

167  
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

PROCESOS PSICOSOCIALES: CONSECUENCIA DE LA  
FALTA DE UN SISTEMA DE INDUCCION

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

ROSA MARIA SANDOVAL MONTOYA

DIRECTOR DE TESINA: LIC. ARTURO PUENTE LOMELIN

MEXICO, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1994



## **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.

AGRADEZCO A LA DIVISION  
DE EDUCACIÓN CONTINUA  
DE LA FACULTAD DE  
PSICOLOGIA DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO, LA  
OPORTUNIDAD QUE ME  
BRINDO PARA EL  
DESARROLLO DE LA TESINA.

AL MTR. LUCIO CARDENAS  
RODRIGUEZ, A LA LIC.  
ISAURA LOPEZ SEGURA, AL  
LIC. JUAN VARELA JUAREZ Y  
A LA LIC. ANGELICA SILIS  
SANCHEZ, POR SU  
COOPERACION Y REVISION  
DEL TRABAJO.

A MI DIRECTOR DE TESINA  
LIC. ARTURO PUENTE  
LOMELIN, GRACIAS POR SU  
VALIOSO APOYO Y  
ORIENTACION PARA LA  
REALIZACION DEL PRESENTE  
TRABAJO.

**MI GRATITUD POR SIEMPRE A LA LIC.  
NORA REYES CACERES, QUIEN EN  
TODO MOMENTO ME CONCEDIO EL TIEMPO  
NECESARIO PARA LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO,  
YA QUE SIN SU APOYO NO HUBIERA ALCANZADO  
LO QUE ALGUNA VEZ FUE SOLO UN SUEÑO**

**DEDICO ESTE TRABAJO:  
A MIS PADRES CON TODO CARIÑO,  
QUIENES ME HAN DADO LO MEJOR DE SU VIDA**

**A MI ABUELITA VICKY Y A MIS TIAS  
ADELA Y JUANITA QUIENES  
CONTRIBUYERON PARA QUE  
ALCANZARA MIS PROPOSITOS**

**A MIS SOBRINOS: ANA LIZ, ALEJANDRO, CESAR, JORGE Y  
ROCIO, PARA QUE ALGUN DIA LEAN ESTAS PAGINAS  
Y ENCUENTREN EN SUS LINEAS ALGO QUE  
SEA DE UTILIDAD EN SU VIDA PROFESIONAL.**

**A MIS HERMANOS CON TODO MI AFECTO**

**A TI AURELIO POR HABERME  
IMPULSADO SIEMPRE Y POR  
ESTAR DISPUESTO A SACRIFICAR  
EL TIEMPO QUE NO PASAMOS JUNTOS**

## INDICE

	PAGINA
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO 1 INDUCCION</b>	
<b>1.1 Definición.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Importancia.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Tipos de Inducción.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.1 Inducción a la organización.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2 Inducción al puesto.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.3 Inducción a la seguridad industrial.....</b>	<b>25</b>
<b>CAPITULO 2 TEORIAS MOTIVACIONALES.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1 Teoría de Abraham H. Maslow.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2 Teoría de Douglas McGregor.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3 Teoría de McClelland.....</b>	<b>38</b>
<b>2.4 Teoría de Frederick Herzberg</b>	
<b>2.4.1 Antecedentes.....</b>	<b>41</b>
<b>2.4.2 Desarrollo de la teoría de Herzberg.....</b>	<b>45</b>
<b>2.4.3 Conclusiones.....</b>	<b>47</b>

**CAPITULO 3 APLICACION DE LA TEORIA DE HERZBERG PARA  
ANALIZAR LAS CONSECUENCIAS EN LA CONDUCTA DE LOS  
TRABAJADORES CUANDO NO SE LES INDUCE ADECUADAMENTE A  
LA ORGANIZACION, PUESTO Y SEGURIDAD**

<b>INDUSTRIAL.....</b>	<b>48</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>69</b>

## INTRODUCCION

El ser humano pasa gran parte de su tiempo en el trabajo, por lo que se hace imperiosa la necesidad de buscar la identidad de éste, desde su ingreso en la organización; de esta manera se le ayuda a ajustarse a las exigencias de la misma. Una manera de lograr que el trabajador de reciente contratación se integre adecuadamente a su ambiente de trabajo, lo constituye el proceso denominado inducción. Es importante proporcionarle la información básica acerca de la empresa, de sus funciones específicas, valores y patrones de conducta apropiados para el buen desempeño de sus labores.

El objetivo de éste trabajo consiste en analizar las repercusiones que ocasiona el no inducir adecuadamente a los trabajadores a su organización, así como las consecuencias en el comportamiento de éstos y de su grupo de trabajo. Con este propósito, se aplicó la teoría motivacional de Herzberg, en virtud de que señala la existencia de elementos productores de insatisfacción o disgusto a los empleados a los que llamó "factores higiénicos" y tienen que ver con el contexto en el cual se realiza el trabajo.

Estos factores incluyen políticas, salarios, seguridad y condiciones laborales de la empresa, los que según, el mismo Herzberg, si son descuidados conducen a la insatisfacción (Rosenbaum, 1986).

Para alcanzar mi propósito, primero se conjuntan todos los elementos a los que se debe dirigir la inducción.

El primer paso se denomina, dentro de este estudio, "integración de un modelo de inducción".

Posteriormente se analizan cada uno de los elementos del modelo que, por otra parte, son los mismos que Herzberg con su orientación designa como "higiénicos" y se hace una correspondencia entre los que así proceden.

En una tercera fase se revisan y proponen las consecuencias, que al aplicar la teoría de Herzberg a nivel de individuo, grupo u organización, resultan de un mal manejo del modelo de inducción, ya sea como un todo o en alguna de sus partes.

El trabajo consta de tres capítulos. En el primero se exponen algunas definiciones de inducción, su importancia, así como los elementos a los que se debe dirigir la inducción.

El segundo capítulo lo constituyen algunas de las teorías motivacionales que mejor explican las fuerzas motrices de la conducta y, por último, la teoría de Herzberg.

En el tercer capítulo se analizan los efectos negativos que se presentan en la conducta de los trabajadores cuando no se les induce adecuadamente a la organización, puesto y seguridad industrial.

## CAPITULO 1

### INDUCCION

#### 1.1 DEFINICION DE INDUCCION

La relación laboral empieza cuando se contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de una organización, por lo que es necesario tener en consideración que si un nuevo miembro se agrega a ella, es importante proporcionarle orientación y apoyo para que se adapte a su nuevo ambiente. En el pasado esto era ignorado; a la persona solo se le decía que se presentara a trabajar en el tiempo indicado y se le suministraba muy poca o ninguna ayuda.

Hoy en día se busca integrar al sujeto dentro de la empresa por medio de un proceso llamado inducción.

Para Flippo (1980) la inducción es un proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la organización.

Reyes (1979) afirma: el trabajador requiere ser adaptado lo más rápido que sea posible al medio laboral.

De acuerdo a Wurtzel (1959) la inducción se refiere a la integración del nuevo elemento en su ambiente de trabajo.

Sikula (1979) se refiere a la inducción como una adecuada guía que se le proporciona al nuevo empleado en la empresa y su ambiente de trabajo. Esta inducción implica que el empleado reconozca la ubicación del puesto en la estructura organizacional y su relación con otras personas, puestos, departamentos y factores del ambiente externo.

Dessler (1991) dice: mediante la inducción se informa a los nuevos empleados sobre aspectos básicos de la empresa que son necesarios para desempeñar satisfactoriamente sus labores.

Según (Byars y Rue, 1984) a través de la inducción se introduce al recién contratado a la organización, unidad de trabajo y labor específica.

Van Dersal (1963) piensa que el propósito de la inducción es familiarizar al recién contratado con su organización, el lugar que ocupa en ella y el trabajo que se espera que desempeñe dentro de la empresa.

Cadwell (1991) señala que la inducción es fundamental, porque es entonces cuando el empleado recibe las primeras impresiones de la organización, de sus compañeros y del que será su jefe inmediato o supervisor.

Los autores antes mencionados hacen énfasis en la inducción para lograr que el nuevo elemento conozca desde el principio a la organización para la cual prestará sus servicios con el propósito de integrarlo rápidamente al medio laboral, puesto, compañeros y jefe o supervisor.

## 1.2 IMPORTANCIA DE LA INDUCCION.

La inducción como ya se ha mencionado es importante en la adaptación del nuevo empleado a la organización. Sin embargo esta inducción para algunas empresas consiste únicamente en una explicación breve sobre las políticas de trabajo, sin pensar en los problemas que puede originar. Se ha encontrado que los retiros voluntarios durante los primeros meses de trabajo, así como el desperdicio de recursos financieros y humanos se deben en gran parte a la falta de inducción del trabajador a su puesto y empresa.

Uno de los instantes más recordados en la vida del ser humano tiene lugar el día en que inicia sus labores, por lo que las primeras experiencias se verán reflejadas en su rendimiento y adaptación.

Sikula (1979) dice que la inducción orienta al nuevo empleado en la empresa y su ambiente de trabajo; indica también que los programas de inducción reducen el tiempo de aprendizaje del trabajo, elevan la producción, mejoran las asistencias, reducen gastos y aumentan la calidad del producto.

La inducción es fundamental, porque es en este período cuando el nuevo empleado recibe impresiones de la organización, los trabajadores y del supervisor o jefe inmediato (Cadwell, 1991).

Van Dersal (1963) expresa; cuando un individuo se enfrenta por primera vez al trabajo desea saber en que tipo de organización se encuentra, cuáles son sus obligaciones y con quién va a trabajar.

Lo que aprende en los primeros días es probable que quede grabado en la mente de manera permanente.

Tyson y York (1989) señalan que en el momento en que las personas que se inician en un empleo se sienten inseguras: la causa se puede atribuir fácilmente a que el ambiente resulta extraño.

Como se puede apreciar, la inducción es importante sobre todo cuando el trabajador acaba de ingresar, contribuye a una más rápida adaptación e integración del trabajador a la empresa y en beneficio de la misma.

Strauss y Sayles (citados por García y Escobar, 1987) expresan: un programa de inducción debidamente planeado contribuye de alguna manera a que el nuevo integrante se identifique con la organización y sus procedimientos; le hace sentir que su trabajo es valioso. Todos los intentos por integrar al empleado repercuten en la satisfacción del trabajador y en las actividades que desempeñe en su trabajo.

A partir de que un empleado ingresa a una organización y hasta que se separa de la misma, su vida estará influenciada por las políticas y procedimientos de personal, así como por la relación que establezca con el jefe inmediato y sus compañeros. Todos estos factores junto con las experiencias de su pasado y presente determinarán su ajuste al medio laboral (Chruden y Sherman, 1991).

La inducción juega un papel fundamental en la integración del trabajador en cualquier organización, por lo que se hace necesario contar con un programa de inducción debidamente planeado y organizado a fin de informar al empleado acerca de la

organización, las políticas, procedimientos, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador. En esta forma se podrán alcanzar los estándares de trabajo establecidos así como la satisfacción y permanencia del nuevo empleado en el puesto (Pigors, 1985).

Es evidente que la inducción permite de alguna manera que el trabajador se identifique con la organización al darle a conocer las políticas, reglamentos y procedimientos de personal.

Existen varias razones por las cuales los empleados experimentan ansiedad. Una de ellas es que cualquier situación nueva representa un cambio y mientras más cambios se presenten, más incertidumbre tendrá que enfrentar la persona.

Otra se debe a que en ocasiones las expectativas son poco realistas entre lo que los empleados esperan de sus nuevos empleos y las responsabilidades reales del puesto que ocupan (Dessler, 1991).

Por medio de la inducción los nuevos empleados aprenden actitudes, estándares, valores y conductas que espera la organización; lo cual puede incrementar el compromiso de la persona con la empresa (Dessler, 1991).

A través de la inducción se pretende establecer actitudes positivas del empleado hacia la empresa y crea en el trabajador la sensación de pertenecer y ser aceptado.

También se reducirá el número de violaciones, despidos, quejas y malentendidos (Sikula, 1979).

La inducción repercutirá en una buena ejecución o de lo contrario se reflejará en faltas, retardos, hostilidad, mal humor, ensimismamientos y declinación en el desempeño del trabajo. Puesto que la organización debe ser dinámica con objeto de satisfacer las condiciones siempre cambiantes que afectan sus operaciones, las políticas y procedimientos organizacionales; la estructura y el contenido de los puestos deberán cambiar también. Por esta razón es necesario que los empleados estén al tanto con los cambios, de otra manera desconocerán aquellos aspectos de la organización sobre los cuales, por lo general se entrena a los nuevos empleados (Chruden y Sherman, 1991).

Los autores antes mencionados señalan que con la inducción el individuo aprende una serie de comportamientos positivos que lo comprometen con la organización y que repercuten en la buena o mala ejecución que éste tenga.

La inducción cuando es cuidadosamente planeada puede conducir a mejorar los servicios que presta la organización, las relaciones entre los empleados y la productividad (Cadwell, 1991).

La inducción disminuye la sensación de aislamiento, temor y ansiedad de los nuevos miembros, los hace sentir parte de la organización con más rapidez, y les facilita aprender sus deberes. Esto traerá como consecuencia que busquen menos atención por parte de sus compañeros y su jefe o supervisor inmediato; mejoren el rendimiento y así evitar que abandonen el empleo (Werther Jr. y Davis, 1982).

Según (Wendell, 1990, p. 312) "las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen por medio de una inducción y orientación apropiadas".

La inducción ayuda a que las personas comprendan los aspectos sociales, técnicos y culturales del lugar de trabajo. El proceso a través del cual las personas se adaptan a una organización se llama socialización, que es una etapa decisiva en la aceptación del trabajador por parte de los miembros que la integran. En el momento en que se acepta a los nuevos empleados, entran a formar parte del grupo social de la organización.

Los programas de inducción favorecen el proceso de socialización y la aceptación en el grupo de trabajo (Werther Jr. y Davis, 1982).

Dessler (1991) sostiene que la socialización cumple con varios propósitos:

1. Reduce la ansiedad que experimentan los nuevos empleados.
2. Moldea las actitudes y valores de los trabajadores hacia las que tiene la empresa.
3. Ayuda a disminuir la rotación de personal y mejora el desempeño del trabajador.

Por lo antes señalado, se puede decir, que la inducción es también un proceso de socialización que influye en la aceptación del trabajador por parte de los demás miembros del grupo.

La falta de orientación y apoyo repercute de manera negativa en el trabajador. Puede destruir sus ambiciones y su creatividad, o se conforma con la tarea mínima que se le encomiende. Muy fácilmente pierde todo interés y se separa de la empresa (Wurtzel, 1959).

Pigors (1985) afirma que la inducción debe de estar orientada de manera que el nuevo empleado se sienta bien recibido y aceptado como miembro de la organización. El buen desempeño en el puesto depende de la inducción previa a la organización. Cuando no se introduce al trabajador se produce descontento, trabajo mal hecho y con frecuencia rotación.

Cuando no se proporciona inducción, el periodo de adaptación del empleado es más lento o por el contrario puede originar descontento y disminución de la productividad, por sorpresas o malentendidos que llevan al trabajador a que pierda interés en el trabajo, cometa errores en su ejecución y finalmente se separe de la organización con las consecuencias que implica en cuanto a costos de rotación (Flippo, 1980).

Es claro damos cuenta que la falta de inducción lleva a la insatisfacción de los trabajadores, a baja en los estándares de calidad y productividad y a elevar los índices de rotación entre los empleados.

En resumen, la inducción es importante porque:

- Trata de que el trabajador se adapte a la organización en el menor tiempo posible.
- Ayuda a que el trabajador se identifique con su ambiente de trabajo en el menor tiempo posible.
- Trata de hacer sentir al trabajador como alguien importante dentro de la empresa para alcanzar los objetivos de la organización.

- **Socializa al individuo para que se integre a la organización y a su grupo de trabajo.**

**REPERCUSIONES GENERADAS POR LA INDUCCION EN SUJETOS DE  
NUEVO INGRESO:**

- **Eleva la producción.**
- **Eleva la asistencia.**
- **Reduce tiempos de aprendizaje.**
- **Disminuye gastos.**
- **Aumenta la calidad.**
- **Marca la imagen de la empresa, del jefe inmediato y de los compañeros.**
- **Reduce la inseguridad.**
- **La adaptación es más rápida a la empresa, al puesto a los estándares de calidad y cantidad.**
- **Aumenta la satisfacción.**

### **1.3 TIPOS DE INDUCCION**

Generalmente la inducción se dirige a la organización y/o al puesto. Es importante que también se considere a la seguridad industrial; porque a través de ella se pueden prevenir los accidentes, detectar los riesgos que existen para sufrir dichos accidentes y la manera de protegerse de los mismos.

En la tesis denominada: Estudio exploratorio y un modelo de inducción de personal (García y Escobar, 1987) se detectó que de 20 organizaciones encuestadas en el Distrito Federal (10 del sector público y 10 del sector privado), el 42% considera valiosa la inducción hacia la empresa y puesto.

En ambos sectores le conceden más importancia a la inducción a la empresa, en segundo término al puesto y al final a la seguridad industrial.

En esta ocasión se retoman los tres enfoques para el estudio de la inducción.

#### **1.3.1 INDUCCION A LA ORGANIZACION**

La inducción a la organización hace referencia al proceso de introducción y orientación en donde se le proporciona información básica al trabajador sobre las características y objetivos de la empresa.

Todos los nuevos empleados requieren de orientación acerca de su entorno de trabajo y que se les indique la forma de hacer sus tareas específicas.

La inducción tiene un valor muy importante, pues es durante este período que los nuevos empleados se forman las primeras impresiones de la organización; a veces estas no son buenas a causa del programa mismo (Byars y Rue, 1984).

Cadwell (1991) sugiere que se informe a los nuevos empleados acerca de la forma en que surgió la organización, cuáles son los hechos más importantes para la empresa, sus tradiciones y cultura.

Tiffin (citado por García y Escobar, 1987) afirma que la inducción tiene como propósito orientar a los nuevos empleados y lograr que se interesen por la organización. Se informa al trabajador acerca de la empresa y se fomenta el desarrollo de sentimientos de afinidad hacia la empresa.

A través de la inducción se busca que los nuevos empleados se familiaricen con la organización, puesto y con sus compañeros (Werther Jr. y Davis, 1982).

La inducción informa a los nuevos empleados sobre aspectos generales de la organización, políticas, procedimientos, prácticas, reglamentos que los afectarán y del puesto que ocuparán (Pigors, 1985).

Para (Byars y Rue, 1984) los objetivos de la inducción son los siguientes:

1. Dar la bienvenida.
2. Familiarizar a los nuevos empleados con los objetivos de la organización, ideología, historia, niveles de autoridad, productos o servicios e instalaciones.

3. Información sobre políticas, procedimientos, reglas, prestaciones y períodos de pago.
4. Indicarle cuales son sus tareas y responsabilidades como trabajador.

Por lo antes revisado, la inducción busca integrar al trabajador a su nuevo entorno, dándole a conocer todos aquellos aspectos sobresalientes de la empresa para que en poco tiempo logre sentirse parte importante de la misma.

Dessler (1991) manifiesta que mediante la inducción se presenta a los nuevos empleados en la organización y se busca la forma de ayudarlos a que se ajusten a las demandas de la organización.

El contar con un procedimiento formal de inducción facilita el ajuste del individuo a la empresa, lo hace sentir bienvenido; le ayuda a entender de que manera contribuye al logro de los objetivos de la organización y la forma en que los productos o servicios benefician a la empresa (Chruden y Sherman, 1991).

Generalmente se entrega un Manual de bienvenida en donde se dan a conocer las prestaciones principales, las normas y la información general de la organización (Arias, 1983).

Arias, señala que el manual de bienvenida puede contener los siguientes rubros:

- a) Historia de la organización.
- b) Sus objetivos.
- c) Horarios, días de pago, etc.

- d) Artículos que produce o servicios que presta.
- e) Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
- f) Políticas de personal.
- g) Prestaciones.
- h) Ubicación de servicios; comedor, consultorio médico, etc.
- i) Reglamento interior de trabajo.
- j) Pequeño plano de las instalaciones.
- k) Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

Por lo regular la primera fase de la inducción la realiza el departamento de personal con explicaciones generales acerca de la empresa; de sus productos o servicios. Se les puede proyectar una película que les permita conocer la historia de la organización, con la finalidad de que se interesen por la empresa. Además de esta información, se le dan a conocer al trabajador servicios tales como pensiones, servicio médico, aspectos de seguridad, etc. (Flippo, 1980).

Para Wurtzel (1959) los aspectos importantes en la elaboración de un programa de inducción son los siguientes:

1. Antecedentes y políticas de la compañía.
2. Productos o servicios proporcionados.
3. Organización y funciones de la empresa.
4. Políticas de personal.
5. Servicios y prestaciones a empleados.
6. Instalaciones físicas.
7. Políticas de seguridad.

8. Presentación al supervisor y los compañeros de trabajo.
9. Descripción del trabajo, deberes y normas.

Como podemos darnos cuenta, una forma ordenada y organizada que permite ayudar a que el individuo se ajuste a la organización, lo constituye el programa de inducción, en donde se presenta de manera general todo lo que es de interés para el nuevo miembro.

"Después de una introducción general, la inducción se continúa a través del supervisor" (Filippo, 1980, p. 129).

Byars y Rue (1984) consideran que entre las responsabilidades del supervisor en la inducción se encuentran las siguientes:

1. Dar la bienvenida a los nuevos empleados.
2. Presentarlos a los compañeros de trabajo.
3. Familiarizarlos con las tareas del empleo.
4. Explicar las naturaleza del trabajo y la relación que éste tiene con los demás compañeros y la organización.
5. Explicar las normas de desempeño y conducta.

En el proceso de inducción, es importante que también el supervisor participe porque es quien está más en contacto con el trabajador.

El proceso de inducción debe establecerse de acuerdo a las necesidades particulares de la organización y las del nuevo empleado (Cadwell, 1991).

Para que el programa de inducción sea efectivo, la organización deberá tener una idea clara de lo que pretende alcanzar y de acuerdo a eso diseñar su propio programa (Tyson y York, 1989).

Es importante que también se considere el tiempo y costo del programa, así como los objetivos de la empresa (Wurtzel, 1959).

El proceso de inducción puede durar uno o varios días e inclusive continuar por más tiempo.

Se proporciona información por varios medios: entrevistas, reuniones en grupo, manuales, películas, visitas guiadas y otras técnicas o combinaciones de éstas (Wendell, 1990).

Una falla que tienen algunos programas de inducción es que en un solo día suministran gran cantidad de información al empleado que no le dan la oportunidad para que asimile la información (Cadwell, 1991).

Cuando se proporciona información excesiva e innecesaria, en un lapso muy corto, muchas de las preguntas de los nuevos miembros quedan sin contestar, y es probable que los sentimientos iniciales de confusión, incomodidad e inseguridad aumenten en vez de atenuarse (Tyson y York, 1989).

Como ya se mencionó, es importante que al planear un programa de inducción se tenga presente cual es el propósito del programa, así como el tiempo y costo del mismo.

Cuando la inducción está mal planeada o no existe, puede suceder que aunque se haya tenido cuidado en reclutar y seleccionar a la persona, ésta pronto puede abandonar el empleo o se ve obligado a resolver sus dudas por cuenta propia y con frecuencia puede recibir información errónea, lo cual trae como consecuencia pérdida de tiempo e ineficiencia (Cadwell, 1991).

Según Arias (1983) cuando al trabajador no se le proporciona toda la información necesaria puede afectar en forma negativa su eficiencia y satisfacción.

Por lo antes revisado, es claro damos cuenta que el no contar con un buen programa de inducción, puede afectar el comportamiento y la productividad del trabajador.

En resumen, la inducción a la organización es importante porque:

- 1) Proporciona información básica acerca de las características y objetivos de las empresa.
- 2) Informa a los nuevos empleados de la historia de la organización, tradiciones y cultura.
- 3) Trata de que el trabajador se adapte e identifique con la organización.
- 4) Informa sobre las políticas, procedimientos, reglamentos y prestaciones.

### **1.3.2 INDUCCION AL PUESTO.**

El empleado necesita conocer su lugar de trabajo con el objeto de que se identifique con su grupo. Es importante que conozca dónde se encuentran ubicados los otros miembros con los que tendrá contacto (Cadwell, 1991).

Por medio de la inducción, se ubica al empleado en su puesto y se le hace ver la manera en que las actividades que desempeña, se relacionan con los demás puestos, departamentos y personas (Sikula, 1979).

Según Byars y Rue (1984) mediante la inducción se introduce al recién contratado a la organización, unidad de trabajo y labor específica.

Los autores antes revisados, concuerdan en que la inducción es necesaria porque permite que el trabajador esté informado acerca de las responsabilidades del puesto, el lugar físico donde deberá llevar a cabo sus actividades así como quienes serán sus compañeros y su jefe o supervisor inmediato.

La inducción es fundamental porque en los primeros contactos que tiene el nuevo empleado, se forma impresiones acerca de la organización, compañeros y de su jefe inmediato (Cadwell, 1991).

El objetivo de los programas de inducción es crear una actitud positiva hacia el jefe, lograr que el trabajador se identifique con el grupo, enseñarle la forma de realizar su trabajo y el papel que desempeña en la organización (Yoder, 1963).

El jefe inmediato, ejerce la inducción al puesto, que abarca funciones del departamento y las responsabilidades del nuevo puesto para el empleado (Dessler, 1991).

Lo anterior lleva a decir, que la inducción al puesto ayuda a que el nuevo elemento se forme una imagen positiva del jefe inmediato y de los compañeros, de tal forma que se identifique con el grupo y le facilite la ejecución de las tareas.

En esta etapa de la inducción es esencial que el supervisor disponga de tiempo para capacitar y discutir aspectos importantes del proceso y de las normas de trabajo, así como establecer una relación cordial que favorezca la comunicación y el aprendizaje posterior.

La inducción ayuda a que los empleados se adapten a los métodos de trabajo, y a que conozcan el equipo con el que trabajarán.

También a través de la inducción, se informa a los nuevos empleados de los requisitos de los puestos específicos que van a ocupar, los cuales se encuentran definidos en la descripción de puestos. En esta forma aprenden a cumplir con las normas de desempeño y satisfacen sus necesidades humanas del progreso en el puesto (Pigors, 1985).

Es conveniente hacer llegar al empleado una copia de la descripción de su puesto con la finalidad de:

- a) Explicar lo que la compañía espera del empleado.
- b) Definir las responsabilidades y funciones a realizar.

Por lo antes señalado, se aprecia que la inducción al puesto permite que el trabajador conozca todo lo relacionado con las actividades que va a realizar con el objeto de cumplir con los estándares de trabajo establecidos.

Aspectos que se deben cubrir mediante la inducción al puesto (Reyes, 1979):

1. Funciones del departamento:

Explicación de los objetivos, actividades y la estructura departamental, junto con la descripción de la forma en que las actividades del área se relacionan con las de otros departamentos y con la organización en general.

2. Responsabilidad del puesto:

Explicación detallada de las responsabilidades del puesto proporcionarle una copia de la descripción del mismo y hacerle ver de que manera el puesto se relaciona con las actividades del departamento.

3. Políticas y procedimientos:

Las que corresponden únicamente al área de trabajo como los recesos, periodos de descanso, seguridad, etc.

4. Recorrido por el departamento:

Familiarización con las instalaciones departamentales se incluyen también las salidas de emergencia, herramientas y equipo.

5. Presentación del nuevo empleado con sus compañeros del departamento al cual pertenece.

6. Ubicación física del lugar de trabajo.
7. Requisitos de seguridad del puesto.

En resumen, la inducción al puesto es importante porque:

1. Permite que el trabajador se ubique en el puesto y en el lugar físico donde llevará a cabo sus actividades.
2. Favorece la comunicación del nuevo empleado con el que será su jefe inmediato y sus compañeros.
3. Ayuda a que el trabajador entienda como es que sus actividades se relacionan con otros puestos y departamentos.
4. El trabajador recibe información acerca de sus funciones, responsabilidades y objetivo del trabajo que tiene a su cargo.
5. Da a conocer el equipo, herramientas y materiales que son necesarios para que el trabajador pueda desempeñar sus tareas.

### 1.3.3 INDUCCION A LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

"La seguridad industrial, es la aplicación de técnicas para la reducción, control y eliminación de los accidentes y enfermedades de trabajo". (Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad. cit. en García y Escobar, p. 69).

La seguridad en la industria ha sido abordada por diferentes profesionistas entre ellos los ingenieros. Sin embargo, también es importante la participación del psicólogo, debido a que los estudios sobre accidentes han señalado que los factores humanos desempeñan un valor decisivo en su etiología.

Peláez (citado por García y Escobar, 1987) refiere que la seguridad industrial también puede ser estudiada por el psicólogo, en donde su aportación se encamina al estudio de los aspectos humanos que ocasionan los accidentes con la finalidad de dar a conocer a los trabajadores la utilización de métodos de seguridad y la forma de reducir los riesgos.

Heinrich (citado por Tiffin y McCormick, 1976) concluye que el 10% aproximadamente de los accidentes tienen que ver con causas físicas, equipo defectuoso o condiciones deficientes en las instalaciones, esto confirma la relevancia de los aspectos psicológicos entre las causas de los accidentes.

Antes de pasar al estudio de las causas de los accidentes, es conveniente definir a que se refiere el término accidente.

El accidente (Gilmer, 1978, p. 195) se define como "un incidente inesperado, incorrecto, pero no necesariamente causante de una lesión o daño, que interrumpe la ejecución total de una actividad".

Entre algunos de los tipos principales de accidentes Gilmer, menciona los siguientes:

1. Accidentes que no producen lesiones ni heridas al operario.
2. Aquellos que causan lesiones o heridas que son mínimas.
3. Accidentes que traen como consecuencia lesiones de gravedad.
4. Los accidentes en los que el equipo sufre daños.

Como se puede observar, los resultados en cada caso son diferentes, no obstante, proceden del mismo hecho o una causa similar.

La prevención de accidentes hace necesario conocer las causas de los mismos, solamente así se pueden eliminar las consecuencias; no se solucionaría nada si únicamente se toman en cuenta los resultados.

Las causas de los accidentes resultan difíciles de determinar, pero en la mayoría de las veces ocurren por la combinación de factores técnicos y humanos (Ruiz, 1978).

Gilmer clasifica de la siguiente manera las causas que conducen a que ocurra un accidente:

a) Condiciones faltas de seguridad.

Son aquellos aspectos del entorno físico que determinan o que hacen probable la aparición del accidente.

Ejemplos:

La incorrecta instalación de la maquinaria.

Un alumbrado deficiente.

Las condiciones inseguras más frecuentes (Secretaría del Trabajo y Previsión Social y del Instituto Mexicano del Seguro Social, 1981) son:

- Estructuras o instalaciones de los edificios y locales impropiedades diseñadas, construidas, instaladas o deterioradas.
- Falta de medidas de prevención y protección contra incendios.
- Instalaciones en la maquinaria o equipo impropiedades diseñadas, construidas, armadas o en mal estado de mantenimiento.
- Protección inadecuada, deficiente o inexistente en la maquinaria, en el equipo o en las instalaciones eléctricas.
- Herramientas manuales, eléctricas, neumáticas y portátiles defectuosas o inadecuadas.
- Equipo de protección personal defectuoso, inadecuado o faltante.
- Falta de orden y limpieza.
- Avisos o señales de seguridad e higiene insuficientes o faltantes.

b) Actos faltos de seguridad.

Se refiere a los comportamientos que conducen a un accidente, o en casos de fallas en la ejecución de una tarea que tienen como consecuencia un accidente.

Ejemplos:

Una persona que trabaja con ropa holgada donde una máquina está en movimiento.

Cuando un individuo no utiliza mascarilla para entrar en un canal de desagüe donde puede haber acumulación de gases.

Los actos inseguros más frecuentes (Secretaría del Trabajo y Previsión Social y del Instituto Mexicano del Seguro Social, 1981) son:

- Llevar a cabo operaciones sin previo adiestramiento.
- Operar equipos sin autorización.
- Ejecutar el trabajo a velocidad no indicada.
- Bloquear o quitar dispositivos de seguridad.
- Limpiar, engrasar o raspar la maquinaria cuando se encuentre en movimiento.
- Trabajar en maquinaria parada sin que haya aviso de que se encuentre energizada.
- Trabajar en líneas o equipo eléctrico energizado.
- Viajar sin autorización en vehículos o mecanismos.
- Transitar por áreas peligrosas.
- Sobrecargar plataformas, carros, etc.
- Usar herramientas inadecuadas.
- Trabajar sin protección en lugares peligrosos.
- No usar el equipo de protección indicado.
- Hacer bromas en el sitio de trabajo.

Gilmer menciona que entre los factores humanos que inducen al hombre a realizar un acto que pone en peligro su vida o la de los demás, se encuentran los siguientes:

- Deficiencias visuales.
- Enfermedad.
- Preocupaciones.

- Intoxicación.
- Deficiente coordinación.
- Falta de conocimientos prácticos en torno al trabajo.

En las empresas cualesquiera que sea su complejidad, se producen los accidentes. Por ésta razón debe actuar la seguridad para lidiar con ellos.

Chruden y Sherman (1991) hacen énfasis en la inducción a la seguridad en el trabajo con el propósito de que el nuevo empleado entienda y aplique las reglas de prevención de accidentes, requisitos de seguridad para disminuir la posibilidad de errores o tragedias.

Walker y Potter (citados por García y Escobar, 1987) también consideran a la inducción a la seguridad en el trabajo como una alternativa para reducir los accidentes en el ambiente laboral.

Pigors (1985) dice que mediante el entrenamiento, los accidentes, el trabajo mal hecho, los daños a la maquinaria y equipo pueden reducirse al mínimo cuando los empleados han sido bien entrenados.

Los autores antes mencionados enfatizan que la inducción ayuda a prevenir y reducir los accidentes.

Gilmer (1978) indica que el supervisor contribuye de forma valiosa dentro de un programa de seguridad, ya que si éste no hace hincapié en las medidas de seguridad con la gente que tiene a su cargo, el curso no tendrá los resultados esperados.

Los autores antes mencionados enfatizan que la inducción ayuda a prevenir y reducir los accidentes.

Gilmer (1976) indica que el supervisor contribuye de forma valiosa dentro de un programa de seguridad, ya que si éste no hace hincapié en las medidas de seguridad con la gente que tiene a su cargo, el curso no tendrá los resultados esperados.

Para que se aplique la seguridad en las empresas, ésta se tiene que impartir desde los altos niveles de dirección empresarial hasta el supervisor (Ruiz, 1978).

Hay que tener en cuenta que en la prevención de accidentes, es necesario que se den a conocer los riesgos existentes en una empresa y la forma de protegerse de ellos a todas las personas que van a estar expuestas a ellos.

La principal razón de la seguridad debe ser evitar los accidentes y detectar riesgos; haciendo responsable a cada uno de los miembros de la organización.

En resumen, a través de la inducción a la seguridad industrial, se pretende que el trabajador conozca y aplique las normas de seguridad a las cuales se enfrenta desde que ingresa a una organización con la finalidad de prevenir o reducir los riesgos que conducen a que se presente un accidente.. De esta manera se crea un ambiente laboral sano y se evita que el individuo ponga en peligro su vida y la de los demás, lo cual ayuda a que la empresa disminuya los gastos o pérdidas económicas que ocasionan los accidentes.

## **CAPITULO 2**

### **TEORIAS MOTIVACIONALES**

Los seres humanos actuamos por determinados móviles, para alcanzar ciertos fines. Cuando compramos algo, emprendemos un viaje, hacemos un favor, siempre obedecemos a motivaciones de diverso género.

El estudio de la motivación es uno de los más valiosos instrumentos para comprender la naturaleza humana y las fuerzas motrices de la conducta, así como para predecir y orientar la actividad propia o la de los otros.

Debido a que la motivación es de gran importancia para el estudio de los individuos en el trabajo, ha sido objeto de investigación durante gran parte del presente siglo.

Para Arias (1983) la motivación está constituida por todos aquellos factores que son capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación es una fuerza interna que induce a los seres humanos a que se comporten de diferentes maneras (Tyson y York, 1989).

En el lenguaje coloquial, para referirse a las motivaciones se emplean términos como deseos, necesidades, propósitos e impulsos. Todos estos vocablos reflejan de algún modo la fuerza o energía que impulsa y dirige a la acción de una persona.

Los factores internos del ser humano influyen en sus respuestas a los estímulos externos recibidos. Por ejemplo, si nos invitan a ver una película pero nos sentimos cansados, es posible que se rechace la invitación.

A través del tiempo se han desarrollado diferentes teorías para explicar la naturaleza humana. En este capítulo se presentan algunas teorías motivacionales que mejor explican las fuerzas motrices de la conducta; para concluir con la teoría motivacional propuesta por Herzberg, la cual plantea la existencia de factores "higiénicos", que tienen que ver con el contexto en que se realiza el trabajo, y que producen insatisfacción o disgusto a los empleados cuando hay alguna carencia en dichos factores; éstos mismos elementos se encuentran presentes en el proceso de inducción. Por esta razón se decidió a aplicar la teoría de Herzberg para analizar las consecuencias que en el comportamiento del individuo y de su grupo de trabajo existen por no inducir adecuadamente a los trabajadores en su organización.

## **2.1 TEORIA DE ABRAHAM MASLOW**

Maslow (citado por Ruiz, 1978) postuló su teoría en 1954, la cual está basada en una jerarquía de necesidades.

Maslow (1975) señaló que el ser humano posee una serie de necesidades que van en orden ascendente desde las más primitivas hasta las más complejas. Tal jerarquía es la que a continuación se presenta:

### **Necesidades fisiológicas**

El primer nivel de esta pirámide lo constituyen las necesidades fisiológicas, son las más importantes para la sobrevivencia, lo que quiere decir que si al ser humano se le privara de todas sus necesidades, tendería a satisfacer las necesidades fisiológicas antes que otras; por ejemplo: alimento, sed, sueño, etc.

Cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas, aparece otro grupo de necesidades.

### **Necesidades de seguridad**

El segundo nivel lo constituyen las necesidades de seguridad, se refieren al deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor.

En el hombre podemos percibir las necesidades de seguridad en fenómenos como por ejemplo: la preferencia por un trabajo estable, el deseo de poseer una cuenta de ahorro, seguro médico.

### **Necesidades sociales**

El tercer nivel es el que denomina necesidades sociales; si las necesidades fisiológicas y las de seguridad se satisfacen, entonces surgen las sociales.

Ahora la persona buscará la interacción social, es decir, de hallarse integrado en un grupo, buscará con gran intensidad conseguir ese objetivo.

Dentro de las organizaciones, los grupos informales desempeñan un papel importante para satisfacer estas necesidades.

### **Necesidades de estima**

Incluyen el respeto a uno mismo y del valor propio hacia los otros.

Los individuos necesitan sentirse importantes y buscan en los demás reconocimiento que respalde esos sentimientos.

### **Necesidad de autorrealización**

En el nivel más alto de la jerarquía se encuentra la necesidad de autorrealización, que

empieza a dominar el comportamiento de la persona hasta que las otras están razonablemente satisfechas.

El individuo lucha por desarrollar todo su talento al máximo y alcanzar metas personales.

La teoría de la motivación de Maslow se basa en varias suposiciones (Smith y Warkley, 1978):



- a) Las necesidades del nivel más bajo (fisiológicas y de seguridad) tienen que satisfacerse antes que las de nivel más alto se activen.
- b) Cuando es satisfecha una necesidad, ya no funciona como motivador.
- c) Por lo general, varias necesidades afectan la conducta del individuo en determinado momento.
- d) Existen diversas maneras para satisfacer las necesidades superiores que las de menor nivel.
- e) Sólo las necesidades no satisfechas desencadenan la conducta.

## **CONCLUSION**

Maslow establece un orden jerárquico para las necesidades humanas, que van desde las más primitivas hasta las superiores. En donde la motivación se origina internamente por necesidades no satisfechas; una necesidad satisfecha ya no motiva el comportamiento y da pie al siguiente nivel motivacional.

## 2.2 TEORIA DE DOUGLAS McGREGOR

McGregor propuso que la administración establece dos tipos de suposiciones motivacionales sobre las personas. Dividió las actitudes que asumen los gerentes en dos partes; a estas dos hipótesis motivacionales que subyacen al comportamiento de los trabajadores las denominó teoría X y teoría Y (McGregor, 1991).

### TEORIA X

Propone un punto de vista tradicional sobre la dirección y el control. Sus elementos más importantes son:

1. El ser humano tiene una aversión intrínseca al trabajo y lo evitará si le es posible.
2. Debido a que el hombre tiende a rehuir al trabajo, entonces tiene que ser obligado a trabajar por la fuerza; prefiere ser controlado y dirigido. Para lograr que se esfuerce necesita que se le amenace con castigos.
3. El ser humano común prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea tener seguridad más que cualquier otra cosa.

En contradicción con las ideas de la teoría X, McGregor piensa que la dirección no valora el interés y las capacidades de los miembros de la organización. Para explicar esto emitió una teoría opuesta, a la cual llamó "teoría Y". Sus elementos son:

1. El esfuerzo mental y físico que se hace en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al hombre no le disgusta el trabajo. Cuando las circunstancias son favorables, el trabajo le producirá satisfacción y lo realizará en forma voluntaria; cuando se le castiga, entonces lo evitará.

2. El control externo y el temor al castigo no son los únicos medios para impulsar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.  
El hombre tiene la necesidad de dirigirse y controlarse a sí mismo para alcanzar los objetivos a los cuales se responsabiliza.
3. El cumplir con los objetivos de la empresa es función de las compensaciones asociadas con su alcance. Por ejemplo, la satisfacción de necesidades de la personalidad y la autorrealización, puede ser producto directo del esfuerzo dirigido a lograr los objetivos de la organización.
4. En general los seres humanos aprenden bajo condiciones apropiadas a comprometerse y buscar nuevas responsabilidades. El evitar las responsabilidades o la poca ambición y la búsqueda de la seguridad, son la mayoría de las veces consecuencia de la experiencia y no de aspectos humanos.
5. La capacidad para desarrollar la imaginación, ingenio y la creatividad en la solución de problemas de la organización es característica de amplios sectores de la población.
6. Las condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano se utilizan sólo parcialmente.

## **CONCLUSION**

Para la teoría X es particularmente importante el trabajo, no así la persona. En cambio la teoría Y se preocupa primordialmente por el individuo y toma en cuenta la posibilidad para desarrollar las potencialidades del ser humano.

## 2.3 TEORIA DE DAVID McCLELLAND

Los estudios de McClelland identifican tres categorías básicas de las necesidades motivadoras que más determinan el juego de las relaciones laborales: logro, poder y afiliación.

Dice que las personas se motivan principalmente por éstos tres factores (Tyson y York, 1989).

Las personas con elevada necesidad de logro, parece ser que rinden más cuando hay un incentivo de logro, es decir, obtienen satisfacción si logran hacer algo por sí mismas o al mostrar que tienen la capacidad para alcanzar alguna meta (McClelland, 1989).

McClelland, reconoció que existen un conjunto de características en las personas con una intensa necesidad de logro:

En primer lugar, las personas con alta necesidad de logro prefieren tareas moderadamente difíciles en donde existe más probabilidad de éxito. Si aceptan pequeños riesgos sienten poca satisfacción al obtenerlos. Por el contrario, si los riesgos son elevados tendrán poca satisfacción debido a que las posibilidades de vencer son menores.

En segundo lugar, los sujetos con alta necesidad de logro prefieren asumir las responsabilidades de sus actos, porque solo en esas condiciones podrán sentir la satisfacción de hacer algo por sí mismos.

En tercer lugar, las personas con alta necesidad de logro, prefieren el trabajo en situaciones donde obtengan retroalimentación respecto a su desempeño. De otra forma no podrían saber si lo hacen bien.

Por último, los individuos con alta necesidad de logro deben ser innovadores y tratar de evitar la rutina.

Según McClelland, una alta necesidad de logro hace más probable que los sujetos se interesen por los negocios y se muestren capaces en esa actividad, porque se requiere que las personas asuman riesgos moderados y la responsabilidad personal de sus actos.

McClelland sugiere que los padres puedan tener influencia en los niños para desarrollar la necesidad de logro.

Los individuos con alta necesidad de poder prefieren situaciones en donde tengan influencia y control sobre los demás. Les agrada dar sugerencias, opiniones y convencer a las personas de hacer las cosas.

Las personas con alta necesidad de poder logran satisfacer su poder de manera socialmente aceptable a través de símbolos de poder. Por ejemplo, las tarjetas de crédito proporcionan poder al pagar diversos servicios.

Las personas con necesidad de afiliación buscan establecer contactos con los demás. Sienten un fuerte deseo de tener amistades estrechas y de recibir afecto de sus semejantes; disfrutan al ayudar a otros.

# ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

## CONCLUSION

Las necesidades de logro, poder y afiliación se encuentran presentes en todas las personas, aunque en grado distinto; depende de cual predomine, será el principal motivador en la vida y su comportamiento motivado típico: involucramiento en tareas moderadamente difíciles y que representen un reto personal, que permita controlar las situaciones y les proporcionen indicadores de su actuación. Estas tareas y metas son cambiadas de continuo evitando el mantenimiento rutinario.

## 2.4 TEORIA DE FREDERICK HERZBERG

### 2.4.1 ANTECEDENTES

La teoría de Herzberg. Originalmente basada en la investigación que realizaron él y sus colaboradores en 1959 (Genesca, 1977).

La teoría de Herzberg surgió del estudio con 200 ingenieros y contadores de once industrias en la zona de Pittsburgh (Blanchard y Hersey, 1970).

En la investigación, Herzberg y asociados trataron de encontrar la relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad. Utilizaron la entrevista semiestructurada para obtener la información. Pidieron a los participantes que recordaran un período del tiempo en el que se sintieron bien respecto al trabajo y otro en el que se sintieran mal en el mismo (Smith y Warkeley, 1978).

El análisis de los datos proporcionados por los entrevistados permitió identificar elementos objetivos que eran a juicio del participante causa de satisfacción o insatisfacción en el trabajo. A estos elementos les denominó Herzberg "factores de primer nivel" (Genesca, 1977).

Factores de primer nivel identificados en la investigación:

#### Reconocimiento:

Este incluye tanto el aspecto positivo como el negativo. Es decir, cuando en un período de tiempo se experimentó un sentimiento de satisfacción en el trabajo, por ejemplo; los elogios, en el aspecto negativo, por ejemplo; las críticas, etc.

Logro:

En el aspecto positivo, el solucionar algún problema que tenga cierto grado de dificultad; en el aspecto negativo, por ejemplo; fallar en el trabajo o en alguna parte del mismo.

Posibilidad de desarrollo personal:

Incluye cualquier situación que suponga para el entrevistado aumento o disminución de sus potencialidades de desarrollo personal.

Promoción:

En el aspecto positivo, incluye cualquier cambio real de la posición del entrevistado dentro de la empresa, que pueda dar lugar a un ascenso o promoción. El aspecto negativo incluye la degradación y frustración de las expectativas de promoción.

Salario:

Se relaciona con lo positivo y negativo de la remuneración. Por ejemplo; recibir más o menos salario.

Relaciones interpersonales:

Este factor tiene que ver con las características de la interacción social. Por ejemplo; buenas o malas relaciones con el jefe y los compañeros.

Capacidad directiva de los jefes:

Puede causar satisfacción o insatisfacción en el trabajo, la competencia o incompetencia de los directivos.

**Responsabilidad:**

En el aspecto positivo, incluye la responsabilidad hacia el trabajo y sus resultados; por el lado negativo está la falta de responsabilidad.

**Políticas, normas y procedimientos de gestión de la empresa:**

Las políticas, normas y procedimientos establecidos por la empresa, las que al favorecer o no la ejecución del trabajo, que pueden provocar un sentimiento de satisfacción o insatisfacción.

**Condiciones de trabajo:**

Se refiere a las condiciones ambientales o del entorno en que se realiza el trabajo.

**Trabajo en sí mismo:**

Cuando la satisfacción o insatisfacción dependen de la tarea que se ejecuta. Por ejemplo; si un trabajo es rutinario o variado, sencillo o complejo, etc.

**Vida privada:**

Aspectos del trabajo que de alguna manera afectan la vida privada del trabajador ya sea en forma positiva o negativa.

**Status:**

La posición que ocupa el trabajador en la estructura jerárquica, trae como consecuencia satisfacción o insatisfacción.

**Seguridad en el trabajo:**

El grado de estabilidad que produce el empleo, afecta los sentimientos de satisfacción en el trabajador, al igual que los de insatisfacción.

Se identificaron también factores de segundo nivel, entendiéndose como el sentimiento de satisfacción e insatisfacción que provocan en la persona a causa de algún factor de primer nivel.

Los resultados de la investigación fueron:

Los factores determinantes de sentimientos de satisfacción en el trabajo son básicamente diferentes de los que producen insatisfacción.

Los factores que contribuyen por lo general a producir satisfacción en el trabajo y pocas veces causan insatisfacción, se les conoce como "satisfactores".

A los factores que normalmente son causa de insatisfacción en el trabajo y muy pocas veces producen satisfacción les llamó "insatisfactores".

Los satisfactores son intrínsecos al propio trabajo.

Los insatisfactores son extrínsecos al trabajo.

La satisfacción en el trabajo proviene de la presencia de satisfactores y la ausencia de insatisfactores.

Los satisfactores favorecen la satisfacción de las necesidades de logro, autorrealización y desarrollo personal.

Cuando el individuo percibe que sus superiores y la empresa en general no le prestan atención le origina insatisfacción.

## 2.4.2 DESARROLLO DE LA TEORIA DE HERZBERG

Según la teoría de Herzberg, la presencia de ciertos factores positivos de primer nivel (logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción) es en general causa de satisfacción en el trabajo, mientras que la ausencia de ellos o de diferentes factores negativos no genera satisfacción en el trabajo (Genesca, 1977).

Herzberg se dio cuenta que los factores capaces de producir satisfacción eran distintos de aquellos que producen insatisfacción (Ruiz, 1978).

A la presencia de satisfactores Herzberg les denominó "motivadores" ya que cuando están presentes motivan al empleado a trabajar con más eficacia, mientras que su ausencia al no ser causa de insatisfacción, no afecta el nivel de ejecución. Por ejemplo: logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción (Genesca, 1977).

Herzberg también encontró otros factores que llamó "higiénicos", son factores que no producen satisfacción en el trabajo; pero su ausencia puede crear insatisfacción. Su presencia solo ayuda a evitar la insatisfacción (Flippo, 1980).

Los factores de "higiene" requieren que se les brinde atención constante para evitar la insatisfacción; incluyen por ejemplo: salario, relaciones interpersonales, política de la empresa, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad, etc. El descuido de estos factores causa insatisfacción pero no promueven la satisfacción ni motivan a los trabajadores (Tyson y York, 1989).

Herzberg (citado por Genesca, 1977) afirma que existen en el hombre dos clases de necesidades. Las de orden inferior (fisiológicas, de seguridad, de afiliación, etc.) las que se satisfacen a través de factores extrínsecos o del entorno en que se desarrolla el trabajo. Un sueldo adecuado, buenas relaciones con los compañeros de trabajo, etc., permiten satisfacer este tipo de necesidades.

Las necesidades fisiológicas y sociales actúan como motivadores del comportamiento cuando están insatisfechas, pero una vez satisfechas dejan de actuar como tales.

Otro tipo de necesidades que están presentes en el hombre son las llamadas de orden superior (logro, autorrealización, etc.), que según Herzberg, se satisfacen a través de factores intrínsecos al propio trabajo.

De acuerdo a Herzberg, para que el trabajador esté satisfecho con su trabajo y motivado para alcanzar altos niveles de ejecución, no es suficiente con que las condiciones del entorno permitan la satisfacción de las necesidades de orden inferior.

Herzberg señala que aunque las características del entorno se cubran y permitan satisfacer las necesidades de orden inferior, no es suficiente para que el trabajador se sienta satisfecho en el trabajo, ni estará motivado para lograr altos niveles de ejecución.

### **2.4.3 CONCLUSIONES**

La teoría de Herzberg enfatiza que si los trabajadores están satisfechos con su trabajo, más motivados estarán para incrementar la productividad. En cambio las carencias en el medio físico o social de trabajo, le producen insatisfacción.

## **CAPITULO 3**

### **APLICACION Y RESULTADOS DE LA TEORIA DE HERZBERG PARA ANALIZAR LAS CONSECUENCIAS EN LA CONDUCTA DE LOS TRABAJADORES CUANDO NO SE INDUCE ADECUADAMENTE A LA ORGANIZACION, PUESTO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.**

En este capítulo se conjuntan en primer término los indicadores que se asocian con la inducción a la organización, puesto y seguridad industrial; así como los factores "higiénicos" y "motivacionales" de la teoría de Herzberg. Posteriormente, se hace una correspondencia entre los elementos a los que se dirige la inducción y los factores de la teoría ya mencionada para ver los que concuerdan.

Finalmente se analizan los resultados y se exponen las consecuencias que surgen al no inducir adecuadamente a los trabajadores.

#### **Inducción a la organización**

Integración del trabajador al ambiente de trabajo:

#### **INDICADORES**

1. Imagen de la organización.
2. Presentación de los objetivos.
3. Estructura.
4. Cultura.
5. Políticas.

6. Procedimientos.
7. Prestaciones.
8. Normas.
9. Valores.

### Inducción al puesto

#### INDICADORES

1. Adaptación del trabajador al puesto.
2. Adaptación al área o sección de trabajo.
3. Identificación del empleado con el jefe y compañeros de trabajo.
4. Adaptación a métodos de trabajo.
5. Adaptación a estándares de trabajo.
6. Funciones del área departamental.
7. Políticas.
8. Procedimientos.
9. Responsabilidades.
10. Manejo del equipo de trabajo.

### Inducción a la seguridad industrial

#### INDICADORES

1. Familiarizar al trabajador con las normas de seguridad.
2. Prevenir y reducir accidentes.
3. Disminuir daño a la maquinaria y equipo.

### Factores higiénicos

1. Salario.
2. Relaciones formales.
3. Liderazgo.
4. Supervisión.
5. Políticas.
6. Normas.
7. Método y procedimientos.
8. Condiciones de seguridad e higiene.
9. Jerarquía.
10. Estabilidad en la fuente de trabajo.
11. Relaciones directas a la vida privada del trabajador.

### Factores motivacionales

1. Reconocimiento.
2. Logro.
3. Promoción.
4. Responsabilidad.
5. Trabajo en sí mismo.

**INDUCCION A LA ORGANIZACION: TEORÍA DE HERZBERG**  
**INTEGRACION DEL TRABAJADOR AL AMBIENTE DE TRABAJO**

**INDICADORES**

**FACTORES HIGIENICOS**

**A) Imagen de la organización**

- Salario
- Condiciones de seguridad e higiene
- Estabilidad de la fuente de trabajo
- Relaciones directas a la vida privada del trabajador

**B) Objetivos organizacionales**

- Relaciones formales
- Políticas
- Normas
- Método y procedimientos
- Condiciones de seguridad e higiene

**C) Estructura**

- Normas
- Jerarquía

**D) Cultura**

- Liderazgo
- Supervisión
- Condiciones de seguridad e higiene
- Método y procedimientos.

**E) Políticas**

- Políticas

**F) Procedimientos**

- Método y procedimientos

G) Prestaciones

- Salario

H) Normas, Valores

- Normas
- Relaciones formales
- Políticas
- Método y procedimientos

Factores higiénicos que se ven afectados cuando no se brinda una adecuada inducción a la organización en los siguientes aspectos:

### IMAGEN DE LA ORGANIZACION

Salario: cuando el empleado percibe una mayor o menor remuneración que otros de sus compañeros que ocupan el mismo puesto, llevará a que el trabajador se sienta insatisfecho en el trabajo.

Condiciones de seguridad e higiene: la atención que se proporcione respecto a las condiciones ambientales en que se desarrolle el propio trabajo, puede producir cierta incomodidad en el empleado si estas no son aceptables.

Estabilidad de la fuente de trabajo: si el trabajador por alguna razón no se siente conforme con su trabajo pensará tal vez en cambiar de empleo.

Relaciones directas a la vida privada del trabajador: en este caso, si alguna situación de trabajo afecta la vida privada del trabajador como puede ser el cambio de horario del empleado origina descontento en el nuevo integrante.

## OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Relaciones formales: el tipo de relación interpersonal que el trabajador establezca con su jefe o sus compañeros de trabajo le puede resultar insatisfactoria cuando no es amistosa.

Políticas: cuando el trabajador desconoce las políticas generales de la compañía o si está en desacuerdo con ellas crea insatisfacción en el empleado.

Normas: cuando no se brinda información sobre las normas de la empresa, el empleado no sabrá como conducirse en el trabajo, lo cual repercute en la insatisfacción del trabajador con respecto a su empleo.

Método y procedimientos: si el trabajador desconoce el método y procedimientos fijados por la empresa le llevará a la persona a que no sepa como resolver situaciones de trabajo lo que le causará insatisfacción.

## ESTRUCTURA

Jerarquía: el hecho de que una persona tenga más jerarquía que otra llevará al empleado a que se sienta insatisfecho en la empresa.

## CULTURA

Liderazgo: el estilo de liderazgo que adopte el jefe con el trabajador generará insatisfacción en el trabajador cuando éste no está de acuerdo con sus ideas.

**Supervisión: la manera en que el jefe ejerce la autoridad para conducir a los empleados afecta al trabajador por la insatisfacción que se produce.**

## INDUCCION AL PUESTO

### TEORIA DE HERZBERG

#### INDICADORES

#### FACTORES HIGIENICOS

- |  |   |
|--|---|
| A) Adaptación del trabajador al puesto                             | - Método y procedimientos   |
| B) Adaptación al área o sección de trabajo                         | - Condiciones de seguridad e higiene                              |
| C) Identificación del empleado con el jefe y compañeros de trabajo | - Relaciones formales   |
| D) Adaptación a métodos de trabajo                                 | - Liderazgo<br>- Método y procedimientos                          |
| E) Adaptación a estándares de trabajo                              | - Normas  |
| F) Funciones del área departamental                                | - Relaciones formales   |
| G) Políticas   | - Políticas   |
| H) Procedimientos  | - Método y procedimientos<br>- Condiciones de seguridad e higiene |
| I) Responsabilidades   | - Jerarquía   |

- J) Manejo del equipo de trabajo
- Supervisión
  - Método y procedimientos
  - Condiciones de seguridad e higiene

Factores higiénicos que se ven afectados cuando no se brinda una adecuada inducción al puesto en los siguientes aspectos:

#### **ADAPTACION DEL TRABAJADOR AL PUESTO**

Cuando no se proporciona inducción al trabajador sobre el trabajo que ha de realizar, no sabrá el método y procedimiento indicado para desarrollar sus actividades lo que puede dar lugar a que se sienta insatisfecho con su trabajo.

#### **ADAPTACION AL AREA O SECCION DE TRABAJO**

Si el trabajador no es adaptado al lugar físico en donde desempeña sus actividades, se afectará al empleado en las condiciones de seguridad e higiene. Por ejemplo no sabrá en que lugar localizar la herramienta o material de trabajo, lo que puede dar lugar a que se sienta descontento en su empleo.

#### **IDENTIFICACION DEL EMPLEADO CON EL JEFE Y COMPAÑEROS DE TRABAJO**

Cuando no se logra una identificación del empleado con sus compañeros y con el jefe inmediato, el trabajador se sentirá aislado lo que se reflejará en la comunicación que se establezca.

## **ADAPTACION A METODOS DE TRABAJO**

En el caso donde el trabajador realiza su trabajo con un método que no es el adecuado, de alguna manera refleja el estilo de liderazgo del jefe inmediato para supervisar las actividades del empleado.

## **ADAPTACION A ESTANDARES DE TRABAJO**

La calidad y cantidad del trabajo esperado se verá afectado por las normas fijadas por la organización; si estas no favorecen la realización del trabajo ocasionarán descontento en el empleo.

## **POLITICAS**

Las políticas establecidas por la organización cuando no están de acuerdo con la manera de pensar del trabajador, entorpecen el trabajo y los resultados del empleado.

## **RESPONSABILIDADES**

Cuando el trabajador no recibe información acerca de sus responsabilidades puede afectar al empleado en cuanto a la posición que ocupa en la organización por no conocer la jerarquía en que se encuentra.

## INDUCCION A LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

### TEORIA DE HERZBERG

#### INDICADORES

A) Familiarizar al trabajador con las normas de seguridad

b) Prevenir y reducir accidentes

#### FACTORES HIGIENICOS

- Normas
- Condiciones de seguridad e higiene
  
- Relaciones formales
- Normas
- Método y procedimientos
- Condiciones de seguridad e higiene

Factores higiénicos que resultan afectados cuando no se brinda una adecuada inducción a la seguridad industrial en los siguientes aspectos:

#### **FAMILIARIZAR AL TRABAJADOR CON LAS NORMAS DE SEGURIDAD**

Cuando no se familiariza al trabajador con las normas de seguridad, ocasiona que el empleado viole las mismas en el desempeño de sus actividades y finalmente se produce un accidente.

También ocurre que si el trabajador no conoce las normas de seguridad, resultan afectadas las condiciones ambientales bajo las cuales se lleva a cabo el trabajo al desconocer si las condiciones físicas son las óptimas.

## **PREVENIR Y REDUCIR ACCIDENTES**

Si al trabajador no se le dan a conocer los riesgos y la manera de prevenir accidentes, se afectan las relaciones formales del trabajador con la organización, ya que no sabrá a que persona recurrir en caso de algún incidente dentro de la empresa.

Si el trabajador no recibe información sobre la forma de prevenir accidentes resultarán afectados el método y procedimiento de trabajo, ya que si el empleado no utiliza un método y procedimiento apropiado puede pasar que ocasione un accidente.

**INDUCCION A LA ORGANIZACION:  
INTEGRACION DEL TRABAJADOR AL AMBIENTE LABORAL  
TEORIA DE HERZBERG**

**INDICADORES**

- A) Imagen de la organización
- B) Presentación de objetivos
- C) Estructura
- D) Cultura
- E) Políticas
- F) Procedimientos
- G) Normas
- H) Valores

**FACTORES MOTIVACIONALES**

- Logro
- Responsabilidad
- Promoción
- Reconocimiento
- Trabajo en sí mismo
- Promoción
- Trabajo en sí mismo
- Responsabilidad
- Reconocimiento
- Trabajo en sí mismo

Factores motivacionales que resultan afectados cuando no se brinda una adecuada inducción a la organización en los siguientes aspectos:

**IMAGEN DE LA ORGANIZACION**

Si el trabajador no tiene una buena imagen de la organización, tendrá poco interés por obtener logros dentro del trabajo ni tampoco en la solución de problemas difíciles que se le presenten.

## **PRESENTACION DE OBJETIVOS**

Cuando el trabajador desconoce o no se identifica con los objetivos de la organización, sentirá poca responsabilidad por el propio trabajo y sus resultados.

## **ESTRUCTURA**

La falta de información por parte del empleado acerca de la estructura organizacional, le impedirá que pueda ascender o ser promovido en la organización.

## **CULTURA**

Cuando se desconocen las pautas culturales dentro de una organización, el individuo no se sentirá reconocido por el grupo de trabajo.

La cultura también puede favorecer o no la manera en que el trabajador responda hacia el trabajo en sí mismo. Por ejemplo si para sus compañeros el trabajo resulta monótono o poco creativo es posible que el nuevo empleado lo sienta de la misma manera.

## **POLITICAS**

La falta de conocimiento sobre las políticas para obtener un ascenso, impedirá que el nuevo empleado sea promocionado.

## **PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos establecidos para la realización del trabajo, cuando no son muy claros pueden llevar al trabajador a que cometa errores.

## **NORMAS**

Si se desconocen las normas de conducta establecidas por la organización, el trabajador no podrá actuar con responsabilidad ante la organización y el puesto.

## **VALORES**

Si el trabajador no conoce los valores de sus compañeros de trabajo, sentirá poca aceptación y reconocimiento.

## INDUCCION AL PUESTO

### TEORIA DE HERZBERG

<u>INDICADORES</u>	<u>FACTORES MOTIVACIONALES</u>
A) Adaptación del trabajador al puesto	- Trabajo en sí mismo
B) Identificación del empleado con el jefe y compañeros	- Reconocimiento
C) Adaptación a métodos de trabajo	- Responsabilidad
D) Adaptación a estándares de trabajo	- Responsabilidad
E) Políticas	- Promoción
F) Procedimientos	- Responsabilidad
G) Responsabilidades	- Responsabilidad
H) Manejo del equipo de trabajo	- Responsabilidad

Factores motivacionales que resultan afectados cuando no se brinda una adecuada inducción al puesto en los siguientes aspectos:

#### ADAPTACION DEL TRABAJADOR AL PUESTO

Si el empleado no es adaptado al puesto, origina que el trabajo en sí mismo resulte rutinario, difícil, poco creativo, monótono y sin importancia.

#### IDENTIFICACION DEL EMPLEADO CON EL JEFE Y COMPAÑEROS DE TRABAJO

En el caso en que no se identifica al empleado con los miembros que integran la organización, sentirá que no es reconocido y apreciado.

## **ADAPTACION A METODOS DE TRABAJO**

Si al nuevo elemento no se le adapta a los métodos establecidos para ejecutar el trabajo, el trabajador actúa con poca responsabilidad en las tareas que se le encomiendan.

## **ADAPTACION A ESTANDARES DE TRABAJO**

Es un caso que al trabajador no se le den a conocer los estándares de trabajo establecidos en cuanto a la calidad y cantidad esperada, repercutirá en la responsabilidad que tenga el trabajador sobre los resultados obtenidos.

## **POLITICAS**

Si el trabajador desconoce las políticas en cuanto a la forma de lograr ser promovido dentro de la empresa, le afectará al no poder ascender.

## **PROCEDIMIENTOS**

Cuando no se dan a conocer los procedimientos para desempeñar las actividades propias del puesto, se verá reflejado en la responsabilidad que tenga el trabajador por lo que hace.

## **RESPONSABILIDAD**

Si al trabajador no se le indican cuáles son sus responsabilidades en el puesto, actuará con irresponsabilidad en las tareas que lleve a cabo.

## **MANEJO DEL EQUIPO DE TRABAJO**

El hecho de que el trabajador no reciba información sobre el manejo del equipo, herramienta y materiales necesarios para realizar su trabajo, le llevará a no ser responsable con el material o equipo.

**INDUCCION A LA SEGURIDAD INDUSTRIAL**  
**TEORIA DE HERZBERG**

**INDICADORES**

**FACTORES MOTIVACIONALES**

- |   |   |                 |
|---|---|-----------------|
| A) Familiarizar al trabajador con las normas de seguridad | - | Responsabilidad |
| B) Prevenir y reducir accidentes                          | - | Responsabilidad |
| C) Disminuir daño a la maquinaria y equipo                | - | Responsabilidad |

Factores motivacionales que resultan afectados cuando no se brinda una adecuada inducción a la seguridad industrial en los siguientes aspectos:

**FAMILIARIZAR AL TRABAJADOR CON LAS NORMAS DE SEGURIDAD**

Al no familiarizar al trabajador con las normas de seguridad establecidas en el trabajo, le llevará a que no acate las normas y sea irresponsable en lo que hace; lo que trae como consecuencia accidentes, daño a la maquinaria y desperdicio en los materiales utilizados.

**PREVENIR Y REDUCIR ACCIDENTES**

Cuando no se dan a conocer los riesgos dentro del trabajo, el empleado no actuará con responsabilidad, lo que se verá reflejado en el elevado índice de accidentes.

## CONCLUSIONES

- De acuerdo a la teoría de Herzberg, al analizar cuáles serían los factores higiénicos y los factores motivacionales asociados a la organización, puesto y seguridad industrial, se encontró que:

1. Los factores higiénicos vinculados a la inducción a la organización son: salario, condiciones de seguridad e higiene, estabilidad de la fuente de trabajo, relaciones directas a la vida privada del trabajador, relaciones formales, políticas, normas, método y procedimientos, jerarquía, liderazgo y supervisión. Los factores higiénicos asociados al puesto son: método y procedimientos, condiciones de seguridad e higiene, relaciones formales, liderazgo, normas, políticas, jerarquía y supervisión. Finalmente, los factores higiénicos vinculados son la inducción a la seguridad industrial son: normas, condiciones de seguridad e higiene, relaciones formales, método y procedimientos.

Considerando que si los factores higiénicos son descuidados por parte de las organizaciones, generan o producen insatisfacción en el trabajador que se traduce en:

Falta de atención del trabajador por su presentación personal, descuido de las instalaciones y mobiliario, conflictos familiares, falta de compromiso con la organización porque no se conocen los objetivos y valores que ésta representa.

En el lugar de trabajo no cumple totalmente con sus obligaciones al no saber exactamente que es lo que el puesto exige, por consiguiente efectúa con lentitud sus funciones, le crea inseguridad y descontento, frecuentemente llega tarde con el propósito de permanecer el menor tiempo posible en la empresa, pide permisos, falta injustificadamente a laborar, distrae a sus compañeros o se ocupa en hacer algo que no tiene nada que ver con el trabajo asignado, no presta atención ni cuidado en el manejo

de materiales o herramientas, no se preocupa porque el sitio en el que trabaja se mantenga limpio y en orden y no participa en las actividades culturales de la empresa.

2.- Los factores motivacionales asociados a la inducción a la organización son: logro, responsabilidad, promoción, reconocimiento y trabajo en sí mismo. Los factores motivacionales vinculados al puesto son: trabajo en sí mismo, reconocimiento, responsabilidad y promoción. Finalmente el factor asociado a la seguridad industrial es, la responsabilidad.

Por otra parte, la presencia de factores motivacionales causan satisfacción y ayudan a incrementar la capacidad productiva del trabajador. En caso contrario se traducen en: Apatía del empleado hacia el trabajo en general porque lo considera rutinario y carente de interés, no le ofrece posibilidades para desarrollar su creatividad e iniciativa ni alternativas para escalar a otro puesto.

Al aplicar la teoría de Herzberg ha permitido que nos demos cuenta que si las organizaciones no proporcionan una adecuada inducción a los trabajadores de nuevo ingreso, repercute directamente en la forma en que éstos se sientan respecto de la empresa y el trabajo en general, con las consecuencias que representa para la organización el volver a reclutar y seleccionar más personal en caso de que el trabajador abandone la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

1994  
SALIN DE LA  
YESIS NO DEBE  
BIBLIOTECA

1. Rosenbaum, L.B. (1983). Como motivar a los empleados de hoy. México: McGraw-Hill.
2. Flippo, B.E. (1980). Principios de administración. México: McGraw-Hill.
3. Reyes, P.A. (1979). Administración de personal. Relaciones Humanas. México: Limusa.
4. Wurtzel, H. (1959). Administración de personal. Técnicas y prácticas. México: Eman.
5. Sikula, F. A. (1979). Administración de recursos humanos. México: Limusa.
6. Dessler, G. (1991). Administración de personal. (4a. ed.) México: Prentice-Hall.
7. Byars, L. L. y Rue, L. W. (1984). Administración de recursos humanos. Conceptos y aplicaciones. México: Interamericana.
8. Van Dersai, W. R. (1963). Supervisión de personal. (1a. ed.) México: Uteha.
9. Cadwell, M. Ch. (1991). Inducción del nuevo empleado. México: Trillas.
10. Tyson, S. y York, A. (1989). Administración de personal. México: Trillas.

11. García, S. R. y Escobar, H. A. (1987). Estudio exploratorio y un modelo de inducción al personal. Tesis para obtener el título de Lic. en Psicología. México: UNAM.
12. Chruden, J. H. y Sherman, W. A. (1991). Administración de personal. México: Continental.
13. Pigors, P. y Myers, A. Ch. (1985). Administración de personal. Un punto de vista y un método. México: Continental.
14. Werther, W. P., Jr y Davis, K. (1982). Dirección de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.
15. Wendell, L. F. (1990). Desarrollo de recursos humanos. Vol. 5. México: Ciencia y técnica.
16. Arias, G. F. (1983). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
17. Yoder, D. (1963). Manejo de personal y relaciones industriales. México: Continental.
18. Tiffin, J. y McCormick, J. E. (1976). Psicología Industrial. México: Diana.
19. Gilmer, H. B. (1976). Tratado de psicología empresarial. Tomo 2: Relaciones humanas. Barcelona: Martínez Roca.
20. Ruiz, I. J. (1978). Conocimientos básicos de higiene y seguridad en el trabajo. España: Deusto.

21. Smith, C. H. y Wakeley, H. J. (1978). Psicología de la conducta industrial. México: McGraw-Hill.
22. McGregor, D. (1991). El aspecto humano de las empresas. México: Diana.
23. McClelland, C. D. (1989). El estudio de la motivación humana. Madrid: Narcea.
24. Maslow, A. (1975). Motivación y personalidad. Barcelona: Sagitario.
25. Genesca, E. (1977). Motivación y enriquecimiento del trabajo. Barcelona: Hispano Europea.
26. Secretaría del Trabajo y Previsión Social y del Instituto Mexicano del Seguro Social (1981). Conceptos Básicos de Seguridad para las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene. México.
27. Blanchard, K.H. y Hersey, P. (1970). La administración y el comportamiento humano. México: Editora Técnica.