación del puesto en el organigrama.

Relación con otros puestos.

Definición clara de las responsabilidades y tareas del puesto e impacto de las mismas en la organización.

Entregarle manual de procedimientos y operaciones relacionados con el puesto que va a desempeñar (en caso de que existan).

Comunicarle las prioridades de sus tareas, o brindarle elementos necesarios para que pueda identificarlas.

Normas específicas de seguridad (es adecuado hacer una revisión del reglamento interior enfatizando los aspectos que se relacionan directamente con su puesto).

Contactos externos.

Posibilidades de capacitación para desempeñar adecuadamente el puesto.

- b) -Calidad (normas, políticas, criterios, metas, etc.).
- c) -Expectativas del supervisor.
- d) -Expectativas del nuevo empleado.
- e) -Igualdad de oportunidades para los empleados.
- f) -Servicio al cliente (normas, políticas, criterios, metas, etc.).
- g) -Objetivos, metas y normas del área.
- h) -Visión de la compañía.
- i) -Valores corporativos.
- j) -Desarrollo profesional.
- k) -Compensaciones.
- l) -Enfoque al éxito.

4. A cada nuevo empleado nombrarle un compañero de trabajo que lo oriente y asesore, siendo un apoyo del jefe inmediato para proveer apoyo e información al nuevo empleado, por lo que nunca debe ser visto como un sustituto.

Esta persona debe ser seleccionada por el jefe inmediato, se recomienda que sean personas con buenas habilidades para las relaciones interpersonales y con un fuerte sentido del compromiso. Es conveniente proporcionarles una guía donde se les sugieran los temas a tratar con el nuevo empleado tales como: mostrarle el área de

trabajo, procedimiento para la obtención de materiales o equipo, programas de recreación, trabajo en equipo, comunicación informal, oportunidades, etc.

5. Participación y autodesarrollo del nuevo empleado:

El jefe inmediato debe transmitir al nuevo empleado que él también es responsable de su propio desarrollo, eliminando el paradigma de que la organización actúa y él sólo recibe, adoptando un papel pasivo en su inducción.

Es necesario que el primer día de trabajo el jefe inmediato entregue al nuevo empleado un calendario de las actividades que se pretendan cubrir en esta fase de la inducción, invitándolo a revisarlo y a que haga preguntas y/o sugerencias, con posibilidad de incluir algunos puntos que no estuvieran contemplados.

Además es importante que desde un principio se le asignen al nuevo empleado tareas relacionadas con su trabajo, algunas veces se les satura de manuales y papeles para leer con el fin de que se vayan familiarizando con su trabajo, ésto puede provocar aburrimiento y frustración del nuevo empleado. Resulta conveniente asignarle como primera tarea algo que le genere un sentimiento de logro, y que esto le sea retroalimentado, no hay que perder de vista que los nuevos empleados están ansiosos por mostrar sus habilidades y el retroalimentarlos positivamente aumentará la posibilidad de que en el futuro continúen trabajando al mismo nivel.

1.2.4.4 Socialización:

Chiavenato (1986 p.246-247) considera que el concepto de socialización organizacional

"enfoca la interacción entre un sistema social estable y los nuevos miembros que ingresan en ella".

Plantea que en esta fase de la inducción se generan los procesos mediante los cuales los nuevos miembros aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la organización o por el grupo al cual ingresa.

Werther y Davis (1994, p.135) consideran al proceso de socialización como la coincidencia de los valores de la compañía y los del individuo, el cual ilustran de la siguiente manera:



Según Davis y Newstrom (1993, p.73) "desde la perspectiva de la organización la socialización es como imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de "aprender las reglas del juego" que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa". Sin embargo ellos exponen que también los empleados pueden influir activamente en la naturaleza y actividades de la organización, denominan a este proceso individualización.

Retomando la definición que hacen Koonts y Wehrich (1994, p.385) sobre la socialización organizacional, recordemos que esta fase del proceso de inducción es definida por ellos como la "adopción de roles apropiados y la adaptación a las normas y valores del grupo de trabajo".

Considerando las definiciones anteriores es necesario definir el concepto de adaptación: Morel (1993, pp.5-6) menciona que la adaptación en sentido formal es el proceso mediante el cual el individuo trata de establecer el equilibrio entre sus necesidades y los estímulos y oportunidades ofrecidos por el ambiente, por lo que la adaptación puede ser entendida como el proceso mediante el cual un individuo reacciona a las circunstancias, implicando su disposición a acomodarse a las presiones que aparecen al hacer frente a un problema, así como el esfuerzo que realiza para modificar el ambiente de forma que responda a sus exigencias.

Como ya se mencionó, durante esta fase el nuevo empleado tendrá que adaptarse a su grupo de trabajo, por lo que es conveniente empezar por definir que es un grupo:

De la Torre y Maciel (1993, pp.136-138) dicen que grupo es toda reunión de personas en torno a un objetivo común, y consideran que para que un conjunto de individuos pueda ser considerado como grupo, deberá reunir las siguientes características:

- "- Participar en interacciones frecuentes
- Definirse entre sí como integrantes de un todo común
- Compartir normas comunes
- Poseer una misma cultura o subcultura
- Tener la certeza de que formar parte del grupo es conveniente
- Contar con objetivos comunes
- Tener una percepción colectiva de su unidad"

Estos mismos autores definen al grupo de trabajo como el conjunto formado por dos o más personas que establecen una interacción y una relación laboral, y mencionan que los resultados que produce un grupo de trabajo son los siguientes:

- a) Lograr colaboradores conscientes del objetivo del trabajo común, lo que se manifiesta en una libre disciplina de trabajo (principio de libertad)
- b) Hay una división real de tareas (principio de racionalización)
- c) Se crea una obligación recíproca de información constante (principio de comunicación)
- d) Los protagonistas tienen que ayudarse entre ellos (principio de perfeccionamiento recíproco)."

Además consideran que el grupo "se compone de personas cuyas relaciones están basadas en un conjunto de papeles y status interrelacionados; éstos constituyen el eslabón que relaciona a los integrantes del grupo social con la cultura, sobre todo en sus aspectos institucionales".

"El papel o rol se refiere a la función o cometido que desempeña una persona dentro del grupo en el cual interacciona; también se define en función de las actividades que realiza el individuo para poder ocupar un cargo.

El status se refiere al nivel que ocupa una persona en relación con otras. Esta relación puede depender del sueldo que se percibe, del lugar donde se habita, del automóvil que se posee, de los clubes que se frecuentan, de la ropa que se usa, del número de personas que dependen de uno y del grado de cultura que se tiene".

Plantean que las personas realizan o desempeñan papeles sociales, mientras que ocupan o llenan status, y que la conducta de los individuos está íntimamente ligada con la posición particular en la que se ubican y con las expectativas que supongan.

En esta etapa el nuevo empleado se tendrá que integrar a dos tipos de grupos dentro de la organización: Un grupo formal y un grupo informal de trabajo.

Tannenbaum (Citado por Petit, 1984, p.29) define a la organización formal como aquella que "ha sido planificada y querida por sus creadores; una vez prescrita y reglamentada, es el reflejo oficial de sus postulados sociales, psicológicos y administrativos. Pero tal organización no se realiza nunca plenamente en el comportamiento de sus miembros". Petit dice que "a partir de ese universo de la prescripción, los individuos y los grupos desarrollarán una organización informal, es decir, un conjunto de comportamientos no previstos por la organización formal".

La inducción al grupo formal de trabajo puede ser planeada y realizada más fácilmente ya que como se vió anteriormente sus postulados están determinados y escritos y de alguna manera han sido transmitidos a todos los miembros de la organización.

La inducción al grupo informal de trabajo es mucho más difícil de planear y realizar, ya que la mayoría de las veces la organización desconoce la estructura, funcionamiento, normas y valores de estos grupos, por lo que a continuación nos enfocaremos a realizar un análisis de los grupos informales de la organización.

Davis y Newstrom (1993, p.419) establecen las diferencias entre los grupos formales e informales de la organización de acuerdo con el cuadro que se presenta a continuación:

BASE DE COMPARACION	GRUPO FORMAL	GRUPO INFORMAL
Naturaleza General	Oficial	No oficial
Conceptos básicos	Autoridad y responsabilidad	Poder y política

BASE DE COMPARACION	GRUPO FORMAL	GRUPO INFORMAL
Enfoque fundamental	Posición	Persona
Fuente de poder del líder	Delegado por la dirección	Dado por el grupo
Directrices del comportamiento	Reglas	Normas
Fuentes de Control	Premios y castigos	Sanciones

Strauss y Sayles (1994, pp.108-109), consideran que los grupos informales pueden tener las siguientes normas:

Normas cuya finalidad es hacer más grata la vida para sus miembros, por ejemplo: salir a comer juntos, reunirse una vez a la semana a jugar juegos de mesa, manera de celebrar los cumpleaños, etc.

Normas para facilitar el trabajo o incrementar la calidad, por ejemplo: ayudarse en las tareas, en el caso de los meseros compartir propinas, suplirse en sus ausencias, establecer normas de disciplina del grupo, etc.

Normas que protegen a los miembros contra las amenazas externas, reales o imaginarias, por ejemplo: si los miembros se sienten amenazados por la administración pueden ponerse de acuerdo para fijar un determinado nivel de rendimiento y productividad y ejercer presión sobre los que no se ajustan a este nivel.

Normas de actitudes y valores, muchas veces estas normas no tienen ningún fundamento, y son simplemente mitos que resultan de los temores o los deseos del grupo, sin embargo son aceptadas por todos los miembros, por ejemplo: el que los gerentes no puedan salir a

comer con personal de nivel inferior, uso del lenguaje, manera de vestir, identificar a alguna persona o grupo que está en su contra y que obstaculiza su trabajo, etc.

Los grupos informales en las organizaciones satisfacen múltiples necesidades de los empleados que no pueden satisfacer la organización formal ni los jefes inmediatos, según Strauss y Sayles (1994, pp.101-105) las investigaciones indican que los trabajadores que no tienen oportunidad de estrechar contactos sociales encuentran el trabajo insatisfactorio lo que se refleja frecuentemente en baja productividad, alta rotación y ausentismo. Basándose en lo expuesto por estos autores a continuación se mencionan algunas de las necesidades que los nuevos empleados pueden satisfacer al integrarse a su grupo informal de trabajo:

- 1) **Identificación.-** Los nuevos empleados buscan algo más que amigos, quieren pertenecer, este sentido de pertenencia se dificulta en las grandes organizaciones donde este sentimiento se da sólo de manera indirecta, en cambio en los grupos informales donde los contactos son más estrechos este sentido se desarrolla de manera muy importante.
- 2) **Comprensión de los amigos.-** La rutina del trabajo diario proporciona un gran número de situaciones frustrantes y tensionales, por lo que el nuevo empleado necesita confiar en alguien para poder comparar estas situaciones, y que mejor si ese alguien ha vivido situaciones análogas que le faciliten la comprensión de estas experiencias.
- 3) **Guía de la Conducta aceptable.-** El nuevo empleado se encuentra ante un nuevo medio social, donde no sabe cual es el comportamiento que se espera de él, sus jornadas están llenas de situaciones ambigüas que no están contempladas en el

material escrito que le fue proporcionado o que aunque estén contempladas nadie se apegaba a dichas políticas, por lo que el grupo informal le proporciona una guía de comportamiento no en términos de políticas escritas sino en lo que realmente es aceptable dentro de la organización.

- 4) Ayuda para la solución de problemas del trabajo.- Aunque el jefe inmediato le haya proporcionado al nuevo empleado instrucciones respecto a la realización de una tarea, tal vez las haya olvidado y vacile en acudir con su jefe inmediato para pedirle que se las repita, por lo que es probable que prefiera acudir a sus compañeros de trabajo para que lo ayuden a resolver la situación.

Muchos trabajos que parecen superficialmente aburridos y rutinarios pueden hacerse más interesantes gracias al ingenio y espontaneidad que el grupo fomenta y protege, por ejemplo: una tarea desagradable que se ha asignado a un sólo individuo se puede compartir entre todos por acuerdo entre el grupo.

- 5) Protección para los miembros.- El grupo protege a sus miembros de la autoridad y presiones externas. El sentido de alianza que existe en el grupo disciplina a los miembros que tratan de ganar el favor de los jefes inmediatos a costa de delatar a sus compañeros o de producir demasiado trabajo, o a los que no ayudan a sus compañeros.

El blanco más común del poder del grupo es el jefe inmediato, si éstos toman decisiones que provoquen la insatisfacción de los miembros del grupo, pueden expresar su insatisfacción disminuyendo su ritmo de trabajo, sabotajeando el trabajo, observando el reglamento al pie de la letra o haciendo que el jefe aparezca como inepto ante sus superiores.

Los grupos informales pueden traer beneficios y problemas a la organización formal, Davis y Newstrom (1993, p.422) mencionan los beneficios y problemas que puede generar un grupo informal de trabajo:

"BENEFICIOS

- Hace un sistema total más eficiente
- Aligera a la gerencia la carga de trabajo
- Ayuda a que se haga el trabajo
- Suele alentar la colaboración
- Suple las deficiencias del gerente
- Ofrece satisfacción y estabilidad a los grupos de trabajo
- Mejora la comunicación
- Proporciona una válvula de escape a las emociones de los empleados
- Estimula a los gerentes a planear y actuar con más cuidado

PROBLEMAS

- Desarrolla rumores indeseables
- Alienta actitudes negativas
- Resiste al cambio
- Provoca conflictos interpersonales e intergrupales
- Rechaza y obstaculiza a algunos empleados
- Debilita la motivación y la satisfacción en el empleo
- Funciona fuera del control de la gerencia
- Apoya al conformismo
- Desarrolla el conflicto de roles".

El que un grupo informal sea positivo o negativo para la organización depende de la convergencia o divergencia de sus objetivos con los de la organización; de ahí que la organización deba buscar establecer la congruencia entre los objetivos organizacionales y los de los grupos informales (que incluyen los de los individuos que lo integran) para verse beneficiada.

Aunque muchas organizaciones no consideran la integración de los nuevos empleados a los grupos informales de la organización como un proceso que debe ser planeado y programado, considerando que este se da solo, es importante señalar que muchas veces el éxito de un proceso de inducción, depende en alto grado de que se hayan tomado en cuenta todas las características del grupo informal de trabajo al que se incorporará el nuevo empleado, de que también se le proporcione información a este respecto, y de que la organización haya tomado las medidas necesarias para hacer que los objetivos de este grupo informal coincidan en la medida de lo posible con los objetivos de la organización, ya que de no ser así, el nuevo empleado puede ser influenciado negativamente o confundido de tal manera que decida abandonar la organización.

1.2.4.5 Seguimiento del proceso de inducción:

Como cualquier programa, el de inducción de personal de nuevo ingreso, necesita un seguimiento que le proporcione retroalimentación sobre las cosas que están funcionando bien o aquellas que hay que corregir porque no están dando los resultados que se esperaban.

Este seguimiento es necesario llevarlo a cabo en todas las fases del proceso de inducción e involucra además del empleado de nuevo ingreso a todas las personas y áreas que han

intervenido a lo largo del mismo, aunque su coordinación puede estar a cargo del área de recursos humanos.

Los momentos y frecuencia con que se realizará este seguimiento deberán ser establecidos de acuerdo con las necesidades de cada organización, algunas llevan su seguimiento hasta el primer aniversario del nuevo empleado en la organización.

Las actividades que se realizarán durante esta fase de seguimiento, así como sus responsables, deberán estar ya establecidos desde el diseño y planeación del programa de inducción.

Algunas actividades que pueden llevarse a cabo para el seguimiento del programa de inducción son:

- Reuniones con las personas involucradas (incluyendo al nuevo empleado) donde comuniquen libremente sus puntos de vista acerca de las actividades que se han realizado en el programa de inducción y si éstas han tenido éxito o es necesario modificarlas, complementarlas y/o prolongarlas, así como el conocer la manera en que han sido llevadas a cabo por los respectivos responsables.
- Entrevistas dirigidas con un guión establecido respecto a ciertos aspectos específicos que se deseen explorar, y dentro de este rubro pueden entrar las que muchos autores denominan "entrevistas de ajuste", Reyes (1993, p.94) dice que estas entrevistas normalmente se realizan cuando el empleado va a causar planta por haber concluido satisfactoriamente su período de prueba.

Una de estas entrevistas de ajuste puede aplicarse al jefe inmediato para conocer la conducta y eficiencia del nuevo empleado durante su período de prueba.

La otra entrevista de ajuste es la que se aplica al empleado de nuevo ingreso, dicha entrevista es preparada por el área de recursos humanos en coordinación con el jefe inmediato del empleado, en ella se reafirman al nuevo empleado los aspectos que se consideren primordiales que deba tener presente; pedirle informes sobre como encuentra su trabajo, sus compañeros, jefes, ambiente físico, sugerencias etc; así como darle la oportunidad de hacer preguntas que anteriormente no podía haber planteado por desconocimiento y que en este momento pueden surgirle al tener más información.

Si el empleado de nuevo ingreso, decide renunciar a la compañía durante o en el momento que ha concluido su proceso de inducción, es importante aplicar una de las llamadas entrevistas de salida, en la que el empleado proporciona información acerca de las causas por las que se retira de la compañía, y que pueden brindar importante retroalimentación a los programas de inducción.

Aunque muchas empresas entregan un formulario con las preguntas ya sea al jefe inmediato o al nuevo empleado para que lo llenen, esto no es recomendable ya que estas entrevistas se consideran un medio de motivación y personalización, que sólo puede ser logrado en una entrevista física, además de que puede dejar de obtenerse información valiosa que sólo puede ser obtenida mediante el contacto directo con el entrevistado.

- También pueden aplicarse al nuevo empleado cuestionarios para medir el grado en que ha asimilado la información que le ha sido proporcionada en cada fase del programa de inducción.

1.3 Relación de la inducción con otros procesos y actividades de Recursos Humanos:

Partiendo del enfoque de la teoría de sistemas, donde la organización es considerada como "un sistema abierto en interacción con su medio ambiente y compuesto por cinco partes esenciales: objetivos y valores y subsistemas técnico, estructural, psicosocial y administrativo".(Kast y Rosenzweig, 1989, p.126), que también se encuentran en interacción. La administración de los recursos humanos o de personal se considera una parte fundamental de la organización que se ve influenciada y tiene a su vez relación con las 5 partes, antes citadas, que integran la organización.

Chiavenato (1986, p.131) considera que la administración de recursos humanos está integrada por 5 subsistemas interdependientes:

- *Subsistema de alimentación de recursos humanos*, que incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- *Subsistema de aplicación de recursos humanos*, que incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimientos del personal.
- *Subsistema de mantenimiento de recursos humanos*, que incluye la remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- *Subsistema de desarrollo de recursos humanos*, que incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.
- *Subsistema de control de recursos humanos*, que incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de recursos humanos".

Por lo anterior y lo tratado en los incisos anteriores del presente capítulo, se puede apreciar que la inducción no puede ser vista como un proceso aislado en la organización, ya que se ve influenciada e influye a todos los aspectos que abarcan los 5 subsistemas de la administración de personal.

Este inciso se enfocará a tratar la relación que guarda la inducción de personal de nuevo ingreso concretamente con los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y seguridad e higiene en el trabajo, por considerar que es con estos procesos con los que guarda una relación más estrecha, sin dejar de reconocer la importancia que guarda con todos los demás procesos de la administración de recursos humanos.

1.3.1 La Inducción y el Reclutamiento:

Lyman (Citado por Chiavenato, 1986, p.173) dice que los individuos y las organizaciones están encadenados en un proceso continuo de atracción mutua. De la misma forma que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones sobre ellas, las organizaciones tratan de atraer a los individuos, y de obtener información respecto de ellos para decidir si los admiten o no.

Chiavenato (1986, p.173) dice que el reclutamiento "básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección", además de que "es determinante la anticipación con que hayan sido previstas las necesidades. Esto permite escoger al personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo". (Grados, 1993, p.166).

El resultado del proceso de reclutamiento será el disponer de un buen número de candidatos potenciales para ser introducidos en el proceso de selección.

Desde esta etapa se siguen normas, políticas y procedimientos para atraer a la organización a aquellos candidatos cuyo perfil (educativo, laboral, social y psicológico) se ajuste en términos generales a los valores, características y objetivos de la organización, la fase de reclutamiento es el primer filtro para desechar aquellas personas que pueden considerarse indeseables o no compatibles para la organización; y que en caso de que ingresaran podrían generar situaciones problemáticas tanto para la organización como para el mismo trabajador, además de los respectivos costos innecesarios que pudieran generarse. El proceso de reclutamiento por lo tanto, en buena medida contribuye y facilita el proceso de inducción.

Por otra parte, la posibilidad de que la organización pueda atraer a los candidatos que le interesa se integren a ella, implica en cierta medida el iniciar el proceso de inducción, ya que es necesario proporcionar al candidato, información general de la organización y de la vacante que se pretende cubrir, para que le resulte atractivo el incorporarse a la misma y continuar con los demás procesos que llevarán a su contratación.

1.3.2 La Inducción y la Selección:

Cuando una persona entra a formar parte de una organización, una y otra están corriendo riesgos. La persona espera que se trate de un buen trabajo y la organización espera que la persona haga un buen trabajo. Un buen empleado realizará bien su trabajo actual, permanecerá en la organización y aprenderá y cambiará siguiendo los cambios de la organización. (Smith y Wakeley, 1993, p.175).

Puede definirse la selección de recursos humanos sencillamente como el escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado, o más ampliamente, de entre los candidatos reclutados a aquellos que resulten más adecuados para desempeñar los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) la adecuación de la persona al puesto; y
- b) la eficiencia de ésta en el puesto (Chiavenato, 1986, p.201).

Smith y Wakeley (1993, p. 176) opinan que la esencia del proceso de selección es la predicción, y dicen que entre más información y conocimientos se tenga de alguien, se predecirá mejor su desempeño en una situación dada. De la misma manera, cuanto más se sepa de una situación, se predecirá mejor como una determinada persona se desempeñará en ella. Por lo tanto al efectuarse el proceso de selección se debe conocer al candidato a ocupar la vacante, al trabajo que va a realizar y a la situación en que lo va a realizar.

La mayoría de los autores que han tratado este tema coinciden en que los pasos que sigue el proceso de selección son los siguientes:

1. Recepción preliminar de solicitudes.
2. Entrevistas de selección.
3. Pruebas:
 - De conocimientos o de capacidad.
 - Psicométricas.
 - De personalidad.
 - Técnicas de simulación (Psicodrama, Roleplaying).
4. Verificación de datos y referencias.
5. Examen médico.
6. Entrevista con el jefe inmediato.

7. Descripción realista del puesto.
8. Decisión de contratar.

Según Smith y Wakeley (1993, pp.185-190) existen varios estudios que indican que tanto la solicitud de empleo, como la entrevista y la verificación de referencias, serían más útiles como predictores de moral y criterios de integración, que como predictores de criterios de productividad.

Dicen que la cualidad única de la entrevista es que constituye una interacción: la empresa descubre ciertos aspectos del empleado que la ayudarán a valerse de él, y el empleado descubre cosas sobre su futuro trabajo que facilitarán su ajuste. su utilidad radicaría en proporcionar respuesta a dos interrogantes sobre el aspirante a un puesto: ¿Cuál es su motivación para trabajar? y ¿Se ajustará el solicitante al contexto social de su trabajo?

Según Chiavenato (1986, p.223-238) las pruebas que se usan en el proceso de selección sirven para generalizar y prever el comportamiento de una persona en determinado trabajo, arrojan datos respecto a sus habilidades, conocimientos, capacidad, productividad, potencial moral y rasgos de su personalidad como son: equilibrio emocional, los intereses, las frustraciones, la ansiedad, la agresividad, el nivel motivacional, etc.

Mientras más trabajadores inadaptados haya en una organización, mayor será la probabilidad de ausentismo, rotación de personal, quejas y accidentes. Del lado positivo, a más trabajadores maduros, objetivos, amistosos y cooperativos, mejor estará la empresa. (Smith y Wakeley, 1993, p.195).

Las técnicas de simulación como el psicodrama y el roleplaying se usan en el proceso de selección colocando al aspirante en un simulacro de situaciones reales generalmente relacionadas con el futuro papel que desempeñará en la empresa, obteniendo una expectativa más realista sobre su comportamiento en el futuro cargo. Estas técnicas son usadas normalmente en los centros de evaluación que se enfocan a la selección de personal de nivel gerencial y de supervisión.

Koonts y Wehrich (1994, p.380) plantean que la decisión final sobre la selección de una persona para ocupar una vacante, debe corresponder al jefe inmediato del posible candidato; sólo así se puede responsabilizar a quien hizo la selección final por el desempeño del candidato seleccionado. Además debe participar el superior del seleccionador final, aprobando la decisión de contratación, no tomándola.

Werther y Davis (1994, p.123) sugieren que la entrevista final del candidato con su futuro jefe inmediato, debe complementarse con una descripción realista del puesto que deberá hacer el jefe inmediato. Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante permite que éste comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar. Cuando un solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, o sobre la organización a la cual va ingresar, el resultado casi siempre es negativo. Los trabajos de varios investigadores como Popovich y Wanous han demostrado que la tasa de rotación de personal es menor cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre los aspectos negativos de su labor, y no se destacan solamente los positivos.

La selección por objetivos pretende hacer más efectiva la función de la selección de personal, este tipo de selección evalúa al candidato a través de los resultados que obtiene directamente en la ejecución del trabajo. (Grados, 1993, p.231)

Como se puede apreciar a través de los puntos tocados en todo lo relacionado con la selección de personal, la relación que guarda con el proceso de inducción es muy estrecha, muchas de las actividades que se realizan en el proceso de selección están encaminadas a predecir de la manera más objetiva y confiable el comportamiento y la identificación de las características de aquellos candidatos que les permitirán cumplir de manera más exitosa con el objetivo básico de la inducción: la adaptación en el menor tiempo posible a la organización.

Además de que la fase de selección, puede ser considerada como el segundo filtro más especializado para desechar aquellas personas que pueden considerarse indeseables o no compatibles para la organización, desde esta fase se están llevando a cabo actividades relativas a la inducción de personal al tener que proporcionarle información más detallada al candidato que le reafirme su decisión de incorporarse a la organización.

Si el proceso de selección no se realiza de manera adecuada, lo más probable es que los esfuerzos realizados en la inducción estén condenados a fracasar.

1.3.3 La Inducción y la Capacitación:

Werther y Davis (1994, p.148) consideran que incluso después de un buen programa de inducción, serán pocos los nuevos empleados que estén en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Con frecuencia es necesario entrenarlos en las tareas que se espera que lleven a cabo. Incluso los empleados que son promovidos en la organización pueden necesitar de capacitación para desempeñar su nuevo puesto.

En este trabajo se usará el término de capacitación como sinónimo del de entrenamiento. "Entrenamiento es la educación... que tiene por objetivo adaptar el hombre para el ejercicio de determinada función, o para la ejecución de una tarea específica en determinada empresa". (Chiavenato, 1986, p.458).

Smith y Wakeley (1993, pp.215-217) dicen que mediante el entrenamiento, se persigue que la gente realice sus labores y esté capacitado para hacerse cargo de otras al presentarse la ocasión. Las experiencias que una persona tenga, relacionadas con su trabajo, dan forma a su conducta en el mismo. El propósito del entrenamiento es guiar esas experiencias de tal forma que los cambios en la conducta de la persona, en sus habilidades y en sus actitudes la hagan más interesada en su trabajo, más leal a la organización y más productiva. El entrenamiento busca controlar el aprendizaje, ya que un nuevo aprendizaje puede llevar a una nueva conducta.

Estos mismos autores sugieren que un modelo general de entrenamiento debe disponer las condiciones del aprendizaje -motivación, estímulo, respuesta, retroalimentación- de modo que se asegure alcanzar la meta del programa de entrenamiento.

En virtud de que la inducción del personal se considera como el primer entrenamiento que recibe la persona de nuevo ingreso, resulta conveniente mencionar lo que Wherter y Davis (1994, p.149) plantean como beneficios de la capacitación de personal:

"Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización

- Crea mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Ayuda a la preparación de guías para el trabajo
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos

- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de los grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella".

Es indudable la relación que la inducción guarda con el proceso de capacitación, se considera que la inducción es el primer entrenamiento que recibe el nuevo empleado en la organización, la inducción se basa en los fundamentos y técnicas utilizadas por la capacitación para poder realizar de manera eficaz las actividades que lo lleven al logro de sus objetivos. Asimismo, en este primer entrenamiento se sientan las bases de la motivación y se establecen las necesidades que el nuevo empleado tendrá para su capacitación y desarrollo futuros en la organización, además de obtener valiosa información para la planeación de estos aspectos.

Como ya se mencionó, la capacitación al igual que la inducción tienen como objetivo principal el contribuir de manera fundamental en el logro de las metas de la organización relativas a su integración, lo que se corrobora en la revisión de los beneficios de la capacitación citados en párrafos anteriores.

Por último, cabe mencionar que muchas empresas en la actualidad, sobre todo del ramo financiero, han visto la conveniencia de modificar la secuencia y métodos de las fases que venían siguiendo tradicionalmente para la contratación de su personal de nuevo ingreso, y están llevando a cabo la selección de su personal mediante programas de entrenamiento que contemplan la inducción a la organización. Estos programas se imparten en grupos a los aspirantes a cubrir determinadas vacantes y van siendo

seleccionados a partir de los resultados que obtienen en cada período del entrenamiento, reportando que los costos invertidos les han sido altamente reutilizables. (Lefferts, 1992, pp.11-24)

1.3.4 La Inducción y la Seguridad e Higiene en el Trabajo:

Chiavenato (1986, p.422) considera que la higiene y seguridad en el trabajo constituye una actividad paralela a los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, y que es importante "para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal".

Para Sikula (1993, p.240-241) La salud es un estado o grado de efectividad del cuerpo y hace dos divisiones:

Salud física.- existe cuando todos los componentes fisiológicos, orgánicos y corporales de un organismo viviente están funcionando correctamente; esto es sin dolor, enfermedad o decaimiento.

Salud mental.- existe cuando una persona está bien adaptada, tiene una percepción exacta de la realidad y puede, con un éxito razonable, ajustarse a las tensiones y frustraciones de la vida.

Para Chiavenato (1986, pp.423-429) "la higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas". Son tres los factores más importantes de las condiciones físicas de trabajo:

- Iluminación
- Ruido

- Condiciones atmosféricas (temperatura, humedad, ventilación, composición del aire, presión barométrica, radiación, condiciones tóxicas, etc.).

Sikula (1993, p.241) menciona que los programas de higiene organizacional tienen como objetivo la prevención de alteraciones en el trabajo, y son diseñados para crear y mantener un ambiente de trabajo que conlleve a una buena salud, moral alta y elevada productividad.

Baptista (Citado por Chiavenato, 1986, p.424) considera que los objetivos de un programa de higiene en el trabajo, se pueden lograr a través de los siguientes medios:

- Por la educación de los operarios, jefes, capataces, gerentes, etc. que indiquen los peligros existentes y enseñen cómo evitarlos;
- Por el constante estado de alerta contra los riesgos existentes en la fábrica; y
- Por los estudios y observaciones de los nuevos procesos o materiales que deben ser utilizados".

"Seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer al personal sobre la implantación de medidas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo", y contempla tres áreas principales de actividad:

1. Prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios. (Chiavenato, 1986, p.429 y 432)

Sikula (1993, p.257) considera que hay tres factores principales que afectan directamente las tasas de frecuencia y severidad de los accidentes en el trabajo, éstos son:

- Tipo de industria.
- Tamaño de la organización.
- Filosofía de la administración en materia de seguridad.

Los costos que generan los accidentes de trabajo a la organización pueden ser muy elevados, Chiavenato (1986, pp.439) clasifica estos costos de la siguiente manera:

- "- Costos directos: Es el total de gastos que se fijan como consecuencia de las obligaciones que tiene la organización con los empleados accidentados, estos incluyen:

Servicio médico y Hospitalización.

Indemnizaciones por los diferentes tipos de incapacidad o muerte.

- Costos Indirectos:

Costos de daños al equipo, a la fábrica y costos materiales.

Tiempo perdido por los empleados que auxiliaron al accidentado.

Costos por asesores y tiempo de supervisores para la elaboración del registro e informe del accidente.

Costos de reposición del empleado accidentado.

Costos diversos como:

Pago de horas extras generadas por el accidente.

Pérdida de utilidades, ocasionada por la cancelación de pedidos por demoras originadas por el accidente."

Strauss y Sayles (1994, p.426) plantean que para el mejoramiento de la seguridad las empresas tradicionalmente vienen manejando 2 enfoques:

- El de la ingeniería: parte del supuesto de que los accidentes se pueden evitar construyendo una planta "segura", libre de peligros potenciales, y

- **El de selección:** supone que los accidentes se pueden evitar si la organización se abstiene de contratar personal cuyas características de personalidad o físicas indican que son propensos a los accidentes.

Aunque dicen que éstos enfoques no carecen de validez, resultan demasiado simplistas, ya que se ha observado que una de las principales causas de los accidentes es la relación entre el individuo y su ambiente, lo que ha llevado a enfocar la atención en los malos hábitos de trabajo.

La responsabilidad de los programas de higiene y seguridad tienen una enorme similitud con la responsabilidad en el proceso de inducción, ya que como lo plantean algunos autores (Chiavenato, 1986, p.431) (Strauss y Sayles, 1994, pp.429-433) es conveniente que exista un coordinador del programa de seguridad e higiene, pero es de fundamental importancia que participe toda la organización.

La participación e involucramiento de los jefes inmediatos o supervisores es prioritaria, deberán ser los primeros en respetar las normas de seguridad y no sacrificarlas en beneficio de la productividad. Asimismo se consideran como el canal de comunicación con sus subordinados para escuchar sus necesidades, quejas, sugerencias en materia de seguridad e higiene, deberán transmitir las al coordinador y preocuparse por que estos aspectos sean considerados en los programas, lo que conllevará al involucramiento de los grupos informales de la organización con lo que se logrará que el mismo grupo sancione al trabajador que corre un riesgo o que no usa el equipo adecuado. Por otra parte, valiéndose del apoyo del área de recursos humanos y/o del personal especializado en materia de seguridad, son los que en la mayoría de los casos tendrán que realizar la labor de convencimiento para que el personal a su cargo acepte, se apegue y aplique las normas

de dicha materia bajo una perspectiva de beneficio propio, además de proporcionarles el respectivo entrenamiento y de realizar la evaluación del mismo.

Sikula (1993, p.260) al igual que otros autores coinciden en comentar que existen evidencias derivadas de la investigación de los accidentes de trabajo, respecto a que los trabajadores jóvenes, sin experiencia, sin capacitación y que son nuevos en el puesto tienen la tendencia de sufrir más accidentes en el trabajo. Por lo anterior la inducción del nuevo empleado, resulta de vital importancia en la reducción de los accidentes de trabajo.

A su vez, el proceso de inducción contribuirá de manera muy importante en el logro de los objetivos de los programas de seguridad e higiene, al hacer que los nuevos miembros de la organización conozcan, se adapten y apliquen los procedimientos y normas de dichos programas.

CAPITULO 2

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA INTEGRACION DEL NUEVO PERSONAL A LA ORGANIZACION

La integración del individuo y la organización presenta cierta problemática, ya que, como consideran Chiavenato y otros autores citados por él mismo (1986, pp.94-103) la relación que se establece entre una determinada persona y la organización no siempre es fácil y armoniosa, en muchas ocasiones pueden presentarse conflictos difíciles de solucionar. Estos conflictos pueden generarse a partir de la incongruencia existente entre los objetivos que las organizaciones buscan lograr y los objetivos que cada uno de sus miembros desea alcanzar.

Existen 2 aspectos que el personal debe cumplir mediante su participación: ser eficaz al contribuir al logro de los objetivos de la organización en la que labora y ser eficientes al satisfacer sus necesidades individuales.

Por lo anterior, resulta indispensable identificar aquellos factores de la organización y del individuo que intervienen en este proceso de integración y adaptación y conducirlos de la mejor manera posible para que gradualmente se generen los procesos que permitan la adaptación recíproca entre las personas y la organización.

Este capítulo se enfocará a identificar y mencionar los principales factores de la organización y del individuo que intervienen en el proceso de integración, así como a mencionar el manejo que las organizaciones deben hacer de estos factores para facilitar la acomodación y ajuste entre el individuo y la organización.

2.1 Factores propios de la organización:

1) Misión:

La misión de la organización abarca las creencias, valores, objetivos, planes y procedimientos de la misma, que deberán ser transmitidos al nuevo miembro.

Hampton (1989, pp. 144-146), considera que el establecimiento de la misión en las organizaciones refleja que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas, ya que también poseen personalidad y una meta. Al formularse la misión de una organización se establece su principal razón de existir, se identifica la función que cumple con la sociedad, así como su carácter y filosofía básicos.

"La principal virtud de un pensamiento claro concerniente a la misión de una empresa consiste en conocer y poder articular los objetivos y valores que contribuyan a lograr y mantener la integridad o unificación de la organización".

Este mismo autor considera que "identificar la misión ayuda a una organización a delimitar su esfera de actividades y a establecer las formas en que sus gerentes y empleados deberán llevarlas a cabo. Las formulaciones de la misión dan a conocer esos límites y normas a todos los interesados". Los valores organizacionales son entonces los que norman la conducta de los miembros de la organización.

Harmon y Jacobs (1988, p.82-84) proporcionan las siguientes definiciones:

a) Creencias: son las ideas o principios que una organización acepta como verdaderos y que le sirven de base para sus actos.

b) **Valores:** son las cualidades prácticas que las compañías desean alcanzar o mantener como parte permanente de su actuación, y citan algunos de los valores mas importantes de las organizaciones:

Físicos	Organizacionales	Psicológicos
Pulcritud	Disciplina	Respeto por el individuo
Orden	Libertad	Satisfacción del cliente
Puntualidad, regularidad	Motivación	Armonía (sentido familiar)
Uso eficiente del dinero y los materiales	Uniformidad	Decisión
Mantenimiento del equipo	Sistematización	Integridad
Calidad del producto, del servicio o del trabajo	Coordinación	Lealtad, confianza
Aprovechamiento máximo del tiempo	Integración	Compromiso
Aprovechamiento máximo del espacio	Comunicación	Realización personal
Seguridad	Cooperación (trabajo en equipo)	Servicio a la sociedad"

c) **Objetivos:** son las metas concretas, que la organización espera alcanzar cumpliendo con su misión según los valores y las creencias que ha aceptado.

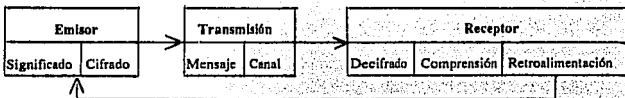
d) **Actitudes corporativas:** las creencias y los valores corporativos son las ideas que sirven como guía en las decisiones de la administración superior, en la selección de la misión y los objetivos, y en la formulación de las políticas y los planes.

2) **Comunicación:**

La integración del nuevo miembro a la organización, depende de manera fundamental de los procesos de comunicación que se establezcan entre ambos, a fin de que el nuevo empleado pueda entender su papel y desempeñarlo correctamente en la organización.

Martínez y Nosnik (1993, p.12) definen la comunicación como el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, a fin de que la última dé una respuesta (puede ser una opinión, actitud o conducta). Y dicen que generalmente, la intención de quien comunica algo, es cambiar o reforzar el comportamiento del que recibe la comunicación.

Hampton (1989, p.527) propone el siguiente modelo del proceso de comunicación:



En la organización existen procesos de comunicación mediante los cuales los miembros o subsistemas de la misma establecen contacto.

Para Martínez y Nosnik (1993, pp.23-68) dentro de las redes de la comunicación organizacional se encuentran las siguientes:

- a) **Comunicación formal.**- es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en la estructura organizacional.
- b) **Comunicación descendente.**- contempla mensajes de los superiores a los subordinados.
- c) **Comunicación ascendente.**- contempla mensajes de los subordinados a los superiores.
- d) **Comunicación horizontal.**- se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico.
- e) **Comunicación informal.**- es el intercambio de información que se establece entre los miembros de una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella, no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente y toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área.

Causas y características de la comunicación informal:

Causas	Características
- Nerviosismo e inseguridad	Brinda retroalimentación sobre el desempeño
- Falta de información	Traduce las órdenes formales a un lenguaje más accesible
- Asuntos relacionados con amigos y colegas	Hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia.
- Informaciones recientes	Es más rápida y flexible
- Procedimientos para contacto interpersonal	Es incompleta, lo que puede traer consigo malos entendidos

Rumor.- es la parte de la comunicación informal que se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales, es decir, sin ir dirigida a personas específicas ni siguiendo canales específicos.

Principales causas que hacen surgir el rumor:

- a) El interés que se tiene por una situación.
- b) La ambigüedad, lo incierto y/o lo confuso.
- c) La falta de información alrededor de la situación.

3) Liderazgo:

El estilo de liderazgo formal de la organización, es otro de los factores que tiene gran influencia sobre la integración del personal de nuevo ingreso, ya que dependiendo del enfoque que se tenga, éste facilitará las condiciones o pondrá barreras para la integración del nuevo miembro.

Hampton (1989, pp.469-502) ve al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización; de articular y ejemplificar esa competencia y valores; de inspirar, e incluso transformar a los miembros de la organización para que sientan, piensen y actúen de conformidad con esas ideas.

Dice también que la misión del liderazgo consiste en transformar una organización impersonalizada de individuos indiferentes a una institución de personas que se sientan comprometidas en alcanzar sus metas, que se identifiquen con la compañía y vean su trabajo en ella como una parte significativa y constructiva de sus vidas.

Según Davis y Newstrom (1993, p.245) el estilo de liderazgo es el conjunto de acciones de los líderes percibidas por sus empleados, y representa sus filosofías, habilidades y actitudes en la práctica.

Los estilos de liderazgo difieren con base en la motivación, poder u orientación hacia las tareas y las personas y de acuerdo con las situaciones de los subordinados. Las teorías más clásicas en este sentido son la Teoría X y la Teoría Y, a continuación se resumen sus principales fundamentos:

TEORIA X

- A la persona típica le disgusta el trabajo y lo evitará en la medida de lo posible.
- La persona típica carece de responsabilidad, tiene poca ambición, busca seguridad por encima de todo
- La mayoría de las personas deben estar presionadas, controladas y amenazadas con castigos para hacerlas trabajar.
- Con estos supuestos, el papel gerencial es reprimir y controlar empleados.

TEORIA Y

- El trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- Las personas por sí mismas no son perezosas. Llegan a tener ese hábito a través de la experiencia.
- La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol en el servicio de objetivos en los cuales ellos estén comprometidos.
- Las personas tienen potencial. Bajo propias condiciones, aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades. Tienen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicarse al trabajo.
- Con estos supuestos, el papel gerencial es desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a dirigirlo hacia objetivos comunes.

A partir de estas teorías se generan los siguientes estilos de liderazgo:

El líder orientado a la tarea

- autocrático

El líder orientado a las personas

- democrático

El líder orientado a la tarea

- restrictivo
- orientado a la tarea
- socialmente distante
- directivo
- estructurador
- Este estilo se relaciona positivamente con la productividad, pero no así con la satisfacción de los empleados y la cohesión del grupo.

El líder orientado a las personas

- tolerante
- orientado a las personas
- socialmente cercano
- participativo
- comprensivo
- Este estilo se relaciona positivamente con la satisfacción de los empleados y la cohesión de grupo, pero no así con la productividad.

El enfoque de la rejilla (grid) gerencial del liderazgo, hace incapié en que los dos estilos citados anteriormente no se excluyen mutuamente. Según esta teoría, los mejores líderes muestran un interés profundo y equilibrado tanto por las personas como por la tareas. El modelo situacional de Hersey y Blanchard establece un equilibrio variable en la orientación a las personas y a la tarea, adaptándola a las diferencias en el grado de madurez de los subordinados.

Rodríguez (1994, pp.45-47), considera que dentro del modelo situacional de liderazgo existen cuatro estilos básicos:

"Estilo 1. Ordenar: El líder define el qué, cuándo, cómo y dónde. La comunicación es casi unilateral, da instrucciones específicas y supervisa de cerca el desarrollo del trabajo.

Estilo 2. Persuadir: El líder permite la comunicación bilateral: admite que el seguidor exponga sus puntos de vista y pregunte los por qué, pero no que tome las decisiones.

Explica al seguidor su voluntad y decisión ya tomadas, aclarándole las

ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se le pide.

Estilo 3. Participar: La comunicación es francamente bilateral. El líder y los seguidores, en interacción toman sus decisiones y planean las estrategias a seguir para la realización de las tareas.

Estilo 4. Delegar: El líder confía decisiones importantes en manos de sus subordinados".

En el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso el liderazgo se centrará básicamente en los estilos 1 y 2 citados anteriormente, ya que aunque es muy probable que el nuevo subordinado esté muy motivado para efectuar las tareas que se le encomienden, no está lo suficientemente identificado ni capacitado para realizarlas eficientemente sin tener un entrenamiento y supervisión estrechas. Es un objetivo del proceso de inducción el entrenar a los nuevos empleados en sus puestos para que en el menor tiempo posible puedan funcionar eficientemente bajo los estilos 3 y 4 de liderazgo situacional.

4) Clima Organizacional:

El último de los factores de la organización que señalaremos es el clima organizacional, que resulta relevante en la integración del personal de nuevo ingreso ya que es de este ambiente de donde el empleado recibe los estímulos necesarios para su motivación en el trabajo.

Chiavenato (1986, p.74) dice que el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una organización, y que éste está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

"El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) es percibida o experimentada por los miembros de la organización;
- b) influye en su comportamiento".

Atkinson (Citado por Chiavenato, 1986, p.74) desarrollo un modelo para estudiar el comportamiento motivacional que considera los determinantes ambientales de la motivación, su modelo considera las siguientes premisas:

"1. Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.

2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.

3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.

4. Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocada.

5. Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una determinada especie de necesidad. El patrón de motivación provocado determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento".

Litwin y Stringer (Citados por Chiavenato, 1986, p.76) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

"1. *Estructura de la organización*: el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.;

2. *Responsabilidad*: el sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones;

3. *Riesgos*: el sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.

4. *Recompensas*: el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; es la sustitución de la crítica y de los castigos por la recompensa;

5. *Calor y apoyo*: el sentimiento de buena camaradería general y la ayuda mutua que prevalece en la organización;

6. *Conflicto*: el sentimiento de que la administración no tema diferentes opiniones o conflictos. Es la colocación de las diferencias en el aquí y en el ahora".

2.2 Factores propios del individuo:

1) Personalidad:

La personalidad del nuevo miembro influye de manera determinante en su integración a la organización e incluso es un aspecto que se trata de explorar detalladamente en la selección de personal, para saber si el individuo se adaptará a la organización y a las tareas del puesto al que aspira, o si no sólo no se integrará a la organización sino que podría ser un elemento nocivo para la misma.

Aunque los autores todavía no se han puesto de acuerdo para encontrar una definición global de lo que es la personalidad, Guilford (Citado por Tyler, 1975, p.160) considera que la personalidad incluye todos los rasgos de un individuo: sus características físicas, sus cualidades intelectuales, sus aptitudes y talentos, así como

también sus cualidades temperamentales, intereses, conducta expresiva y síntomas patológicos.

Según Stangner (Citado por Chiavenato, 1986, p.57) la percepción selectiva de cualquier situación del individuo, está influida por varios factores que se ubican dentro de su personalidad:

- a) la experiencia pasada;
- b) la "expectativa" del individuo en relación con lo que puede ocurrir;
- c) las necesidades íntimas (aspecto motivador);
- d) las consecuencias posibles de una acción o suceso; y
- e) la "estructura de campo" (patrón organizado de las percepciones de un individuo, ya que la percepción de sucesos, o circunstancias individuales, tiende a ser "ajustada" a un patrón general).

Según Lazarus (1965, pp.1-26), el ajuste o adaptación de la personalidad consiste en la acomodación que hace el individuo de su personalidad para ajustarse a ciertas demandas. Estas demandas pueden ser:

- a) Internas que básicamente se refieren a necesidades fisiológicas, y
- b) Externas que surgen de su ambiente social al vivir en sociedad de manera interdependiente con otras personas. Estas demandas se expresan como esperanzas que otros tienen en él. "Estas esperanzas generalmente se ven reforzadas por la amenaza de castigos físicos o penalidades psicológicas, tales como el ostracismo o la desaprobación. Operan como presiones poderosas sobre el individuo, a las que debe acomodarse si quiere tener un intercambio cómodo y efectivo con su ambiente social".

Este mismo autor plantea que en las organizaciones, como en otros campos, existe la necesidad de medir el ajuste de los individuos, lo cual presenta una serie de

dificultades, dice que lo crucial del problema es cómo determinar científicamente los criterios, ya que no se puede decir qué es bueno y qué es malo en el ajuste, sin hacer juicios de valor. "Y estos se basan en opiniones de qué es deseable o no en la gente y en la sociedad... existe el problema del relativismo cultural, ya que las normas sociales con base en las cuales se valúa el ajuste nunca son absolutas. Varían de una cultura a otra, e incluso dentro de una cultura, de un grupo a otro, o de una época a otra". Dice que aunque se pudiera determinar un promedio estadístico por país o mundial habría que hacerse las siguientes preguntas: "¿podríamos decir que el hombre "promedio" es realmente una buena norma para poder hacer comparaciones? ¿Qué grado de desviación de la norma sería anormal o patológico?". No obstante lo anterior, considera que con las reservas del caso, es posible identificar 4 criterios que permiten conocer el desajuste de un individuo, estos son:

1.- La presencia de un alto grado característico de incomodidad psicológica en un individuo determinado, por un largo tiempo. (Personas crónicamente ansiosas o deprimidas).

2.- La ineficiencia cognoscitiva. (Incapacidad de una persona para pensar claramente sin distorsionar la realidad o para practicar habilidades sociales como lo hizo anteriormente, deterioro en su juicio, en su capacidad para resolver problemas, etc.).

3.- Molestias en el funcionamiento del cuerpo. (Síntomas psicosomáticos)

4.-Desviación de la conducta. (Apartarse de las normas sociales)".

Marie Jahoda (Citada por Lazarus, 1965, pp.30-31) "identifica como criterios de salud mental, cualidades como autoconciencia, autoaceptación, crecimiento, desarrollo, autoactualización, integración, autonomía, percepción de la realidad, libre de la distorsión por necesidades y dominio del ambiente. Destaca la habilidad

del individuo para controlar las relaciones interpersonales y tener éxito en el autodesarrollo, en direcciones escogidas individualmente."

En el método conductista la evaluación del ajuste del individuo se "centra en las conductas específicas del individuo. Dichas conductas se evalúan con base en los tipos de consecuencias que producen para la persona que las actúa y para las demás personas que se ven afectadas por ellas. Las conductas "ventajosas" (adaptativas o constructivas) son aquellas cuyas consecuencias se juzgan favorables; por el contrario, las conductas "desventajosas" (problemáticas, desadaptadas o destructivas) son las que producen resultados negativos. Las evaluaciones respecto a las consecuencias positivas o negativas de la conducta son juicios sociales y éticos que dependen de los valores y estándares de la comunidad que los forma". (Mischel, 1988, p.341).

No obstante la dificultad planteada en los párrafos precedentes para el establecimiento de los criterios para evaluar las características de personalidad que facilitarían la adaptación de los nuevos miembros que ingresarán a la organización, es importante que la organización trate de identificar para cada puesto, cuales son las características de personalidad requerida, tomando como parámetros la cultura del lugar y de la misma organización.

Miner (Citado por Organ, D. y Bateman, T., 1991, pp. 208-209) después de venir realizando estudios a lo largo de 30 años, ha definido las características de personalidad que deben reunir las personas que van a ocupar puestos de alta dirección, estas son:

- Respuesta positiva ante las figuras de autoridad.
- Espíritu de competencia.

- Asertividad.
- Habilidad para imponer sus ideas.
- Deseo de sobresalir del grupo.
- Tolerancia para las tareas administrativas de rutina.

2) Adquisición de valores:

Si la integración del nuevo empleado implica la asimilación de los valores organizacionales, se considera de suma importancia el conocer como el individuo adquiere los valores.

Desde el enfoque psicológico, Rokeach (Citado por Hernández, 1993, p.108) define los valores como la convicción perdurable de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o contrario. para este autor los valores tienen dos funciones:

- 1) Normatividad que regirá la conducta de un individuo: las normas ayudan a evaluar, juzgar, alabar y condenar la propia conducta y la de los demás.
- 2) Motivacional: se refiere al componente que expresa la lucha del individuo por alcanzar sus propios valores.

Para Hernández (1993, p.109) la adquisición de valores implica cuatro etapas:

- 1) Personalidad del individuo y sus predisposiciones en cualquier situación.
- 2) Socialización: interacción del niño y del adulto con otros miembros de su mundo social.
- 3) Pertenencia a grupos: influencia en las actitudes y valores del individuo al identificarse con dichos grupos y hacer propios los valores de los mismos.

4) Clase social o estatus: valores y actitudes transmitidas al individuo en su calidad de miembro de una determinada clase social o estatus.

Para la teoría psicoanalítica la conciencia moral y la adquisición de los valores la realiza el superyo de cada individuo, y se lleva a cabo como respuesta a los premios y castigos impuestos por los padres. Para obtener el premio y evitar el castigo, el niño aprende a orientar su conducta de acuerdo con los lineamientos trazados por sus mayores; todo lo que estos consideran impropio o digno de castigo tiende a ser incorporado a su conciencia moral, todo lo que merece la aprobación o premio tiende a integrar su ideal del yo. Tal incorporación tiene lugar mediante un mecanismo denominado introyección: en tanto la conciencia castiga al individuo conduciéndolo a sentirse culpable, el ideal del yo lo premia llevándolo a sentirse orgulloso de sí. Con la estructuración del superyo, el control de los padres es sustituido por el autocontrol.

La adquisición de valores también puede explicarse desde el enfoque de las teorías de condicionamiento mediante modelos de aprendizaje: inicialmente las influencias más directas en la conducta de un niño son sus padres, y ellos establecen los eventos ambientales que moldean la conducta del niño, posteriormente éstos van siendo sustituidos por las diferentes figuras de autoridad de los grupos a los que va ingresando el individuo. El aprendizaje también puede darse por imitación de los modelos mediatos y por mediación simbólica.

Los valores, las actitudes y la conducta están íntimamente relacionados entre sí, es mucho más fácil, partiendo de una conducta específica el predecir las actitudes y valores de quien manifiesta dicha conducta. La perspectiva psicológica permite suponer que la mejor manera de efectuar un cambio en los valores y las actitudes de

un individuo es mediante un cambio de conducta del mismo. (Hernández, 1993, p.111)

3) Necesidades y Motivación:

La integración del nuevo empleado y de la organización requiere que los objetivos y las necesidades de los nuevos miembros sean satisfechos por la organización en la medida de lo posible. por lo tanto es relevante el conocer cuales son esas necesidades y objetivos.

Kast y Rosenzweig (1989, p.297) consideran que "Un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma, o cuando menos, a desarrollar una propensión para un comportamiento específico. Esta necesidad de acción puede ser generada por un estímulo externo, o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo".

Estos mismo autores consideran que las diferencias individuales en lo que respecta a la motivación, son sin duda alguna una consideración muy importante para comprender y predecir las diferencias individuales en la conducta.

Es importante señalar que las necesidades y la motivación de un individuo son procesos dinámicos que se encuentran en una variación constante.

Dentro de las teorías clásicas de motivación se encuentran la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de dos factores de Herzberg:

JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW	TEORIA DE DOS FACTORES DE HERZBERG
Autorrealización	
Estima	SATISFACTORES Logro Reconocimiento El trabajo en sí Responsabilidad Desarrollo
	INSATISFACTORES
Sociales y de pertenencia	Política y Administración de la empresa
Seguridad	Supervisión Salario Relaciones interpersonales
Fisiológicas	Condiciones de trabajo

Maslow ordenó las necesidades humanas por orden jerárquico, en la base se encuentran las necesidades más básicas y en la punta las más complejas, dentro de su teoría encontró que cuando se satisface un grupo de necesidades éste deja de ser motivador, no se puede pasar al siguiente grupo de necesidades hasta haber satisfecho el anterior y que la satisfacción de un grupo de necesidades no es permanente, sino que el individuo puede regresar a grupos anteriores de necesidades que habrían sido cubiertas pero que en determinado momento pueden dejar de estar satisfechas y debe regresar a cubrir esas necesidades.

Herzberg y sus colaboradores plantean que las necesidades de los individuos en las organizaciones se dividen en dos grupos de factores de motivación:

Insatisfactores a los que llamó factores de mantenimiento, de higiene o de contexto del trabajo, comprobaron que estos factores sólo eran elementos de descontento y no motivadores, o sea, que si estos factores existen en un ambiente de trabajo en gran cantidad y calidad, no producen insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción, pero si no existen surgirá la insatisfacción.

Satisfactores a los que también consideraron como motivadores, estos se relacionan con el contenido del puesto, su existencia produce sensaciones de satisfacción o de no satisfacción, pero no insatisfacción.

La Teoría motivacional de las expectativas de Vroom sugiere que las personas están motivadas para lograr una meta siempre y cuando piensen que ésta vale la pena y si son capaces de visualizar que las actividades que realicen ayudarán a alcanzarla.

El modelo de Porter y Lawler en esencia plantea que el desempeño es una función de la capacidad, la percepción de la tarea requerida y el esfuerzo para lograrla. Este recibe la influencia del valor de las recompensas y la probabilidad percibida de esfuerzo-recompensa. A su vez, el logro del desempeño se relaciona con las recompensas y la satisfacción.

La teoría de la equidad hace referencia al criterio subjetivo de los individuos respecto a lo justo de una recompensa que recibe por su esfuerzos en comparación con las recompensas que reciben los demás.

Skinner desarrolló la teoría del reforzamiento, que afirma que las personas son motivadas por los elogios del comportamiento deseado; las personas deben participar en la fijación de sus metas y recibir retroalimentación periódica con reconocimientos y elogios.

2.3 Manejo de los factores organizacionales y del individuo para la acomodación y ajuste entre el individuo y la organización:

Todos los factores de la organización que se mencionaron en el inciso 4.1 de este capítulo son interdependientes y se influyen entre sí.

Es de fundamental importancia el que la organización cuente con una misión bien fundamentada y establecida, así como con procesos de comunicación, estilos de liderazgo y un clima organizacional que facilite no sólo la integración de los nuevos miembros que ingresan a ella, sino también la del personal que ya tiene tiempo laborando en la misma.

De igual manera, es muy importante que la organización considere las diferencias individuales que existen entre los miembros que la integran, así como las necesidades, expectativas y motivaciones que tienen dichos miembros, a fin de que genere los mecanismos necesarios que permitan la satisfacción de sus miembros en las respectivas tareas que tienen asignadas, al sentir que la organización muestra interés y contribuye para que ellos realicen además de los objetivos organizacionales, sus objetivos personales.

Es sólo en este sentido que los miembros de la organización se sentirán como parte de ella, harán suyos los valores organizacionales, generarán su sentido de compromiso para el logro de los objetivos y compartirán el éxito de la organización, deseando permanecer en ella.

El establecimiento de un adecuado programa de inducción para el personal de nuevo ingreso, debe contemplar un diagnóstico de los factores organizacionales que influyen en la integración del personal, a fin de realizar las adecuaciones necesarias para que dicho programa pueda tener éxito y no se quede sólo en buenas intenciones.

No es posible realizar la integración de personal cuando la misión de la organización no está bien definida incluyendo sus creencias, valores, objetivos y procedimientos, ya que los miembros de la compañía se encontrarán a la deriva, en el mejor de los casos,

aplicarán su criterio respecto a que es lo que más conviene a la organización desde su particular punto de vista, no habrá un objetivo común que deban perseguir todos los miembros de la organización, y en el peor de los casos, ésto se prestaría a que se genere el oportunismo y que muchos miembros de la organización busquen su beneficio particular en lugar del bien común.

Por otra parte, si la organización presenta fallas en sus procesos de comunicación formales, propiciará el crecimiento de rumores sin ningún fundamento que pueden dañarla gravemente. Asimismo, si su clima organizacional está saturado de elementos desmotivadores y generadores de frustración, más que de elementos motivadores y el estilo de liderazgo que maneja no está enfocado bajo una perspectiva situacional que contemple a las tareas y las personas, no tiene caso establecer un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso, ya que no existirá congruencia entre lo que predica dicho programa y las situaciones reales que se dan en la organización, además de que los miembros de la organización no desearán involucrarse en el mismo. Bajo estas circunstancias es muy probable que los nuevos miembros que ingresen a ella decidan abandonarla en poco tiempo, permaneciendo sólo los menos capaces que no puedan encontrar otra alternativa laboral.

Como conclusión se puede decir que, si la organización no cuida los aspectos antes mencionados, lo más probable es que a largo plazo le sea muy difícil subsistir terminando por desintegrarse.

CAPITULO 3

PAPEL QUE DESEMPEÑAN LOS JEFES INMEDIATOS EN EL PROCESO DE INDUCCION

El papel que desempeña el personal de alta dirección en la inducción del personal de nuevo ingreso a la organización, es de suma importancia, ya que en este nivel es donde se generan y se proyectan a la organización su misión, filosofía, valores y objetivos, además de ser el nivel en el que se toman las decisiones de mayor relevancia para la misma y donde son aprobadas las políticas, normas, procedimientos y programas que involucran a su personal.

Sin embargo, este capítulo se enfocará a analizar de una manera más detallada las funciones, responsabilidades, características que deben reunir y papel que desempeñan, los niveles medios de la organización (Gerencia, Ejecutivos y Supervisión), en el proceso de inducción de los nuevos empleados, por considerar que "éstos son el vínculo entre los trabajadores o empleados y la alta dirección de la empresa". (Simonsen, 1988, p.21)

3.1 Funciones, tareas y responsabilidades de los niveles medios en la organización:

Según Peter Druker (1987, p.273) el trabajo de un gerente contempla 5 operaciones básicas:

1. Fijar objetivos.
2. Organizar.
3. Motivar y comunicar.
4. Medición.
5. Desarrollar a la gente incluyéndose él mismo.

Para Mintzberg (Citado por Hampton, 1989, pp.25-31) los gerentes tiene 3 funciones:

"1. Funciones interpersonales:

En la realización de sus actividades los gerentes deben establecer relaciones interpersonales, para lo cual representan los siguientes papeles:

-Representante.- funcionan como representantes de la organización al atender problemas del personal o asistir a eventos relacionados con éstos.

-Lider.- interactúan con sus subordinados, discutiendo las tareas que se deben realizar y las maneras de llevarlas a cabo.

-Enlace.- establecen contactos y relaciones amistosas en otros departamentos, divisiones, organizaciones, etc., que les servirán para llevar a cabo las tareas que tienen asignadas.

2. Funciones informacionales:

Los gerentes obtienen información sobre el entorno de la organización y sobre la misma organización al estar en contacto con ambos y además transmiten a otros la información que recaban, son 3 los papeles que desempeñan en estas funciones:

-Supervisor.- buscan y reciben información acerca de las operaciones que son su responsabilidad y acerca del ambiente.

-Diseminador.- transmiten a los demás miembros de la organización información procedente del exterior y también la comunican a sus subordinados.

-Portavoz.- hablan en favor de su área y de la organización ante las personas ajenas a la misma.

3. Funciones decisionales:

Los gerentes deben efectuar la toma de decisiones de diversos aspectos que se relacionan con su actividad, para lo cual desempeñan 4 papeles:

-Empresario.- realizan esfuerzos tendientes a mejorar el funcionamiento y logros de la organización.

-Solucionador de problemas.- reaccionan ante las dificultades imprevistas que entorpecen el desempeño normal o esperado en las funciones que tienen a su cargo.

-Asignador de recursos.- incluye, entre otras cosas, tomar decisiones sobre como el tiempo, dinero, materiales, horas de trabajo y otros recursos limitados serán aplicados a las múltiples y diversas necesidades de la organización.

-Negociador.- celebrar reuniones con otras personas para obtener y/o ceder en ciertos aspectos para el buen funcionamiento de la organización".

Smith y Wakeley plantean que las funciones de los ejecutivos se relacionan con frecuencia en encabezar la marcha para establecer y controlar la estructura formal, con objeto de hacer que la forma en que la gente se relaciona entre sí y con sus trabajos conduzca a la realización de las metas organizacionales. El ejecutivo deberá considerar también la influencia que la organización informal tiene sobre la consecución de las metas organizacionales, parte de su trabajo consiste en generar los mecanismos necesarios para que ésta no sea un obstaculo sino que ayude a la consecución de las mismas, lo que logrará coinciliando, en la medida de lo posible, los objetivos personales de sus subordinados con los objetivos de la organización. Las metas del ejecutivo por lo tanto son:

- "a) Aumentar la productividad del área que tiene a su cargo.
- b) Ver que aun sujeta a tensiones, su área y la organización tengan capacidad para mantenerse integradas.
- c) Hacer que sus subordinados se interesen más en su trabajo manteniendo una moral alta en los mismos".

3.2 Características y habilidades requeridas para el desempeño eficiente de las funciones de los niveles medios en la organización:

Para que los gerentes y supervisores puedan realizar sus funciones de manera eficiente, es necesario que cuenten con ciertas habilidades.

Simonsen (1988, p.11) considera que los gerentes y supervisores deben tener, entre otras, las siguientes habilidades:

1. Entender las diferencias entre los trabajadores: la forma en que trabajan, las cosas que saben hacer o sus capacidades, sus necesidades y las cosas que son importantes para ellos.
2. Tener la capacidad de planear el trabajo de tal forma que se aprovechen al máximo la capacidad y habilidad de cada trabajador.
3. Ser capaz de dar información y consejos prácticos.
4. Conocer la organización o estructura de la compañía para entender mejor el trabajo propio y el de los trabajadores.
5. Ayudar a los trabajadores a entender cómo encajan sus trabajos en la organización.
6. Organizar su trabajo de tal forma que tenga tiempo para ayudar a otros con sus respectivos trabajos".

Este mismo autor, considera que existen 3 tipos de habilidades que los supervisores deben de poseer: adaptativas, funcionales y técnicas. Considera que los supervisores requieren de más habilidades adaptativas y funcionales que técnicas para el buen desempeño de sus funciones, por lo que deben tratar de mejorarlas al mismo tiempo que ayudan a sus subordinados a que también lo hagan.

- a) **Adaptativas.-** son aquellas que han desarrollado las personas y que las ayudan a integrarse o pertenecer a algo, ayudan a la gente a llevarse bien entre sí y a adaptarse a algún trabajo:

Lista de habilidades de adaptación

"Habilidad	Significado
1. Seguir instrucciones	Seguir instrucciones habladas o escritas para hacer las cosas de la manera correcta.
2. Exactitud	No cometer errores o revisar el trabajo propio para corregir errores.
3. Actitud	Pensar positivamente. Ver el mejor lado de las cosas.
4. Concentración	Concentración en la tarea y no distraerse del trabajo que se realiza.
5. Cooperación	Compartir. Llevarse bien con otros para hacer un trabajo.
6. Flexibilidad	Cambiar para ajustarse a nuevas situaciones, a nuevas formas de hacer las cosas o a nuevas ideas.
7. Juicio	Considerar todas las soluciones posibles. Tomar buenas decisiones.
8. Confiabilidad	Estar en el lugar en que se espera que esté. Trabajar como se prometió aun cuando haya problemas
9. Tacto	Decir las cosas de la mejor manera para todos los involucrados. Manejar los problemas lo mejor posible.
10. Minuciosidad	Terminar las tareas y proyectos. Prestar atención a todos los detalles.
11. Administración del tiempo	Llegar a tiempo. Trabajar de acuerdo con el programa. Planear el tiempo como se necesite".

- b) **Funcionales.**- son las habilidades generales que se necesitan en el desempeño de un trabajo y las que las personas requieren para ascender o crecer en sus empleos:

Lista de habilidades funcionales

Habilidad	Significado
1. Razonamiento	Seguir mentalmente un plan, paso a paso, sin usar palabras o números como guías. Analizar los trabajos que se deben hacer.
2. Administrativa	Establecer metas y objetivos. Planear el tiempo, los recursos materiales y el trabajo. Tomar decisiones y resolver problemas.
3. De oficina	Llevar archivos y registros. Cuidar detalles.
4. Comunicación (hablada)	Entender y expresar ideas e información usando palabras.
5. Comunicación (escrita)	Compartir información o ideas escritas. Poner en papel planes y pensamientos.
6. Asesoría	Ayudar a otras personas a solucionar problemas.
7. Manualidades	Usar las manos para trabajar con herramientas o materiales.
8. Creatividad	Desarrollar o producir algo nuevo. Trabajar con ideas nuevas.
9. Instrucción	Enseñar una habilidad o dar información a otras personas.
10. Interpersonal	Llevarse y trabajar bien con alguna persona o grupo.
11. Uso del lenguaje	Ver errores gramaticales, de puntuación y ortografía en los escritos. Usar el lenguaje correctamente.
12. Matemática	Entender números e ideas. Pensar y planear con números.
13. Mecánica	Reparar o manejar máquinas, herramientas o materiales.
14. Numérica	Trabajar con figuras. Manejar dinero. Ocuparse

- de detalles numéricos.
- 15. Organizacional Coordinar actividades, información y personas para lograr un objetivo o meta.
 - 16. Persuasiva Vender a la gente ideas, productos o servicios.
 - 17. Física Usar músculos, fuerza o coordinación.
 - 18. Investigación Saber cómo encontrar información o respuestas en libros, laboratorios, archivos o en otras fuentes.
 - 19. Relaciones de espacio Concebir un objeto terminado viendo planos o dibujos.
 - 20. Supervisión Dirigir y supervisar a otras personas. Delegar trabajo. Resolver problemas que involucran a personas".

c) Técnicas.- son las habilidades precisas que se requieren para hacer un determinado trabajo.

El que un gerente o supervisor tenga éxito, depende de las características y habilidades que emplee en el ejercicio de sus funciones, Chapman (1992, p.9) hace una diferenciación entre las características que tiene un supervisor con éxito y uno fracasado:

SUPERVISORES CON EXITO	SUPERVISORES FRACASADOS
"Los que mantienen una actitud positiva cuando están bajo estrés.	Los que permiten que los problemas los desalienten.
Aquellos que se dan tiempo para enseñar a los empleados lo que saben.	Los que dan instrucciones apresuradas a sus empleados y después no lo saben.
Los que construyen y mantienen relaciones gratificantes con sus empleados.	Personas insensibles a las necesidades de los empleados.

SUPERVISORES CON EXITO	SUPERVISORES FRACASADOS
Los que aprenden a establecer pautas de autoridad razonables y coherentes.	Aquellos que no están interesados en aprender las técnicas básicas de supervisión.
Aquellos que aprenden a delegar.	Aquellos que no entienden que no se trata de lo que el supervisor haga, sino de que los supervisores consigan que los demás logren algo.
Aquellos que establecen normas/reglas de alta calidad y dan buen ejemplo.	
Personas que se esfuerzan por llegar a ser buenas comunicadoras.	Supervisores que hacen alarde de su puesto.
Líderes que reúnen el esfuerzo del equipo para lograr una alta productividad.	Aquellos que llegan a ser demasiado autoritarios o demasiado débiles".

La mayoría de los autores coinciden en considerar que una habilidad básica en los supervisores debe ser la de poder instruir o enseñar a sus subordinados para poder cumplir con las demás funciones que tienen asignadas. Simonsen (1988, p.27) considera que la buena enseñanza es algo más que decir algo a alguien. Es ver que se necesita aprender, y planear la mejor manera de presentarlo para que sea claro para quien aprende.

Según Zaccarelli (1993, p.12), los gerentes y supervisores normalmente deben brindar capacitación a sus subordinados por cuatro motivos:

1. Para capacitar (orientar) a sus nuevos subordinados.
2. Para mejorar el conocimiento o habilidades de sus subordinados.
3. Para proporcionar a sus subordinados desarrollo profesional a largo plazo.
4. Para solucionar problemas operativos".

3.3 Papel que representan los niveles medios de la organización en el proceso de inducción:

Por lo ya planteado en los incisos 3.1 y 3.2 de este capítulo, es evidente que así como los

jefes inmediatos son los que determinan la contratación y la selección de un candidato para ocupar una vacante, la inducción de su personal de nuevo ingreso es una función y responsabilidad de ellos mismos.

Como ya se mencionó, estos niveles deben poseer un buen número de habilidades adaptativas y además desarrollarlas en sus subordinados para lograr unos de sus principales propósitos: la integración y la adaptación al trabajo y a la organización, tanto de ellos mismos como del personal que tienen bajo su mando. Si ésto deben hacerlo con el personal que tiene ya tiempo laborando en la organización, con los nuevos miembros que ingresan al grupo esto adquiere una importancia fundamental.

Los jefes inmediatos no pueden improvisar las condiciones ni los procedimientos para la inducción de su personal de nuevo ingreso, como ya se mencionó en el capítulo 1 de este trabajo, este proceso requiere ser cuidadosamente planeado y requiere la involucración real de todas las personas que intervienen en el mismo.

Los jefes inmediatos son los modelos más significativos que los nuevos empleados tomarán para su integración a la organización, por lo que sus actitudes deben ser congruentes con lo que establece la filosofía, valores y normas establecidos por la misma. Dentro del proceso de inducción representan también un papel de facilitadores para la incorporación de sus nuevos subordinados, por lo que deben crear en su área un ambiente que facilite su integración, ésto incluye tanto el proporcionarle las condiciones y materiales físicos para que puedan desempeñar adecuadamente las tareas que tienen asignadas, así como el sensibilizar e involucrar a los demás miembros de su equipo para que estos colaboren en la socialización del nuevo elemento, para lograr ésto, como ya se mencionó, es necesario que conozca las características y mecanismos bajo los que funcionan los grupos informales con los que el nuevo empleado entrará en contacto, y

tener el tacto necesario para plantear la llegada del nuevo compañero de tal manera que los demás miembros del grupo no lo perciban como una amenaza sino como una ventaja para todo el grupo. Además de procurar que el nuevo empleado encuentre dentro de este ambiente los satisfactores de sus necesidades a fin de que se sienta satisfecho con su trabajo y se mantenga motivado.

Otra función relevante que desempeñan los jefes inmediatos en el proceso de inducción, es el entrenamiento en el puesto que deberán proporcionar a los nuevos miembros, esto implica el que conozcan detalladamente las actividades que se realizan en dicho puesto, para esto deberán haber estudiado con anticipación la descripción del puesto y en caso necesario haber realizado conjuntamente con el área de recursos humanos las adecuaciones que se consideren pertinentes, a fin de asegurarse que la descripción esté actualizada. Asimismo en la entrevista que hayan realizado con el candidato y con los informes que les haya proporcionado el área de recursos humanos, deberán haber explorado sus capacidades y habilidades a fin de determinar los puntos en que el entrenamiento deberá hacer énfasis.

Otro aspecto muy importante a considerar en el entrenamiento en el puesto del nuevo empleado, es asegurarse que las personas que vayan a impartir dicho entrenamiento estén capacitadas para hacerlo, esto incluye a los jefes inmediatos, el que éstos muchas veces no proporcionen el entrenamiento adecuado a su nuevo personal puede deberse más al hecho de que no saben como hacerlo que a que no quieran hacerlo, entonces es responsabilidad suya también el capacitarse para poder realizar esta función de manera adecuada. Se mencionó también que resulta conveniente que el jefe inmediato nombre a alguna persona de su área para que lo apoye en este entrenamiento, sin embargo deberá cerciorarse que la persona que nombre deberá estar capacitada para hacerlo.

Los jefes inmediatos son los responsables del seguimiento y evaluación del desempeño, adaptación y entrenamiento que está teniendo su nuevo empleado, y deberá encargarse de darle el reforzamiento y retroalimentación necesarios para el fortalecimiento de sus acciones, o hacer, con los apoyos necesarios como puede ser el área de recursos humanos, las adecuaciones necesarias en los programas de inducción.

Es importante que los jefes inmediatos estén convencidos de que la capacitación que deben proporcionar a su personal es una de sus tareas prioritarias, y que ésta no puede esperar hasta que "él quiera" o "el tiempo lo permita".(Zacarelli, 1993, p.4), un ejemplo crítico podría ser que por no haber proporcionado al nuevo empleado el entrenamiento oportuno en materia de seguridad e higiene, este sufriera un accidente en el que perdiera la vida. Por lo tanto es necesario que organicen de tal forma sus actividades que dispongan del tiempo necesario para poder realizar el entrenamiento de su nuevo personal en el momento oportuno, respetando los programas establecidos para tal efecto.

Considerando que el contacto principal que tiene el nuevo empleado con la organización es su jefe inmediato, si éste no se involucra en el proceso de inducción es muy probable que el nuevo empleado que pudo ser un elemento valioso para la organización renuncie, o que sea despedido por considerar que no reunió los requisitos para el puesto, o bien que permanezca en la organización pero que su potencial no pueda ser debidamente aprovechado por la misma.

CAPITULO 4

EL PAPEL DEL PSICOLOGO ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE INDUCCION EN LA ORGANIZACION MODERNA

Los cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, científicos y culturales que se están registrando a nivel mundial, están teniendo importantes repercusiones sobre las organizaciones y sobre los individuos.

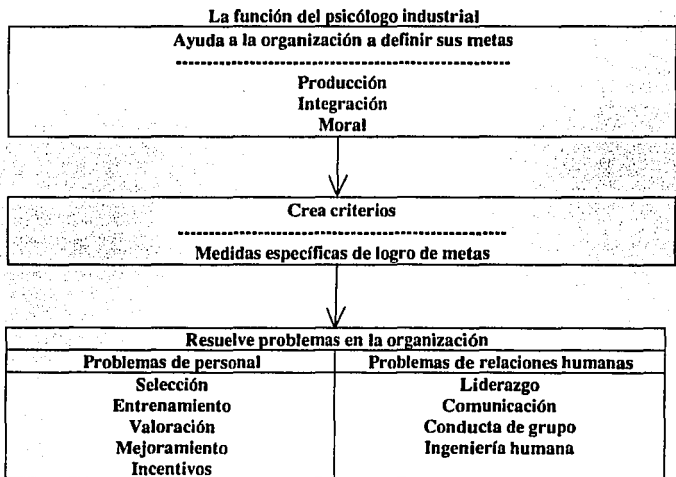
Brown (1992, pp.338) plantea "que es imposible comprender las actitudes de la dirección o de los trabajadores a menos que se examinen en su contexto histórico y que se tenga en cuenta que mucho de lo que se atribuye a la "naturaleza" es, en realidad, el producto de una cultura determinada en una etapa particular de su desenvolvimiento".

Este mismo autor considera que toda transformación tecnológica requiere el desarrollo de nuevas características en los individuos así como una nueva organización que la aplique. Hay muchas teorías que se han generado a lo largo de la historia respecto a las organizaciones y los individuos y que fueron válidas en su momento, pero es muy probable que ante los nuevos cambios que se están experimentando éstas ya no tengan la misma validez.

Aunque el problema de la adecuación de las condiciones laborales a las nuevas circunstancias que se están generando no recae completamente dentro de la esfera de ningún especialista, el psicólogo organizacional juega un papel muy importante dentro de este proceso.

Bustamante (1993, p.26) define a la Psicología Industrial o del Trabajo "como la rama de la Psicología que estudia los fenómenos de la conducta humana que se manifiestan en el medio laboral".

El cuadro que se presenta a continuación, resume lo que Smith y Wakeley (1993, p.27) consideran como la función del psicólogo industrial, pero que puede aplicarse al psicólogo que trabaje en cualquier organización, cuya mayor preocupación debe ser determinar la forma en que las actividades del personal de la organización contribuyen al logro de las metas organizacionales:



Una de las funciones más importantes y difíciles de los psicólogos dentro de la organización es el desarrollar criterios o medidas de realización de metas, que puedan ser usadas por la organización para evaluar el avance que está teniendo hacia el logro de sus metas.

Peniche (En J. Urbina, 1989, p.587) dice que "al psicólogo del trabajo se le han asignado diversos roles y funciones. Dentro de la teoría clásica de la organización, es el de un técnico especialista en recursos humanos que es capaz de reclutarlos, seleccionarlos (psicológicamente), capacitarlos, integrarlos, evaluarlos laboralmente, manejar sus relaciones humanas y su dinámica grupal. En la aproximación participativa, es el animador grupal, promotor del cambio que permite a las empresas realizar ajustes que el mercado y la organización social demanda; es también el modificador de actitudes y orientador de personas e instituciones, y el especialista en la organización de la fuerza de trabajo". Considera que el papel actual del psicólogo laboral es el "de un actualizador que debe desarrollar en los trabajadores el "espíritu de grupo" para que logren actuar con flexibilidad y sean capaces de reordenarse rápidamente", menciona que su tarea está más orientada a los siguientes aspectos:

- a) Procesos de dinámica de grupos.
- b) Animar y sostener la moral del grupo.
- c) Mantener la identidad del trabajador con la empresa y con sus productos.
- d) Asesorar a la empresa, desde el punto de vista "humano", en materia de organización y estilos de dirección.

Es tarea del psicólogo el apoyar a la organización en todos los problemas relacionados con su personal, y en virtud de que el personal interviene en todo lo que se realiza en la organización, es de suma importancia que el psicólogo se preocupe por ir conociendo de manera profunda la estructura y procesos bajo los que funciona la organización en la que

trabaja, tanto dentro de la estructura formal como en la informal de la misma. Así mismo, es muy importante que conozca el entorno que rodea a la organización, a fin de que las actividades que realice se adapten a la realidad de nuestro país.

Vazquez y Ascencio (En J. Urbina, 1989, pp.593-594) plantean que en relación con las necesidades de entrenamiento que requiere nuestro país, la psicología del trabajo puede "instrumentar métodos más pertinentes para dar capacitación y entrenamiento, permitiendo a la clase trabajadora tener un desarrollo integral; adecuar dichos métodos a la realidad del país, evitando el garrafal error de la dependencia y así no caer en los problemas que aquejan actualmente a la planta productiva nacional, dejando de pensar que la tecnología por el solo hecho de haber tenido éxito en determinado país, se adecuará favorablemente en el nuestro". Consideran que una de las metas del psicólogo del trabajo es "lograr que el trabajador tenga una mejor comprensión del papel que desarrolla dentro del proceso productivo y un mejor desarrollo económico, social y humano". Mencionan también que es necesario hacer una divulgación eficaz de las posibilidades que ofrece la psicología del trabajo para el mejor desarrollo de las organizaciones, haciendo énfasis en que el psicólogo laboral tratará de conciliar los intereses y las expectativas tanto de la organización como de los empleados, con objeto de lograr su mutuo beneficio. Bustamante (1993, p.43) dice que "una realidad constante en el campo específico de la Psicología Industrial y su aplicación en nuestro país es el desconocimiento de la aplicación de esta disciplina por parte de aquellos que contratan sus servicios".

Parra (1993, p.33) menciona que la psicología industrial o del trabajo como se le denomina actualmente, ha sufrido en los últimos 20 años cambios importantes que reflejan un crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que competen a esta rama de la psicología, y que van desde aquellos relacionados con el

personal hasta intervenir en el diseño y planeación de empresas multinacionales o el manejo de conflictos interorganizacionales.

Para el desempeño de sus funciones los psicólogos organizacionales deben conocer las metas de la organización en la que trabajan.

Para Smith y Wakeley (1993, pp.27-28) las organizaciones tienen 3 diferentes categorías de metas:

- a) Metas de producción: las organizaciones se constituyen para hacer algo y ese algo debe hacerse con eficiencia y eficacia.
- b) Metas de integración: la organización debe mantenerse unida bastante tiempo para cumplir sus metas y conservarse intacta y así realizar sus metas futuras. Aun cuando cambien las reglas que definen a la organización o cambien los puestos o tareas particulares, o aunque ciertos individuos la dejen y otros entren a ella, las probabilidades de que sobrevivan deben ser elevadas.
- c) Metas morales: el personal de la organización debe hallar interesantes, atractivos, estimulantes o, cuando menos, dignas de realizarse, las actividades que tenga que hacer. Si el trabajo no es percibido de esta manera por los miembros de la organización, tarde o temprano dejarán de hacerlo, y la producción e integración se verán amenazadas".

Aunque el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso guarda una relación importante con las metas de producción y morales, está más estrechamente relacionado con las metas de integración de la organización, por lo que en este capítulo se analizará de manera más detallada el papel del psicólogo organizacional en relación con estas últimas metas.

4.1 El papel del psicólogo organizacional en la integración de la organización:

Smith y Wakeley (1993, pp.35-36) dicen que "la integración de una compañía es su capacidad para mantener su estructura y función", y plantean que si una organización está perdiendo su personal y su capacidad de funcionar con eficiencia, su integración está declinando, y que por el contrario si conserva su personal y su eficiencia, conserva su integración, asimismo si mejora su capacidad para conservar a sus trabajadores y su eficiencia como organización entonces aumentará su integración.

Una función del psicólogo organizacional es encontrar los signos que pueden ser indicadores de la desintegración de la organización y establecer los criterios correspondientes para su medición.

Para estos autores algunos de los signos más obvios de la desintegración de la organización son: un alto índice en la rotación de personal e incremento de la inconformidad del personal, otros puntos que deben considerarse son el aumento del descontento con las políticas de la compañía, con su administración y supervisión, con las condiciones laborales y con las relaciones interpersonales.

Además de encontrar y medir los factores que pueden estar influyendo de manera negativa sobre la integración de la organización, el psicólogo organizacional debe detectar la relación que guardan con las otras dos metas organizacionales: la productividad y la moral.

Algunas veces, las organizaciones o algunos supervisores de la misma, sacrifican la integración y la moral en aras de la productividad, sin embargo es función del psicólogo organizacional el hacerles notar, que ésto puede reflejarse en un incremento momentaneo

de la productividad, pero que a la larga lo que se puede obtener son efectos más nocivos, ya que la desintegración y la moral baja no sólo repercutirán sobre la productividad haciendo que ésta se decremente, sino que además amenazarán la supervivencia de la organización.

Considerando a la organización como un sistema abierto que se ve influenciado por su entorno, el psicólogo organizacional debe estar capacitado para percibir las amenazas y oportunidades que rodean a la organización y que se relacionan con los recursos humanos que la integran, a fin de crear los mecanismos necesarios que le permitan sobrevivir con éxito.

Lo anterior no sólo incluye el momento actual, sino que es necesario planear hacia el futuro, en la medida de lo posible, los mecanismos que le permitirán responder adecuadamente ante las situaciones que tarde temprano tendrá que enfrentar.

La crisis actual por la que atraviesa nuestro país, que ya ha provocado la desintegración de algunas organizaciones, resulta un momento propicio para que el psicólogo organizacional pueda ampliar su campo de acción en la organización, rompiendo con los esquemas tradicionales que se le venían asignando y que lo encasillaban en el reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal.

Comunmente, en nuestro país en los momentos de crisis, las áreas que se ven más afectadas resultan ser las de recursos humanos, la actitud que muchos empresarios toman es reducir gastos en materia de personal, por lo que se paran contrataciones, se liquida personal, se deja de invertir en capacitación así como en los planes de beneficios de su personal, hasta el momento en que superen la crisis.

Esta actitud adoptada por las organizaciones, resulta muy errónea, ya que no toma en cuenta que un elemento clave que puede ayudarla a salir airoso en los momentos de crisis son los recursos humanos con los que cuenta, en la medida que exista integración entre los objetivos de la organización y los objetivos de su personal, y que éste se sienta parte de la misma, es muy probable que se generen actitudes de colaboración y compromiso para vencer la crisis, obteniendo muchos mejores resultados que si la organización adopta actitudes agresivas y amenazantes hacia su personal, con las que atenta a su propia integración.

Con los tratados de libre comercio y la internacionalización de las economías, las organizaciones se han visto en la necesidad de ser cada vez más competitivas y eficientes, y se han dado cuenta que requieren actualizar los sistemas con los que habían venido operando tradicionalmente, en estos momentos ya no resulta funcional el centrarse principalmente en aspectos tecnológicos, económicos y materiales, puesto que los recursos humanos de las organizaciones han cobrado una importancia relevante para el logro de estos objetivos.

Las situaciones sociales y ambientales han modificado también a los seres humanos, por lo que sus intereses, motivaciones, hábitos, actitudes y conductas, resultan ahora mucho más difíciles de predecir y controlar, tomando como base estudios realizados hace años.

En este sentido surge también para el psicólogo organizacional la oportunidad de realizar una función, que por lo menos en nuestro país, no se le daba el apoyo suficiente para llevarla a cabo, esta función es la investigación en el área del trabajo, las organizaciones mexicanas requieren información confiable y válida aplicable al ambiente en el que se desarrollan para poder llevar a cabo las adecuaciones que necesitan.

La investigación que deben realizar los psicólogos organizacionales ya no debe centrarse únicamente en la resolución de problemas inmediatos aplicando técnicas ya conocidas, sino que debe ser planteada para resolver problemas a largo plazo investigando los procesos individuales y de grupos relacionados con el área laboral y que aporten nuevos conocimientos. Es una labor suya también alentar a la organización en que trabaja para publicar estos estudios, haciéndole notar que a la larga esto beneficia a todos, ya que si todas las organizaciones publicaran los estudios que realizan, todas ahorrarían tiempo y esfuerzo al dejar de investigar aspectos que ya fueron investigados por otras y poder centrarse en cuestiones que no han sido investigadas. (Smith y Wakeley, 1993, pp.351-358)

Relacionado con el cambio organizacional, cuya teoría más representativa es el Desarrollo Organizacional, el psicólogo organizacional puede actuar también como consultor de la organización, su servicio más valioso en este sentido, como lo plantea Schein (1993, p.228) es ayudarle a la organización en la detección de problemas, propiciar que se tome conciencia respecto de éstos, producir respuestas efectivas de adaptación e integrar los esfuerzos para garantizar dicha efectividad.

Bennis (Citado por Smith y Wakeley, 1993, p.319) considera que "el cambio es resultado de la interacción entre un *agente de cambio* y la organización. El agente de cambio suele ser un consultor ajeno a la organización, pero también puede ser cualquier nuevo sistema o proceso de innovación que se implante en la organización.

Partiendo desde este punto de vista, el implantar un nuevo proceso para la integración del personal en la organización puede ser visto como un agente de cambio en donde el psicólogo organizacional tendrá un papel relevante.

4.2 El papel del psicólogo en la inducción del personal de nuevo ingreso:

El proceso de inducción del personal de nuevo ingreso a la organización actualmente puede considerarse como la llave para la integración de la organización, ya que los individuos no permanecen eternamente en la organización y ésta recibe continuamente nuevos miembros.

Si el proceso de inducción está diseñado para sentar las bases de la integración entre la organización y los nuevos miembros que ingresan a ella, es indudable que contribuirá de manera muy significativa en el cumplimiento de las metas organizacionales de integración, ésto será cierto siempre y cuando la organización esté realmente canalizando sus esfuerzos para cumplir con sus metas de integración y moral.

En una organización que presenta signos de desintegración, el tratar de implantar un adecuado proceso de inducción de personal llevará mucho más tiempo, y deberá ser cuidadosamente planeada. La implantación de este proceso puede considerarse como un agente de cambio para la organización.

El papel del psicólogo organizacional en este proceso va mucho más allá del que muchas organizaciones le han asignado en la elaboración de folletos, manuales y formatos, o el de organizar reuniones para proyectar audiovisuales y películas.

En primer término, el psicólogo organizacional debe adoptar el papel de investigador y detectar si la organización no presenta signos de desintegración, en caso de presentarlos deberá identificar las causas que la están generando y los efectos negativos que están produciendo en la organización. Asimismo, deberá evaluar el proceso actual que utiliza

la organización para la inducción de su nuevo personal, estableciendo criterios objetivos, válidos y confiables para medir la efectividad de dicho programa.

Después de haber hecho ésto estará en condiciones de establecer las causas que están afectando el proceso de inducción y proponer las adecuaciones necesarias para facilitar dicho proceso.

El psicólogo organizacional también debe tener habilidades de comunicación y negociación, que le permitan "vender" a los miembros de la organización los proyectos que propone, ésto se le facilitará al haber obtenido de sus investigaciones los argumentos y evidencias que sustenten lo que propone. Debe reconocer también que no tiene todas las soluciones y que el no será el resolvidor de todos los problemas, sino más bien que posee los elementos para involucrar a las personas así como de generar los cambios de actitudes que se requieran en la solución de los problemas.

Por lo anterior, si su propuesta va a ser la necesidad de generar un cambio porque la organización presenta signos de desintegración, o en su caso, la adecuación al proceso de inducción del personal de nuevo ingreso, deberá proponerlo a los niveles de alta dirección, planteando los costos que se están generando por estas situaciones así como los beneficios que está dejando de obtener la organización y los problemas que pudieran presentarse en el futuro de no realizar el cambio o la adecuación, es muy importante que el psicólogo organizacional logre la aprobación e involucramiento de los niveles de alta dirección ya que de no ser así lo más probable es que los otros niveles no tomen en serio los cambios y no se logre su involucración.

Además de que el hecho de eliminar los signos de desintegración o el adecuar el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso, puede requerir el efectuar cambios en otros

aspectos de la organización tales como los estilos de administración, comunicación, liderazgo, clima organizacional, redefinición de valores, objetivos, políticas de personal, etc., en los que los miembros de la alta dirección se encuentran involucrados directamente y por lo tanto se requiere que estén convencidos de querer efectuar dichos cambios.

Es necesario también tomar en cuenta sus observaciones y que establezcan lineamientos generales respecto a los cambios o las adecuaciones a realizar, si lo que resulta necesario es realizar un cambio en la organización estos niveles tomarán la decisión final respecto a si se contrata asesoría externa o el cambio puede llevarse a cabo por personal de la misma organización.

Si lo que se requiere es únicamente implantar o adecuar el proceso de inducción, una vez que los miembros de alta dirección estén de acuerdo con el programa, es necesario que deleguen la autoridad suficiente en el psicólogo organizacional para que este funja como coordinador del mismo y que lo comuniquen a los niveles medios de dirección.

Con los niveles medios de dirección, el papel del psicólogo organizacional también consistirá en informarles los costos que está generando el inadecuado proceso de inducción que se está realizando en cada una de sus áreas, así como los beneficios que están dejando de obtener y los problemas que pudieran presentarseles en el futuro de no realizar las adecuaciones pertinentes. Pero además les comunicará las fallas que el pudiera haber detectado en la inducción que están llevando a cabo y pedirles que le comuniquen las fallas que ellos también ya hayan detectado para encontrar de manera conjunta las causas y alternativas de solución.

Para que los niveles medios se comprometan e involucren con las adecuaciones de este programa, es de vital importancia que el psicólogo organizacional logre su participación en la elaboración de las mismas, que les haga saber que el servirá de apoyo desempeñando un papel de asesor, pero que los que más conocimientos tienen sobre las necesidades y objetivos que pretenden cubrir con la inducción de su personal de nuevo ingreso son ellos mismos y que le interesa conocer los procedimientos que ellos proponen para lograrlo, además de que en lo referente a la inducción al puesto y la socialización serán ellos los que las llevarán a cabo con sus nuevos empleados.

Les comunicará también la importancia que tiene el involucrar y hacer que participe el demás personal que tienen a su cargo en el proceso de inducción de los nuevos miembros que ingresan a su área, por lo que resulta necesario que también ellos escuchen y tomen en cuenta las sugerencias y comentarios de su personal, así como el conocer y considerar las características de los grupos informales que existen en su área.

El delegar la inducción del personal de nuevo ingreso en los niveles medios de dirección puede requerir el detectar las necesidades de entrenamiento y capacitación que éstos y sus subordinados requieran para poder realizar de la mejor manera posible esta función, así que también el psicólogo organizacional debe cumplir con este papel y con el de proporcionar o ver que les sea proporcionado dicho entrenamiento o capacitación.

El psicólogo organizacional también deberá proporcionar retroalimentación a todas las personas involucradas en el proceso, tanto durante la etapa de adecuación como en la aplicación y seguimiento de los programas de inducción, llevando un control y registros de todos los criterios establecidos para medir la eficacia del nuevo programa de inducción, así como de los factores que influyen sobre el mismo, a fin de poder detectar cualquier desviación y proceder a realizar las adecuaciones necesarias.

CONCLUSIONES

Ante los constantes cambios tecnológicos, científicos, políticos, económicos, sociales y culturales, que se están generando en nuestro país y a nivel mundial, las organizaciones se han visto obligadas a responder y adaptarse a ellos en el menor tiempo posible, para ésto han tenido que optimizar el aprovechamiento de los recursos con que cuentan para el logro de sus objetivos, lo que indiscutiblemente involucra a sus recursos humanos ya que son éstos los que optimizan el aprovechamiento de sus otros recursos.

La tendencia actual de la administración es considerar a las organizaciones como grupos sociales, integradas por individuos que persiguen un objetivo común, desde este enfoque el mantener la integración de las organizaciones adquiere una importancia fundamental.

Es indudable que las organizaciones que tengan una integración alta, podrán enfrentar los cambios y adaptarse más rápidamente que aquellas que presenten signos de desintegración

Para que las organizaciones puedan cumplir con sus metas de integración que le permitirán subsistir a lo largo del tiempo, requieren contar con diversos mecanismos que le faciliten conservar a su personal y que éste se sienta satisfecho, identificado y comprometido con la misma.

Uno de estos mecanismos es el proceso de inducción para su personal de nuevo ingreso, en el que se sentarán las bases para la integración de cada nuevo miembro a la organización.

Como ya se revisó en el capítulo 1 de esta tesina, el propósito general de la inducción de personal es facilitar la integración de los nuevos empleados a: la organización en general, a su puesto, a su jefe y a los grupos tanto formales como informales de los que formará parte. La integración del nuevo personal a la organización requiere necesariamente el contemplar su socialización ya que éste es el proceso mediante el cual empieza a adoptar roles apropiados, así como a comprender y a asimilar los valores y normas de la organización a la cual ingresa.

Hay que hacer notar que se habla de "integración a la organización", lo que implica la participación e interacción de múltiples factores, así como el establecimiento de procesos complejos como es la socialización que no se logran proporcionando solamente información, por lo que la inducción no puede ser considerada como un proceso simple y aislado que puede llevarse a cabo solamente por el área de recursos humanos.

De ahí la importancia de que el proceso de inducción no sea improvisado, sino que sea un proceso cuidadosamente planeado que contemple todos los factores que intervienen e influyen sobre el mismo, considerándolo como un proceso compartido y no como responsabilidad de un área en específico.

No obstante lo planteado anteriormente, hoy en día en nuestro país son pocas las empresas que ponen un verdadero interés en el proceso de inducción de su personal de nuevo ingreso. Algunas ni siquiera lo aplican, otras dejan la responsabilidad de la inducción al área de recursos humanos y aplican solamente algunas de las fases de dicho proceso. Para la inducción al puesto, asignan esta responsabilidad a los jefes inmediatos sin preocuparse por hacer un seguimiento para ver si se está realizando de manera efectiva, o se está dejando que el nuevo empleado aprenda sus funciones como pueda.

Al no contar con un proceso planeado para la inducción de su personal, muchas empresas cometen el grave error de mostrar durante la inducción que proporcionan a su nuevo personal la imagen ideal de la organización que desearían tener, pero al entrar en contacto directo con la organización el nuevo personal se enfrenta con otra imagen muy distinta, provocándoles desconfianza y frustración.

Una tarea del psicólogo organizacional es hacer ver a los miembros de la organización los beneficios y ventajas de contar con un adecuado proceso de inducción, aportar evidencias de los costos que ocasiona el no contar con él y las consecuencias negativas que pudiera ocasionar en el futuro. Así como fundamentar la necesidad de llevar a cabo en la organización los cambios que se consideran necesarios.

El establecimiento o la adecuación de un programa de inducción, no es una tarea simple, ya que implica verificar que en la organización estén presentes las condiciones que se requieren para que dicho programa pueda llevarse a cabo de manera exitosa. Esto requerirá tanto un diagnóstico de la organización como el llevar a cabo los cambios que se consideren necesarios. En una organización sana estos cambios pueden ser mínimos, pero en una organización que está presentando signos de desintegración el tipo de cambios que se requieren son de mayor profundidad.

Desde este punto de vista, el implantar un efectivo proceso de inducción en la organización puede ser considerado como un agente de cambio dentro de la misma.

El generar las condiciones propicias en la organización para poder establecer un adecuado programa de inducción, básicamente implica un cambio de valores y actitudes en los miembros de la organización, y es una oportunidad para reforzar la integración del personal que ya tiene tiempo laborando en la misma.

Un aspecto que ejemplifica lo mencionado en el párrafo anterior es el siguiente:

Para que un programa de inducción pueda tener éxito, es fundamental el lograr la involucración real de los jefes inmediatos en dicho proceso, ésto no se logra simplemente solicitando su participación o haciendo que la cumplan como una obligación más que se encuentra dentro de sus funciones, es necesario sensibilizarlos respecto a la importancia y lo valioso de su participación en el proceso de inducción, proporcionándoles retroalimentación, a fin de que, por convencimiento propio, en caso necesario, modifiquen primero sus propias actitudes y después contribuyan a la involucración y modificación de las actitudes del personal a su cargo.

Para que los cambios que se requirieren efectuar sean reales y duraderos, se requiere que éstos sean planeados y que se realicen mediante una estrategia, el Desarrollo Organizacional puede ser una estrategia conveniente de la que se puede valer la organización para generar las condiciones necesarias para la implantación o adecuación de su programa de inducción.

Las características del D.O. hacen de éste una valiosa herramienta que puede utilizar la organización para realizar ciertos cambios en su cultura que harán ver a su personal que está realmente interesada en generar los mecanismos necesarios para elevar su integración y que mediante el logro de los objetivos organizacionales cada uno de sus miembros pueda llevar a cabo el logro de sus objetivos personales, esta situación puede contribuir de manera importante para elevar la integración, moral y productividad de la organización, bajo estos parámetros no sólo es mucho más fácil lograr la involucración espontánea de sus miembros en la integración de los nuevos elementos, sino también que la imagen positiva que tienen de la organización se transmitirá a los nuevos miembros incrementando su motivación para pertenecer, ser aceptado y permanecer en la misma.

El presente trabajo es una propuesta teórica de lo que debe ser un proceso de inducción realmente efectivo, por lo que no obstante encontrarse fundamentada teóricamente, presenta ciertas limitaciones.

Teóricamente, se puede pensar que existe una organización ideal que permita fácilmente la implantación de un programa de inducción con estas características; sin embargo en la práctica no existen estas organizaciones ideales.

El llevarlo a la práctica en las organizaciones no resulta una labor sencilla, ya que como se planteó implica un conocimiento profundo de la organización y cambios dentro de la misma, ésto requiere, primero que la organización esté dispuesta a realizar los cambios necesarios, y consecuentemente a destinar el tiempo y recursos que permitan su implantación. Lo que también repercute en costos para la organización, costos que el programa deberá recompensarle con mayores beneficios, para que pueda ser visto como una inversión y no simplemente como un gasto.

La propuesta planteada en esta tesina, no está considerada como un método infalible para realizar la inducción del personal de nuevo ingreso en las organizaciones, sino más bien, pretende ser una invitación a mis compañeros psicólogos que trabajan en las organizaciones para realizar más investigación acerca de este campo, probar las teorías y proponer nuevas alternativas para la integración del personal en nuestras organizaciones mexicanas.

A partir de mi propuesta, existe aun mucho trabajo que realizar por los psicólogos, la primera de ellas es validarla en la práctica o sugerirle las adecuaciones pertinentes.

Existen además muchos aspectos que sólo se mencionan pero falta desarrollarlos, entre

éstos se encuentran los siguientes:

Elaborar o proponer modelos y técnicas para:

- Medir la integración de la organización y la efectividad de su programa de inducción actual.
- Diseño y planeación de diferentes programas de inducción.
- Sensibilización para la involucración de los jefes inmediatos en los procesos de inducción.
- Cambio de actitudes en el personal de la organización para facilitar la integración en la organización.
- Conocimiento de la estructura informal de la organización, etc.

BIBLIOGRAFIA

- Arias, F. (1978). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
- Barriguet, G. (1985). El licenciado en relaciones industriales ¿qué hace?. México: Alhambra Mexicana.
- Brown, J. (1992). La Psicología Social en la industria. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bustamante, M. (1993). El mercado laboral del psicólogo industrial en empresas establecidas en la zona metropolitana de la ciudad de México: Un estudio exploratorio. Tesis para obtener el título de Lic. en Psicología Industrial. México: UDLA.
- Cadwell, C. (1991). Inducción del nuevo empleado. México: Trillas.
- Chapman, E. (1992). El nuevo supervisor: Guía para las personas de reciente ingreso. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Chiavenato, I. (1986). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Compilación laboral: Ley Federal del Trabajo. (1994), México: Dofiscal Editores.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1993). Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill.
- De la Torre, F. y Maciel, J. (1993). Introducción al trabajo. México: McGraw-Hill.

Drucker, P. (1987). La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas. Argentina: Ateneo.

Duran, L. (1993). Los factores del clima laboral que influyen sobre la rotación de personal. Tesis para obtener el título de Lic. en Psicología. México: UNAM.

Federico, R. (1991, Mayo). Six ways to solve the orientation blues. HR Magazine on human resource management, pp. 69-70.

Grados, J. (1993). Inducción, reclutamiento y selección. México: El Manual Moderno.

Hampton, D. (1989). Administración. México: McGraw-Hill.

Harmon, F. y Jacobs, G. (1988). La diferencia vital. Colombia: Norma.

Hernández, J. (1993). Desarrollo de equipos (team building) una técnica de intervención de desarrollo organizacional. Tesis para obtener el título de Lic. en Psicología. México: UNAM.

HFC declares employees the key to success. (1994, Agosto). HR magazine on human resource management. pp.60-64.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1989). Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias. México: McGraw-Hill.

Koonts, H. y Weirich, H. (1994). Administración: Una perspectiva global. México: McGraw-Hill.

Lazarus, R. (1965). La personalidad y sus ajustes. México: UTEHA.

Lefferts, J. (1992, Noviembre). The last shall be first. Managers magazine. 67. pp. 9-24.

Martínez, A. y Nosnik, A. (1993). Comunicación organizacional práctica. México: Trillas.

McCarthy, J. (1992, Septiembre). Focus from the start. HR magazine on human resource management. pp.78-82.

Méndez, J. (1994). Fundamentos de economía. México: McGraw-Hill.

Mischel, W. (1988). Teorías de la personalidad. México: McGraw-Hill.

Morel, S. (1993). La inducción laboral como etapa intermedia de los procesos de selección y capacitación. propuesta de un modelo. Tesis para obtener el título de Lic. en Psicología. México: UNAM.

Organ, D. y Bateman, T. (1991). Organizational behavior. Boston: Irwin.

Parra, M. (1993). Estudio descriptivo del perfil del psicólogo industrial. Tesis para obtener el título de Lic. en Psicología Industrial. México: UDLA.

Peniche, C. (1989). Las perspectivas de la psicología del trabajo. En J. Urbina (Comp.). El psicólogo: Formación, ejercicio profesional y prospectiva. México: UNAM.

Petit, F. (1994). Psicología de las organizaciones. Barcelona: Herder.

Resnik, P. (1994). Selección, formación y dirección de personal. Revista Excellentia. 4 (38).

Reyes, A. (1993). Administración de personal: Relaciones humanas. México: Limusa.

Rodríguez, M. (1992). Psicología de las organizaciones: Manual de seminarios vivenciales. México: Trillas.

Rodríguez, M. (1994). Serie: Capacitación integral: Liderazgo (desarrollo de habilidades directivas) (Vol. 6). México: El Manual Moderno.

Sandoval, R. (1994). Procesos psicosociales: Consecuencia de la falta de un sistema de inducción. Tesina para obtener el grado de Lic. en Psicología. México: UNAM.

Schein, E. (1993). Psicología de la organización. México: Prentice Hall.

Sikula, A. (1993). Administración de personal. México: Limusa.

Simonsen, P. (1988). Manual del supervisor eficiente. México: Trillas.

Smith, C. y Wakeley, H. (1993). Psicología de la conducta industrial. México: McGraw-Hill.

Strauss, G. y Sayles, L. (1994). Personal: Problemas humanos de la administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Tyler, L. (1975). Psicología de las diferencias individuales. Madrid: Marova.

Vázquez, A. y Ascencio, C. (1989). La psicología del trabajo y la evolución del entrenamiento en México. El papel del psicólogo en la década de los años setenta. En J. Urbina (Comp.). El psicólogo: Formación, ejercicio profesional y prospectiva. México: UNAM.

Werther, W., Jr. y Davis, K. (1994). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.

Zaccarelli, H. (1993). Entrenamiento de gerentes como capacitadores. México: Grupo Editorial Iberoamérica.