

881325³
29.



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL LOMAS VERDES

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
NUMERO DE INCORPORACION 8813 - 25

EFFECTOS DE UN PROGRAMA DE INDUCCION A
LA ORGANIZACION SOBRE LAS EXPECTATIVAS
DE AUTORREALIZACION EN CANDIDATOS DE
NUEVO INGRESO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
MYRNA ESCALANTE ROSAS

DIRECTOR DE LA TESIS: LIC ISMAEL MARQUEZ ORDAZ

ASESOR DE LA TESIS: LIC. MARIA ANGELINA AGUILERA GOMEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

NAUCALPAN DE JUAREZ, MEX.

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Con respeto y amor, dedico este trabajo a mis padres, por que sin ellos no hubiera tenido educación ni expectativas...

Papá:

Por todos tus sacrificios. Sé que este momento lo esperaste con ansia. He aquí pues, el resultado de toda la valiosa herencia que me has dejado con tus enseñanzas. Te quiero.

Mamá:

Por tu ejemplo, eres mi persona favorita. Por tus cartitas y mensajes, tu entrega total y por que siempre estuviste conmigo. Te quiero.

A ambos:

... Por el colegio, la Universidad, mis trabajos y proyectos, por que me dejaron aprender y crecer ...

GRACIAS

Alina:

Por tu cariño y amistad. Por que siempre entregas todo sin esperar nada. Por que: ¡Eres extraordinaria!

GRACIAS

A TI, POR SER TAN ESPECIAL

... Que siempre me brindaste tu apoyo incondicional, compartiendo esas largas jornadas de trabajo y preocupación.

... Que convertiste esta realización, en una fuente inspiradora y una meta en común.

... Que me enseñaste a luchar, a emprender y a conseguir mis objetivos.

A tí, que sé muy bien: ¡¡ estás orgulloso de mí !!

GRACIAS. ALFONSO.

Por que ahora, en la plenitud del ejercicio profesional, he podido comprender, que la culminación de este trabajo fue la semilla que ha permitido desarrollarme como ni tú ni yo nos imaginábamos que podría suceder. Y todo esto no hubiera podido ser posible si no hubieras estado conmigo.

... POR MI, POR TI, Y POR NUESTROS SUEÑOS...

Te dedico este trabajo, por que dió origen a todos nuestros objetivos.

A través de este medio deseo reconocer a todas las personas que estuvieron conmigo no solo a lo largo de la realización de este trabajo sino a lo largo de toda mi preparación profesional, sin la cual no hubiera sido posible desarrollarme...

De manera especial quisiera mencionar a:

• *Ismael, mi Director de Tests y Profesor.*
Gracias por ir más allá de lo que te indicaba tu responsabilidad, mostrándome la gran calidad humana y espíritu de servicio que te caracterizan.

• *María Angelina, mi excepcional maestra.*
Tu sonrisa me ayudó más de lo que te puedas imaginar. Gracias.

..... Independientemente de las circunstancias adversas, todas nuestras ilusiones se realizan, siempre que exista el deseo y la voluntad de atreverse a ejecutarlas

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL 1

1.1. LA ORGANIZACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS..... 1

1.1.1. Un modelo de sistema energético..... 4

1.2. EL CONCEPTO DE EMPRESA..... 8

1.2.1. Tipos de Empresa..... 8

1.2.2. Factores que la configuran..... 12

1.3. LA ADMINISTRACIÓN..... 15

1.3.1. Conceptos generales de administración..... 17

1.3.2. Etapas del proceso administrativo..... 19

1.3.3. La administración empresarial en México: Tradicional vs. Moderna..... 25

1.4 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... 29

1.4.1. Antecedentes Históricos..... 30

1.4.2. El papel del elemento humano en la organización..... 37

1.4.3. Consideraciones generales..... 39

CAPÍTULO 2: EL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL 45

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA FASE DE RECLUTAMIENTO..... 47

2.1.1. La requisición de personal y el perfil de puesto..... 48

2.1.2. La labor de reclutamiento..... 51

2.1.3. Entrevista Inicial..... 54

2.1.4. Manejo de presolicitud y solicitud de empleo..... 56

2.2. DESCRIPCIÓN DE LA FASE DE EVALUACIÓN..... 57

2.2.1. El perfil de puesto y la selección de personal..... 59

2.2.2. Tipos de evaluación..... 62

2.2.3. Las medidas de evaluación..... 63

2.2.4. La entrevista profunda..... 64

2.2.5. El reporte psicológico..... 66

2.3. DESCRIPCIÓN DE LA FASE DE CONTRATACIÓN.....	67
2.3.1. Estudio socioeconómico.....	67
2.3.2. Examen médico.....	70
2.3.3. Filiación y tipos de contrato.....	71
2.4. DESCRIPCIÓN DE LA FASE DE INDUCCIÓN.....	72
2.4.1. Concepto de inducción a la organización.....	74
2.4.2. La información que se maneja.....	76
2.4.3. Cuándo, dónde y cómo se proporciona.....	78
2.4.4. La Inducción a la Organización y el Proceso de Admisión de Personal	81
2.5. DESCRIPCIÓN DE LA FASE DE CAPACITACIÓN.....	84
2.5.1. Concepto de capacitación y adiestramiento.....	86
2.5.2. La capacitación en función del puesto.....	88
2.5.3. La capacitación... parte integrante del proceso de admisión de personal?.....	89

CAPÍTULO 3: AUTORREALIZACIÓN, MOTIVACIÓN Y EXPECTATIVAS 91

3.1. CONCEPTO DE AUTORREALIZACIÓN.....	91
3.1.1. La teoría de Abraham Maslow.....	92
3.1.2. La teoría de Carl Rogers.....	100
3.2. MOTIVACIÓN Y EXPECTATIVAS.....	112
3.2.1. Concepto de expectativa.....	115
3.2.2. Tipos de expectativas.....	116
3.2.3. Fundamentos básicos sobre la Motivación	118
3.2.4. La Motivación y la Administración de Personal.....	118
3.3. LA AUTORREALIZACIÓN EN FUNCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS.....	126

METODOLOGÍA	129
• PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	129
· Formulación de hipótesis	
· Definición de variables	
· Sujetos	
· Escenario	
· Materiales e Instrumentos	
· Diseño	
• PROCEDIMIENTO	131
Descripción General	
· 1a. Etapa - Diseño, piloteo y validación del Instrumento de medición.	
· 2a. Etapa - Selección de la muestra y primera aplicación del Instrumento de medición.	
· 3a. Etapa - Aplicación del Programa de Inducción a la Organización y segunda aplicación del Instrumento de medición.	
· 4a. Etapa - Recopilación de datos	
• RESULTADOS	140
• CONCLUSIONES	143
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	153

INTRODUCCIÓN

El trabajo que a continuación se presenta es una investigación teórico-experimental desarrollada en torno al tema de la Inducción del personal de nuevo ingreso a una Organización, responde directamente a interrogantes de utilidad práctica, contexto en que se desarrolla, aspectos que la fundamentan, importancia para la situación actual de México dentro de los procesos productivos, entre otros, de interés para todos aquellos que dirigan su aprendizaje o desarrollo profesional al campo de la Psicología Industrial o a la Administración de Recursos Humanos.

Los motivos que dieron origen al presente estudio radican en las situaciones de desconcierto, desaliento y desmotivación que experimentan algunos empleados que recién ingresan a una Organización, debido a la aparentemente poca Orientación que se les proporciona con respecto a la misma, al enfrentar una realidad que no se esperaban ya sea por una mala información o por suposiciones sin fundamento, observándose cuando un nuevo empleado tiene una idea preconcebida acerca de la Empresa en la que va a comenzar a trabajar por vez primera, estas inferencias pueden ser por ejemplo, la percepción de un salario y prestaciones más altas que las que la Compañía puede otorgar, planes de capacitación y desarrollo que no se encuentran definidos, un ambiente laboral completamente ajeno al esperado, nivel de responsabilidad diferente al imaginado, etc. Asimismo, se pudo observar que el papel del proceso de Inducción a la Organización tiene poca relevancia ya que en las empresas importantes y de reconocido prestigio, donde supuestamente se dan

lugar la gran mayoría de los procesos administrativos de personal, esta actividad se confunde dentro de las actividades de reclutamiento, selección o capacitación y en gran número de casos ni siquiera se practica.

El problema que se estudia gira en torno a los efectos que la Inducción de Personal tiene sobre las expectativas de autorrealización en individuos que aspiran ingresar a una Organización, para ello, el sustento teórico ha sido desarrollado de lo general a lo particular, definiendo en el Primer Capítulo el contexto general: *la Empresa y su Administración*, su origen, características, evolución y situación actual, clasificaciones y por último un apartado especial para la descripción de la Administración de Personal en sí, actividad indispensable que genera el contexto particular del tema que se desarrolla. En el Capítulo Segundo se define el Contexto Particular. El *proceso de Admisión de Personal*, con el objeto de ubicar la fase de Inducción en términos de aplicación, importancia, relación con otras áreas de Recursos Humanos y características que las conforman, para una mayor comprensión y discriminación de dicha fase. El Capítulo Tercero está reservado exclusivamente para describir la parte conductual de esta Investigación: la *Tendencia a la Autorrealización* según el desarrollo teórico de Carl Rogers y Abraham Maslow, *Aspectos Motivacionales* desarrollados teóricamente por Maslow y Douglas McGregor y por último, la *Teoría de las Expectativas* desarrollada por Víctor Vroom. Dentro de la Metodología desarrollada se describe el sustento experimental del trabajo, el cual se diseñó con el objeto de medir a través de la aplicación de un cuestionario de expectativas, los cambios de actitud hacia una

Organización, cuando existe de por medio un Orientación o Inducción, proporcionada en la etapa inicial del proceso de admisión de personal: la fase de reclutamiento y selección.

Lo que se pretendió con el sustento teórico de este trabajo y la aplicación de la Metodología descrita, fue en primer lugar, demostrar la influencia que un Programa de Inducción a la Organización (aplicado antes de que se ingrese a esta), tiene sobre las expectativas y por consiguiente actitudes que un Individuo posee hacia una Empresa. En segundo lugar, concientizar la importancia que los procesos de Inducción u Orientación tienen dentro de la Administración de Personal para con ello contribuir en la medida de lo posible a impulsar la implementación y desarrollo de esta actividad dentro de las Organizaciones sin importar su tamaño, finalidad u objetivo, para con ello alcanzar una mayor satisfacción en el trabajo, calidad de vida, productividad y competitividad, a través del logro de objetivos mutuos donde tanto la organización como sus miembros alcancen la plenitud de sus expectativas.

CAPÍTULO I: LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La Organización Empresarial como tal es un concepto bastante complejo y difícil de describir objetivamente, para su mejor comprensión es imprescindible en primer lugar, la definición aislada, simple y clara de los dos elementos que la constituyen: *organización* y *empresa*. Así mismo es necesario conocer cómo están conformadas, la relación que posee una con la otra, su finalidad y su diversificación, para posteriormente ubicar ambos conceptos en un todo unificado, motivo del presente capítulo y contexto de la investigación que se presenta en este trabajo.

1.1. LA ORGANIZACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS.

De acuerdo a las diversas definiciones de qué es y en qué consiste una organización, es posible obtener varios denominadores en común de todas ellas y por consiguiente culminar en una definición, esta última es importante para evitar caer en ambigüedades y confusiones, ya que al hablar de una empresa se está refiriendo a una organización, sin embargo, el concepto de *organización* no sólo se enfoca al sector empresarial sino que pueden ser instituciones educativas, grupos religiosos, clubes sociales o de entretenimiento, asociaciones de solidaridad, partidos políticos, etc. Lo que les da su carácter precisamente de organización es el estar compuesta por el trabajo conscientemente coordinado de dos o más personas, considerándose así como un organismo social cuya finalidad se enfoca directamente al logro de metas y objetivos establecidos en el momento de su formación, y

que para llegar a ellos, aparte de una coordinación definida y estable, se requiere del trabajo conjunto de los integrantes del grupo, de su interacción constante, de su cooperación mutua y de la delimitación y distribución equitativa de actividades en función de la jerarquía de responsabilidades y obligaciones que le corresponde a cada miembro de la organización.¹

" Una Organización está integrada por personas que desempeñan trabajos diferenciados que están coordinados para contribuir a las metas de la Organización ".²

Para que una organización exista es indispensable que sus integrantes sean personas con capacidad de comunicación, deseos de colaborar activamente, de conjuntar esfuerzos y con un objetivo en común previamente delimitado. La organización surge a partir de la necesidad de la unión de dos o más individuos para alcanzar un bien común, en virtud de que la acción aislada de uno solo no permitiría llegar a este fin. Es un fenómeno de interacción humana que repercute en todos los miembros involucrados, donde existe una relación mutua y donde una actitud influye sobre las otras ya sea para un óptimo desarrollo o para un perjuicio global. Permite a su vez alcanzar logros más allá de los estipulados, es una fuente vasta de desarrollo pleno y por consiguiente, satisfactor de diversas necesidades de sus integrantes como son las económicas, las educativas, las de desarrollo profesional, las espirituales, las intelectuales, etc.³

"Las organizaciones están constituidas por personas. Por otro lado, las organizaciones constituyen para ellas, un medio por el cual pueden alcanzar muchos y variados objetivos personales con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto,

¹ Grados, E.J., *Inducción, reclutamiento y selección*, Ed. Manual Moderno, México, 1988. p-p 1-2

² Dessler, G., *Administración de personal*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1991, Pág. 85

³ Schwarstein, L., *Psicología Social de las Organizaciones*, Ed. Paidós, Argentina, 1991. p-p 21 - 30

los que no podrían ser alcanzados sólo a través del esfuerzo individual"¹.

Como se ha señalado, existen diferentes tipos de organizaciones, clasificadas según el objetivo que tengan establecido, en el cuadro siguiente se describen:

- ***Fines Lucrativos***, producción de bienes, prestación de servicios, distribución de productos, maquilas.
- ***Fines altruistas, educacionales, religiosos.***
- ***Fines políticos y sociales.***

Cuadro
1.1

Todas en general juegan un papel muy importante en la vida de los individuos ya que forman parte del ambiente en el que se desenvuelven, es decir, para que el hombre satisfaga diversos tipos de necesidades, como son educación, alimento, vestido, expectativas, convicciones, vivienda, se ve forzado a recurrir a organizaciones y por el otro lado son parte integrante de las mismas. En resumen, para que una organización exista se requiere como factor imprescindible de la participación interna y externa de los seres humanos ya que estos constituyen su parte fundamental y su razón de ser.

La función de una Organización persigue satisfacer objetivos denominados institucionales mismos que son generados por el medio o por la propia Organización, éstos pueden ser de:

- **Producción y/o servicio**, dirigido a clientes o usuarios.
- **Social**, dirigido a miembros de la Organización, a la comunidad o al Gobierno.
- **Económico**, dirigido a acreedores, dueños, accionistas, misma Organización.²

¹ Chiavenato, I., *Administración de recursos humanos*, Ed. McGraw Hill, México, 1988. Pág. 1

² Arias, G.F., *Administración de Recursos Humanos*, Ed. Trillas, México, 1994, Pág. 23

El instrumento a través del cual es posible describir a una Organización¹ es el organigrama, con él se obtiene una muestra gráfica de su estructura siendo comprensible y accesible para los que interactúan dentro de ella como para aquellos que la ven por fuera. Ofrecen información de cómo se compone respecto a sus recursos humanos, mostrando quién reporta a quién y los responsables de los departamentos. Muestra así mismo, las posiciones de las cadenas de mando desde la cúspide hasta los niveles más bajos de la empresa. Son útiles para informar a los empleados cuáles son sus puestos, su lugar dentro de la organización y de qué manera estos puestos se relacionan con otros. Dentro de sus limitaciones se encuentra el hecho de que no muestran las descripciones de puesto, líneas reales de comunicación, niveles reales de autoridad y supervisión de los empleados.²

1.1.1. Un modelo de Sistema Energético

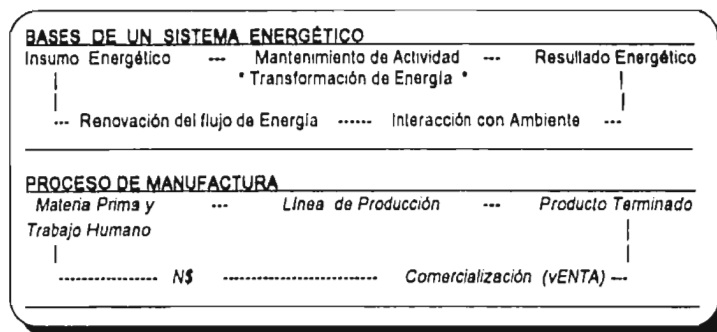
La teoría de Sistema Abierto propuesta por Von Bertalanffy en 1956³ sirve como modelo para considerar a las Organizaciones con una estructura análoga. Visto a través de un modelo teórico de sistemas, una Organización puede ser considerada como un sistema abierto energético de insumo-resultado cuya finalidad reside en la obtención de un producto resultante a través de la transformación de energía. Es integrada por las actividades repetitivas y perdurables de un número de personas, en donde el energético proveniente del resultado reactiva al sistema provocando una interacción entre la Organización y su

¹ Jacquemin, A., *La nueva organización industrial*, Ed. Vicens Vivens, España, 1989, p - p 111 - 117

² Dessler, G., *Op. Cit.* p - p 85 - 86

³ Citado por Katz, D. y Kahn, R.L., *Psicología social de las organizaciones*, (2a. Edición), Ed. Trillas, México, 1990. p - p 23 - 42

ambiente, al mantener esta actividad constante, se requiere de una renovación continua del flujo de energía. Para mayor comprensión de lo anterior se muestra en el cuadro 1.2 el modelo básico de un Sistema Energético y su aplicación en la Industria Manufacturera.



CUADRO 1.2

En el ejemplo del cuadro anterior el medio a través del cual se energiza la actividad es el económico, sin embargo no todas las Organizaciones se encaminan a este ya que se dan los casos en que el resultado es energizante en sí, es decir, la actividad o proceso logrado es recompensante por sí sola. La fuente de renovación de energía radica en el objetivo fijado y que se busca lograr con el proceso, puede ser económico, altruista, de efecto social.

La teoría de los sistemas se dedica a problemas de relaciones, estructura e interdependencia y no a los atributos constantes de los objetos. Los sistemas vivos ya sean biológicos u organismos sociales dependen del ambiente externo y por ello se conciben como sistemas abiertos, en donde existe un constante flujo de energía hacia afuera y hacia adentro, entre sus principales características se encuentra lo siguiente:

- a) Importación de energía,** toman del ambiente externo alguna forma de energía.
Las organizaciones deben tomar renovada provisión de energía de otras instituciones, de las personas o del ambiente material. *Ninguna estructura social es autosuficiente.*
- b) El procesamiento,** transforma la energía de que disponen. Las organizaciones crean un nuevo producto, procesa materiales, entrena gente o presta servicios.
- c) El Resultado,** aportan algún producto al ambiente. Las organizaciones proporcionan servicios, educación, alimentos, objetos materiales, entre otros.
- d) Ciclos de acontecimientos,** la pauta de actividades del intercambio de energía tiene carácter cíclico, el producto exportado al ambiente se convierte en fuente de energía para que se repita el ciclo de actividades. La energía que refuerza tal secuela puede derivarse del intercambio del producto con el medio o de la actividad en sí. Las organizaciones dependiendo de sus objetivos pueden encontrar en el logro de los mismos, utilidades monetarias para la obtención de materias primas y mano de obra o satisfacciones morales para sus miembros.
- e) Entropía negativa,** como una ley Universal de la naturaleza de que todos los organismos se mueven hacia su desintegración, a fin de evitarla se recurre a un reaprovisionamiento que le permita detener este proceso el mayor tiempo posible.
- f) Insumo de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación,** los insumos como fuente de información y funcionamiento respecto al ambiente, permitiendo corregir desviaciones, ponerse en curso y mantenerse

estable. En las organizaciones lo anterior se observa en la efectividad de un servicio, de una máquina fabricada, instrumento de medición o planta industrial.

g) El estado estable y la homeostasis dinámica, característica de los sistemas que sobreviven, permite un estado energético funcional y dinámico.

h) Diferenciación, tendencia hacia la elaboración y complejidad. Las pautas generales se reemplazan por funciones más especializadas.

La materia que constituye un sistema social son los Recursos Humanos principalmente. Las estructuras sociales están relacionadas con un mundo concreto de seres humanos, recursos materiales y otros objetos, es una estructuración de acontecimientos y sucesos y no posee estructura separada de su funcionamiento, es un sistema inventado que puede desbaratarse de un día para otro o sobrevivir a los organismos biológicos que los crearon, se encuentran unidos por actitudes, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de sus miembros.¹ Desarrollan interacciones, modifican y son modificadas por su contexto.

"La identidad de una organización se materializa a través de su estructura, la forma que asume, se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control. Para el logro de sus propósitos a través de una acción coordinada deben asignar roles a sus miembros para así predecir y esperar comportamientos, constituir las relaciones de poder y orden en la misma."²

¹ *Idem.*

² Schvarstein, L. *Op Cit.* p - p 63 - 72

1.2. EL CONCEPTO DE EMPRESA

Conceptualizar de manera específica el término "EMPRESA" conduciría a información similar de lo que una definición de "ORGANIZACIÓN" pueda aportar. Esto no es de extrañar ya que como se ha mencionado una Empresa es una Organización, constituida por un grupo social y que también es un organismo social.

"Una Empresa es una actividad humana coordinada, con el fin inmediato de aprovechar al máximo los elementos materiales y técnicos en el cumplimiento de los fines establecidos por la misma y para la producción de bienes y servicios, reflejándose en una retribución económica que permita la subsistencia de dicho organismo y de sus integrantes."¹

Lo anterior es lo que más se podría asemejar a una definición, desafortunadamente, no obstante que este término es uno de los más usados en la actualidad, no existe una conceptualización clara y específica del mismo. ¿Qué es una Empresa? ¿Cómo está constituida? ¿Cómo se origina? ¿Cuál es su estructura? ¿Cuántos tipos de empresa hay o existe sólo una clase? ¿Cuál es su finalidad?. Diversos son los libros que tratan del tema, infinidad de profesionales se desenvuelven laboralmente en su entorno y no existe una definición precisa de ella. Lo que sí es factible encontrar es una serie de características y componentes universales que permiten tener una visión clara y objetiva de la misma.

1.2.1. Tipos de Empresa

Según descripciones generales², existen dos diferentes clasificaciones de los organismos empresariales: por su *magnitud* y por su *finalidad*.

¹ Reyes, P.A., *Administración de Empresas*, Ed. Limusa, México, 1992. Pág. 85
² Jacquemin, A., *Op. Cit.* p - p 122-128

• **MAGNITUD**, está en función de varios aspectos, no se refiere únicamente al tamaño de la empresa en sí o bien al tamaño de sus instalaciones, el término magnitud está directamente enfocado al concepto de tamaño pero abarcando diversos factores, situación que complica esta clasificación en vista de que afecta procesos para el análisis y desarrollo de situaciones de conflicto imperantes en la empresa, así mismo, existen dificultades para un análisis objetivo debido a que se detectan inconsistencias y fluctuaciones entre los criterios financieros, mercadológicos, recursos humanos y producción, que hacen imposible una clasificación universal y dificulta las estadísticas de competitividad mundial.

Por otra parte, para efectos de clasificación general se considera esta modalidad muy práctica como muestra representativa para iniciar un estudio, mas no para profundizar en el mismo, proporciona una idea general del tipo de empresa de que se trata y permite una visualización concreta de lo que podría requerirse en un momento dado o bien de la forma de abordar un problema. En el cuadro 1.3 se describen tres tipos de empresa: la pequeña, la mediana y la grande con sus diferencias y características que las conforman.¹

Nota: Aquellas empresas cuyo número de empleados asciende a varios cientos de miles se les considera como gigantes industriales o macro empresas, sin embargo en comparación con el número total de empresas que existen en México, sólo existe un número muy limitado de casos que pudieran entrar en esa clasificación. Por otra parte existen aquellas empresas cuyo número de empleados es muy reducido (de 1 a 20 aproximadamente) y que por lo tanto, no entrarían en una clasificación de pequeña empresa, se le conoce mejor como empresa artesana, familiar o emprendedora.

¹ Reyes, PA, *Op. Cit.* p - p 85-95

PEQUEÑA EMPRESA

- Es factible que los altos directivos (dueño o gerente) conozcan a todos sus trabajadores, los identifiquen, exista un trato cercano, solucionen situaciones de conflicto y en su caso que evalúen su rendimiento personalmente.
- El dueño o el gerente tienen la posibilidad de solucionar directamente los problemas técnicos que puedan surgir en la organización por ser poco complejos y de número reducido.
- La centralización, la toma de decisiones es efectuada por el dueño o gerente.
- Mercadotecnia, se encuentra presente pero sólo en forma minoritaria.
- Criterio de producción, el nivel de maquinización es bajo, la fuente principal de producto terminado es proveniente de la mano de obra.
- No desarrollan la previsión y la planeación, el trabajo se realiza de manera cotidiana y la solución de eventualidades se da conforme van ocurriendo.
- La comunicación es directa y abierta, no se recurre a papeleos ni memorándums
- El número de personal que labora se considera un rango promedio de entre 40 a 50 empleados (puede extenderse hasta 80).

MEDIANA EMPRESA

- Ritmo de crecimiento activo y notable.
- Se encuentra en proceso de cambio, delega responsabilidades, aumenta el empleo de personal especializado, formaliza su comunicación, se empieza a perder contacto con los demás miembros del personal, implementa funciones de control y se descentraliza.
- La toma de decisiones cambia de una reacción rápida e inmediata a situaciones de prevención, planeación y control.
- Mercadotecnia, su producción le permite posicionarse en el mercado de una forma estable con empresas similares a ella.
- Clasificación, por sus características no se le puede identificar en la pequeña y en la gran empresa, en ocasiones fluctúa y se le puede confundir ya que no puede alcanzar los niveles de la grande o conservar las características de la pequeña.
- Los términos de producción, se observan en criterios altos de maquinización y abundante mano de obra.
- El número de personal que labora se calcula en un rango de entre 80 a 500 trabajadores, donde la mano de obra es predominante.

LA GRAN EMPRESA

- Es físicamente imposible que el área operativa tenga un trato cercano con los altos directivos, el organigrama es complejo y existen niveles jerárquicos que los separan.
- El volumen de técnicos especializados es alto, su función es la atención, solución y toma de decisiones. La labor del directivo es únicamente de coordinación.
- La descentralización es un fenómeno imperante, necesario y natural.
- Mercadotecnia, la producción de bienes y servicios predomina de forma notable o incluso monopólica.
- La producción es automatizada casi en todos sus procesos siendo tan intensa que el número de trabajadores es relativamente menor.
- La planeación y la previsión son en absoluto indispensables, aunadas a técnicas detalladas y formales.
- La comunicación es detallada y controlada de una manera estrictamente formal.
- Existen planes de desarrollo de ejecutivos y capacitación que permitan el movimiento interno a futuras promociones.
- El número de personal que labora es mínimo de 500 trabajadores.

* **FINALIDAD.** El fin inmediato de toda empresa es producir bienes y servicios para satisfacer un mercado, el fin mediato de toda empresa es el análisis de los objetivos de esa producción de bienes y servicios. El cuadro siguiente describe a las empresas en base a sus objetivos.¹

CUADRO 1.4 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR SU FINALIDAD.

LA EMPRESA PRIVADA

• **Finalidad,** obtener un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social, si ésta última desaparece o bien la empresa no responde a este requerimiento, debe cerrar, incrementar su calidad o cambiar su actividad.

Tienen como característica el ser regidas por una asamblea de accionistas como un componente administrativo que representa, y se fundamenta en el capital que proporciona para la existencia de la empresa.

• **Giro,** actividad a la que se dedica la empresa.

1. Empresas de producción.

Se provee de materias primas, las transforma en producto terminado y las distribuye para su comercialización. Se encarga básicamente de producir, al producto elaborado se le agrega un valor económico con la finalidad de obtener utilidades en función de las operaciones e inversiones efectuadas con él. Su mayor inversión está destinada al equipo material y mecánico para la producción.

2. Empresas de servicio

Se dedica a la venta de intangibles o bien a la prestación de servicios. Ejemplo: despachos de contadores, agencias de viajes, consultoría y asesorías profesionales, aseguradoras, etc. Su mayor inversión está destinada al recurso humano ya que por sus características

(inteligencia y experiencia), son los que se encargan directamente de suministrar el servicio que justifica la existencia de la empresa y que garantiza su éxito.

3. Empresas comerciales

Encaminadas directamente a la exposición y distribución del producto. Son intermediarias entre las empresas que fabrican y los consumidores. Se encargan constantemente de hacer transacciones con los fabricantes (proveedores) con el objeto de llegar a acuerdos ventajosos que le permitan manejar mejor su capital, asegurar una clientela e incrementar sus ingresos.

LA EMPRESA PÚBLICA

• **Finalidad,** satisfacer una necesidad de carácter general o social con la modalidad de obtener o no beneficio alguno. Su fin directo y único consiste en satisfacer necesidades logrando el lucro o incluso obteniendo pérdidas, ésta es la finalidad del Estado. Dividida por sectores.

1. Sector Central (Secretarías de Estado, DDF y PGR).

2. Sector Paraestatal (Descentralizadas, Desconcentradas, Instituciones de Crédito y Seguros, Empresas de Participación Estatal y

¹ Grados, E.J., *Op. Cit.* p - p 6-20

1.2.2. Factores que la configuran

Toda empresa para lograr su objetivo está compuesta por recursos o medios, siendo unos más importantes que otros. Pueden establecerse en dos grandes grupos: los Recursos Humanos y los Recursos Materiales.¹ Existe además un tercer grupo cuya responsabilidad se enfoca a la coordinación de los dos primeros: los Sistemas.²

* **Recursos materiales**, son todos los bienes físicos necesarios para la operación de la empresa.

a) *Las instalaciones, los edificios* en los que se realiza la labor de producción, *la maquinaria* para multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano y *los equipos*, es decir los instrumentos o herramientas que complementan y aplican al detalle la acción de la maquinaria.

b) *Las materias primas*, aquellas que transformadas se convierten en los productos que la empresa fabrica, distribuye, etc.; *los materiales auxiliares*, aquellos que aunque no forman parte del producto son necesarios para la producción del mismo (combustibles, lubricantes, etc.), y *los productos terminados*, que son capital invertido en productos que no se venden de inmediato y que a su vez sirven de stock para abastecer pedidos o para mantenerse en el mercado.

c) *Dinero*, es el efectivo del que dispone la empresa para efectos diarios, además, la representación del valor de todos los bienes, el capital en sí.

¹ Sánchez, B.F., *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*, (3a. Edición), Ed. Limusa, México, 1993. p-p 17 - 18

² Arias, G.F. *Op. Cit.* p - p 24 - 26

* **Recursos humanos**, constituyen el elemento activo de la empresa, comprenden el esfuerzo o la actividad humana y sus características inherentes: esfuerzo, conocimiento, experiencia, motivación, intereses vocacionales, expectativas, aptitudes, actitudes, habilidades, potencial, salud. En el cuadro 1.5 se describen algunas de sus principales características.

a) *Obreros y empleados*, pueden ser calificados o no calificados según el requerimiento de conocimientos o habilidades específicas antes de su ingreso. En los primeros, el trabajo es específicamente manual. En los segundos, se requieren habilidades más de tipo intelectual y de servicio, encontrándose físicamente casi siempre dentro de una oficina.

CUADRO 1.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- No pueden ser propiedad de la organización, prestan sus servicios por una retribución y con pleno consentimiento.
- Las actividades de las personas que integran una organización son voluntarias.
- Las características inherentes son intangibles, se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la preparación a través de la capacitación y el desarrollo de personal.

b) *Supervisores*, se desempeñan más en la función técnica que en la administrativa, su misión es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y programas así como de las órdenes señaladas.

c) *Técnicos*. son aquellas personas especializadas en base a un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

d) *Altos ejecutivos*, aquellos en los que predomina la función administrativa sobre la técnica.

e) *Directores*, su función es de aprobación, revisión y coordinación de objetivos, políticas, planes generales y resultados finales.

* **Sistemas**, también denominados Recursos Técnicos, son los bienes inmateriales de la empresa cuya función es la de fomentar las relaciones estables en que deben coordinarse tanto los recursos materiales como las personas, se basan en diagramas, procedimientos, organigramas, manuales de operación e instructivos. Proporcionan orientación para el desarrollo e implementación de soluciones.

a) Sistemas de producción, sistemas de ventas y sistemas de finanzas

b) Sistemas de organización y administración

El primero se remonta directamente a la producción de la empresa, al aspecto dinámico. El segundo se remonta directamente a su estructura.¹

Todos estos elementos se unifican y se conjugan por medio de varios aspectos para formar lo que se denomina unidad empresarial o empresa. Tienen como objetivo el permitir que la empresa en su momento se pueda convertir en un objeto de estudio y análisis así como también, permitir la mejor, más rápida y efectiva solución de problemas dependiendo del giro que estos tengan. Dichos aspectos son el económico, el jurídico, el administrativo y el sociológico.

¹ Reyes, P.A., *Op. Cit.* p - p 72 -74

" En el terreno laboral, con personas preparadas y dispuestas se pueden aprovechar bien los recursos materiales y complacer adecuadamente al cliente. En cambio con personas no preparadas ni dispuestas, por más recursos materiales que se tengan no se les aprovechará debidamente. Porque, en definitiva, el recurso principal que tienen las empresas para lograr la calidad total, es el recurso humano. En consecuencia la calidad total depende de las personas."¹

Las empresas para lograr los resultados esperados por el cliente, deben su funcionalidad al trabajo aportado por los hombres y mujeres que las conforman, ya que la maquinaria por sí sola no podría hacerlo. La empresa es un sistema compuesto por máquinas, materia prima, herramientas, tecnología, combustibles, vehículos, etc. pero para que funcione es necesaria la energía humana, ésta actúa sobre los otros componentes del sistema generando un proceso transformador que permite por el otro extremo del sistema que aparezcan los resultados siendo éstos los esperados por el cliente y denominándolo producto o servicio, que constituyen la esencia de la Organización y el motivo de su existencia.

1.3. LA ADMINISTRACIÓN

El concepto de administración es bastante complejo, posee una serie de principios y reglas de carácter universal las cuales es indispensable revisar brevemente para una mayor comprensión del término "Administración de Recursos Humanos" que se abordará posteriormente.

¹ Mahon, H. *Las personas: la clave para el éxito de su empresa*. Ed. Javier Vergara, BA Argentina, 1992. pag. 28

La administración, no obstante su antigüedad en cuanto a su aplicación práctica, sólo se le ha estudiado a fondo recientemente, por ello se considera que todavía se encuentra en un periodo de formación y de constante investigación. Denominada por algunos como técnica y por otros como arte, se enfoca directamente en lograr una máxima eficiencia en la coordinación de recursos materiales y humanos para lograr un fin preestablecido en un organismo social. Se le conoce como técnica por que se vale de un conjunto de reglas e instrumentos para alcanzar un mayor desarrollo y adaptación al tiempo histórico del que se trate.

Como menciona Mooney,¹ "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado". Henry Fayol conceptualiza el término de administración como "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". Como éstas, es factible encontrar varias definiciones, y en todas se observa que las características manejadas no difieren mucho de los conceptos previamente definidos de "Organización" y "Empresa", es fácil advertir que existen ciertos aspectos en común, objetivos, directrices, etc. y en efecto, a la larga estos tres términos convergerán para formar uno solo: La administración de personal o de recursos humanos y donde el objeto de estudio se encuentra dentro de una organización empresarial.²

¹ Citado por Reyes, P. *Op. Cit.* Pág. 16

² *Idem*

Existen innumerables definiciones del término *Administración* y en todas se perciben características similares, como la de que se lleva a cabo en una organización social, con el requisito indispensable de la existencia de una forma de autoridad que permita coordinar a los demás, planear, dirigir, inspirar y controlar sus actividades y su desempeño logrando los objetivos para los cuales dicha organización fue creada. Para ello se necesita que el administrador posea la capacidad de mando que requiere el dirigir un grupo, el saber delegar responsabilidades y el saber coordinar los recursos materiales con los recursos humanos para su óptimo aprovechamiento.

1.3.1. Conceptos generales de administración

Existen dos elementos que regulan el desarrollo de una función social y por tanto de una función de administración: las personas y las cosas. Las primeras como el elemento que dirige y que lleva a cabo, se considera en este elemento todo el factor humano entre los que entran los directivos, los gerentes, los supervisores, los operativos, etc., los empleados en general. Posee este elemento un carácter activo y dinámico en el desarrollo de la función social a través de la autodirección, de la dirección de las personas y de la búsqueda de los mejores procedimientos de aprovechamiento de los recursos materiales (las cosas).

Las cosas son todos los recursos materiales entre los que se encuentra la maquinaria, los métodos y el dinero, son considerados exclusivamente medios o instrumentos a través de los cuales se lleva a cabo la función específica de cada organismo. Posee un carácter exclusivamente pasivo y se encuentra en función constante de la manipulación de las

personas. Es por lo anterior que se afirma que la administración de cosas se encuentra directa e intrínsecamente involucrada con la administración de las personas.¹

Para aspectos de previsión, se ha encontrado que las cosas son más medibles en virtud de su funcionalidad y su óptimo aprovechamiento y explotación, resultando de no ser así, su no utilización. En cambio, a las personas, como seres pensantes, libres, creativos e inteligentes, es difícil predecir su conducta y por ende sus afecciones a la organización, por consiguiente su no utilización no es tan fácil de llevar a cabo.

"La eficacia de las funciones administrativas dependerá primordialmente de la acción de las personas y sólo secundariamente de la administración de las cosas.

En efecto: las primeras son los agentes impulsores y coordinadores de dichas funciones. Las segundas son tan solo instrumentos -aunque indispensables- pero al fin y al cabo, subordinados en cuanto a su eficacia, a la calidad de la administración de las personas".²

Todos los elementos del proceso administrativo están relacionados de manera estrecha y para que se dé uno, tiene que estar en función del desarrollo del otro. Estos elementos se complementan, se influyen, se integran y se desarrollan constante y continuamente unos con otros por lo tanto es prácticamente imposible su división o seccionarlos para que actúen por separado.

La gran mayoría de los autores especialistas en el tema de Administración coinciden en que para que ésta se realice, se desarrollan algunas funciones básicas y que de manera general se remontan a aspectos de *planeación, organización, integración, dirección* y

¹ *Ibid.* p - p 33 - 36

² *Ibid.* Pág. 37

control, los que a su vez conforman su estructura y su esencia.¹

1.3.2. Etapas del proceso administrativo

Existen dos etapas o dos fases de principal importancia en el desarrollo de todo organismo físico o social y que compete directamente al proceso de administración.

La primera etapa es la de *estructuración, formación o construcción*. Se genera a través de una persona o un grupo pequeño cuando se da vida a una organización, cuando se planean objetivos (la producción de bienes o servicios), se delimitan responsabilidades, se plantean necesidades y medios para satisfacerlas, se fijan retos, se traza un plan de trabajo o de acción, se determinan costos, recursos materiales y recursos humanos, coordinando los dos últimos para alcanzar los objetivos establecidos a través de la segunda etapa. A esta primera fase se le conoce como *Fase Mecánica*, la cual está compuesta específicamente por elementos de previsión, planeación y organización para lo cual se remonta a una visión de carácter futurista.

La segunda etapa es aquella que parte directamente del organismo social ya estructurado, buscando desarrollar al máximo las actividades establecidas en el plan de acción durante su gestación, desempeña funciones programadas a su máxima capacidad, pasa de una fase de planificación a una fase constante de total acción y adaptación a las necesidades de su época, ya sea implementando nuevas tecnologías, intensificando planes de capacitación para sus recursos humanos, etc. Es a esta segunda fase que se le conoce como *Fase Dinámica*, que se compone por elementos de integración, dirección y control para lo

¹ Dessler, G. *Op Cit.* Pág. 2

cual se remonta a un tiempo presente de desarrollo y de análisis.¹

Estas fases a su vez están compuestas por diversas etapas que a continuación se describen:

FASE MECÁNICA

* **PREVISIÓN:** Determinación de las funciones y objetivos de la organización, alcances y logros para lo cual está dotada. Asimismo investigar y valorar condiciones futuras de desarrollo y estipular planes de acción. Responde directamente a la pregunta ¿Qué puede hacerse?

1.- *Objetivos* - Fijar fines

2.- *Investigaciones* - Descubrir y analizar los medios con los que se puede contar.

3.- *Cursos Alternativos* - Determinar las posibilidades de acción en base a los medios y los fines preestablecidos.

* **PLANEACIÓN:** Determinar el curso de acción para alcanzar los fines establecidos fijando tiempos, unidades, principios y secuencia de operaciones. Responde directamente a la pregunta ¿Qué se va a hacer?

1.- *Políticas* - Principios para orientar la acción.

2.- *Procedimientos* - Secuencia de operaciones o métodos.

3.- *Programas* - Fijación de tiempos y actividades requeridos así como elaboración de pronósticos y presupuestos.

* **ORGANIZACIÓN:** Estructuración técnica de las relaciones dentro del organismo social, implica establecimiento de jerarquías, funciones y obligaciones que delimiten

¹ Reyes, PA, *Op. Cit.* p - p. 61 - 64

responsabilidades y campos de acción para que dicho organismo se desarrolle con mayor eficacia y productividad. Responde directamente a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

- 1.- *Jerarquías* - Establecer la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
- 2.- *Funciones* - Determinación de la división de actividades especializadas.
- 3.- *Obligaciones* - Estipuladas directamente por cada unidad de trabajo con injerencia directa en cada persona.

EASE DINÁMICA

* **INTEGRACIÓN:** Dotar al organismo social de todos aquellos medios que se señalan como necesarios en la fase mecánica para su mejor desarrollo y su más eficaz funcionamiento: escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos, conjugándolos y explotando sus máximas capacidades. Responde a la pregunta ¿Con qué se va a hacer?

- 1.- *Selección* - Encontrar y escoger los elementos necesarios de acuerdo a condiciones preestablecidas.
- 2.- *Introducción* - Lograr que los nuevos elementos se integren lo mejor y más rápidamente posible a la organización.
- 3.- *Desarrollo* - El estudio de cómo ese organismo social puede aumentar el mejoramiento y el progreso de ese elemento que ingresó. En este elemento de integración se aborda tanto a las personas como a las cosas aunque por razones obvias es objeto de más cuidado y dedicación la búsqueda de las personas.

* **DIRECCIÓN:** Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. Es ver que se haga.

1.- *Mando o Autoridad* - Es el elemento principal de la administración, estudia cómo ejercer la dirección y cómo delegar responsabilidades.

2.- *Comunicación* - Es llevar al centro director todos los elementos que deben conocerse y de éste, hacia todos los componentes de la organización, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3.- *Supervisión* - Revisar si los planes de acción se están realizando tal y como se había estipulado.

* **CONTROL:** Establecer sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de realizar un análisis de logros alcanzados, corregir y mejorar a través de la formulación de nuevos planes de acción. Es determinar cómo se ha realizado el proceso administrativo y evaluarlo.

1.- *Establecimiento de normas* - Base de todo control para efectos de comparación.

2.- *Operación de controles* - Función propia de técnicos especialistas

3.- *Interpretación de resultados* - Función administrativa de carácter revolvente que constituye al final un medio de planeación.

En términos generales, todo este proceso va ligado en primera instancia a qué es lo que se va a hacer y cómo va a hacerse (estructura) y, en segunda instancia, ver que se haga y cómo se hizo (desarrollo).¹

¹ *Idem.*

La administración de personal y de cosas, la administración en sí, está constituida principalmente por un proceso sin el cual no existiría, este proceso le da vida y razón de ser, está dividido en varias etapas y asimismo está constituido por varias reglas, muchas de estas reglas son susceptibles de materializarse a través de instrumentos o medios técnicos que impulsan otras disciplinas y ayudan a resolver de manera más eficaz los problemas administrativos para de esta forma lograr el cumplimiento de sus objetivos establecidos como organización. Estas disciplinas pueden ser por ejemplo la Psicología, con sus tests de selección de personal, cursos de capacitación, cursos de desarrollo e inducción, diagnósticos de clima laboral, etc., o la Economía con sus gráficas de salarios, estadísticas de planeación estratégica o desarrollo, etc.

La administración en sí, permite e impulsa la participación infinita de profesionistas de diversas ramas para que todos en conjunto logren el desarrollo pleno de una Organización. De acuerdo al esquema general de una empresa, presentando su estructura básica de participación y en base a tres niveles jerárquicos: directivo o estratégico, táctico o departamental y operativo o de ejecución. Lo que depende directamente de la Gerencia o Dirección son las áreas de Producción, Finanzas, Comercialización y Recursos Humanos. Como se puede observar, el área de Recursos Humanos por el auge que ha obtenido a lo largo de la historia industrial, ha logrado una posición importante dentro de los esquemas estructurales, colocándose al paralelo de las áreas "más importantes" de la Empresa, ya que su función es totalmente integradora, trata con empleados de todas las jerarquías y tiene la responsabilidad del logro de objetivos comunes: Organización y Personal.¹

¹ Sánchez, B.F. *Op. Cit.* p - p 27 - 30

La administración de personal refiere conceptos y técnicas que se requieren para desempeñar de manera adecuada el aprovechamiento de los recursos humanos o el personal, conformando las actividades descritas en el cuadro 1. 6.

**CUADRO 1.6 ACTIVIDADES
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

- **Análisis de Puestos**, determinando la naturaleza de trabajo de cada empleado.
- **Planeación de necesidades de mano de obra.**
- **Reclutamiento de candidatos.**
- **Selección de candidatos a ocupar los puestos disponibles.**
- **Inducción y capacitación de nuevos empleados.**
- **Sueldos y salarios, formas de compensación a empleados.**
- **Ofrecimiento de incentivos y beneficios.**
- **Evaluación de desempeño.**
- **Comunicación interpersonal.**
- **Desarrollo gerencial.**
- **Relaciones Laborales.**
- **Higiene y Seguridad.**

La importancia de las funciones de administración de personal radica en el hecho de que los ejecutivos que desarrollan esta área dirigen sus actividades y esfuerzos sobre un solo objetivo: el Recurso Humano a través de contratar el personal idóneo para los puestos vacantes, disminuir la rotación, incrementar la productividad, evitar demandas y conflictos laborales, estimular la satisfacción de los empleados, promover y coordinar la capacitación y desarrollo de los miembros de la Organización para incrementar la eficiencia, cuidar la situación laboral-legal de la empresa entre otros.

El área de Administración de Personal de una Organización está compuesta por:

- * **Ejecutivos de reclutamiento y selección**, quienes se encuentran en contacto con la comunidad externa para captar y escoger de entre un gran número de personas las adecuadas a la Organización que representan.

- * **Analistas de puestos**, reúnen y analizan información detallada sobre las responsabilidades que implica cada uno de los puestos para preparar descripciones de los mismos.

- * **Compensaciones**, analizan el programa de prestaciones a los empleados.

- * **Especialistas en capacitación**, responsables de planear, organizar y dirigir los programas de capacitación y desarrollo del empleado.

- * **Especialistas en relaciones laborales**, asesoran en aspectos de relaciones obrero-patronales.¹

1.3.3. La administración empresarial en México: tradicional vs. moderna

Los cambios que se imponen en el país afectan todo su círculo económico, financiero, comercial, de producción y servicios. Es por ello que las organizaciones se ven obligadas también a ejercer un cambio tanto en su mentalidad como en su tecnología. Lo anterior conduce a un nuevo reto y una nueva directriz en la que todos sus integrantes tanto los que dirigen como los que llevan a cabo las tareas, precisan introyectar dicho cambio en sus ideologías y en sus vidas. Los profesionales dedicados a la administración de recursos humanos presentan un reto triple: primero, convencerse a sí mismos de las necesidades de

¹ Dessler, G. *Op. Cit.* p - p 2 - 13

ésta transición y observar los beneficios de una acción y plan a seguir reestructurados y acordes a las necesidades que una nueva frontera comercial impone ¿y por qué no? enseña; segundo, convencer a sus directivos que los métodos tradicionales de administración ya no son aplicables, que se requiere invertir en capacitación, en mejorar la calidad de vida de los trabajadores y aumentar la calidad en la producción para lograr ser más competitivos y poder como mínimo permanecer en un mercado que amenaza con expulsar a todo aquel que no se integre a este ritmo acelerado de nuevas expectativas de oferta y demanda; tercero, impulsar e innovar en toda la organización la nueva proyección futurista, trazar todo un plan de trabajo para que los miembros de ese gran o pequeño equipo (trabajadores) se estimulen, adopten estas nuevas ideas como plan de vida, eliminen vicios industriales como ausentismos, retardos, etc. y todos como un solo hombre salgan a enfrentar a ese gigante industrial que amenaza con cerrar su fuente de vida: su trabajo.

Esta proyección futurista dentro de la administración de la organización se observa desde el momento de la captación de nuevos empleados, siendo estos más capacitados, más preparados, con una mentalidad abierta al cambio, una actitud dinámica y una adecuada experiencia. Por otra parte es imprescindible manejar con el personal ya existente variables de motivación y apertura, se requiere capacitar y adiestrar no sólo al personal operativo sino también a los mandos medios, intermedios y directivos, con el objeto de que adopten una actitud gerencial o de dirección acorde a la época actual y al advenimiento del choque transcultural. Se deben eliminar todas las actitudes paternalistas, cambiar al recomendado por un candidato realmente capacitado, dejar que las empresas continúen siendo "familiares" y

eliminar por completo valores culturales que son dañinos a la organización y que se encuentran muy arraigados en ella.

La nueva tecnología afecta directamente el proceso de administración de personal en base a que se requieren nuevos puestos de trabajo y por ende la calificación necesaria para llenar dichas vacantes, cambia. Se imponen nuevos perfiles de puesto y desafortunadamente existe la alta posibilidad de reducir al personal tradicional en favor de otro tipo de empleados más capacitados, expertos o bien con actitudes más abiertas al cambio que se impone, para no ser solamente productivos y eficientes sino manejar conceptos de calidad total, respuesta rápida, competitividad, responsabilidad, etc., todo lo que los fenómenos económicos exigen en la actualidad de sus organizaciones.

Por otra parte, el hecho de sobrevivir, establecerse y desarrollarse depende en gran medida de la objetividad y acertividad de las organizaciones en sí, no tanto de la innovación de sus instalaciones, de la modernidad de sus equipos, del manejo tecnológico de sus archivos, etc., todo esto se podría considerar importante pero estático; es imprescindible impulsar dicha innovación en la única parte de la organización que se puede considerar adaptable, dinámica y cooperable: el recurso humano.¹

"México está padeciendo desde la Revolución Mexicana, de lo que probablemente sean los cambios más rápidos y radicales, tanto económicos como políticos. Los sucesos más visibles que están forzando a este cambio han sido el ingreso de México al GATT y las aperturas comerciales con el Extranjero. Los acuerdos han abierto al país el Mercado

¹ Werther y Davis, *Administración de personal y recursos humanos*, Ed. McGraw Hill, México, 1991, p - p 6 -39

Internacional, forzando a la industria mexicana a competir en el mercado doméstico contra un mare mágnun de bienes importados al país. Al mismo tiempo se está privatizando un gran número de empresas estatales y paraestatales y se están desregularizando algunos productos y servicios previamente reservados para el sector público. Los cambios resultantes presentan tanto oportunidades como riesgos. La rapidez y habilidad con que la comunidad empresarial mexicana reaccione y se adapte a este nuevo ambiente determinará el éxito o el fracaso de las empresas en particular y de la economía en general".¹

Lo anterior es aplicable a todos los cambios que se han sucedido a últimas fechas en la historia económica de México, como es por ejemplo por señalar el más importante y el que más influencia está adquiriendo en todas sus esferas y actividades: el Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá. Se impone un cambio radical y urgente para sobrevivir no sólo como País industrial o potencia económica sino como seres humanos libres, participativos y emprendedores obligados a estudiar y a crecer. Para que una empresa o una organización sea competitiva es indispensable que sus elementos, específicamente su personal, sea cotizado en base a su preparación y habilidades, elemento que puede manipularse a través de una adecuada captación del mismo y de capacitación continua.

"El enfoque tradicional que circunscribe a las Empresas marcaba como objetivo principal el obtener rentabilidad para mantener su continuidad. Ahora con los fenómenos macroeconómicos, el crecimiento de mercados, la competencia y las aperturas comerciales se han planteado nuevas estrategias para el crecimiento y desarrollo de las Organizaciones, unas de ellas son el concepto de CALIDAD TOTAL y la REINGENIERÍA con ellos se han

¹ Kras, E., *La administración mexicana en transición*, Ed. Iberoamericana, México, 1991. pag. 5

replanteado el objetivo de las Empresas, el cual ahora está dirigido exclusivamente a la SATISFACCIÓN DEL CLIENTE donde la consecuencia es la rentabilidad que de él procede permitiendo así la continuidad, tomando de ésta forma al cliente como un fin y no como un medio. Este objetivo debe ser perfectamente conocido por todos los componentes de la Organización".¹

1.4. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

"La Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la Organización, en beneficio del individuo, de la propia Organización y del País en general."²

A lo largo de todos los estudios que se puedan encontrar sobre administración en general, es factible denotar la gran importancia que presume el papel del recurso humano, siendo éste el común denominador que asegura la productividad y la eficacia de cualquier organización. Ni el equipo, ni el capital, ni el giro son tan importantes como el elemento humano, por lo mismo es que existe una área específica para su administración: la administración de personal, la cual posee características, reglas y técnicas completa y absolutamente específicas y delineadas para el óptimo desarrollo del potencial humano. Esto se rige desde la captación (reclutamiento), misma que debe ser acorde a los requerimientos presentes y futuros de la organización, hasta la permanencia del empleado evitando su

¹ Mahon, H., *Op. Cit.* pag. 27

² Arias, G.F., *Op. Cit.* pag. 27

rotación, motivándolo a que permanezca en la organización siendo cooperativo y abierto como un miembro más del equipo, asegurando así su productividad y por consiguiente el crecimiento de su empresa. No es que los otros aspectos sean poco importantes o bien no tengan valor similar, sino que por el hecho de ser operados, controlados y dirigidos por seres humanos es que se le pone especial atención a estos últimos ya que de ellos depende el adecuado aprovechamiento de los demás.

Es alrededor de la década de los 60's donde se empieza a ver un creciente apoyo e interés bibliográfico respecto al tema. En 1971, Fernández Arena¹ propone una definición de *Administración en general en base a los recursos humanos, conceptualizándola como la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.*

1.4.1. Antecedentes históricos

Precisar un momento exacto del surgimiento de actividades inherentes a la administración de personal es una tarea casi imposible en base a que la existencia de este campo es una condición necesaria para la existencia de la civilización, únicamente con esta premisa se puede remontar al hecho de un origen o un antecedente. Ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división y organización del trabajo así como la especialización en determinadas labores; esto va desde la edificación de una pirámide, la caza de un mamut o la construcción de un rascacielos. Sin tomar en cuenta desde luego aspectos de eficiencia, se observa en cualquier actividad grupal humana una

¹ Citado. *Ibid.* Pág. 23

organización de recursos humanos que desarrolla actividades de captación, selección, asignación y distribución de trabajo, etc., actividades que todavía se ven en la actualidad siendo éstas más complejas pero conservando su esencia: aprovechar al máximo el recurso humano.¹

En el caso específico de México es posible observar que su evolución es influenciada por agentes transculturales ya que ante la llegada de bibliografía extranjera que hablaba de los nuevos conceptos de Administración, surge la inquietud por el mismo, permitiendo así apreciar fenómenos occidentales en su historia, es así como al seguir el desarrollo de otros países industrializados se encuentra por analogía el desarrollo histórico de México, que al igual que en otros países, ante la perspectiva de una industrialización creciente, generaron mayores fuentes de trabajo y amplitud de mercados, hecho que marca un incremento en la complejidad de las Organizaciones y pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más del elemento humano. Desafortunadamente podría afirmarse que a partir del fenómeno industrial hasta la fecha, se ha tenido que recurrir a libros escritos en Estados Unidos principalmente y traducidos al Español, no siempre en forma afortunada y se ha tomado lo dicho en ellos como verdad absoluta, sin reparar en el abismo social, económico, cultural, costumbrista, etc. que separa a ambos países. Frecuentemente se han adoptado filosofías, técnicas, modelos y estructuras sin una validación previa sobre su conveniencia o incongruencia con los patrones culturales de México.²

¹ Werther y Davis, *Op. Cit.* p - p 27 - 32

² Arias, G.F., *Op. Cit.* p - p. 28 -43.

Iniciando este esbozo con la revolución industrial, fenómeno que originó un cambio tanto de tecnología como de idiosincrasias, tuvo lugar en el siglo XVIII en la sociedad inglesa y expandiéndose posteriormente por Europa hasta llegar a América manifestándose a través de la aparición de maquinarias complejas que vinieron a sustituir abierta y llanamente el trabajo manual, hecho que ocasionó un incremento en la rentabilidad del trabajo generando situaciones de insatisfacción por parte de los trabajadores, quienes se vieron sometidos a condiciones de hacinamiento y peligro, esto originó la existencia de un "departamento de bienestar" el cual era atendido por personal especializado y se encargaba de cuidar las necesidades del trabajador como vivienda, educación y atención médica así como también impedir la formación de sindicatos, los cuales aparecen antes del siglo XX como una respuesta a una necesidad que ni un administrador ni un capataz podrían cubrir como el mejoramiento de las condiciones laborales.

Para los inicios del siglo veinte, en los Estados Unidos adquirió gran importancia un movimiento que se remontaba a un estudio científico del trabajo basado en hallazgos obtenidos por varias ciencias, denominándose en ese entonces como Administración científica a cargo de Frederyck Taylor. Estos estudios iban encaminados directamente al incremento de la calidad de la fuerza laboral y por ende al mejoramiento de la producción industrial a través de una mayor eficiencia. Para ello se argumentaba en base a la incorporación de datos científicos a la administración, un desarrollo a favor de la especialización y de una mayor capacitación por lo que surgió la necesidad de crear departamentos especializados en personal.

Por lo que se ha descrito, es factible afirmar que el origen de la Administración de personal en cualquier civilización se desarrolla al paralelo del Derecho Laboral, ambas surgen como una consecuencia ante las exigencias de la clase trabajadora, la cual dio la pauta, basada en el hecho de que para la buena práctica de la reglamentación del trabajo se necesitaba estudiar, entender y elaborar una serie de principios con relación a sueldos, prestaciones, contratación, etc. El incremento tecnológico y la subsecuente expansión de las empresas hizo más complicado su manejo, dando origen a la creación de técnicas y procedimientos innovadores encaminados al logro de mejores niveles de eficiencia en los recursos humanos. Las bases de la administración las proporcionan Taylor y Fayol con sus investigaciones fundamentadas en la coordinación, dirección y el mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo.¹

Es por lo anterior, que en los albores de este siglo se viera el surgimiento de los primeros departamentos de personal los cuales contribuían al mejoramiento de las organizaciones a través de varias estrategias como la de mantener los salarios en los niveles adecuados, seleccionar candidatos más congruentes con las necesidades de la empresa, y servir como canal de quejas y sugerencias, absorbieron a su vez las responsabilidades de los departamentos de bienestar negociando con sindicatos y fomentando las relaciones obrero-patronales.

Cuando estalló la primera guerra mundial el crecimiento de los departamentos de personal vela su influjo en las organizaciones de grandes dimensiones sin que se le diera mucha importancia. En esa época las áreas de finanzas, producción y mercadotecnia eran las

¹ Sánchez, BF., *Op. Cit.* p - p 15 - 16

predominantes dejando el área de personal con funciones únicamente de asesoría, acopio de información y apoyo sin un carácter ejecutivo y trascendente dentro de la organización, conforme fueron incrementándose sus responsabilidades y sus contribuciones, fueron creciendo paulatina y lentamente. No fue hasta el curso de la primera guerra mundial en sí que los departamentos de personal vieron una participación más activa y notable a través de la aplicación de los exámenes de aptitud a los nuevos reclutas de los ejércitos para colocarlos en las funciones más idóneas de acuerdo a sus capacidades, lo anterior conllevó a la práctica de esta actividad en organizaciones no militares así como también la responsabilidad de impartirlos. Posterior a la primera guerra mundial durante el periodo de la gran depresión hasta los inicios de la segunda guerra mundial se incrementaron paulatinamente las responsabilidades del departamento de personal otorgándosele mayor importancia y atención a las necesidades y requerimientos de los empleados así como también se otorgó mayor participación a estos departamentos en el logro del equilibrio de las necesidades de la empresa en conjunto con las necesidades de su personal para alcanzar una mayor productividad.

Durante este resumen histórico se encuentra la primera gran transición, misma que ocurrió a finales de la gran depresión en los Estados Unidos de Norteamérica, donde un cambio de mentalidad era imperantemente necesario en vista de que el público en general apelaba al sector oficial para la satisfacción de sus necesidades. Ante esto, las organizaciones privadas se vieron en la necesidad de atender directamente objetivos sociales y cambiar radicalmente su actitud paternalista por una administración dinámica y activa que enfrentaba

sindicatos fuertes (los que crecieron de una manera impresionante por esa misma demanda social) atendiendo directa y llanamente los requerimientos y objetivos de los asalariados dándose por ende más importancia al empleado.

Al final de la segunda guerra mundial se denotaba entre sus responsabilidades el perfeccionamiento de técnicas para la captación, selección y contratación de personal, así como el diseño de puestos y su descripción, los estudios de tiempos y movimientos por mencionar sólo algunas. A mediados de los años 50 's y a inicios de la década de los 60 's se observaron los primeros trabajos de investigación que difundieron una imagen más humana de los empleados, con científicos del comportamiento como Maslow en 1954, Argyris en 1957 y McGregor en 1960. En el año de 1965 Miles¹ introdujo la distinción entre el concepto de relaciones humanas y el de recursos humanos y en 1975 en su libro *Teorías Gerenciales* desarrolló tres modelos: el tradicional, el de relaciones humanas y el de recursos humanos; en el primero de ellos describe la relación empleado-administrador como una constante labor de supervisión, en el segundo, la dirección ejecutiva de la organización proporciona al empleado sentimientos de utilidad e importancia con el objeto de satisfacer su búsqueda de reconocimiento y aceptación, en el tercero, el administrador busca y moldea el talento y cualidades del empleado promoviendo habilidades de autodeterminación y autoadministración. A lo largo de las últimas décadas se han identificado al menos dos corrientes dentro de la teoría de Administración de Recursos Humanos:

¹ Citado por De Gruyter, W. *Human Resource Management: an international comparison*. Ed. Rüdinger Pieper, Alemania, 1990. Traducido por el autor de esta tesis. p-p 29-32

· **Conductual** - Los empleados son vistos como un depósito de varias y diversas habilidades potenciales y es responsabilidad de los administradores encontrar la mejor manera de identificarlas, proveerlas y desarrollarlas.

· **Económica** - El personal no es considerado sólo como un factor de costo, es primordialmente una inversión que debe ser protegida e incrementar su valor.

Ya desde 1960 los departamentos de recursos humanos forman una parte fundamental en el desarrollo de toda Organización entendiéndose que su materia prima es el ser humano y el mantenerlo en buenas condiciones se refleja directamente en el proceso de producción. Esto fue creciendo más y más desde abordar aspectos de demandas crecientes de los empleados, calidad de vida laboral, clima laboral, la incorporación del sexo femenino a la fuerza de trabajo, el mejoramiento de las relaciones de producción, la reducción de la jornada laboral, implementación de prestaciones, técnicas de higiene y seguridad hasta situaciones más complejas de personal para mejorar la calidad de vida, incrementar su desarrollo educativo, fomentar la buena relación familiar, contaminación ambiental, información salarial, comisiones ejecutivas, etc.¹

Desde que a finales del Siglo XIX el área de personal emergió como una función independiente dentro de las Organizaciones, hasta la fecha, ha evolucionado y sufrido muchos cambios en función del valor que se le ha otorgado al ser humano, el cual se ha incrementado convirtiéndose en un factor estratégico para el éxito de una Compañía, que actualmente se dice que depende especialmente de una selección adecuada, desarrollo y compensación así como también de un apropiado despliegue y entrenamiento de sus

¹ Werther y Davis, *Op. Cit.* p - p 27 - 32

Recursos Humanos. Hasta inicios de 1980, la administración de personal fue considerada como una tarea específicamente operativa entre otras como Adquisiciones, Producción y Mercadotecnia. Conforme ha pasado el tiempo ocurrió una reorientación en el punto de vista de esta área, adoptando en la actualidad un aspecto más integrado, proactivo y estratégico, considerada como una responsabilidad administrativa genuina donde todas las acciones y decisiones concernientes al personal son planeadas e integradas como "Actividades de Recursos Humanos", armonizando con la estrategia corporativa.¹

1.4.2. El papel del elemento humano en la Organización

Una empresa está compuesta por diversos factores, y es, sin duda alguna, el elemento humano el que más importancia recibe ya que como se ha mencionado, de él convergen el desempeño y adecuado aprovechamiento de los otros factores. Por lo mismo es imperante la necesidad de una disciplina que se encargue directamente de ello con la finalidad de que el personal que labore en una organización tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria para el óptimo desarrollo de sus responsabilidades, así como también que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración. Con esto encontramos dos variables importantes por considerar:

* **La capacidad:** Que el individuo posea los atributos necesarios dentro de sí mismo para efectuar las labores encomendadas, esto es, ejecutar adecuadamente su trabajo con el fin de que sumándose a las actividades de los demás elementos humanos contribuyan al crecimiento de la empresa.

¹ De Gruyter, *Op. Cit.* p - p 27-29

* **La colaboración:** Se refiere a una actitud abierta a prestar sus servicios de una manera amplia, eficaz y con calidad.

En cuanto un individuo ingresa a una Organización le espera allí un rol determinado por ella. Sin embargo, éste ingreso posee una historia personal, familiar y organizacional que condiciona la modalidad de adopción de dicho rol, por una parte puede mostrarse absolutamente abierto al cambio y someterse casi en forma total a los requerimientos impuestos, por otro lado, puede mostrarse absolutamente desconectado y ajeno a demandas. Cualquier situación de cambio genera en el sujeto ansiedades de dos tipos: el miedo a la pérdida y el miedo al ataque.¹

Aunado a lo anterior se debe observar también una actitud futurista, es decir pensar que un individuo no siempre va a estar en el mismo nivel y en un mismo puesto sino que al momento de promover su desarrollo prevenir que éste no sea detenido por la falta de características indispensables para su promoción como la escolaridad u otro tipo de preparación por ejemplo. Esta situación es posible prevenirla desde su inicio en la labor de captación de personal y de selección. Así mismo es importante detectar que dicho personal realmente esté acorde a la organización por ambas partes, es decir que el elemento a ingresar realmente espere de su organización lo que ésta le puede dar y recíprocamente que las necesidades de la organización estén bien delimitadas. Para ello es importante que el trabajador encuentre y reciba de la empresa lo que lo motiva a ir a trabajar en la misma, entre estos factores podemos encontrar por ejemplo salarios, condiciones de trabajo, planes de capacitación y desarrollo, oportunidades de crecimiento (ascensos), ambiente de trabajo,

¹ Schvarstein, L. *Op. Cit.* p - p 72 - 81

instalaciones adecuadas, jornadas laborales justas, etc. El estudio y el manejo efectivo de dichos factores es de crucial importancia para la administración de recursos humanos ya que la finalidad reside en que el trabajador permanezca en la empresa, aportando lo mejor de sí y logrando los objetivos de la misma.

1.4.3. Consideraciones generales

Como se mencionó a lo largo de este capítulo, los recursos humanos son los factores esenciales que constituyen una Organización, combinándolos con otros recursos de tipo material determinan el adecuado desarrollo de la misma. Para ello se considera fundamental el concepto de administrar al personal en vista de que forman la base principal para la producción económica de una sociedad ya que ésta se basa en organizaciones y éstas a su vez se encuentran compuestas por individuos.

"Para mejorar una organización se requiere del uso más eficaz y eficiente de sus recursos entendiéndose por eficaz la producción de bienes y servicios aceptables por la sociedad y por eficiente el hecho de que la organización utilice la mínima cantidad de recursos para dicha producción".¹ Dando por consiguiente el concepto de productividad el cual va directamente encaminado a incrementar la competitividad, la calidad en la producción de bienes y servicios, reducción de costos, incremento de utilidades revirtiéndose nuevamente en los recursos humanos a través de un incremento salarial.

Las actividades de la administración de recursos humanos van encaminadas a emprender acciones que proporcionen y mantengan una fuerza laboral adecuada a la

¹ Werther y Davis, *Op. cit.* Pág. 7

organización, aumentando su complejidad según el tamaño de la misma, es decir, dependiendo de la estructura de la organización y en función de sus necesidades, es factible explotar en mayor o menor grado los recursos que la administración de personal puede ofrecer. Los objetivos de la administración de recursos humanos están directamente encaminados a buscar la mejor coordinación de los intereses de ambos sectores, tanto del empresario como de los trabajadores. En base a esto se ha encontrado que existen algunos intereses en común que así mismo contribuyen al desarrollo de ambas partes:

1.- *La subsistencia de la empresa:* si ésta desaparece traería como consecuencia el desempleo para el trabajador y la quiebra o crisis económica para el empresario.

2.- *Mejorar el rendimiento y la productividad:* abatir los costos y elevar la calidad en la producción constituye un crecimiento económico para la empresa permitiendo así que el empresario se vea beneficiado y como consecuencia exista la posibilidad de que se implementen beneficios económicos para el trabajador como un incremento salarial, manejo de incentivos, desarrollo educativo, prestaciones superiores a las de ley, etc.

3.- *Desarrollo del personal:* permite el crecimiento del trabajador incrementando su productividad, su motivación, su valla y sus aspiraciones, por otra parte, la empresa se ve dotada de personal calificado que produzca con calidad y eficiencia.

4.- *Higiene y seguridad industrial:* incrementan la productividad y se evitan riesgos y enfermedades que pueden resultar en pérdidas económicas para ambas partes.

5.- *Ambiente laboral:* se persigue una convivencia amable, amistosa, cooperativa y satisfactoria en función de que es un equipo de trabajo y se necesita de la colaboración y

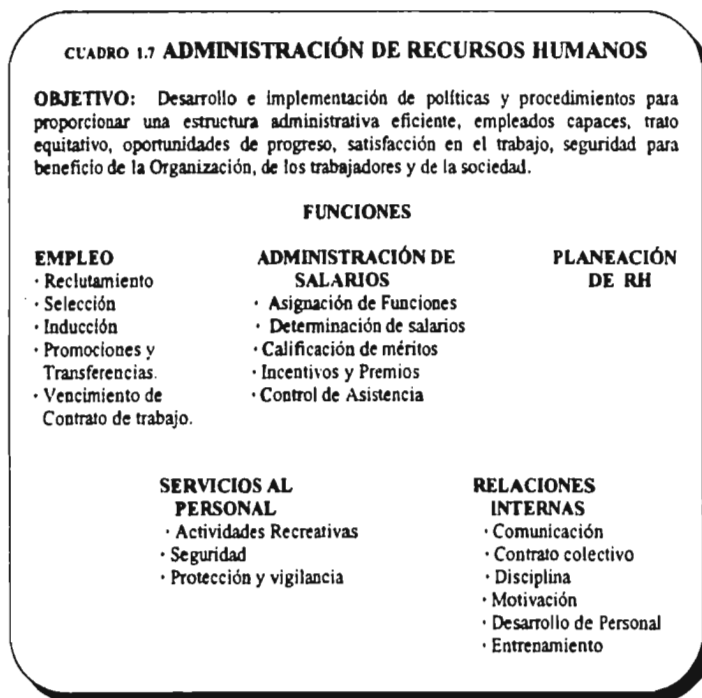
cooperación de todos para que éste salga de acuerdo a los estatutos de calidad y efectividad delimitados.

"Una Organización se torna más efectiva mediante el uso eficiente y efectivo de un recurso: el recurso humano".¹

La administración de recursos humanos siguiendo las consideraciones generales del proceso de administración en sí se basa en una planificación, misma que se encuentra encaminada a satisfacer necesidades presentes y futuras de la empresa, para ello se lleva a cabo una labor de **captación y reclutamiento** con el fin de obtener un número suficiente de personas idóneas que se encuentren interesadas en pertenecer a la empresa, a este grupo de candidatos se les **selecciona** en base al estudio de sus características y las del **perfil del puesto** solicitado. Una vez que el nuevo empleado ingresa a la organización se procede a proporcionarle actividades de **entrenamiento y capacitación** que le proveen de la información necesaria para el adecuado ejercicio de su puesto. Por otra parte esta actividad de capacitación y entrenamiento bien puede ser proporcionada a los empleados actuales con el fin de desarrollarlos, cumplir con sus expectativas de crecimiento, satisfacer sus aspiraciones de progreso y así mismo motivarlos para que incrementen su productividad y su aportación a la organización; misma que produce una **compensación** que asume la forma de **sueldos y salarios, prestaciones** legales y extralegales, actividades en las que también tiene injerencia el departamento de personal que participa también en las relaciones obrero patronales.

¹ *Ibid.* Pág. 8

En el cuadro siguiente, se muestra de forma esquemática el aspecto dinámico y funcional de la Administración de Recursos Humanos.¹



Es por la complejidad de sus alcances que se requiere de un control y evaluación del mismo con el fin de medir su efectividad y garantizar la continuación de su éxito y el de su Organización. Entre los objetivos generales de la administración de personal se encuentran:

¹ Arias, GF, *Op. Cit.* p - p 158 - 166

- 1.- **Objetivos sociales:** contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social.
- 2.- **Objetivos de la Organización:** las metas de la administración de recursos humanos deben ser acordes a los objetivos generales de la organización.
- 3.- **Objetivos funcionales:** la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.
- 4.- **Objetivos individuales:** fomentar el logro de metas que cada persona se haya señalado.

No siempre se pueden llevar a cabo estos al unísono mas sin embargo, contribuyen a orientar decisiones y procesos de cambio para incrementar la productividad y disminuir situaciones de conflicto.

" Los departamentos de recursos humanos proporcionan servicios, existen para ayudar a los empleados, los directivos y a la Organización a lograr sus metas. Tienen la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la compañía. La administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes ya que influyen unas sobre otras constituyendo así un sistema compuesto de elementos claramente definidos que son influidos y dependen en gran medida del entorno y de los objetivos de la administración de personal misma que puede incrementar su contribución a los empleados, los ejecutivos y la Organización mediante la anticipación de los problemas antes de que estos surjan. Si las medidas adoptadas son

meramente reactivas los problemas pueden crecer y es probable que no se aprovechen las oportunidades."¹

El punto de vista de la administración moderna propone una administración centralizada en donde la administración de recursos humanos con toda su estructura compleja, forme un todo integrado donde todos los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, registro del empleado, pago de nómina, prestaciones, políticas y procedimientos, se centralicen en una unidad organizacional principal que permita el control y la retroalimentación entre sí.

¹ Werther y Davis, *Op. cit.* Pág. 31

CAPÍTULO 2: EL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL

En la gran mayoría de las Organizaciones Empresariales con un número de empleados mayor a los 100, la administración de recursos humanos inicia con un proceso de *admisión de personal* el cual consiste en captar (*reclutar*) candidatos idóneos a ingresar a la empresa, *seleccionarlos* en base a un *perfil de puesto*, coordinar sus *trámites de contratación* y proporcionarles una *inducción* a la Organización (optativa según las políticas y procedimientos de la empresa). El siguiente paso es el proceso de *desarrollo de personal* el cual se encarga de *capacitar y adiestrar* al personal así como también en algunas Organizaciones tiene la responsabilidad de emitir boletines de comunicación interna con el objeto de informar al personal sobre temas de interés dentro y fuera de la Empresa. El proceso restante es el que se refiere al *registro y control* del personal el cual tiene como responsabilidades las de calificación de méritos (optativa), programación y manejo de incentivos, sueldos y salarios, análisis de puestos, programas de evaluación de rendimiento y clima laboral, coordinación de relaciones obrero-patronales, prestaciones, elaboración y pago de nómina lo que incluye retención de impuestos, control de asistencias, retardos y horas extras, en una palabra todo lo que compete al *rendimiento y retribución del empleado*.

Como se ha visto a lo largo de lo ya expuesto, todos los procesos anteriormente mencionados son de fundamental y vital importancia para el desarrollo de una Organización, sin embargo, con la finalidad de comprender mejor la presente investigación, es necesario ser más específicos en el proceso inicial, el que se refiere a la admisión de personal ya que

dentro de éste se encuentra la fase de inducción a la Organización en la cual se ubica el objeto de estudio de la misma.

Para fines prácticos y de estudio, es que se ha descrito el proceso de admisión de personal con una serie de fases consecutivas y secuenciales aunque no necesariamente en todas las empresas se desarrolla de ésta manera ya que intervienen otros factores como el tamaño de la empresa, número de empleados, cargas de trabajo, presupuesto, entre otras.

Básicamente, el proceso de admisión consta de lo siguiente:¹

- *Investigación del mercado de personal*, basada en la demanda de puestos, motivaciones, retribuciones, condiciones de trabajo, entre otras.
- *Búsqueda de personal*, conocimiento de lugares donde se pueda captar a las personas con las características requeridas, medios para contactarlas, etc.
- *Demanda de personal*, comunicación con el mercado potencial para atraer a los trabajadores adecuados para el puesto.
- *Oferta del puesto*, de acuerdo con características, retribuciones y condiciones de trabajo para crear una imagen de la empresa y del puesto.
- *Recepción de solicitudes*, recibir la demanda para el puesto y la información necesaria acerca de los candidatos.
- *Proceso de selección*, va desde la recepción de la solicitud hasta la elección de la persona adecuada para el puesto. Incluye, estudio de solicitudes, pruebas de preselección, entrevistas y petición de referencias, negociación de condiciones.
- *Contratación provisional*, a expensas de la comprobación de requisitos para ingreso y veracidad de las declaraciones.
- *Exámenes de Entrada*, de tipo médico y estudios socioeconómicos.

¹ Ramírez, C. *Administración Industrial*, Ed. Limusa, México, 1991. p-p 624 - 625

La función del proceso de admisión de personal se enfoca directamente a un carácter de servicio donde a través de técnicas y habilidades específicas busca y escoge entre un universo ilimitado de personas las que de acuerdo a sus características se les puede considerar como mejores candidatos a ingresar a la empresa, recomendándolos al área solicitante en función de sus cualidades como los más acordes al puesto. Sólo recomienda y asesora, la decisión de si un sujeto es contratado o no corresponde directamente al área que solicita.¹

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA FASE DE RECLUTAMIENTO

La labor de reclutamiento constituye la fase inicial del proceso de admisión de personal, consiste en buscar y obtener a través de diversos medios, los elementos humanos que requiere la empresa ya sea en el momento presente o previendo alguna necesidad futura. El objetivo de esta función, es atraer y proporcionar al departamento de reclutamiento y selección, el personal necesario que cubra las características, normas y políticas establecidas por la organización, al menor costo y tiempo posibles.

"El reclutamiento es la fase que precede inmediatamente a la selección; su propósito es preparar el camino para los procedimientos de selección al producir, idealmente, el menor número de candidatos que parezcan ser capaces de desempeñar las tareas requeridas por el puesto desde el principio, o de desarrollar las habilidades que les permitan hacerlo dentro de un periodo aceptable para la organización contratante".²

¹ Tyson y York, *Administración de personal*. Ed. Trillas, México, 1989. p-p 107 - 108

² *Ibid.* Pág. 107

Uno de los objetivos principales de ésta tarea consiste en evitar que las demás fases de admisión de personal y las áreas solicitantes de la Empresa, desperdicien tiempo entrevistando una persona que no cubre con el perfil de puesto o bien con los intereses de la Organización.

2.1.1. La requisición de personal y el perfil de puesto.

Es la primera etapa de la fase de reclutamiento en la cual se determinan las vacantes, es decir, se plantea de manera específica qué recursos humanos se necesitan o cuál es la demanda. Para ello se depende directamente de los datos referentes a las necesidades, aspiraciones y objetivos presentes y futuros que el área solicitante y la Organización en general estipulen. Esta requisición de personal se genera ya sea por una reorganización que se da en la empresa por cambios en las políticas, tecnología, localización, etc., por la autorización de puestos de nueva creación o bien cuando algún empleado renuncia y se necesita reemplazarlo. En el cuadro 2.1 se muestra un modelo de requisición de personal.

La requisición de personal se hace en base a especificaciones claras y precisas del puesto, en función de lo siguiente:

a) Requisitos básicos que debe reunir el candidato: la escolaridad, la edad, el sexo, estado civil, la experiencia requerida y conocimientos o habilidades específicas como son por ejemplo el nivel de inglés, conocimiento de equipo de cómputo o habilidad en la máquina de escribir.

Cuadro 2.1

REQUICISIÓN DE PERSONAL			
Fecha _____	FOLIO _____		
PUESTO _____	NS _____		
Escolaridad _____			
Edad _____	Sexo _____	Estado Civil _____	
Experiencia _____			
Conocimientos Específicos _____			
Equipo _____			
Características Personales del Candidato			
Presentación _____			
Actitud _____			
Otros _____			
Características del Puesto			
Horario _____		Lugar _____	
Actividades _____			
Responsabilidades _____			
.....			
Area Solicitante _____			
Persona que Solicita _____			
Horario y Lugar de Entrevista _____			
.....			
CANDIDATOS ENVIADOS			
Fecha	Nombre	Folio	Resultado
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

b) *Retribuciones que ofrece la empresa:* sueldo, prestaciones, incentivos, perspectivas de desarrollo (ascensos) y planes de capacitación.

c) *Consideraciones específicas:* presentación o arreglo personal, disponibilidad de horario y de centro de trabajo, actitud, expresión verbal, estabilidad laboral, etc.

d) *Datos del área solicitante*: ésta información posee diversas finalidades como la de poder canalizar efectivamente al candidato evitándole pérdidas de tiempo y confusión. Permite también contextualizar al candidato en función de las instalaciones y el ambiente laboral del área (especificaciones que se ven directamente en la fase de selección) y detectar si realmente el candidato se podría integrar y desarrollar en esa área.

Estas especificaciones son fijadas directamente por el jefe inmediato o algún otro mando superior y en los casos de empresas más consolidadas o bien administradas, estas especificaciones se encuentran directamente relacionadas con un perfil de puesto estipulado previamente. En otros casos no es extraño observar que una persona del departamento de personal o un analista de puestos, asesore en la estructuración de dicha requisición. Los perfiles de puesto están directamente relacionados con un nuevo concepto que ya se está implementando en México: *la planeación de carrera*, factor que también debe considerarse dentro de las características de aptitud en un candidato que aspira ingresar a una Compañía y que se explica muy brevemente en éste trabajo para efectos de conocimiento únicamente, en virtud de que el contexto de la presente investigación se ubica en el proceso de admisión.

Las Organizaciones Empresariales en los 90 's están motivando a sus empleados a tomar responsabilidades de sus propias carreras¹ (desarrollo profesional), en lugar de permanecer esperando a ser descubiertos, deben identificar de manera asertiva las áreas de interés y oportunidad dentro de la Compañía y, actuar. Si la carrera de un empleado es exitosa, debe estar seguro y responder a cuatro demandas:

¹ Grossman, BB y Blitzer, RJ, "Choreographic Careers", Training and Development, Vol. 46, Jan 92 US p - p 67 - 69.

1. No existe sustituto alguno para la valoración práctica de las habilidades de una persona.
2. Cualquier progreso hacia una nueva posición tiene su origen en el trabajo y forma de conducirse del empleado.
3. El esfuerzo implícito en el desarrollo de carrera debe reflejar los retos estratégicos de ésta época.
4. El valor es transferido desde el punto más bajo.

Si los empleados van a tomar la responsabilidad de sus propias carreras, deben:

1. Vincular sus objetivos de desarrollo de carrera con los de la Compañía.
2. Ser realistas acerca de las habilidades de su superiores.
3. Construir planes de acción individuales.
4. Usar los recursos disponibles dentro de la Empresa.
5. Asegurarse que lo que espera de la Empresa es real.
6. Proponer alternativas que se encuentren dentro de los intereses de la Organización.

2.1.2. La labor de reclutamiento

Además de la captación, la labor de reclutamiento no se enfoca únicamente a cotejar que un candidato cubra con los requisitos establecidos en la descripción del puesto vacante sino que también se encarga de detectar si la organización podrá cubrir sus expectativas como podrían ser el horario, las posibilidades de desarrollo, los planes de capacitación, prestaciones, contratos de planta, etc., lo anterior con la finalidad de evitar situaciones de inconformidad, frustración, desmotivación o algo similar que culmine afectando el clima laboral, la productividad e incluso sea causa de rotación.¹

¹ Werther y Davis, *Op. Cit.* p-p 45 - 94

Siendo más específicos, la labor de reclutamiento enfrenta dos problemas enfocados directamente a la autopercepción del candidato:

a) *La falta de objetividad en la autoidentificación con un perfil de puesto:* esto significa que en constantes ocasiones el reclutador se ve forzado a entrevistar personas que se consideran a sí mismas como candidatos potenciales para algún perfil solicitado sin cubrir ni con la mínima parte de los requisitos básicos.

b) *Las falsas expectativas hacia la empresa:* esto se observa cuando el candidato posee información distorsionada de lo que la empresa le puede ofrecer ya sea por la falta de conocimiento de lo anterior, por ideas preconcebidas o por información poco confiable.

De manera general se considera que en base a una descripción de vacantes, la labor de reclutamiento¹ está encaminada en primera instancia a determinar, evaluar y proponer los medios a través de los cuales se van a obtener los recursos que se necesitan, dentro de esta actividad es importante actuar por anticipado en vista de que no es sencillo encontrar de todo el universo infinito de candidatos el más apegado a los requisitos que se estipulan. A estos medios se les conoce como fuentes de reclutamiento y entre ellas se encuentran varias alternativas, para empezar es necesario diferenciar dos tipos de reclutamiento,² el interno y el externo. Para el primero, como fuente de reclutamiento se recurre a empleados de la misma Organización para que por medio de promociones, transferencias o reubicaciones ocupen los puestos vacantes. Para el segundo, por ser el más frecuente se cuenta con toda la amplia gama que el mercado puede ofrecer:

¹ Ramírez, C. *Op. Cit.* p-p 613 - 616

² Arias, GF, *Op. Cit.* Pág. 263

- *Bolsas de trabajo*: instituciones educativas, instituciones gubernamentales de apoyo al desempleado, sindicatos, asociaciones profesionales.
- *Grupos de Intercambio*: equipos de trabajo que se reúnen periódicamente representando diferentes tipos de Compañías o Empresas tanto del sector público como del privado, con el objeto de intercambiar vacantes disponibles y apoyarse mutuamente en la captación de candidatos.
- *Boletines*: blocs, gacetas o cuadernos con datos de candidatos, en los cuales se especifica información completa acerca de los mismos para una captación específica de acuerdo a las características requeridas. Se publica periódicamente
- *Agencias de empleo*: instituciones encargadas de colocar o ubicar al personal que acude en busca de trabajo.
- *Anuncios*: publicación de los puestos vacantes en medios masivos de comunicación como periódicos, revistas o incluso si el presupuesto del área lo permite, spots en radio y tv.
- Candidatos que acuden a la empresa por *iniciativa propia* o por algún conocido que le dio la información o le sugirió que fuera.
- *Recomendación*, candidatos que acuden a la empresa a instancias de un empleado de la misma.
- *Reingreso*, candidatos que acuden a la empresa habiendo laborado con anterioridad en ella.
- *Ferías de reclutamiento*: cuando la empresa acude a instancias de alguna institución con el único objeto de promoverse entre los miembros de la misma e invitarlos a colaborar activamente como miembros de su personal.

Estas son las fuentes más comúnmente usadas¹ aunque esto no significa que se usen todas para cada puesto, de ahí la importancia de la identificación y determinación de cuáles son las más efectivas para atraer candidatos en un número suficiente que permita hacer una adecuada selección.

Otro medio que se considera como fuente de reclutamiento es el archivo de candidatos, este es toda la reserva que se ha estado clasificando en relación a ciertas características como por ejemplo: escolaridad, experiencia, nivel o presentación; producto de anteriores reclutamientos y que en ese momento precedente no ha existido un puesto disponible, mas sin embargo son candidatos que por sus características se convierten en elementos potenciales a considerar para futuras vacantes.

Una vez que se ha captado al personal, se le entrevista y se le filtra teniendo dos destinos: uno, el rechazo y el otro la canalización ya sea a otras fases del proceso de admisión o bien al archivo de candidatos, dando por terminada la labor de reclutamiento.

2.1.3. Entrevista Inicial

Consiste en la última etapa de la fase de reclutamiento y por su importancia es que se le designa un lugar especial en esta descripción. Las personas a las que va dirigida esta entrevista son aquellas que se captaron a través de los medios de reclutamiento y que concursan para ser candidatos a considerar para la selección de personal, pretende detectar de manera general y en el menor tiempo posible los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, descartando aquellas personas que de manera

¹ Chiavenato, I. *Op. Cit.* . p-p 173-200

manifiesta no reúnen las características que se pretenden cubrir.¹

La entrevista inicial es una entrevista estructurada, con preguntas definidas que se enfocan directa y llanamente a explorar de una manera rápida y poco profunda las características del candidato en relación con los requisitos básicos definidos en los puestos vacantes y en los puestos tipo.² Es una entrevista con carácter superficial, exploratorio y se le denomina también "entrevista filtro" debido a que su principal objetivo es depurar los candidatos potenciales de aquellos que son rechazados en base a que sus características no fueron acordes a las necesidades de la Organización o viceversa, ésta no cubrió con las expectativas del candidato. El objetivo de este procedimiento radica como se señaló al principio de este capítulo, en disminuir la cantidad del tiempo que se invierte al entrevistar de manera profunda y aplicar todo un proceso largo de selección (en el cual se involucra el departamento de personal y el área solicitante), a gente que en primera instancia se puede detectar que no corresponde a la Organización.

"La entrevista inicial tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, etc., esta es la fase indicada para obtenerlos. Indudablemente este es el primer filtro

¹ Arias, GF. *Op. Cit.* Pág. 264

² Schenkerborn, JR Jr. *Management for productivity*, Traducido por el autor de esta tesis. (4a. Edición) Ed. John Wiley and Sons, Inc. USA, 1993. p - p 373 - 375

evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica".¹

Esta entrevista termina en los casos de candidatos rechazados, con una explicación del curso de la solicitud (en caso de que se haya entregado una), argumentando que se quedará en bolsa de trabajo para futuras vacantes. En el caso de no existir documento alguno se le indica al candidato de una manera cordial y lo más sincera posible el porque no se le puede canalizar a otra fase del proceso de admisión.

2.1.4. Manejo de presolicitud y solicitud de empleo.

La herramienta de apoyo en todo el proceso de admisión de personal es sin duda la solicitud de empleo completamente llena con información del candidato anexando de preferencia el curriculum vitae. Específicamente en la fase de reclutamiento, es un instrumento valioso en función de que permite llevar a cabo una entrevista más fluida, destacando las características más sobresalientes y relevantes del candidato. Así mismo, es un antecedente del candidato que funciona ya sea para clasificarlo mejor y considerarlo para futuras vacantes o bien como un esbozo claro y preciso de información que permite valorar mejor al candidato ofreciendo mayores elementos para una óptima selección ya que presenta información comparable con la de otros candidatos.²

Esta herramienta posee un papel importante en todo el proceso, es por su trascendencia que se le ha clasificado en esta fase en virtud de que si resulta ser un candidato viable a concursar para la selección, se le proporciona dicho documento posteriormente a su

¹ Grados, E.J. *Op.cit.* p-p 181 - 182

² *Ibid.* . Pág. 183

entrevista inicial, con el fin de obtener toda la información referente a él: datos personales, escolaridad, experiencia laboral, preparación extra-académica, referencias personales y otras variantes como situación económica, familiar, pasatiempos, aficiones, etc., para continuar con la fase de evaluación donde esta solicitud será plenamente utilizada.

El documento antecesor a la solicitud de empleo y de uso bastante frecuente es la presolicitud, la cual está enfocada exclusivamente a la labor de reclutamiento, durante la entrevista inicial y dependiendo de su resultado, se determinará si se le otorga al candidato una solicitud formal o no. Esto es con el fin de evitar papeleo innecesario así como evitar pérdidas de tiempo para el candidato, quien en ocasiones no tiene ninguna necesidad de llenar un documento tan grande si a la larga no va a ser considerado. Es por eso que la presolicitud, por su naturaleza pequeña y concisa agiliza mejor el reclutamiento de personal con beneficios para ambas partes, el entrevistador y el candidato. La solicitud de empleo bien puede ser utilizada en ambas fases, sin embargo por los fines prácticos ya explicados es poco recomendable.

2.2. DESCRIPCIÓN DE LA FASE DE EVALUACIÓN

"La evaluación es un proceso que se desarrolla en el tiempo, que implica unos agentes, que utiliza una serie de informaciones. Implica tanto al individuo como a la Organización, ya que es preciso, a la vez, que los encargados de tomar la decisión por parte de la empresa valoren al individuo y que éste se forme una imagen correcta de lo que la Organización espera de él y de lo que él puede esperar de la Organización".¹

¹ Levy, L.C. *Evaluación de personal*. Ediciones Díaz de Santos, España, 1992, Pág. 75

Conocida también como fase de selección, es el proceso de escoger de un conjunto de candidatos, la persona o personas que ofrecen el mejor desempeño potencial. Subsecuente a la fase de reclutamiento, está constituida por una serie de pasos específicos que implican tiempo y que se emplean para determinar qué persona será contratada, a partir de una decisión objetiva fundamentada por varios factores que desafortunadamente pueden resultar fastidiosos tanto para el candidato como para el área solicitante. Esto último es una desventaja importante contra la que se tiene que luchar de manera constante ya que en ocasiones cuando se ha seleccionado un candidato para su contratación, termina no aceptando el puesto por diferentes motivos (proposición de otra oferta de trabajo, por ejemplo) o en su defecto, el área solicitante cansada de esperar decide contratar el primer candidato que se le presenta sin tomar en cuenta los criterios de selección sino las necesidades de trabajo de su área.

La tarea de la fase de evaluación es escoger entre los candidatos reclutados, aquél que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante. Es escoger al hombre adecuado para el trabajo que le corresponde de acuerdo a sus características, capacidades, habilidades, disposición, experiencia, aptitudes, etc. Obviamente este trabajo debe estar expresado en términos de requisición de personal para fundamentar el criterio de selección dándole mayor objetividad y precisión.

La descripción del potencial individual y la predicción de su comportamiento es una función que pertenece directamente a la práctica de selección y evaluación, para dar inicio a ésta fase es necesario un análisis del trabajo inherente al puesto vacante, en el se identifican

las funciones y características particulares de la posición a ocupar, su objetivo, responsabilidades del titular, relaciones con otras personas, condiciones físicas del trabajo, condiciones salariales y profesionales. Toda evaluación tiene tres tipos de objetivos: el balance de aptitudes, de competencias y de personalidad; los tres grupos de características individuales se consideran importantes para el éxito profesional. No obstante, existe un elemento más que no es posible medir o evaluar pero que le brinda especial significado al desempeño laboral de una persona: la motivación, que, aunque no es muy factible desarrollar una labor de selección en base a si un sujeto se encuentra motivado o no, es posible controlar los factores que dependen de ella:

- **La Expectación**, la convicción que el individuo hace de sí en cuanto a su capacidad de obtener si se lo propone, el objetivo encomendado.

- **Instrumentalidad**, la representación que tiene el individuo de lo que va a suponerle (salario, prestaciones, oportunidad) su éxito en el trabajo que realiza para la Organización.

- **Valencia**, es el valor que el individuo posee hacia el éxito profesional.¹

2.2.1. El perfil del puesto y la selección de personal

La selección de personal es el proceso a través del cual se trata de encontrar las personas más aptas para la empresa, diferenciándolas de aquellas personas que no lo son. Es una función de trascendental importancia para una Organización independientemente del tamaño que esta tenga. Es el paso inicial que se realiza de manera formal y profesional para

¹ *Ibid.* p-p 3-16

dotar a la empresa del personal que la hará funcionar, esto es, cuando no se recurre a medidas de elección al azar, por simpatía, atracción o ante la influencia determinada de una recomendación.¹

La selección de personal está compuesta por dos procesos notables: uno de ellos se refiere a la comparación, en el que juegan un papel importante los requisitos del puesto (las características que el puesto exige para los aspirantes a ocuparlo) y las características del candidato que se presente para concursar. Como se ha expuesto con anterioridad, los primeros se obtienen a través del análisis y descripción del puesto, mientras que las segundas son obtenidas directamente mediante la aplicación de las técnicas de selección. Este proceso de comparación permite recomendar al área solicitante determinados candidatos que fueron aprobados en la misma y que por consiguiente se consideran buenos elementos que pueden desarrollarse dentro de la Organización. El otro proceso se refiere a la toma de decisiones, mismo que corre a cargo del área solicitante y en el cual se define qué candidato es exactamente el que se va a escoger. La selección de recursos humanos como un sistema de comparación y de toma de decisiones se apoyan en criterios de validez provenientes por un lado del cargo a ocupar y por el otro del candidato en sí. Son intrínsecos, uno no puede actuar sin el otro, se complementan y retroalimentan. Por muy buen diseño que tenga el organigrama de una Empresa, si los hombres seleccionados no cumplen los requisitos previamente definidos, no se obtendrán los resultados esperados.

Cabe mencionar que el término selección de personal, engloba, por su significado básico (escoger los recursos humanos idóneos), varias fases entre las que se encuentran la de

¹ Mahoa, H. *Op. Cit.* p - p 187 - 215

reclutamiento, evaluación, examen médico, entrevistas y decisión final.¹ En la práctica es factible observar que durante el proceso de reclutamiento se encuentran implícitas técnicas de selección en base a un perfil de puesto, sin embargo ésta se refiere directamente a una actividad más bien depurativa. En cambio, la fase de evaluación recurre a diversas técnicas previamente estudiadas y validadas que permiten obtener una objetiva y precisa eliminación de candidatos en base a características más profundas y un perfil de puesto detallado más específicamente. Es por lo anterior que en el medio de administración de personal a esta fase se le denomina popularmente fase de selección.²

A través de las áreas de selección se intenta manipular los niveles de habilidad de la fuerza de trabajo, basándose en la identificación del nivel adecuado definido por las habilidades necesarias para el desempeño satisfactorio de alguna tarea y determinar así el probable éxito organizacional de quienes solicitan un trabajo.³

El ejecutivo de selección tiene la responsabilidad de determinar los métodos que mejor identifiquen la potencialidad de los candidatos para satisfacer por completo las condiciones prescritas para un desempeño eficiente. El proceso de selección por lo que se ha revisado posee una naturaleza absolutamente predictiva, carácter en el que reside precisamente su limitación sin embargo, las Organizaciones responden a ella por medio de una evaluación de desempeño o por periodos de prueba, para que el candidato demuestre su valía. Por otro lado, otra manera de disminuir en alto grado esta limitación es especificando

¹ Schermierborn, JR Jr. *Op. Cit.* p - p 375 - 377

² Tyson y York, *Op. Cit.* p-p 122 - 140

³ Cummings LL y Schwab DP, *Recursos Humanos*, Editorial Trillas, México, 1991. p-p 25-29

un perfil de puesto detallado que permita correlacionar las características del candidato con lo que se espera de él.

2.2.2. Tipos de evaluación

Una evaluación es un análisis cuya finalidad es la integración del perfil del candidato en base a varias fuentes de información. Existen dos tipos de evaluación: la psicométrica y la de conocimientos, ambas pueden ser consideradas como técnicas de selección en función de que nos proporcionan criterios y pautas para seguir o detener la evaluación. Es por ello que dentro de los criterios de evaluación se encuentran dos grandes grupos: la valuación técnica y la valoración psicológica o psicométrica. Para obtener una evaluación integral que permita una adecuada selección es necesario complementarla con una entrevista profunda en donde se indagan aspectos relevantes de la personalidad que pueden determinar y predecir si el individuo posiblemente sea un buen elemento para la organización o no.¹

Las pruebas a las que se recurre están diseñadas, validadas y contabilizadas para evaluar el potencial del candidato con la finalidad de cubrir los requisitos del puesto en relación con los conocimientos, habilidades y aptitudes que presenta, así como en función de los conocimientos, habilidades y cambios que se podrían desarrollar después del adiestramiento y la experiencia en el trabajo.

¹ Chiavenato, I. *Op. Cit.* p - p 201 - 243

2.2.3. Las medidas de evaluación

Como se ha mencionado, dentro de la fase de evaluación se encuentran la evaluación técnica y la evaluación psicológica, la primera se refiere a conocimientos específicos mientras que la segunda a aspectos de comportamiento y personalidad. Las medidas de evaluación más comunes son los tests psicométricos, las pruebas de conocimiento y las pruebas de evaluación del desempeño. Los tests psicométricos se encargan de medir el comportamiento humano ya sea en base a sus capacidades, aptitudes o intereses. Se basa en el análisis de muestras del comportamiento humano que, estandarizadas, pueden generalizar o prever el desempeño en determinado trabajo o tarea. En el área industrial, los tests están considerados como herramientas que arrojan información valiosa del candidato y que permiten la toma de decisiones para efectos de selección de personal, promociones, entrenamientos, etc. En general es factible obtener información acerca del coeficiente intelectual, capacidad mental, capacidad de aprendizaje, aptitudes mecánicas, burocráticas, habilidades de destreza y coordinación, intereses ocupacionales, temperamento, relación con la autoridad. El test psicométrico es una herramienta que facilita la predicción de lo que una persona hará en el futuro.¹

Dentro de los tests psicométricos además, se encuentran los que se encargan de evaluar la personalidad, los cuales por su carácter puramente subjetivo se consideran entre los menos confiables. Dentro de estos también se cuentan los inventarios de intereses y aptitudes; los tests de aptitudes miden en mayor o menor grado el funcionamiento cognitivo, aptitudes fundamentales y específicas.

¹ Sánchez, BF. *Op. Cit.*. p - p 95 - 102

Existen otros que se encargan de medir los conocimientos, por su carácter objetivo son las más confiables en virtud de que determina información general, accesible y comprensible para efectos de estandarización. Determina conocimientos o información que posee el examinado en relación a un tema en particular.

Las evaluaciones del desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Para objetivos de selección de personal se estructuran una serie de pruebas combinadas, entre las que encontramos las que miden la inteligencia, habilidades y aptitudes para cierta tarea y las que miden el temperamento y las características generales de personalidad. A este conjunto de pruebas se les denomina "baterías" y el ejecutivo de selección considera los siguientes aspectos para conformarlas: Nivel de aplicación (operativo, mandos intermedios, ejecutivo, gerencial y directivo), características del perfil, tiempo de aplicación y costo.¹

2.2.4. La Entrevista Profunda

La entrevista profunda consiste en abordar más explicativamente temas personales permitiendo explorar puntos particulares de la persona entrevistada.² A diferencia de la entrevista inicial, esta entrevista se dirige específicamente a investigar aspectos de la personalidad, de la vida y del trabajo del candidato, su duración en cuanto a tiempo es más larga y se consigue obtener información como historia académica, experiencia laboral, datos

¹ Werther y Davis, *Op. Cit.* p - p 105 - 127

² Mahon, H. *Op. Cit.* Pág. 196.

generales, económicos y familiares que permitan conocer a fondo varios aspectos importantes del candidato como son la estabilidad laboral, actitud hacia el trabajo, relaciones con superiores, evaluación del desempeño, estabilidad familiar, manejo de conflictos, hábitos, limitaciones, habilidad para expresarse, seguridad de sí, capacidad verbal. Información que se extrae a consecuencia de la comunicación verbal y directa con el candidato.

Esta modalidad de entrevista es comúnmente conocida como una entrevista de selección, "es una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa; evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa."¹

La entrevista profunda es otra técnica de selección que se caracteriza por su complejidad, no consiste únicamente en la emisión y recepción de una serie de preguntas y respuestas. Consta de tres elementos: el primero de ellos se enfoca directamente a la *preparación de la entrevista* la cual se basa en el perfil del puesto a seleccionar, el lugar y la ubicación de la entrevista, designar al entrevistador, etc. todos los factores que sean necesarios para extraer la información requerida para la integración del perfil del candidato en función del puesto vacante. *Desarrollo de la entrevista*, en primera instancia establecer una atmósfera cálida, amable que estimule a los candidatos a hablar libremente (rapport), seguir cuidadosamente el plan trazado para el curso de la entrevista dando apertura al manejo de otras informaciones pero siempre cubriendo las necesidades estipuladas. Concentrarse en la forma de plantear las preguntas con el fin de que el candidato exprese confiadamente sus

¹ Cardona, HS, *Entrevistas de selección de personal* Ediciones Diaz de Santos, 1991, España, p-p 5-7

ideas sin la sensación de estar en un interrogatorio estricto y poco amable. Observar la conducta no verbal y atender minuciosamente a toda la información proporcionada por el candidato ya que ésta puede ir más allá de lo que se ve en primera instancia. El último elemento consiste en *evaluar y decidir* en función del perfil del puesto y de la información recabada, si el candidato prosigue con su proceso de admisión o bien se detiene por no cubrir con las expectativas originales de la Organización o en su defecto por que las expectativas del candidato no encontrarían respuesta.

La entrevista de selección, con su naturaleza profunda y de análisis, se considera como un buen instrumento de selección ya que complementa la información arrojada por los tests, sin embargo su validez se encuentra fundamentada en la objetividad, habilidad y entrenamiento del entrevistador.¹

2.2.5. El reporte psicológico

La culminación de las fases de reclutamiento y selección se integra en un reporte psicológico, en él se encuentran los resultados obtenidos en los exámenes técnicos y en la entrevista profunda (definida en el punto anterior) por medio ya sea de un patrón establecido o bien con una descripción abierta, ambos bajo los términos que la ética profesional dicta en base a que se trata de información confidencial y privada. Se describen las aptitudes del candidato, sus fuentes de motivación, sus capacidades de logro y de satisfacción, sus conocimientos generales, sus capacidades intelectuales, habilidades y rendimiento. Se finaliza el reporte con una emisión de sugerencias ya sea recomendando al candidato en

¹ Levy, L.C. *Op. Cit.* p - p 93-106

virtud de que sus características se encuentran acordes a lo solicitado o en el caso de que el examen sea a petición del área solicitante, si el candidato no es apto, notificarlo.

2.3. DESCRIPCIÓN DE LA FASE DE CONTRATACIÓN

El proceso de contratación se inicia cuando el área solicitante da su aceptación de un candidato, notificándolo al departamento de admisión o de reclutamiento y selección para que coordine las fases subsecuentes permitiendo el ingreso del candidato como un empleado formal de la organización. Los elementos que constituyen esta fase varían en relación con la empresa, algunas canalizan a la fase de contratación a sus candidatos de nuevo ingreso después de que este ya forma parte de la organización, otras someten a sus candidatos a la fase de contratación siendo todavía "candidatos", lo anterior tiene la finalidad de que si se encuentra alguna anomalía poder dar marcha atrás al proceso de contratación, en cambio en el primer caso se observan ciertas dificultades al respecto mismas que son previstas en la mayoría de los casos con contratos de prueba o por honorarios. De manera general, casi todas las organizaciones tienen en común que las actividades que caracterizan a la fase de contratación son un examen médico, un estudio socioeconómico y procediendo a la filiación y a la firma de contrato.¹

2.3.1. Estudio socioeconómico

El estudio socioeconómico o investigación socioeconómica es un requisito importante que casi todas las empresas llevan a cabo ya sea de una manera sencilla y directa

¹ Grados, E.J., *Op. Cit.* p - p 185 - 193

(por falta de presupuesto), por vía directa a través de un ejecutivo de personal de la misma empresa o bien, por vía externa contratando los servicios de una agencia de recursos humanos especializada en ello. Para la realización de esta investigación se acude directamente al domicilio del candidato y a los centros de trabajo anteriores (en algunos casos se realiza por teléfono).

Los objetivos que se persiguen conseguir con una investigación socioeconómica es confirmar lo que el candidato notificó por escrito en su solicitud de empleo y por otro lado, predecir la eficiencia del candidato en virtud de su experiencia y de su capacidad de relacionarse tanto con su familia como con sus amigos o conocidos, la información que se rastrea es absolutamente confidencial y es la que se describe a continuación:

• *Experiencia laboral:* se aborda directamente al jefe inmediato o en otros casos se acude al departamento de personal en virtud de no continuar éste en la empresa, con ellos se indaga el puesto, el sueldo, el rendimiento y el motivo de separación del candidato así como también si podría considerarse como recomendable de acuerdo a su desempeño laboral y a su comportamiento en general. Es en este rubro en el que se tiene especial cuidado, empeño y dedicación ya que es donde se puede obtener datos muy importantes del individuo y detectar posibles discrepancias y malas referencias en función de la información original. Se comenta que "posibles" por que desafortunadamente en algunas ocasiones no existe un criterio objetivo para proporcionar esta información y podría resultar afectado un candidato que realmente no se comportó de manera inadecuada.

* *Información académica:* se corrobora con los documentos o comprobantes de estudio originales.

* *Nivel socioeconómico:* con el objeto de poder corroborar directamente el nivel de vida del candidato se acude a su domicilio, esto también tiene la finalidad de contar con un antecedente físico y confirmado de dónde se le puede localizar en caso de ser necesario. Para poder clasificar el status se observan el tipo de mobiliario, la magnitud de la propiedad, cómo se distribuyen los habitantes de la misma, si existen condiciones de higiene, seguridad y servicios públicos, en qué zona se encuentra ubicada. También se abordan aspectos de manutención y de aportación económica.

* *Situación familiar:* se investiga las relaciones familiares del candidato, así como datos generales de los integrantes de la familia tales como ocupación, sueldo, edad, escolaridad, etc.

* *Situación económica del candidato:* gastos de vestido, gastos de comida, gastos por el uso de algún servicio (teléfono, gas, agua, etc.), gastos de transporte, volumen de ingresos al mes, deudas, propiedades e ingresos extras.

* *Referencias personales:* para corroborar esta información casi siempre se recurre a la vía telefónica y únicamente se cuestionan aspectos de cuánto tiempo se tiene de conocer al candidato y cómo se le podría recomendar.

* *Datos personales:* se solicitan al candidato los documentos originales de su información personal como el RFC, cartilla del servicio militar, acta de nacimiento, fotografías, acta de matrimonio, comprobantes del SAR, etc.

Una vez que se ha realizado esta investigación se emite un reporte detallando la información recabada, para tal fin comúnmente se utiliza una forma de estudio socioeconómico culminando con la aprobación del candidato en base a su información fidedigna o por el contrario, especificando que se encontraron anomalías o discrepancias y manifestar cuales.

2.3.2. Examen médico

El examen médico se realiza como medida preventiva para proteger a la compañía contra enfermedades serias padecidas por los empleados desde antes de ingresar a ella y que pueden generar gastos considerables que se vería obligada a cubrir. Además, se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

El examen médico condiciona el ingreso de una persona como empleado de la empresa es por ello que debe ser general y meticulosamente realizado por un médico calificado ya sea interno o externo, en buen número de ocasiones este examen es respaldado por análisis de laboratorio y radiografías, hecho que lo hace ser aún más completo. La información producto de este examen es absolutamente confidencial así como su diagnóstico, incluso para el mismo candidato al cual se le practicó. Entre las principales razones por las que se somete a una persona a examen médico se encuentran:

- Confirmar que se está físicamente apto para desempeñar un trabajo.
- Determinar la elegibilidad del individuo para el seguro de vida o de gastos médicos mayores.
- Detectar deficiencias y problemas de salud que se omitieron en la solicitud de empleo y/o en la entrevista.¹

¹ Hodgetts, RM. *El Supervisor Eficiente, un enfoque práctico*, Ed. McGraw Hill, México, 1989. Pág. 169

No obstante que este examen es general para casi todos los empleados, posee ciertas variantes para puestos específicos en función de las características que posean estos, ya que es posible que existan contraindicaciones, por ejemplo: en el caso de una persona que va para el puesto de chofer, es necesario poner más énfasis en los reflejos, la práctica de cirugías en la columna, espalda o piernas y examen de la vista. Es por lo anteriormente señalado que se necesita de preferencia un médico calificado en medicina industrial, en vista de que este examen, como parte integrante del proceso de admisión, va enfocado muy frecuentemente al perfil del puesto para el cual el candidato está a un paso de ingresar.

2.3.3. Filiación y tipos de contrato

Siempre que sucede la contratación de un empleado nuevo se presentan una serie de incógnitas respecto al mismo debido a que no se sabe si el nuevo miembro del equipo de trabajo podrá llevar a cabo todo lo que el puesto demanda e impone, así como también no se sabe si se cubrirá con sus expectativas en cuanto a lo que la empresa le puede ofrecer. Es por lo anterior que se generan los famosos "contratos a prueba" que se dan en la primera colocación en donde tanto el empleado como la compañía se evalúan mutuamente y se encuentran en dicha condición.

Para dar inicio a los trámites de contratación se procede en primera instancia a la etapa de filiación donde se busca complementar sus datos e integrar un expediente de trabajo a través de la recabación de la documentación correspondiente entre la que se encuentran las fotografías, acta de nacimiento, acta de matrimonio, comprobantes de IMSS y SAR, etc. para

al terminar proceder a la firma del contrato correspondiente y a la emisión de la identificación oficial de acceso a la empresa (esta última no en todas las empresas es requerida). Es importante mencionar que no todos los expedientes de trabajo son tan extensos, citando como ejemplo el caso de las compañías pequeñas, se puede observar que no se suele pedir tanta documentación.

A la etapa en donde se formaliza la aceptación del candidato como miembro integral de la Organización se le conoce en sí como contratación y se refiere específicamente a la firma del contrato. Los contratos son escritos elaborados por la empresa precisando cuál es el tipo de relación laboral existente entre ésta y el empleado, se encuentran regidos por la Ley Federal del Trabajo, deben ser firmados y revisados por ambas partes. Su contenido determina los datos generales del empleado, las condiciones de trabajo, el puesto, el tiempo, el sueldo, el horario y prestaciones que se le otorgaran, así como también otros estatutos de carácter legal. En el cuadro 2.2 se muestran diferentes tipos de contratos.¹

2.4. DESCRIPCIÓN DE LA FASE DE INDUCCIÓN

Es un acontecimiento por el que atraviesa una persona al ingresar por vez primera a una Organización, tiene como finalidad la socialización y el conocimiento mutuo: del nuevo empleado y la Empresa en la que se va a desempeñar laboralmente y viceversa; incluye la descripción de la cultura, políticas, procedimientos y estructura de la Compañía, objetivos y expectativas del trabajo e identificación de los

¹ Citado por Grados, E.J., *Op. Cit.* p-p 100 - 108

Cuadro 2.2 TIPOS DE CONTRATO

1.- CONTRATO POR OBRA DETERMINADA, la relación laboral se encuentra en función del desempeño de cierta actividad hasta su culminación, señalando también el término de dicha relación.

2. CONTRATO POR TIEMPO DETERMINADO, se observa comúnmente en los primeros periodos de aceptación del empleado, son conocidos como contratos a prueba o contratos de preplanta, estos se encuentran en función de un tiempo prefijado, que generalmente puede durar de 1 a 3 o 6 meses, mismo que puede extenderse con otro contrato similar o bien con un contrato por tiempo indeterminado. Tienen la función de cubrir cierto tiempo para que se conozcan ambas partes y en base a rendimiento y satisfacción de necesidades se decida prolongar de manera indefinida la relación laboral en virtud de que ambos se encuentran conformes con ello. Se utiliza también para cubrir incapacidades, son conocidos también en estos casos como contratos eventuales.

3. CONTRATO POR TIEMPO INDETERMINADO, no se encuentran en función ni de tiempo ni del desempeño de una actividad específica y única. Es cuando se le otorga al candidato la planta o base, cuando ambas partes deciden integrarse como un equipo cuya relación laboral se finalice ya sea por la libre decisión del empleado al que debe finiquitarse, por ya no ser necesario para los intereses de la empresa donde generalmente se debe emitir una liquidación o bien, por los términos previstos por la Ley Federal del Trabajo.

4. CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES, conocido también como "contrato por honorarios", se refiere a la relación laboral entre la empresa y un especialista que viene a satisfacer una necesidad laboral que precisa la contratación de una persona que proporcione los servicios técnicos y profesionales necesarios sin pertenecer a la organización directamente. La diferencia de este contrato con los anteriormente señalados reside en que la Empresa no está obligada a otorgar prestaciones y no retiene impuestos, el trabajador debe declararlos.

5. CONTRATO DE AGENTE COMISIONISTA, forma de contratación específica de los vendedores o agentes de promoción, cuyo sueldo está regido por el volumen de ventas que se generen en relación a un porcentaje previamente estipulado. Al empleado se le conoce como "agente", detallándose como actividades la promoción de los servicios técnicos de la empresa, visitar a los clientes, tomar pedidos, realizar el cobro y entregando el dinero 24 horas después, rendir reportes diarios de labores realizadas. En ocasiones la empresa aparte de la comisión, proporciona un salario fijo para gastos de transporte, comida, etc. sin tener la obligación para el mismo así como tampoco proporciona prestación alguna.

niveles de autoridad. Su meta reside en lograr por parte del candidato su integración a la Compañía, a sus compañeros y a alcanzar con productividad los objetivos de la Organización.¹

2.4.1. Concepto de inducción a la organización

Es una etapa que se inicia en la gran mayoría de los casos al momento de la contratación de un nuevo empleado en la Organización,² en donde se le introduce y se le orienta para una óptima adaptación del individuo a sus compañeros, a su centro de trabajo y a su empresa, a través de la información de sus nuevas obligaciones y derechos, el conocimiento de las políticas de su organización, etc. La inducción, en cualquiera de las formas que se proporcione, ya sea de la más elemental a la más sofisticada, no implica gran costo y sí un gran beneficio, permitiendo que el empleado alcance mayor productividad y por ende, retribuya en un crecimiento y estabilidad económicas para su Organización.³

La inducción a los empleados de recién ingreso está encaminada a minimizar problemas de ansiedad, inquietud y angustia, generados por la experiencia del primer día en un empleo. Tiene como propósito presentar al nuevo empleado a la Organización y viceversa, ayudarles a familiarizarse e integrarse entre sí.

Entre las situaciones originadoras de conflicto que vive un empleado de recién ingreso se encuentra:

¹ Schermerborn, JR Jr. *Op. Cit.* Pág. 378.

² Hodgetts, RM. *Op. Cit.* Pág. 173.

³ Tyson y York, *Op. Cit.* p-p 157 - 162

- Cualquier situación nueva representa un cambio y cuanto más diferente sean las cosas, mayor cambio e incertidumbre tendrá que enfrentar la persona.

- El *shock de la realidad* originada por la incompatibilidad entre lo que los empleados esperan en sus nuevos empleos y las realidades que enfrentan. Se fundamenta en expectativas poco realistas sobre las ventajas de sus nuevos empleos y el impacto de obtener menos de lo que habían negociado. La sorpresa de tal situación produce ansiedad ya sea porque no se cumplen las expectativas sobre el trabajo, sobre uno mismo o bien sobre las características del empleo.¹

Con el objeto de minimizar éstos problemas se necesita que el nuevo empleado reciba información básica de la empresa por ejemplo, sobre cómo entrar a la nómina, obtener credenciales de acceso, horarios de trabajo y con quién colaborará el nuevo empleado. Los programas de inducción generalmente son los que proporcionan ésta información. Por otra parte los nuevos empleados deben ser socializados, aprender las actividades, estándares, valores y patrones de conducta que la Compañía, el departamento y sus compañeros esperan que adopte. Por otra parte, la socialización reduce la ansiedad del nuevo empleado al permitirle conocer realmente y con fundamentos lo que puede esperar de la Organización a la que acaba de ingresar. Moldea al empleado con la empresa y lo integra a sus compañeros.

En sentido estricto es imposible determinar cuándo se inicia y dónde termina la inducción del personal de nuevo ingreso: prácticamente se podría afirmar que inicia al momento de que el candidato presenta su solicitud y se le proporciona información sobre el puesto vacante, prolongándose hasta el primer día de labores, el cual tiene fundamental

¹ Dessler, G. *Op. Cit.* p-p 260 - 269

importancia en sus procesos cognoscitivos y emotivos. La magnitud y formalidad del plan de bienvenida se encuentran determinados por el tipo de Organización y la carga de actividades del área solicitante.

Como se comenta en un artículo que habla sobre procesos de inducción¹, obtener la colaboración de un nuevo empleado es más importante y difícil que lo que algunos administradores pueden pensar, dirigir una buena inducción es un esfuerzo que vale la pena ya que una adaptación rápida se convierte en productividad al generar situaciones de entusiasmo y motivación. Se proponen 4 pasos para que los nuevos empleados se sientan importantes, aceptados y satisfechos ante la perspectiva de ingresar a una Organización que se preocupa por ellos:

1. Enviar una nota personal a los nuevos empleados para darles la bienvenida.
2. Enviar un manual de orientación que incluya información acerca de las prestaciones, mapas de localización de las áreas comunes de la empresa, números y extensiones telefónicas, planes de desarrollo, objetivos y proyectos de trabajo.
3. Llamar personalmente al nuevo empleado con el fin de responder inquietudes.
4. Llamar al nuevo empleado un día antes de su primer día de trabajo.

2.4.2. La información que se maneja

De manera global se puede comentar que la inducción está enfocada a dar una introducción a la empresa y al puesto en sí. En la *introducción a la empresa* se proporciona información de la historia, giro, productos, organización, principales funcionarios, sindicato, etc. Políticas generales de qué espera la empresa del nuevo trabajador y viceversa, normas

¹ Lindo, DK, "Orientation Express", *Office Systems*, Vol.10, Noviembre, 1993, US, p - p 64-67

generales de disciplina, beneficios que puede disfrutar como seguro de vida, caja de ahorro, despensas, actividades recreativas, deportes, etc. Esta inducción es diseñada y proporcionada por un ejecutivo capacitador, miembro del departamento de personal a través de un curso de inducción a la organización llevado a cabo de manera formal. Para la *introducción al puesto*, se recurre al jefe inmediato directamente en el área de trabajo del nuevo empleado, iniciando con la presentación a sus nuevos compañeros, explicarle en qué consistirá su trabajo y mostrándole los sitios relevantes que debe conocer como lugar de cobro, sanitarios, servicio médico, almacén, etc. La introducción anteriormente señalada, no es de carácter formal, no entra dentro del programa de inducción a la organización establecido por el departamento de personal pero es sumamente importante que se dé para que el nuevo empleado sienta que es un elemento importante de su organización en vista del valor que ésta le confiere al recurso humano en sí.¹

La información que se proporciona debe ser cuidadosamente seleccionada, revisada y sobre todo proporcionada, con el objeto de que las expectativas de ambas partes (Empresa y nuevo empleado) sean funcionales y correspondan a la realidad. Tal es lo que se comenta en un artículo revisado², donde se expone una problemática basada en el hecho de que el nuevo empleado en numerosas ocasiones, se queja de encontrar una clase de trabajo y una perspectiva de desarrollo que no se le comentó cuando fué contratado. La solución que se propone ante ésta situación radica en la descripción del puesto el cual debe dominarlo bien el reclutador para así darlo a conocer al candidato, así mismo se enfatiza que el entrevistador no

¹ Grados, E.J. *Op. Cit.* p - p 258 - 261

² DO Brian, J. "Beware of false advertising when hiring." *Supervisory Management*, Vol. 38, Noviembre, 1993, US p - p 1-2

debe hacer promesas inalcanzables en cuanto a promociones, ascensos, perspectivas de desarrollo, etc., al respecto es una información que sólo se podrá catalogar y considerar sobre el desempeño del trabajo.

En otro artículo publicado en la revista *Personnel Journal*¹, se hizo una descripción del proceso de Orientación al Personal aplicado en empleados de dos Compañías Transnacionales que se fusionaron. Con el objeto de alcanzar una adaptación se creó un equipo de trabajo cuya responsabilidad se enfocaba específicamente a la Inducción, el cual proporcionara al empleado un sentido de dirección, definiera sus objetivos, identificara recursos y asimilara los valores de la "nueva Empresa". Como resultado de éste trabajo se concluyó que los programas de orientación proporcionan a los empleados un conocimiento de las perspectivas y capacidades individuales, del desempeño de sus trabajos y de su equipo, contribuyendo al logro de los objetivos de la Empresa a la cual pertenecen.

2.4.3. Cuando, dónde y cómo se proporciona.

La inducción por su naturaleza introductoria y de orientación, es muy común observar que se proporcione inmediatamente después de la contratación de un individuo. Más tarde no tendría mucha razón de ser ya que el nuevo empleado vendría informado o mal informado por sus compañeros y no tendría interés en participar, así como también, podría perjudicar a la empresa al solicitar por unos días u horas la presencia de una fuente de producción que ya estaba inmersa en su actividad. Es muy diferente tanto para el área como

¹ Klein, CS y Taylor J, "Employee Orientation is an ongoing process at the Dupont Merck Pharmaceutical Co." *Personnel Journal*, Vol 73, Mayo 1994, US Pág. 67

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

para el empleado en sí que se le extraiga de sus labores antes de dar inicio a ellas que cuando ya se tiene un ritmo de actividad y de productividad.

El lugar donde se proporciona la inducción es comúnmente en el aula destinada para ello, dentro de las instalaciones de la Compañía, con sus variantes como son, por ejemplo, cuando se realizan visitas guiadas, sin embargo el centro al cual todos acuden es a fin de cuentas el aula.

Para proporcionar la inducción se recurren a varias técnicas como son pláticas, conferencias, videos, mesas redondas, mesas de trabajo, utilizando folletos gráficos o manuales de bienvenida y visitas guiadas a las instalaciones. Esto es con el fin de mantener en el empleado una actitud participativa y de interés. La duración de la inducción varía mucho en relación a la empresa pero para evitar pérdidas es factible observar un aproximado de 1 a 3 días, en algunas sólo dura unas horas mientras que en otras puede incluso llegar a ser de una semana completa.¹

Como principal herramienta de apoyo a la inducción, existen los manuales de ingreso. Su formato, contenido y presentación varían según la empresa pudiendo ser un sencillo folleto, una carpeta o libro, aunque en algunas empresas no lo manejan. Es importante porque asegura la información básica que ayudará al desenvolvimiento del nuevo miembro, retroalimenta también la información proporcionada en forma verbal. Dentro de la información que se proporciona se encuentran algunas gráficas y mapas sobre ubicaciones de las instalaciones, organigramas, normas de trabajo, lista de funcionarios principales,

¹ Mendoza, N.A., *La capacitación práctica en las organizaciones*, México, DF., Ed. Trillas, 1991
p - p 25 - 38

estatutos de seguridad e higiene, servicios sociales, actividades socioculturales, entre otros. La primera impresión que recibe la persona sobre la empresa, suele marcar su posición frente a la misma.¹

La impartición de las actividades de inducción a la Organización son divididas entre el departamento de personal y el jefe inmediato, dejando a éste último la responsabilidad de la socialización y la explicación de la naturaleza exacta del puesto, la presentación de sus nuevos compañeros y la familiarización de la persona con el lugar de trabajo. El departamento de personal tiene la responsabilidad de la práctica introductoria e informativa de la Organización en general.

Como el Departamento de Personal está subdividido en varias áreas, corresponde a la que se encarga de la admisión, contratación y desarrollo de personal la responsabilidad de la inducción en virtud de que la gran mayoría de sus actividades corresponden al personal de nuevo ingreso. El desarrollo de personal está enfocado directamente a la Capacitación, área que en numerosas ocasiones se encuentra independiente de las primeras. Dependiendo del tamaño de la empresa y la organización de su estructura, la fase de inducción es absorbida por admisión de personal mientras que en otras es directamente incluida en las actividades de capacitación, existen también aquellas empresas de medianas a pequeñas donde las responsabilidades del departamento de personal no se encuentran tan divididas y se encargan del reclutamiento, la contratación, la admisión, la capacitación y la nómina, olvidándose en numerosas ocasiones de la inducción por considerarla innecesaria o poco relevante.²

¹ Mahon, H. *Op. Cit.* p-p 239 - 243

² Arias, GF. *Op. Cit.* p-p 287-290

Los objetivos de la inducción radican en la integración funcional y social a la Organización y al ambiente laboral, la comprensión de la función, propósito y objetivos de la Empresa como un todo. Constituye la parte inicial para el desarrollo del personal, sea llevada cómo la fase que finaliza la etapa de admisión y contratación o la fase inicial de la etapa de capacitación. Desafortunadamente independientemente del tamaño de la Empresa, es a la que se le da menos importancia, a la que menor presupuesto y tiempo se le dedica y la que en muchas empresas ni siquiera existe mientras que en otras, debido a la falta de personal y a la excesiva carga de trabajo, no obstante la existencia de esta fase de inducción, no se canaliza al empleado nuevo o bien se "pospone" su asistencia por tiempo indefinido.

2.4.4. La Inducción a la Organización y el Proceso de Admisión de Personal

Como se ha comentado, el propósito que se persigue al proporcionar una inducción, es ayudar a los empleados de reciente ingreso a ajustarse a sus nuevos espacios laborales, ganarse la confianza de sus superiores y de sí mismos con respecto al trabajo y generar responsabilidad e identificación con su Compañía. Todo lo anterior retribuye a la empresa previniendo costos de cambios laborales, ya que estos implican nuevamente labor de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, etc.

El conocimiento que el empleado tenga de la Empresa a la cual está ingresando es muy importante ya que ésta en sí constituye la vía en la que va a invertir la mayor parte de su tiempo y la que le va a proporcionar su subsistencia. La empresa por su parte, considera esencial también que se le conozca, que se defina claramente qué es lo que puede ofrecer,

para que la relación laboral definida en los contratos alcance su mayor grado de productividad. Es por lo anterior, que esta inducción permite la adaptación del individuo al nuevo medio, debiendo ser lo más rápida y eficaz posible ya que los estudios demuestran que los primeros recuerdos 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.) aún inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

La fase de inducción si es manejada de forma adecuada puede ayudar a reducir el nerviosismo inicial de los primeros días así como el *Shock de la realidad*¹ que se podría experimentar.

El proceso de admisión de personal dentro de las fases que lo componen se ve sumamente comprometido a absorber la responsabilidad de una inducción adecuada ya que es el más involucrado en las necesidades de personal de la Compañía y conoce bien lo que ésta puede ofrecer, por otra parte dentro de su funcionalidad está la de proveer el personal adecuado para los puestos vacantes y evitar la rotación del mismo, aspecto que con una buena inducción a la organización puede disminuirse en gran medida.

Dentro de las actividades de planeación realizadas por el proceso de admisión de personal se encuentran las *revisiones realistas del puesto*, las cuales están encaminadas a mostrar a los posibles empleados lo que implicará realmente sus puestos, en oposición a un enfoque más tradicional en el que los empleadores simplemente tratan de hacer que sus Empresas se vean tan atractivas como sea posible. Ofrecer a los reclutados *revisiones*

¹ Citado por Dessler, G. *Op. Cit.* Pág. 262

realistas de lo que deben esperar una vez que empiecen a trabajar en la Organización es una manera eficiente de minimizar el *Shock de la realidad*. Uno de los mayores problemas que los candidatos y los reclutadores enfrentan durante la etapa de ingreso deriva de la obtención de información precisa. *El reclutador ansioso por atraer buenos candidatos, y el candidato, ansioso por presentar una impresión tan favorable como sea posible*, con frecuencia proporcionan y reciben información poco realista durante la entrevista. El resultado es que el reclutador no podría obtener una imagen realista de las metas de carrera del candidato, al mismo tiempo, el candidato se forma una imagen equivocadamente favorable de la Organización. Ofrecer a los candidatos revisiones realistas de lo que deben esperar una vez que empiecen a trabajar en el puesto puede evitar sorpresas y desaliento así como mejorar el desempeño del empleado.¹

El lugar de la fase de inducción dentro del proceso de admisión de personal generalmente se encuentra después de ser seleccionado un candidato y cuando ya se podría considerar como un miembro de la Organización. Visto de forma práctica y global dicho proceso, en un artículo escrito recientemente,² se sugiere que antes de que los Administradores de Recursos Humanos comiencen a buscar reemplazos o nuevos empleados, deben de conocer la posición a ocupar basándose en la descripción del puesto, una vez realizado lo anterior comenzar con el reclutamiento de candidatos, del conjunto de aspirantes, seleccionar los más apegados al perfil para al final proceder a una entrevista personal con preguntas abiertas cuyas respuestas

¹ *Ibid.* p-p 267 - 268

² Hewitt, D.Y. "Who Hired this person?" *Records Management Quarterly*, Vol.26, Oct'92, US, p-p26-28

deben ser cuidadosamente analizadas para al final escoger a una persona. En términos de inducción, se considera en ésta parte el primer paso, al proporcionarle al candidato información acerca del área de trabajo, la descripción del puesto, lo que se espera de su trabajo y los planes de desarrollo, ésta información se puede brindar de forma sencilla o a través de la combinación compleja de diversos métodos: sobre el trabajo en sí, con material didáctico, manuales, guías de referencia, etc. y el medio transmisor de información puede ser los responsables de la contratación, los entrevistadores o un departamento especializado para ello, lo anterior según las posibilidades de la empresa.

2.5. DESCRIPCIÓN DE LA FASE DE CAPACITACIÓN

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal. Es una respuesta directa a una necesidad que va incrementándose día con día: conocimiento, aprendizaje y crecimiento. Como se puede ver, representa un beneficio mutuo en donde la capacitación de un individuo repercute directamente en la Organización. Las razones para proporcionar capacitación son muy numerosas, por mencionar sólo las más importantes se describe lo siguiente:

- * *Beneficios para la empresa:* conduce a mayor rentabilidad 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 jefe-subordinado, ayuda en la preparación de guías de trabajo, proporciona información respecto a necesidades futuras, se agiliza la toma de decisiones, promueve el desarrollo con vistas a la promoción, contribuye a la formación de líderes, incrementa la productividad y la calidad en el trabajo y para el trabajo, disminuye los costos a largo o mediano plazo, se promueve la comunicación en toda la organización, reduce la tensión y permite el manejo de situaciones de conflicto.¹

• *Beneficios para el individuo:* ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, la comunicación acertiva y el desarrollo, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones, forja líderes y mejora la comunicación entre compañeros, sube el nivel de satisfacción en el puesto, permite el logro de metas individuales, desarrolla un sentido de progreso, elimina los temores a la competencia o la ignorancia individual.

Actualmente en este país, se le está dando un enorme impulso a la capacitación, desafortunadamente era un aspecto de los recursos humanos que se encontraba olvidado, relegado o perdido en la ambigüedad y la obsolescencia. La tarea apenas comienza, varios de los beneficios anteriormente señalados ya se han alcanzado, sin embargo, todavía falta mucho por hacer y el resto de estos beneficios aparecen hasta el momento como una promesa de lo que se puede llegar a lograr o incluso llegar más allá donde los límites sólo sean estipulados por uno mismo.

¹ Tyson y York, *Op. Cit.* p-p 162 - 164

2.5.1. Concepto de capacitación y adiestramiento

México en la actualidad posee un atraso en materia de capacitación, existe la tendencia a pensar más en el gasto que en el beneficio y por lo mismo no es mucho lo que se invierte, es por ello que ni siquiera se cuenta con una diferenciación de conceptos, lo que es un simple entrenamiento se considera como capacitación. Es ahora, con los cambios que se imponen en materia de crecimiento económico, que las organizaciones se ven en la necesidad de implementar una estrategia que les permita ser competitivas y sobrevivir al enfrentamiento industrial, es ante esta perspectiva, que los procesos de capacitación y desarrollo humano se cuentan como las alternativas de solución más prometedoras y eficaces.¹

Craig y Bittel presentan un ejemplo muy ilustrativo del problema anteriormente mencionado:

"Una vez un ejecutivo caminaba por la planta de su compañía mostrándola a un visitante. Cuando llegó al departamento de entrenamiento dijo: 'aquí es donde desarrollamos nuestra capacitación'. Estaba terriblemente equivocado...la capacitación es un proceso universal que sucede todo el tiempo y en todos los lugares. Sólo parte de ese entrenamiento está planeado y programado."²

En primera instancia es importante definir qué es y en qué consiste la capacitación y qué es el adiestramiento.

• **CAPACITACIÓN:** Es un proceso de aprendizaje de carácter teórico, a través del cual se obtienen conocimientos y técnicas que auxilian a los miembros de una organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y

¹ Werther y Davis, *Op. Cit.* p-p 147 - 162
² Citado por Mendoza, N.A. *Op. cit.*, Pág. 13

pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades e impulsar a un crecimiento profesional. Para diseñar un curso de capacitación se toman en cuenta los costos, el contenido del programa, las instalaciones, preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso, preferencias y capacidad del capacitador y los principios pedagógicos y de aprendizaje que se emplearán.

Los temas que se abordan en los cursos de capacitación son de carácter científico y especializado como idiomas extranjeros, computación, principios de contabilidad, etc. y de desarrollo social como relaciones humanas, asertividad, liderazgo, administración del tiempo, etc. Las técnicas y métodos que se utilizan son en un aula destinada para ello, con el apoyo de videos, conferencias, sociodramas, mesas redondas, estudio de casos, lecturas programadas y enseñanza programada.

* **ADIESTRAMIENTO:** Se refiere a la instrucción directa sobre el puesto, se imparte generalmente durante las horas de trabajo, a cargo de personal experto en el mismo que bien puede ser un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo. Se emplea básicamente para entrenar obreros y empleados a desempeñar su puesto actual, ante la innovación de una maquinaria, para incrementar la productividad, al cambiar de giro la empresa o ante la incapacidad de un compañero que es necesario cubrir. En el adiestramiento o la instrucción directa se distinguen varias etapas, en primera instancia se proporciona al empleado una descripción del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él; en segundo término se proporciona al trabajador un modelo que pueda copiar, por ejemplo: ver cómo el capacitador efectúa el trabajo; el tercer punto consiste en imitar al modelo. Las

demonstraciones y las prácticas se repiten constantemente hasta que la persona domine la técnica.

2.5.2. La capacitación en función del puesto

El proceso de capacitación siempre de una forma o de otra está en función del puesto. Para ello, tanto los especialistas en materia de personal como los supervisores y directivos de área, deben evaluar las necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje. En lo que se refiere a necesidades se enfoca tanto al empleado como a la Organización, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante un desarrollo a largo plazo, como desafío ambiental se podría considerar, por ejemplo, el Tratado de Libre Comercio. Las necesidades de capacitación tienen su origen en otras fuentes como cambios en la estrategia de la Organización, cuando se detectan altos niveles de desperdicio de materia prima de producción, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación, situaciones de conflicto, etc. El área de capacitación debe mantenerse alerta ante cualquier indicador que detecte una necesidad de capacitación, estos indicadores son fuentes de información que sobresalen en situaciones problemáticas o de crecimiento que hay que resolver y enfrentar con capacitación.

Una adecuada evaluación y detección de necesidades, conduce a la determinación de objetivos de capacitación, estos deben estipular claramente los logros que se deseen conseguir así como también los medios de que se dispongan para ello. Una vez que se han

fijado los objetivos, se constituye un programa el cual contempla las actividades a seguir, los temas a impartir, el material específico con que se cuenta y las técnicas de aprendizaje e instrucción que se utilizarán. Este programa debe estar enfocado a satisfacer las necesidades de la Organización en combinación con las del empleado, impulsando su interés y su participación en el mismo. A través de este programa de capacitación se generan una serie de aptitudes, conocimientos y habilidades que es importante evaluar para determinar si dicho programa realmente cubrió con una necesidad detectada y por otro lado si cumple con los objetivos fijados por la Organización y con los requerimientos del empleado.¹

2.5.3. La capacitación...¿parte integrante del proceso de admisión de personal?

El término capacitación posee dos enfoques, el primero se refiere al de proporcionar conocimientos para un mejor desempeño del puesto que actualmente se tenga, el segundo enfoque consiste en proporcionar conocimientos para impulsar el desarrollo profesional del empleado a niveles superiores, es por lo anterior que la capacitación va dirigida en su gran mayoría a empleados con cierto tiempo de laborar en la empresa más que a los de nuevo ingreso. Esto no quiere decir que la capacitación esté en función de la antigüedad del empleado en la Organización, sino, como su origen se remonta a una detección de necesidades es más común observar que se capacite al personal iniciando por los que ya manejan una área de trabajo en especial y continuar con aquellos que apenas están aprendiendo a manejarla.

¹ *Ibid.* p - p 11 - 23

A los empleados de nuevo ingreso, especialmente a los de carácter operativo de producción, es factible enseñarles cómo desempeñarse ante una máquina o alguna rutina necesaria para realizar su trabajo, como se vió con anterioridad eso pertenece más bien a una categoría de adiestramiento y no de capacitación.

Es posible concluir, que la capacitación, no obstante ser una fase que se rige por el departamento de recursos humanos, y que en algunas empresas los ejecutivos responsables de reclutamiento y selección también ven cuestiones de capacitación, esta pertenece al área de desarrollo del empleado y no es condicionada por el proceso de reclutamiento y selección, de hecho, son procesos diferentes ligados únicamente por un factor de interés común: el elemento humano.

CAPÍTULO 3. AUTORREALIZACIÓN, MOTIVACIÓN Y EXPECTATIVAS

3.1 AUTORREALIZACIÓN

"Toda la gente que se autorrealiza, sin excepción, participa de una causa que está más allá de su piel; es algo que está fuera de ellos mismos. Se hallan entregados, trabajan en algo; algo que es muy precioso para ellos, una especie de llamado o vocación en el sentido antiguo, en el sentido sacerdotal. Trabajan en algo a lo que los ha llamado el destino de una manera u otra, en lo que se empeñan y a lo cual aman, de modo que la dicotomía trabajo-goce desaparece en ellos. Uno dedica su vida a la ley, otro a la justicia, otro a la belleza o a la verdad. Todos de un modo u otro, dedican su vida a la búsqueda de lo que he llamado *valores onticos*, los valores últimos que son intrínsecos y que no se pueden reducir a nada más último. Hay unos catorce de esos valores-O, incluidas la verdad, belleza, bondad; de los antiguos: la perfección, simplicidad, comprensión."(Maslow, 1962)¹

"...en todo organismo existe, a cualquier nivel, una corriente fundamental de movimiento hacia la realización constructiva de sus posibilidades intrínsecas. También en los seres humanos hay una tendencia natural hacia un desarrollo más complejo y completo. El término mayormente utilizado ha sido el de *tendencia actualizadora* y se halla presente en todos los organismos vivos.

Tanto si hablamos de una flor como de un roble, de un gusano o de una hermosa ave, de un simio o de una persona, creo que debemos reconocer que la vida es un proceso activo, no pasivo. Tanto si el estímulo es interno como externo y si el ambiente es favorable o

¹ Lindsey, Hall y Monosevitz., *Teorías de la personalidad*, Ed. Limusa, México, 1992, Pág. 243

adverso, podemos estar seguros de que la conducta del organismo tendrá como objeto su mantenimiento, mejora y reproducción. Esta es la propia naturaleza del proceso que denominamos vida. Dicha tendencia opera en todo momento. En realidad, solo la presencia o ausencia de este proceso direccional en su conjunto nos permite determinar si un organismo está vivo o muerto."¹

3.1.1. La teoría de Abraham Maslow

ANTECEDENTES BIOGRÁFICOS

Abraham Maslow nació en el año de 1908 en la ciudad de Nueva York, terminó sus estudios normales en 1934 habiendo obtenido la Licenciatura y la Maestría en Arte así como un doctorado en Filosofía en la Universidad de Wisconsin. Después de profesar en Wisconsin, Columbia y en la Escuela Superior de Brooklyn, pasó a Brandeis donde fue nombrado Presidente del Departamento de Psicología. Entre los variados premios y distinciones que recibió cabe mencionar la elección a la presidencia de la Asociación Psicológica Americana en el año de 1967. Falleció en 1970 cuando contaba con la edad de 62 años. Poseía una confianza profunda en el ser humano y su capacidad para crear un mundo mejor tanto para sí mismo como para la humanidad en general, defendió arduamente sus convicciones exponiéndose a la censura profesional. Fue uno de los pioneros y uno de los principales colaboradores en la creación de lo que se llamó la tercera fuerza de Psicología, misma que representaba un enfoque humanista de esta ciencia de la personalidad en contraposición a los otros sistemas establecidos como el behaviorismo y el psicoanálisis. Su

¹ Rogers, C. *El camino del ser*. Editorial Kairos, España. 1987. Pág. 63

influencia se extiende hasta nuestros días y siguen en aumento a medida que sus ideas se van comprendiendo mejor. Fue catalogado como psicólogo humanista y puso en tela de juicio los postulados tradicionales de la evitación del dolor y la reducción de la tensión como fuentes principales de motivación para el hombre, proponiendo a su vez una nueva tendencia enfocada a los esfuerzos del individuo en favor del desarrollo, la felicidad y la satisfacción de necesidades, distinguiendo a estas últimas en las de déficit y las de desarrollo.¹

POSTULADOS GENERALES

El fundamento principal sobre el cual descansa la teoría humanista de Abraham Maslow es la motivación de todo ser humano a llegar a ser un individuo *autorrealizado* es decir, el impulso hacia el desarrollo, hacia la perfección de las funciones, hacia la realización de las posibilidades de la persona.²

Para ello sostenía que toda persona a lo largo de su existencia se veía obligada a satisfacer necesidades diversas, las cuales jerarquizó y catalogó según el grado de desarrollo del ser en pos de una autorrealización (ver cuadro 3.1)³. En primera instancia estableció una diferencia significativa de dos tipos muy diferentes de necesidades: las de déficit y las de desarrollo. Las primeras fueron consideradas como inferiores, básicas en donde se podían encontrar las fisiológicas, las de seguridad, las de afecto y afiliación y las de estimación. En las segundas, consideradas como de desarrollo iban encaminadas en términos generales a la autorrealización en sí, por lo que se distinguían como superiores. Sin embargo, la naturaleza

¹ Dicaprio, N.S. *Teorías de la Personalidad*, Ed. Interamericana, México, 1976. Pág. 182
² Maslow, A. *El hombre autorrealizado*, Editorial Kairos, Barcelona, España, 1988. Pág. 54
³ Extraído de Dicaprio, N.S. *Op. Cit.* Pág. 193.

de ambas posea un carácter intrínseco, no era posible que se generaran las de desarrollo sin antes satisfacerse las básicas.

Maslow pensaba que las distorsiones de la personalidad surgían a partir de la privación de ciertas necesidades. "La neurosis parecía en su esencia y en sus principios una enfermedad deficitaria; enfermedad que surge de la privación de ciertas satisfacciones que yo llamo necesidades en el mismo sentido en que son el agua, los aminoácidos y el calcio, es decir, que su carencia es causa de enfermedad. La mayor parte de las neurosis incluían, junto con otros determinantes complejos, deseos insatisfechos de seguridad, entrega, identificación, de relaciones amorosas íntimas y de prestigio y respeto."¹

Entre algunos conceptos fundamentales de su teoría se encuentran:²

- *El campo de la Psicología Anormal*, es el estudio del ser humano inadaptado, quien ha perdido su estado de bienestar, sus relaciones interpersonales se encuentran perturbadas, no puede hacer uso adecuado de sus capacidades, la evaluación de su realidad se encuentra alterada y ha perdido contacto con el mundo. El *individuo anormal* no es una clase diferente de ser humano, simplemente intenta resolver sus problemas pero lo hace de una manera ineficiente e indeseable; busca las metas y placeres de una persona normal pero sigue una dirección equivocada.
- *Adaptación*, la esencia de este término radica en la capacidad de solución de problemas. Es la manera como un ser humano percibe, reacciona y soluciona sus problemas.

¹ Maslow, A. *El hombre...* Op. Cit., Pág. 51

² Maslow, A.H y Mittelmann, B. *Principles of abnormal psychology*. (Traducido por el autor de esta tesis) Harpe and Brothers Publishers, USA, 1941. p - p 17 - 45

- *Problemas*, se clasifican en tres categorías, a) Concernientes a la realidad biológica y física, obtención de alimentos, descanso, protección. b) Concernientes a la cultura en la cual se vive, sus demandas, prohibiciones, hábitos, tabúes, conflictos e inconsistencias interpersonales, en éstos se encuentra el prestigio, reconocimiento, adaptación sexual-social, nivel socioeconómico. c) Concernientes a demandas psicológicas internas, las necesidades de reconocimiento, equilibrio, satisfacción, independencia, seguridad, estabilidad emocional.
- *Síntomas*, es una distorsión en el funcionamiento individual, observable, objetiva, son indicadores de problemas, inadaptación y peligro en la conservación de la integridad.
- *Síndrome*, se define como una interrelación de síntomas que responden a una causa o conjunto de causas.
- *Psicodinamia*, radica en el interés por las principales causas de acción y fuerzas de motivación, lo que la Psique hace más que en lo que es o significa.
- *Normalidad*, es un concepto de carácter conductual, relativo a la cultura particular donde un individuo se desenvuelve, edad, sexo y tipo de personalidad. No existe una línea clara entre el concepto de normal y anormal, de la exploración y estudio de este último se ha obtenido una conclusión aunado al conjunto de características de una población en general.
- *Manifestaciones de la Normalidad*, sentimientos de seguridad y adaptación con la sociedad, adecuada percepción y conocimiento de sí mismo (motivos, deseos, metas, ambiciones, inhibiciones, habilidades, defensas, sentimientos de inferioridad, etc), espontaneidad, expresión libre de la personalidad (habilidad de expresar hostilidad cuando se es necesario, sonreír y reír libre y naturalmente), buen contacto con la realidad (mundo físico, mundo

social y mundo interno), estabilidad emocional, integración de la personalidad, adecuadas metas en la vida, propósitos y ambiciones, habilidad de satisfacer requerimientos sociales, aceptar afectos y deseos corporales adecuados.

Cuadro 3.1 Jerarquía de necesidades, de Maslow.

5. Necesidades de autorrealización.

Necesidad de realizar el individuo sus capacidades personales y posibilidades.
 Necesidad de hacer aquello para lo que se está mejor capacitado.
 Necesidad de desarrollo y expansión de metanecesidades:
 descubrimiento de la verdad, creación de belleza, orden, promover la justicia.

4. Necesidades de estimación.

Necesidad de respeto, confianza basada en la buena opinión de los demás, admiración.
 Confianza del individuo en sí mismo, apreciación y aceptación de sí mismo.

3. Necesidades de afecto y afiliación.

Necesidad de amigos, compañeros, familia, identificación con un grupo, intimidad con un miembro del sexo opuesto.

2. Necesidades de seguridad.

Necesidad de seguridad, protección, ausencia de peligro, orden, futuro previsible.

1. Necesidades fisiológicas.

Necesidad de alivio de sed y hambre, sueño, actividad sexual, alivio de dolor y desequilibrio fisiológicos.

En términos de comportamiento, de acción real, describió ocho maneras de autorrealizarse, ocho prácticas que deben ser constantes, que conducen a la autorrealización y que garantizan mejores opciones en la vida. Estas son también técnicas a través de las cuales el terapeuta guía a sus pacientes a alcanzar este estado de plenitud, a ellos se les conoce como

metaasesores en virtud de que a las necesidades inherentes al desarrollo de la persona las denominó como *metanecesidades*. **Primero**, conceptualizar la *autorrealización* como el momento en que la persona es humana total y cabalmente, el momento en que el yo se realiza a sí mismo a través de una experimentación total, vivencial y desprendidamente, con plena concentración y absorción total, olvidando poses, conductas estereotipadas, defensas y timidez. **Segundo**, imaginar la vida como un proceso general de elecciones que se dan consecutiva y continuamente, en donde cada punto nos ofrece dos alternativas una progresiva y regresiva, positiva y negativa. En este proceso de elecciones se debe caminar eligiendo siempre las que conducen al camino del progreso. **Tercero**, dejar que el yo aflore, para poder ejecutar una respuesta o afirmación de un sentimiento, percepción, gusto, afición, etc. es necesario escucharse a sí mismo no prestando atención a las voces introyectadas de una figura de autoridad, la voz del estado de cosas, la tradición, etc. y responder lo que realmente pertenece a una situación propia. **Cuarto**, ser sinceros, asumir la responsabilidad de mirar dentro de uno mismo antes de responder. **Quinto**, escuchar el propio yo cada momento de la vida, escuchar los gustos propios y atreverse a expresarlos aún a costa de la popularidad. **Sexto**, participar activamente en el proceso de autorrealización entendiéndolo no como un estado final, sino como una serie de etapas sobre las que hay que trabajar, retroalimentar, actualizar potencialidades en cualquier momento y cantidad, en resumen, trabajar para hacer bien lo que uno desea hacer. **Séptimo**, identificar las experiencias cumbre, esos instantes de éxtasis que no se pueden garantizar, contar ni buscar. Conocerlas y asimismo disponer las condiciones para hacerlas más probables. **Octavo**, abrirse a sí mismo, identificar y conocer

las defensas propias del ser para desentenderse de ellas y así averiguar quién es uno, qué es, qué le gusta, qué no le gusta, qué es bueno y qué es malo para él, adónde y cuál es su misión.¹

Se ha comentado el hecho de la satisfacción de necesidades para que el ser humano alcance un estado de desarrollo pleno, es en esta premisa donde radica las principales objeciones a esta teoría ya que como se podrá observar, es infinita la cantidad de individuos que satisfacen "necesidades" siendo éstas perjudiciales para la salud, el placer obtenido es momentáneo e insignificante comparado con la influencia perniciosa sobre el conjunto de la persona. Ante esto Maslow consideraba que la persona que se encuentra en un periodo de desarrollo de sí misma, que se está realizando, que expresa su naturaleza individual con la mayor plenitud posible, hacer aquello que desea hacer equivale a hacer aquello que es bueno para ella. La persona que se realiza desea aquello que sus impulsos o necesidades naturales requieren. Satisfacer deseos que no provienen de un impulso básico podrá perjudicar al organismo. Uno de los elementos que permiten apreciar el carácter apropiado de una vida es el de la armonía entre aquello que se desea y aquello que es bueno para la persona.²

Por otra parte es factible observar que de toda la humanidad es realmente pequeño el porcentaje de seres humanos que alcanzan este estado de plenitud y desarrollo, al respecto Abraham Maslow comenta:³

"... Sabemos ya que el requisito previo fundamental de un desarrollo saludable estriba en la satisfacción de las necesidades básicas ...hemos aprendido también que la

¹ Lundsey, Hall y Monosevitz, *Op. Cit.* p-p 243 -246

² Dicaprio, N.S. *Op. Cit.* p - p 184 - 185

³ Maslow, A. *El hombre...* *Op.cit.*, p - p 220-221.

indulgencia y satisfacción incontroladas conllevan sus propias consecuencias **peligrosas**, vgr. una personalidad psicopática, oralidad, irresponsabilidad, incapacidad de soportar el esfuerzo, inmadurez y otros desórdenes caracterológicos. Los descubrimientos son escasos pero tenemos a nuestra disposición abundante material recogido de experiencia clínica y educativa, que nos permite suponer razonablemente que el niño pequeño está necesitado no sólo de satisfacción; necesita también aprender los límites que el mundo físico impone a sus satisfacciones, y la de aprender también que otros seres humanos buscan asimismo satisfacción, incluso su padre y su madre; es decir, que estos no son únicamente medios para sus fines. Esto significa control, posesión, límites, renuncia, tolerancia a la frustración y disciplina. Sólo a la persona autodisciplinada y responsable podemos decirle: - Haz lo que quieras, que seguramente estará bien."

Todos los seres humanos han nacido con un potencial innato para requerir y satisfacer necesidades, una vez satisfechas las más imperiosas, por que de ellas depende la vida misma de la persona como son el agua, el alimento, las necesidades de orden fisiológico, etc. empieza un ascenso por cubrir otro tipo de necesidades más complejas, las cuales por no cubrirlas o bien cubrirlas indebidamente van causando estragos en la personalidad que afectan al individuo y a su entorno y por otra parte no son tan evidentes.

"A la autorrealización se define de diversas maneras, pero puede observarse en todas ellas un núcleo sólido de coincidencia. Todas estas definiciones aceptan o implican:

a) La aceptación y expresión del núcleo interno o yo, es decir, la realización de estas capacidades y potencialidades latentes; un rendimiento constante pleno, disponibilidad de la

esencia humana y personal. b) Una mínima presencia, la menor posible, de enfermedad, neurosis, psicosis, pérdida o disminución de las capacidades humanas y personales básicas."¹

3.1.2. La teoría de Carl Rogers

ANTECEDENTES BIOGRÁFICOS

Carl Rogers nació en 1902 en la ciudad de Oak Park, Illinois, siendo el 4o. de seis hijos. Criado en un hogar caracterizado por una atmósfera ética y religiosa estricta e intransigente, sintetizada en la veneración del trabajo arduo. Como el mismo Rogers lo describe, fué un niño bastante solitario, que leía incansablemente y que creció con la idea de ser diferente de otras personas. A los doce años su familia y él se mudaron a vivir a una granja donde desarrolló un incipiente comportamiento científico al convertirse en un estudioso de la agricultura, aprendiendo a planificar experimentos, comparar grupos de control con grupos experimentales, mantener constantes las condiciones de experimentación, utilizar procedimientos de selección al azar, determinar la influencia de una cosa con otra, las dificultades de verificar una hipótesis, en resumen, aprendió a conocer y respetar los métodos científicos.² Inició sus estudios universitarios en Wisconsin en el campo de la Agricultura, después de dos años en la Universidad, su objetivo profesional cambió a causa de unas conferencias religiosas optando así por el ministerio sacerdotal, posteriormente independizó su pensamiento de las creencias estrictas de sus padres ampliando así, sus perspectivas ideológicas. Terminando la escuela superior y ante la decisión de prepararse para el trabajo

¹ *Idem.*

² Rogers, C. *El proceso de convertirse en persona*. Ed. Paidós, México, 1983 p - p 17 - 35.

religioso, asistió al Seminario Teológico de la Unión siendo su participación autodirigida constituyendo así una experiencia aún más enriquecedora, al encontrar sus propias respuestas fuera del ámbito religioso, emprendió la búsqueda de un ámbito en el cual pudiera tener la seguridad de que ninguna régimen estricto de tipo religioso o de cualquier índole, limitara su libertad de pensamiento. Trasladándose a Columbia, y al dedicarse por completo a las prácticas con el objeto de estudiar Psicología Clínica, obteniendo el título en 1928 y el doctorado en 1931.

Los doce primeros años de su carrera profesional los desempeñó como Director de una clínica psicopedagógica, estando bajo la influencia de eminentes psicoanalistas neofreudianos como Theodore Reich y Otto Rank. Durante los años que pasó en Rochester se dedicó por completo a la prestación de servicios psicológicos prácticos, diagnosticando y planeando su trabajo con niños delincuentes y desvalidos descubriendo a su vez que estaba comenzando a formular sus propios conceptos y puntos de vista en base a su experiencia diaria. En 1940 aceptó un puesto de profesor de Psicología en la Universidad de Ohio, fue entonces que al concientizar la magnitud de la separación existente entre sus puntos de vista y las demás teorías, lo llevó a formular sus principios de un modo más sistemático, dando forma a su primer libro escrito en 1942, donde presentaba muchas de sus ideas clínicas.¹

En 1945 se trasladó a la Universidad de Chicago enseñando Psicología y dirigiendo el centro de asesoramiento, permitiéndole a su vez llevar a cabo numerosos proyectos de investigación. Desarrolló la técnica de registrar sesiones de asesoramiento y elaboró métodos

¹ Rogers, C. y Kinget, MG. *Psicoterapia y Relaciones Humanas*. Octubre 1967. Ediciones Alfaguara, Barcelona. p - p. 168 - 175

complicados para estudiar las respuestas de sus pacientes. En 1951, presentó su segundo libro donde trató de formalizar una nueva teoría de la personalidad, presentando sus ideas sobre el asesoramiento a pacientes por medio de una nueva técnica denominada *Terapia Centrada en el Cliente*, misma que definía como una manera de trabajar con los individuos que parecía tener una gran potencialidad constructiva. En 1957 pasó a la Universidad de Wisconsin, su *alma mater*, desempeñando el doble cargo de profesor de Psicología y Psiquiatría. En 1964 aceptó el puesto de miembro residente en el Western Behavioral Sciences Institute, en la Jolla, California. La teoría de Rogers se basa en un enfoque centralizado en el paciente y a las diversas situaciones que lo contextualizan, su asesoría es individual aunque en los últimos años ha diversificado sus conceptos y métodos en la aplicación práctica de la vida familiar, la educación, el aprendizaje y la tensión y el conflicto de grupos.¹

POSTULADOS GENERALES

Enfoque Personalizado o Psicoterapia Centrada en el cliente.

"¿Qué se entiende por enfoque personalizado? Expresa el tema fundamental de toda mi vida profesional, gradualmente clarificado por la experiencia, la interacción con otros y la investigación. Sonríe al pensar en la variedad de calificativos que le he aplicado a dicho tema a lo largo de mi carrera: orientación no directiva, terapia centrada en el cliente, enseñanza centrada en el estudiante y dirección centrada en el grupo. Dado que los campos de

¹ Dicaprio, N.S. *Op. Cit.*. p - p 288-289

aplicación han aumentado en número y variedad, el calificativo =enfoque **personalizado**= parece el más idóneo.

La hipótesis central de este enfoque puede ser fácilmente resumida. Los individuos tienen dentro de sí vastos recursos de autocomprensión y para la alteración de conceptos propios, actitudes básicas y conducta autodirigida. Estos recursos son susceptibles de ser alcanzados, si se logra crear un clima definible de actitudes psicológicas facilitativas."¹

La teoría de Carl Rogers ha sufrido diversas transformaciones pero conservando siempre una misma directriz: la esclarecimiento de la concepción del yo, la teoría del sí mismo. De manera constante redefine, perfila, elabora, modifica e interpreta su posición. Su teoría se basa en la conceptualización de uno mismo, se basan en los estudios de las discrepancias y las congruencias entre la concepción del yo y el yo real para determinar en el primer caso un desequilibrio psicológico y en el segundo el funcionamiento sano de la personalidad. La **construcción teórica** como la define Rogers, va directamente relacionada a una teoría de Relaciones Humanas, siendo posible por ende, su aplicación en cualquier otro campo de actividad y experiencia que estuviera relacionado con éstas y con el cambio actual o potencial de la personalidad. El conjunto de teorías manifestado a lo largo de su trayectoria laboral abarca aspectos de diferente índole donde conviven dos o más personas: la familia, la educación, la administración de empresas colectivas, industriales o de otro tipo, la solución de problemas sociales y el arbitraje de conflictos entre grupos.²

¹ Rogers, C. *El camino.... Op. cit.*, p - p. 60 - 61

² Rogers, C. y Kinget, MG. *Psicoterapia y... Op. Cit.* p - p. 182 - 184.

Método Terapéutico

Rogers posee la creencia firme de que en **todo ser humano existe una fuerza constructora cuyo fin es el desarrollo y la realización plena de la persona**, a esta fuerza constructora hay que proporcionarle mediante el manejo terapéutico tres condiciones que estimulen directamente su crecimiento, éstas condiciones son aplicables a cualquier situación en la que se fije como objetivo el desarrollo de la persona. El primer elemento lo denomina como *autenticidad, legitimidad o congruencia*: se refiere a la autenticidad en la relación paciente - terapeuta, donde el terapeuta pueda mostrarse tal cual es liberando los sentimientos de manera consciente, verbal y apropiada a las circunstancias, siendo congruente lo que se experimenta a nivel visceral, aquello de lo que se es consciente y lo que se expresa al cliente, para que este a su vez busque exitosamente su propia autenticidad. El segundo elemento para la creación de un clima favorable al cambio es la *aceptación* o "visión incondicionalmente positiva" hacia el cliente en virtud de que cuanto mayor sea la aceptación y el agrado que se experimenta hacia un paciente más útil le resultará la relación que se está creando. El tercer elemento lo constituye la capacidad de proyección de la *comprensión*, lo anterior significa que el terapeuta percibe con precisión los sentimientos e intenciones del paciente y así se lo hace saber experimentando una sensible empatía.

El enfoque terapéutico instituido por Rogers se basa en la creación de una **relación de ayuda** que el paciente pueda utilizar para su propio desarrollo, descubriendo en sí mismo su capacidad de utilizarla para su propia maduración y por consiguiente producir el cambio y desarrollo individual. El **cliente** es aquella persona que sabe qué es lo que le afecta, hacia

dónde dirigirse, cuáles son sus problemas fundamentales y cuáles son sus experiencias olvidadas, con ésto él mismo imprime la dirección en el proceso terapéutico.¹

Lo ya descrito constituye en esencia el enfoque personalizado, logrando el cambio en favor de un desarrollo y de un crecimiento en base a la premisa de que "las personas cuando son aceptadas y apreciadas tienden a desarrollar una actitud de mayor cariño hacia sí mismas. Cuando se las oye con proyección personal por parte del oyente, son capaces de escuchar con mayor precisión el flujo de sus propias experiencias internas. Al comprender y apreciar el sí-mismo, este pasa a ser más congruente con la propia experiencia. Y de ese modo la persona pasa a ser más real, más auténtica. Estas tendencias, las recíprocas de las actitudes del terapeuta, le permiten convertirse en acrecentadora de su propio crecimiento. Hay mayor libertad para ser una persona real."²

Al igual que Maslow, Rogers reconoce la existencia de situaciones negativas que obstaculizan el crecimiento, a estas fuerzas las describe como elementos que desbaratan o retuercen la tendencia de actualización pero no pueden destruirla ya que ésto implicaría también la destrucción del organismo. Asimismo comparte la idea de que las emociones negativas de los seres humanos son producto secundario de la frustración de deseos básicos y vitales como la seguridad, la aceptación, o el afecto. Comparte también el concepto de que el hombre es en esencia y por naturaleza *bueno* y que se encuentra en la lucha constante y gradual por alcanzar desarrollo y plenitud.

¹ Rogers, C. *El proceso de...* Op. Cit. p - p. 39 - 61.
² Rogers, C. *El camino...* Op cit. Pág. 63

La teoría del sí mismo desarrollada por Rogers ofrece una nueva tendencia la cual debe su trascendencia a los informes conscientes de la persona que los experimenta, constituye una tercera fuerza entre el psicoanálisis, que escudriña la mente hasta áreas muy profundas y oscuras y por otro lado el conductismo, que debe su teoría a principios manifiestos y evidentes del comportamiento. Esta teoría basada en su experiencia e investigaciones es de carácter fenomenológico fundamentada en el concepto del sí-mismo como construcción explicativa, donde la culminación del desarrollo de la personalidad radica en una congruencia básica entre el campo fenoménico de la experiencia y la estructura conceptual del sí-mismo, que de lograrse, significaría librarse de tensión, ansiedad internas y tensiones potenciales alcanzando el grado máximo de adaptación orientada realísticamente, estableciendo un sistema de valores individualizado, parecido en grado considerable al sistema de valores de cualquier otro miembro de la raza humana igualmente bien adaptado.

La modificación de la personalidad en terapia ocurre cuando el paciente admite conscientemente y de manera organizada sus percepciones, no percibe sus experiencias de manera distorsionada, es capaz de integrar sus sentimientos en la estructura del sí-mismo ya que ésta se ha expandido para incluirlos. Entre las características de una **personalidad modificada** se encuentran entre las ya señaladas, menos vulnerabilidad en los individuos, un grado menor de conducta defensiva, mayor adaptabilidad, dominio de sí, mayor capacidad de enfrentar la vida, mayor aceptación y comprensión de los demás como personas únicas y diferenciadas.¹

¹ Rogers, C. *Client-Centered Therapy*. (Traducido por el autor de esta tesis), Houghton Mifflin Co., Boston USA, 1951, p-p 409 - 449.

Entre las **Condiciones para que un proceso terapéutico** se lleve a cabo se requiere de la participación de dos o más personas, que el *cliente* se encuentre en un *estado de desacuerdo interno, vulnerabilidad o angustia*, que la persona que funga el papel de terapeuta se encuentre en un estado de *acuerdo interno*, al menos durante el periodo terapéutico, que el terapeuta experimente los sentimientos ya señalados de consideración positiva incondicional, comprensión empática, aceptación y por último que el cliente la perciba.¹

Posición Teórica

Para una mayor comprensión del resumen presentado en torno a esta teoría, a continuación se describen algunos de los conceptos utilizados de manera básica en la Teoría de la Personalidad de Rogers tomando como marco de referencia que un individuo por sí y por su esencia se le conoce o denomina simple y llanamente como "organismo", en los adjetivos subsecuentes se encuentran los procesos o fenómenos que ocurren en torno a él.

Definiciones de Nociones Teóricas.²

· *Tendencia Actualizante* - La tendencia inherente de todo organismo a desarrollar toda su potencialidad favoreciendo su conservación y enriquecimiento. Esta tendencia no sólo radica en la satisfacción de las necesidades de deficiencia o elementales sino que preside también el desarrollo del organismo en sentido de la autonomía y unidad, incluye la extensión de capacidades, el incremento de la productividad y la eficacia a través de la creación de instrumentos y técnicas, y entre otras, la revalorización del ser por medio del aprendizaje de

¹ Rogers, C. y Kinget, MG. *Psicoterapia y... Op. Cit.* p - p 218 - 236.

² *Ibid.* p - p. 185 - 217.

orden intelectual, social y práctico. Esta tendencia es el postulado fundamental de la teoría Rogeriana.

· YO - Estructura que se desarrolla a medida que el organismo se va diferenciando. Es un elemento central de la experiencia subjetiva del cliente y que en cierto sentido no parece tener otra meta que convertirse en su "verdadero yo". Designado también con los términos de Idea o imagen del yo (o de sí mismo), Estructura del yo. Configuración experiencial que está disponible a la conciencia sin ser necesariamente consciente. Mecanismo regulador de la conducta. Criterio que ayuda al "organismo" a seleccionar la experiencia: los elementos de experiencia que concuerdan con la imagen del yo quedan disponibles para la conciencia, los que no concuerdan con esta imagen son interceptados. Al hablar en función de un "YO" se tiene la ocasión de expresar y discutir libremente los problemas, valores y actitudes bajo un punto de vista subjetivo y en lenguaje propio sin "intérpretes o especialistas".

· YO Ideal - Conjunto de las características que el organismo o sujeto querría describir de sí mismo.

· Experiencia - Todo lo que pasa en el organismo en cualquier momento y que está potencialmente disponible a la conciencia. Engloba acontecimientos que pueden ser conscientes e inconscientes para el individuo.

· Experimentar - Es el aspecto vivido, activo y cambiante de los acontecimientos sensoriales y fisiológicos que se producen en el organismo.

· Sentimiento - Significación personal de experiencias con un acento afectivo o emocional. Engloba tanto la experiencia afectiva como la significación cognoscitiva de ésta experiencia tal como es experimentada en su contexto vivido, inmediato.

· Representación. Simbolización. Conciencia - La conciencia corresponde a la representación o simbolización de una parte de la experiencia vivida. Puede presentar grados diferentes de intensidad, desde el sentimiento vago de la presencia de un objeto cualquiera hasta la conciencia aguda de este objeto. Para que una representación sea correcta se fundamenta en la definición de ser una construcción mental con base en las experiencias pasadas y sobre una hipótesis relativa del porvenir. Una experiencia es disponible a la conciencia cuando no es deformada por las defensas.

· Desacuerdo entre el yo y la experiencia - Cuando el organismo presenta un estado de desacuerdo interno entre las características que imagina tener (yo) y la experiencia real vivida. Al ocurrir lo anterior, experimenta estados de tensión y confusión. La vulnerabilidad se hace presente sintiéndose angustiado, amenazado y desorganizado. Algunos de estos elementos pueden ser conscientes mientras que otros se manifiestan de forma inconsciente.

· Defensa. Estado de defensa. Conducta defensiva - Representa la reacción del organismo a la amenaza, su finalidad es mantener la estructura del yo. Es un estado interno que actúa por medio de una deformación perceptual tratando de mitigar el estado de desacuerdo o de interceptar elementos amenazadores y por consiguiente negar su existencia.

· Estado de acuerdo - Estado de acuerdo entre el yo y la experiencia. Posterior o durante el proceso terapéutico, el cliente debe modificar la imagen que tiene de sí mismo

estableciendo un acuerdo o congruencia entre esta imagen y su experiencia. Esto se presenta con el descubrimiento de la simbolización correcta de ciertas experiencias y su aceptación dentro de la imagen de sí mismo, la reorganización de la estructura del yo y hacer compatibles éstas experiencias con dicha imagen.

· *Funcionamiento óptimo*. - Cuando la estructura del yo permite la integración simbólica de la totalidad de la experiencia, con una actitud abierta a la misma sin experimentar sentimientos de amenaza ante los estímulos reales que se presentan. Da lugar a la *madurez psíquica*, cuando el organismo percibe de modo diferenciado y realista correspondiendo a los fenómenos realmente observados y experimentados. Los sujetos que alcanzan este estado asumen la responsabilidad de su individualidad, posee el valor de sus convicciones, sentimientos positivos hacia sí mismo y hacia los demás.

El *estado de acuerdo interno* es un conjunto de características de la personalidad y la conducta que implican la *madurez psíquica* de los individuos, donde la *apertura* es un modo de conducta del organismo que de acuerdo consigo mismo recibe las experiencias nuevas, donde el *funcionamiento óptimo* corresponde a la visión exterior del organismo, el aspecto social, y donde la *percepción discriminativa* es referida a las conductas específicas del sujeto en estado de acuerdo.

Numerosas han sido las aportaciones que Rogers ha dedicado a su Teoría de la personalidad así como también lo han sido las actualizaciones a la misma. Lamentablemente por razones de espacio, se han descrito sólo aquellas que fundamentan su posición y facilitan su comprensión, análisis y estudio.

Impacto y Trascendencia

La corriente de Rogers es descrita por él como un trabajo radical y revolucionario en donde los procedimientos usuales han sido invertidos por una confianza básica en el potencial constructivo de la persona. No significa que le dé un poder sobrenatural a la persona sino que más bien no le quita nada. No es que este enfoque dé poder a la persona; es que nunca se lo quita.

En 1980 retoma y analiza su trayectoria profesional al reconocer el impacto político que su corriente ha tenido en la sociedad, siendo extendida a diferentes campos como son grupos de encuentro, matrimonio, familia, educación, administración, grupos minoritarios, interraciales e interculturales, entre otros. Es por ello que ante el impacto que la teoría Rogeriana ha tenido en otras esferas muy opuestas a sus inicios dónde únicamente se resumía a una relación entre un cliente y su terapeuta, se le ha redefinido como un *enfoque centrado en la persona*.¹

El Enfoque Centrado en la Persona y la Administración

La influencia del enfoque centrado en la persona sobre la práctica administrativa,² aporta una modalidad totalmente diferente a las conocidas, esto es, mientras las empresas tradicionales responden a una estructura jerárquica, las empresas que fundamentan su estructura en la Teoría Rogeriana distribuyen su autoridad, responsabilidad e iniciativa en la Organización, estimula el aprendizaje, la creatividad y la autodirección, el interés primordial de los supervisores y los líderes de grupo está dirigido a los trabajadores como gente y, en

¹ Rogers, C. *El poder de la persona*. Ed. Manual Moderno, México, 1980. p - p 1 - 18.

² *Ibid.* p - p 62 - 72.

segundo lugar a la producción, la toma de decisiones en relación a los problemas de trabajo es un proceso compartido. Al contrario de las Empresas tradicionales, el trabajo de los empleados no se encuentra bajo una supervisión constante, sino que se confía en que estos cumplan con su responsabilidad. Según se ha definido por diferentes estudios realizados, los individuos altamente productivos se encuentran orientados hacia la gente, delegan responsabilidades, los subordinados participan en las decisiones, no usan el castigo como técnica de modificación de conducta, poseen una buena comunicación personal, abierta y en dos sentidos, abrigan sentimientos de orgullo hacia su equipo de trabajo, planean por adelantado y efectivamente.

" La política de una Organización centrada en la persona está alejada 180 grados de la política de una Organización tradicional. Se basa en valores diferentes. Trabaja sobre principios distintos, logra la efectividad a través de operaciones diferentes. Una Organización centrada en la persona no es una modificación de una tradicional. Es un organismo colectivo, totalmente distinto de las Organizaciones contemporáneas. Es una revolución en la consecución de propósitos humanos."¹

3.2 MOTIVACIÓN Y EXPECTATIVAS

La fuerza de la motivación está influida por dos cosas: la experiencia y las expectativas. La influencia de la experiencia se remite a la preparación clara y real de que ciertas acciones le ayudan a alcanzar sus metas mientras que otras no lo consiguen. El resultado de una acción puede brindar una recompensa, un fracaso o un castigo, siendo los

¹ *Idem*

primeros incentivos positivos que refuerzan la conducta exitosa repitiéndose la siguiente vez que se presente una necesidad similar. Mientras más poderoso, obvio y frecuente sea el refuerzo, mayor es la probabilidad de que esta conducta se repita hasta convertirse en una reacción natural e inconsciente. Los fracasos y castigos indican que es necesario buscar medios alternativos para alcanzar las metas. El grado en que la experiencia determina la conducta futura depende de la medida en que la persona sea capaz de reconocer el parecido entre la situación previa y la que ahora enfrenta.

En un estudio reciente se examinó la teoría de las Expectativas como base para explicar la motivación en el uso de un sistema. Los datos recolectados sugirieron que dicho modelo es una buena herramienta para predecir la motivación ya que el usarlo aumenta en grado considerable las probabilidades de éxito de un proyecto, por ello, se ha considerado la teoría de las expectativas como una de las más prometedoras para efectos de planeación.¹

En su forma más elemental, la teoría de las expectativas trata de identificar la variabilidad de la conducta en base a tres predictores: *la motivación, la habilidad y las variables organizacionales.*²

• La parte motivacional enfatiza la importancia del logro de metas para influir tanto la intensidad como la dirección de la conducta, cada persona le asignará un valor subjetivo y determinado a cada meta, en una Organización se puede esperar que existan dos tipos de resultados potencialmente válidos para un individuo: los resultados extrínsecos -prestaciones

¹ Burton, FG, Chen, YN, Grover y Varun. "An application of expectancy theory for assessing user motivation to utilize an expert system" *Journal of Management Information Systems*, Vol.9, US, Winter 1992-1993, p-p 183 - 198

² Cummings, LL y Schwab, DP *Op. Cit.* p - p 43 - 46

y beneficios empresariales formales e informales- y los resultados intrínsecos -sentimientos de autorrealización ante un desempeño laboral satisfactorio-. Sólo motivarán al individuo aquellos resultados intrínsecos o extrínsecos que considere valiosos, esto significa que aún si una Empresa proporciona un excelente paquete de compensaciones por un alto desempeño, no implica que el empleado se esfuerce por una buena ejecución. El valor de un resultado aporta información valiosa acerca de la intensidad del esfuerzo y la motivación de una persona.

- La habilidad implica el conocimiento de un alto desempeño y la obtención de un producto válido intrínseco o extrínseco como resultado de éste.
- Las variables organizacionales son las compensaciones que ofrece la Empresa ante el desempeño de sus trabajadores.

Las personas actúan ante la creencia razonable de que sus acciones conducirán a las metas deseadas. Esto es, aún conociendo el valor de la meta, las personas no necesariamente se darán a la tarea de alcanzarlas si no se creen capaces de efectuar las acciones necesarias para ello. Aunque la fuerza de las expectativas pueden basarse en situaciones pasadas, frecuentemente los individuos se hallan ante situaciones nuevas por ejemplo ante un cambio de trabajo, sucesos donde la experiencia no es una guía adecuada y donde la motivación puede verse reducida.

"La motivación sólo es posible cuando existe una relación claramente percibida y utilizable entre el desempeño y el resultado y se considera que éste va a satisfacer necesidades. Esto explica por qué un sistema de incentivo sólo funciona si es claro el lazo

entre el esfuerzo y el resultado y si el valor de éste merece ese esfuerzo.”¹

3.2.1. Concepto de expectativa

A lo largo de toda la bibliografía revisada referente a temas como son la autorrealización, la realización del ser, autoactualización, motivación humana, desarrollo pleno, etc. se ha podido encontrar toda una serie de conceptualizaciones, teorías completas que abordan al ser humano, su personalidad, sus motivos, sus necesidades, sus frustraciones y su crecimiento. Sin embargo, no se ha encontrado hasta el momento una definición exacta, operacional y universal de lo que es una expectativa. Esto sorprende y no, ya que constituye un elemento implícito de toda teoría motivacional y humanista, esto es, toda necesidad, frustración, motivación o crecimiento posee un factor intrínseco del cual nadie habla: las expectativas.

Sin embargo, ¿qué son las expectativas? De acuerdo a una raíz etimológica se observa que proviene del latín *expectatum*, que significa *esperado*. De ahí que sea factible definir de manera general a la expectativa como todo evento o suceso específico esperado por un ser humano ante cualquier situación presente o futura según el contexto del que se trate.. Ejemplo: si una persona presenta una necesidad de alimento, por consiguiente, se forjará la expectativa de comer un alimento específico (sopa y carne) a determinada hora (cercana o lejana, según las circunstancias).

¹ Armstrong, M. *Gerencia de Recursos Humanos Integrando el personal y la Empresa*, Legis Editores, Colombia, 1991 p - p 67-68

3.2.2. Tipos de expectativas

De manera lógica y a través de las teorías revisadas es factible inferir que las expectativas pueden ser de dos tipos de acuerdo a su naturaleza:

a) Reales: cuando se basan en una información preliminar de eventos que sucederán en determinado contexto, es decir cuando se tiene conocimiento de ellas.

b) Imaginarias: son aquellas que se forjan sin un antecedente previo, sin un fundamento real y que generalmente provocan frustración en virtud de que no llegan a ser alcanzadas.

Victor Vroom desarrolló una teoría de expectativas para la motivación que toma en consideración las expectativas de éxito de la persona, afirmando que la motivación ocurrirá si suceden dos cosas:

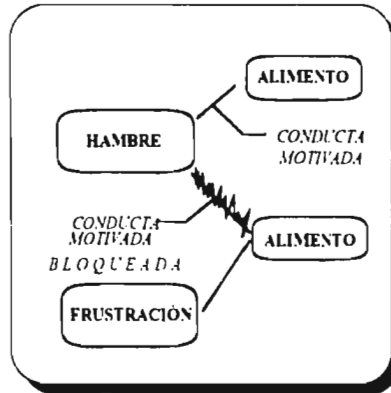
- Si la valencia o el valor de una meta para una persona es muy elevado.
- Si la persona siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr el trabajo y obtener el resultado.

La Teoría de Vroom¹ se refiere a que la motivación de un empleado aumenta cuando valora altamente un resultado particular y cuando siente una posibilidad razonablemente buena de alcanzar la meta deseada.

Los términos básicos de la teoría de la motivación se basan en que ésta ocurre cuando se ve un incentivo o una recompensa que puede satisfacer una necesidad que surge. La frustración se presenta cuando hay una barrera entre la persona y ese incentivo o

¹ Vroom, VH y Deci, EL, *Motivación y Alta Dirección*, Ed. Trillas, México, 1979, p - p 53- 62

recompensa impidiendo alcanzarlo. En el cuadro 3.2 se muestra de forma esquemática lo anteriormente señalado.



Cuadro 3.2. Dinámica Motivacional

En un estudio realizado por Lian C. Ross y Avin Zandler¹, se estableció que el grado de satisfacción de ciertas necesidades personales en el lugar de trabajo de un individuo, tiene una importancia directa con el hecho de que dicha persona continúe trabajando para esa Compañía. Se afirmó en primer lugar que todas las Organizaciones satisfacen algunas de las necesidades de sus miembros teniendo su naturaleza en dos aspectos distintos: el económico y el de participación e integración social dentro de la Organización. Se concluyó que los trabajadores cuyas necesidades personales están satisfechas en el trabajo, tienen mayor posibilidad de permanecer dentro de la Organización, esto es, la satisfacción de necesidades tiene valores que es importante desarrollar para formar grupos de trabajo estables.

¹ Ross, LC y Zandler A. "Need Satisfaction and employee turnover", *Personnel Psychology*, Vol. 10, June, 1957, US p - p 327 - 338

3.2.3. Fundamentos básicos sobre la Motivación

Un motivo es algo que inicia el movimiento. La motivación es lo que hace que la gente actúe o se comporte de diferente manera. *Motivar* es señalar una dirección y enseñarles a las personas lo que tienen que hacer para llegar a una meta, mientras que *estar motivado* es querer alcanzarla, para ello pueden suceder dos tipos de motivación mismas que se encuentran muy ligadas afectándose e influenciándose una a la otra:

- Motivación extrínseca, corresponde a todas las actividades que uno desarrolla con el objeto de que otras personas logren una meta.

- Motivación intrínseca, corresponde a los factores que uno mismo genera para comportarse de cierta forma o ir en cierta dirección y alcanzar una meta.

La motivación es el esfuerzo que se dirige al cumplimiento de un objetivo, tomando la forma de un movimiento físico o de una concentración mental, es un proceso psicológico interno. La motivación no se puede exigir para que ocurra, se debe crear el ambiente propicio cuidando los elementos fundamentales: la aptitud, la capacidad, el deseo y la recompensa.¹

3.2.4 La Motivación y la Administración de Personal

Una teoría de Administración de Personal siempre va acompañada de suposiciones sobre la motivación, esta última parte de la conceptualización del hombre como un animal insatisfecho ya que al satisfacer una de sus necesidades inmediatamente le surgirá otra para la que exija el mismo trato, convirtiéndolo así en un proceso interminable donde de manera constante se ve forzado a la satisfacción de necesidades, las cuales están encaminadas de la

¹ Hodgetts, RM, *Op. Cit.* p - p 227 - 228

más simple y básica a la más compleja, constituyendo diferentes categorías en donde en el nivel inferior se encuentran las necesidades de orden orgánico, al quedar satisfechas, demandan su atención necesidades de orden superior enfocadas a aspectos de seguridad y protección, una vez satisfechas ceden su lugar a necesidades de tipo social donde se ubican las del sentido de pertenencia, aceptación y estimación, por encima de éstas se observan necesidades del yo las cuales son de especial interés para el administrador:

- Concepto personal: necesidad de respeto y confianza en sí mismo, autonomía, perfeccionamiento, competencia, saber.
- Prestigio personal: necesidad de reconocimiento y respeto.¹

La finalidad de la motivación desde un enfoque organizacional, es lograr un propósito común, asegurando que hasta donde sea posible, los deseos y necesidades de la empresa y los deseos y necesidades de sus miembros estén en armonía. En el modelo administrativo para motivar efectivamente se necesita:

- Comprender el proceso básico de motivación, el modelo de necesidad-meta-acción y las influencias de la experiencia y las expectativas.
- Conocer los factores que afectan la motivación, los patrones de necesidades y las circunstancias de satisfacción e insatisfacción de las mismas.
- Apreciar que la motivación no es simple cuestión de remuneración económica.
- Apreciar que la motivación no sólo se logra con la creación de sentimientos de satisfacción ya que puede degenerar en complacencia e inercia.
- En base a todos estos factores, entender la compleja relación entre la motivación y el desempeño.

¹ McGregor, D. *El Aspecto Humano de las Empresas*, Ed. Diana, México, 1991. p-p 45 - 48

En las prácticas de motivación y relaciones industriales se observa una notable tendencia a la aplicación de la teoría causa-efecto para intentar influir en la conducta del empleado. Ante la pregunta de cómo motivar al personal para que sirva a los objetivos de la empresa, las contestaciones son inspiradas por dicha teoría ya sea desde la más convencional y tradicional a la que se encuentre como más conocida, ya sea la del miedo al castigo, la de la promesa del premio o compensación o la de combinación o compromiso entre las dos primeras. Aunque las tres se basan en el mismo concepto de causa efecto y por lo mismo son semejantes, existen diferencias en las formas de administrar los procedimientos basadas en el énfasis únicamente, sin embargo, la estructura de la Empresa, la administración de sueldos y salarios, planes de incentivos, sugerencias, normas de higiene y seguridad, ascensos, entre otros, constituyen métodos universales para influir en el esfuerzo humano en pro de los objetivos de la Organización.¹

La administración de personal se ve influida por las suposiciones básicas que se tienen sobre la gente. Douglas McGregor² distingue dos conjuntos de suposiciones sobre la naturaleza y conducta humanas que clasificó como Teoría X y Teoría Y, se encuentran implícitas en la mayor parte de las prácticas de Organización e influye de manera considerable en la estrategia administrativa actual.

• **Teoría X** señala que no se puede confiar en los trabajadores y que se les debe obligar a hacer su trabajo ya que lo ven como un castigo.

¹ McGregor, D. Mando y Motivación, Ed. Diana, México, 1974. p - p 204 - 205

² McGregor, E. El aspecto..... *Op. Cit.* p - p 43 - 65

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a ésta tendencia humana a rehuir el trabajo tienen que ser obligados a trabajar por la fuerza, controlados, dirigidos y amenazados con castigos para que desarrolle el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la Organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

· Teoría Y al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar ya que según el control de las circunstancias, el trabajo es una fuente de satisfacción o un castigo.

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la Organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya relación se compromete.
3. Se compromete a la realización de los Objetivos de la Empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto de imaginación, ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la Organización es característica de grandes, no pequeños sectores de la población.

6. En las condiciones actuales de la vida industrial el potencial intelectual del ser humano está siendo utilizado sólo en parte.

La teoría X proporciona explicaciones acerca de ciertas conductas humanas en el campo laboral no obstante, se observan muchos comportamientos que no corresponden a la idea inicial sobre una naturaleza del hombre con renuencia al trabajo.

La teoría X explica las consecuencias de una técnica administrativa particular aunque de primera instancia pretende señalar y describir la naturaleza humana. La teoría Y pretende la integración de los intereses individuales con los objetivos de la Organización, indica la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano, señala que los límites de la colaboración humana con los fines de la Organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la Empresa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos. Propone que la solución a los problemas de la Empresa radica en la Gerencia que no conoce los recursos con que cuenta y posee métodos administrativos deficientes en cuanto a Organización y control. La teoría X pretende justificar el funcionamiento ineficaz de una Organización en base a una serie de recursos humanos deficientes.

La teoría X tiene como principio que la dirección y control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad. La teoría Y se basa en el *principio de integración* donde se crean condiciones que permitan a los miembros de la Organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la Empresa.

La motivación del empleado es un aspecto que se debe de cuidar en todo el proceso de administración de personal, una persona se encuentra motivada cuando tiene la certeza de

que el cumplimiento de su tarea lo conducirá a una recompensa, sin embargo, para llevar a cabo lo anterior, se requiere tener la capacidad suficiente y ser consciente de la misma. Dentro de las actividades de administración de personal, ésta conceptualización es muy importante ya que le permite considerar el aspecto motivacional desde el momento en que una persona espera ingresar a la Organización hasta que ya se encuentra completamente integrado a la misma.

Cada actividad de la Administración de personal contribuye a la motivación de los trabajadores permitiéndole analizar e integrar su participación dentro de la Organización, para ello aplica un modelo de motivación que por su aplicación se divide en tres fases:

- Primera Fase, correspondiente al proceso de admisión de personal en donde la interrogante es si el empleado podrá realizar el trabajo si quisiera hacerlo.

- Segunda Fase, corresponde directamente a las actividades de desarrollo y compensación de personal, enfocándose al deseo del empleado por realizar su trabajo, lo cual se remonta directamente a la retribución económica, incentivos financieros y no financieros que necesitará para realizar el trabajo.

- La tercera fase, enfocada a la evaluación del desempeño la cual está directamente relacionada con el aspecto motivacional, responde a la pregunta de si ocurrió la motivación y determina los porqués. Si la respuesta es negativa analizando las posibles alternativas e identificando si el problema fue en los estándares de selección, capacitación, desarrollo de incentivos, etcétera.

Por otra parte, dentro de las actividades de administración es primordial analizar el puesto, determinando las habilidades y destrezas que se requieren así como la descripción del mismo. En segundo lugar se efectúa la selección del personal y la contratación de la persona que reúne las aptitudes y potencial para hacer el trabajo. El tercer lugar corresponde a la inducción y el entrenamiento de las personas proporcionándoles las habilidades básicas inherentes a la Organización, mismas que necesitan para desempeñar su trabajo. Si hasta este punto se ha realizado todo de manera correcta, los nuevos empleados tendrán la seguridad en su capacidad para realizar su tarea y siendo así se encontrará motivado.¹

Desde un enfoque de sistemas, donde todas las actividades se interrelacionan entre sí se puede concluir que la Administración de personal está compuesta por un sinnúmero de actividades en donde el desarrollo de una, tiene influencia y repercusión directa con el desarrollo de las demás y donde el eje principal para el incremento de la productividad es la motivación del empleado, misma que da inicio desde las primeras etapas del proceso cuando ocurre una contratación, la capacitación e inducción que se le proporciona, la evaluación de su desempeño y sus formas de retribución.

Los métodos de motivación con los que se puede contar dentro de la Administración de Recursos Humanos son los que a continuación se enumeran:

I. Utilizar la remuneración económica como una retribución y un incentivo, constituye una recompensa que la gran mayoría quiere y/o necesita ya que proporciona los medios para lograr una cantidad de fines diferentes. Por lo mismo se considera una fuerza poderosa ya que está ligada directa o indirectamente a la satisfacción de muchas necesidades.

¹ Armstrong, M. *Op. Cit.* p - p 18-24

Según la escala de jerarquía de Maslow, satisface necesidades básicas de supervivencia y seguridad, puede satisfacer las de autoestima, simboliza metas intangibles. Son raras las cosas en las que existe una mayor atracción hacia el trabajo mismo superando las condiciones de retribución económicas.

2. Hacer explícitos los requerimientos. Esclarecer el papel de la gente, lo que se espera de él y qué le pasará si no lo hace. Las personas necesitan conocer su papel, los objetivos que tiene que alcanzar y los estándares de desempeño y conducta requeridas.

3. Desarrollar el sentido de compromiso y la identificación de la gente con la Organización. El propósito es integrar hasta donde sea posible las necesidades de la Empresa con las del individuo, que éste crea en la misión de la Compañía y pueda identificarse con sus valores, fines y actividades.

4. Motivar a través del trabajo mismo. Desarrollando un sistema de retribución intrínseca donde la gente experimenta la sensación de realización al expresar y usar sus capacidades.

5. Retribuir y reconocer el logro, esto es no sólo económicamente con incentivos salariales, sino con el aumento de responsabilidades, oportunidades de ascenso, elogio al trabajo y mejor status.

6. Ejercer liderazgo, eleva el nivel de compromiso y de identificación dando un sentido de dirección. Puede manifestarse de forma clara y activa o bien calmada y callada pero igualmente efectivamente en situaciones apropiadas.

7. Crear trabajo en equipo generando entusiasmo por el logro de tareas superando las influencias negativas que puedan ejercer los grupos.

8. Entrenar y formar a la gente dan la oportunidad de mejorar capacidades y alcanzar posiciones de mayor responsabilidad, sentirse valorados y ayudar a la identificación con la Organización.

9. Eliminar factores negativos: como estructuras salariales que no son equitativas, malas condiciones laborales, inadecuada supervisión y prácticas restrictivas injustificadas.¹

En un artículo publicado recientemente², se menciona la existencia de diferentes teorías sobre la satisfacción de los empleados, de todas ellas, la que más se hace notar en lo que a programas de compensaciones y beneficios al personal se refiere, es la teoría de las Expectativas, en esa investigación se denota la importancia de este hecho instando a los administradores al entendimiento de que la remuneración económica no es el único factor para la satisfacción del empleado, existen además recompensas inmateriales que impulsan el buen desarrollo y que el trabajador puede dar a conocer ya que existen dentro de él, las desea y las espera.

3.3 LA AUTORREALIZACIÓN EN FUNCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS

El término de autorrealización a través de las teorías revisadas es el que permite de manera clara y directa identificar y definir el concepto de expectativa en base a la relación estrecha e indiscutible de ambos términos. Se estudia a la autorrealización como un proceso

¹ *Ibid.* p - p 80 - 85

² Kanin-Lovers, J, y Spunich, G. "Compensation and the Job satisfaction equation", *Journal of Compensation and Benefits*. Vol. 7, Jan/Feb 1992, p-p 54-57

o un fenómeno que lleva a cabo el ser humano para alcanzar un desarrollo pleno y un crecimiento de sí mismo principalmente a través de la satisfacción de necesidades. Ahora bien, esta satisfacción está en función directa de un elemento el cual determina si es acertada o mal encaminada, si se genera crecimiento y avance o frustración y retroceso. Este elemento es nada menos que una expectativa. Esta se encuentra previamente formulada por el individuo en relación con su necesidad, refiriendo por ejemplo a la jerarquía de necesidades de Maslow, se encuentra que entre las necesidades básicas existen las de sueño, sed o hambre; por ende existe una expectativa real y clara de cómo se pueden cubrir. Una expectativa debe su origen a la forma como el individuo cree podrá satisfacer una necesidad según su origen y su influencia en la vida de la persona.(ver cuadro 3.3.)¹

"Las necesidades fisiológicas, la necesidad de seguridad, amor, respeto, información, son ciertamente para muchas personas molestias, perturbaciones psíquicas generadores de problemas, especialmente para aquellas que han sufrido experiencias insatisfactorias al intentar solventarlas y para aquellas otras que no disponen de los medios para intentarlo.

Aún admitiendo todas estas deficiencias, el caso ha sido, sin embargo, exagerado: se pueden aceptar y disfrutar las propias necesidades, así como también recibirlas con agrado en el momento en que adquirimos conciencia de ellas, si

- a) su experiencia pasada ha sido satisfactoria,
- b) puede confiarse en poder satisfacerlas en el presente y en el futuro.

....Asociada casi siempre a las actitudes negativas respecto a la necesidad, se encuentra la concepción de que el fin primario del organismo estriba en la liberación de esta enojosa

¹ Citado por Dicaprio, NS. *Op. Cit.* Pág. 19

necesidad y en la consecución resultante: una eliminación de la tensión, un equilibrio, una homeostasis, una paz, un estado de reposo, una carencia de dolor."¹

Cuadro 3.3 Jerarquía de necesidades, de Maslow, en relación con la ocupación

.....
 "En nuestra sociedad no hay otra situación única alguna susceptible de proporcionar algunas satisfacciones a todos los niveles de las necesidades básicas como puede hacerlo la ocupación"
 Ann Roe *The Psychology of Occupations*, 1956, p. 31

<i>Necesidades</i>	<i>Satisfacciones relacionadas con el trabajo</i>
Necesidades fisiológicas	Ganar dinero para conseguir lo indispensable para vivir: alimento, agua, etc.
Necesidades de seguridad	Alojamiento: alquilar un departamento, comprar una casa. Beneficios marginales: jubilación, ahorros. Ropa de vestir. Propiedad personal: muebles, auto.
Necesidades de afecto y afiliación	Trabajar con un grupo con el que se simpatiza. Ser necesitado y aceptado con placer por los compañeros de edad y los supervisores.
Necesidades de estimación	Adolescencia representativa, independencia y libertad. Sentimientos de logro, responsabilidad y prestigio. Sentirse apreciado por compañeros de trabajo.
Necesidades de autorrealización	Conducta creativa. Empleo del talento, cultivo de intereses.

¹ Maslow, A. *El hombre...* Op cit., p - p 60-61

METODOLOGÍA

* Planteamiento del problema

¿Ejercerá efecto un programa de inducción a la organización sobre las expectativas de autorrealización en candidatos de nuevo ingreso?

· Formulación de Hipótesis

Hi: La aplicación de un programa de inducción durante el proceso de reclutamiento afectará las expectativas de autorrealización en candidatos de nuevo ingreso.

Ho: La aplicación de un programa de inducción durante el proceso de reclutamiento no afectará las expectativas de autorrealización en candidatos de nuevo ingreso.

· Variables

VI: Programa de inducción

Definición Conceptual: Proceso inherente a la admisión de personal, cuyo objetivo consiste en informar al empleado de nuevo ingreso acerca de la organización a la cual está ingresando. Es proporcionada generalmente después del proceso de contratación.

Definición Operacional: Se diseñó un programa de inducción con información general de la empresa: proceso de admisión, horario, ubicación del centro de trabajo, tipos de contrato, integración y participación, organigrama general y posibilidades de ascenso y promociones. Se aplicó de forma verbal, con una duración aproximada de 1 a 3 minutos y con el apoyo de 7 láminas.

VD: Expectativas de autorrealización

Definición Conceptual - Expectativa: Esperanza fundada en una probabilidad. Posibilidad más o menos cercana o probable de conseguir un derecho, empleo u otra cosa.

Definición Conceptual - Autorrealización: Es el impulso hacia el desarrollo, hacia la perfección de las funciones, hacia la realización de las posibilidades de la persona.

Definición Operacional: fueron identificadas y medidas a través de un cuestionario diseñado exclusivamente para ello, el cual se suministró dos veces sobre un mismo grupo y con un criterio de respuestas esperadas igual para ambas aplicaciones.

• Sujetos:

Los Sujetos fueron 18 individuos de ambos sexos, con escolaridad mínima de secundaria terminada y máxima de preparatoria, con edades de 18 a 30 años, con un promedio mínimo de 8 en los exámenes técnicos de ortografía y matemáticas, considerados por sus características generales como candidatos viables para pertenecer a la Organización y teniendo el interés común de ingresar a una Empresa de reconocido prestigio, líder en su ramo.

Los Sujetos constituyeron una muestra representativa seleccionada al azar de una población de personas que acuden diariamente a solicitar empleo en dicho centro laboral y que conforme fueron acumulando los requisitos descritos con anterioridad fueron siendo elegidos para formar un solo grupo.

• **Escenario:**

Las oficinas del departamento de Reclutamiento y Selección de la Empresa descrita con anterioridad, conformadas por una recepción general, una sala de exámenes y un cubículo para entrevistas.

• **Material e Instrumentos:**

- Papelería en general: lápices, plumas, borradores, plumón rojo
- Solicitudes de empleo, presolicitudes y curriculum vitae
- Exámenes técnicos: ortografía y matemáticas
- Cuestionario de expectativas (dos juegos por candidato)
- Láminas de apoyo didáctico para la aplicación del programa de Inducción.

- **Diseño:**

Se efectuó un diseño cuasi-experimental de tipo antes y después con un solo grupo.

Nota: Por razones de confidencialidad no es posible dar las razones sociales de las Empresas que permitieron la participación activa dentro de sus procesos de reclutamiento, aportando a su vez las instalaciones e información necesaria para llevar a cabo la presente investigación.

* **Procedimiento**

• **Descripción General:** A la muestra seleccionada se le aplicó un cuestionario de expectativas (VD) en la sala de exámenes, posteriormente a cada miembro del grupo por separado en el cubículo de entrevistas se le proporcionó el programa de inducción (VI) a la Organización a través del reclutador. Al término de esta actividad se le dio al candidato una

cita para el día siguiente con el objeto de acudir a otra entrevista en el mismo departamento de reclutamiento y selección, en ésta, se le aplicó nuevamente el cuestionario de expectativas (igual al del día anterior). Una vez terminada la aplicación de este procedimiento de experimentación, se continuó con el proceso de selección normal de la empresa. El tiempo límite para ambas aplicaciones fue de 5 minutos.

A continuación se describirá de manera detallada todo el procedimiento que se efectuó con motivo de la presente investigación. Para una mayor comprensión del mismo, se ha dividido en cuatro etapas las cuales se basan en el planteamiento del problema, sus hipótesis, sus variables y en las respuestas a las interrogantes de ¿Con qué se va a medir el objeto de estudio? ¿Cómo se va a medir? ¿Con quién se va a medir? ¿Qué resultados arrojarán los datos obtenidos con esta experimentación de campo?

1a. Etapa: Diseño, piloteo y validación del Instrumento de Medición

El instrumento a través del cual se planeó medir los cambios generados con la presencia y manipulación de la variable independiente (programa de inducción) consistió en un cuestionario de expectativas de autorrealización. Para diseñarlo se delimitaron las áreas de exploración mismas que estaban enfocadas a expectativas de autorrealización de un individuo dentro de una organización empresarial, para ello se recurrió a la utilización de un esquema lineal para la planeación y diseño de cuestionarios (ver Anexo 1), por medio de este era posible obtener una visión global del cuestionario ya que mostraba claramente las áreas de exploración, los reactivos que abordaban cada una y el número total de reactivos por área

con el objeto de que el cuestionario estuviera acorde a lo que se necesitaba medir así como cuidar el equilibrio en cuanto a su contenido. Una vez delimitadas las áreas de interés para explorar, se procedió a redactar los reactivos constituyendo un número de veintiséis en el primer cuestionario tentativo. Todos los reactivos tenían la característica de ser preguntas directas con respuestas de opción múltiple las cuales en todos los casos se conformaron en un número de tres por reactivo (ver Anexo 2) . Una vez diseñado el primer cuestionario, se eligió un grupo de 10 personas que reunían las características descritas para la muestra y se le aplicó dicho cuestionario efectuándose así la primera fase de piloteo. Posteriormente a esta primera aplicación, se calificaron los resultados en base a un criterio de respuestas estipulado previamente, el cual se encontraba en relación a lo que se suponía que el candidato respondería sin tener ninguna información acerca del tema sobre el cual se le estaba cuestionando: la Organización o Empresa a la cual deseaba ingresar a trabajar. Como se contaba con tres respuestas posibles por reactivo, a cada una se le asignó un valor siendo el máximo de cuatro puntos, seguido por uno de dos puntos y por último uno nulo, valor cero. Lo que determinó un máximo puntaje de otro menor a otro sin valor, estuvo en función de una escala de lo que más se esperaba que contestara el sujeto a lo que menos se esperaba. Para efectos de calificación y acopio de datos, se manejó una tabla donde se encontraban los reactivos y sus valores asignados para cada respuesta (ver Anexo 3). Una vez obtenidos los resultados de la primera aplicación se efectuó un análisis de reactivos con los datos recabados, aquellos reactivos que de primera instancia obtuvieron una puntuación total de cero, se desecharon; hubo otros que su puntuación fluctuaba entre los tres valores, unos se

desecharon y otros por su importancia en virtud de su área de exploración, se reestructuraron en su redacción o en sus opciones de respuesta. El primer cuestionario constaba de 26 reactivos.

La segunda fase de piloteo se ejecutó con otro grupo diferente de 10 personas con las características estipuladas para la muestra, se le aplicó el nuevo cuestionario que constaba de 20 reactivos, su análisis de resultados se llevó a cabo de la manera descrita con anterioridad, obteniendo el grado de confiabilidad a través de la fórmula KR20. En base a este segundo piloteo y al procedimiento descrito, se obtuvo el cuestionario definitivo con un total de 19 reactivos constituyendo así el instrumento de medición del presente trabajo.

2a. Etapa: Selección de la muestra y primera aplicación del Instrumento de Medición.

La población con la que se trabajó fue conformada por una muestra representativa de 18 sujetos los cuales se seleccionaron de acuerdo a las características ya señaladas durante el proceso normal de reclutamiento y selección de la Empresa que aportó sus instalaciones y sus procedimientos de trabajo para efectos de esta investigación.

Del universo ilimitado de candidatos que se recibieron constantemente en el Departamento de Reclutamiento y Selección cuyo fin único era buscar trabajo, se les entrevistó brevemente con el apoyo de una presolicitud con el objeto de ver si cubrían con el perfil básico de la Empresa el cual va de acuerdo a políticas, experiencia mínima, criterio de presentación, escolaridad y actitud. Durante esta entrevista inicial conocida también como "entrevista filtro", se seleccionaron paulatina y consecutivamente aquellas personas que

además satisfacían los requisitos de edad, escolaridad y nulo conocimiento previo de la empresa, criterios estipulados para esta investigación. Al ser seleccionados como sujetos tentativos para conformar la muestra, se canalizaron a exámenes de ortografía y matemáticas, una vez terminados estos, se calificaron y si el promedio era mínimo de (8), dicho candidato pasaba a formar parte de la muestra definitiva. Al momento en que esto sucedía, se le proporcionó por primera vez el cuestionario de expectativas de autorrealización (instrumento de medición).

Al término de este, el candidato lo entregaba directamente al reclutador quien llevaba el control de las aplicaciones del instrumento y de la muestra. Este a su vez le proporcionaba al candidato una cita para el siguiente día, argumentando la necesidad de una "segunda entrevista más profunda" (hecho que se lleva a cabo durante el proceso normal) siendo la verdadera razón el hecho de poder administrarle al candidato el programa de inducción y una segunda aplicación del cuestionario, además de su entrevista profunda, esto último como requisito del funcionamiento normal del Departamento de Reclutamiento y Selección.

Las razones por las cuales no se administró todo lo anterior durante un solo día fueron varias, entre las más significativas se encuentra el factor del agotamiento del candidato ya que el proceso de reclutamiento y selección en total, aunado a la cantidad de gente que se recibe en el Departamento de Admisión, podrían requerir incluso un día laboral completo, pudiendo ser un factor que influya no sólo en los resultados de los exámenes técnicos sino también en las respuestas del cuestionario. Por otra parte, se consideró

importante dejar pasar un día para observar mejor los efectos que el programa de inducción podría tener.

3a. Etapa: Aplicación del Programa de Inducción a la Organización y segunda aplicación del Instrumento de Medición.

Antes de iniciar con la descripción de esta etapa, se detallará la manera en que se estructuró dicho programa.

- **Diseño del Programa de Inducción:** El Programa de Inducción a la Organización se estructuró en base a dos aspectos de fundamental importancia, el primero se remonta a la información que se maneja normalmente en cualquier curso de inducción formal: aspectos generales de la empresa, prestaciones, tipos de contrato, instalaciones, horarios, ubicación de centros de trabajo, posibilidades de desarrollo, etc., el segundo constituye la información que el candidato desea y debe saber antes de ser canalizado a un posible puesto vacante. Una vez englobada esta información, se resumió y se extrajo lo más importante, se diseñó una exposición breve y sencilla con el apoyo de láminas representativas que agilizaran la plática de inducción y facilitara una mejor comprensión de la misma. Su duración aproximada fue de 1 a 3 minutos (Ver Anexos 4 y 5).

El Programa de Inducción consta específicamente de la siguiente información: tipos de contrato, posibilidades de ascenso, estructura de la empresa (organigrama general), relación con altos directivos y con compañeros, magnitud de la Organización, funcionamiento del departamento de reclutamiento y selección y funcionamiento de la

inducción a la Organización. Este programa de inducción no obstante su brevedad, se consideró como tal en virtud de que posee objetivos y actividades delimitadas.

Continuando con el procedimiento, para efectos de la aplicación del programa de inducción y su segunda aplicación del cuestionario de expectativas de autorrealización (igual al de la primera aplicación), los sujetos se presentaron a su cita fijada, el reclutador que llevó a cabo el experimento los recibió a cada uno por separado en el cubículo de entrevistas, les proporcionó el Programa de Inducción y al término de este les aplicó por segunda vez el cuestionario de expectativas. Al entregar éste, el candidato se canalizaba a su entrevista profunda con el fin de continuar con su proceso de reclutamiento y selección de manera normal.

NOTA: Durante todo este procedimiento se aclaró constantemente que este no afectaba el proceso de selección, que simplemente consistía en una investigación agradeciendo así la colaboración de las personas que la hicieron posible.

4a. Etapa: Recopilación e interpretación de datos

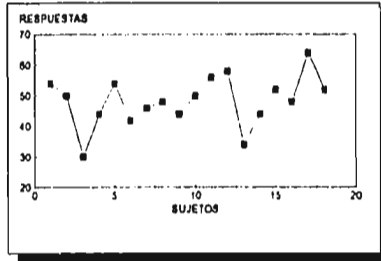
Se reunieron los cuestionarios contestados y se clasificaron en dos grupos: el de la primera aplicación y el de la segunda. (*X* y *Y* sucesivamente). En base a lo anterior se calificaron, utilizando para ello la tabla de criterios de respuesta (validada durante el piloteo del instrumento de medición), se vaciaron los datos arrojados con las respuestas de los candidatos en dos matrices, identificando por un lado el número de reactivo y por el otro el número de sujeto, todo ello con la finalidad de reunir los totales de respuesta de cada

cuestionario perteneciente a cada sujeto, distinguiéndolos a su vez de las dos aplicaciones para efectuar el cálculo estadístico correspondiente y por último realizar una comparación y análisis estadístico que permita aceptar o rechazar la hipótesis que dirige el presente trabajo. La tabla de criterios de respuesta utilizada para calificar los cuestionarios fue la misma para ambas aplicaciones, esto con el objeto de detectar los cambios en las respuestas de los candidatos debido al manejo de la información del programa de inducción.

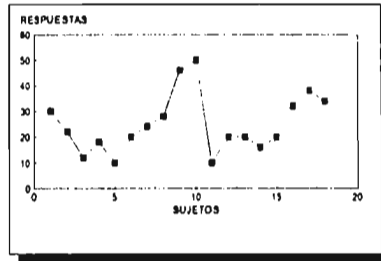
En relación a lo anterior se presenta a continuación unas gráficas comparativas con los resultados totales de ambas aplicaciones. Se identificó a la primera aplicación con la letra X y a la segunda aplicación con la letra Y. Como se pudo notar, la primera aplicación obtuvo un puntaje de respuestas al cuestionario de expectativas considerablemente mayor al obtenido en la segunda aplicación del mismo cuestionario hecho que permitió inferir la influencia que el manejo de la información a través del programa de inducción, tuvo sobre las respuestas de los candidatos en función de sus expectativas. En dichas gráficas se encuentra en el eje horizontal a los *sujetos* que participaron en la aplicación del instrumento, en el eje vertical se encuentra el total de *respuestas* arrojadas en cada cuestionario correspondiente a cada sujeto. La primera y segunda gráfica muestran la primera y segunda aplicación (X y Y) respectivamente, la tercera es una gráfica comparativa de ambas aplicaciones.

GRAFICAS DE RESULTADOS

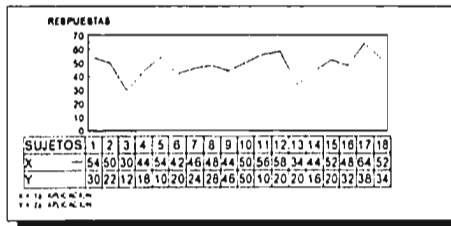
1a. APLICACION X



2a. APLICACION Y



GRAFICA COMPARATIVA 1a. y 2a. APLICACION



RESULTADOS

* Manejo estadístico de resultados:

El análisis estadístico de resultados se obtuvo a través de la t de student para lo cual se consideró lo siguiente:

Valor crítico para el nivel de confianza: 0.05

Grados de libertad: $n - 1$

$$18 - 1 = 17$$

n es igual al número de sujetos a los que asciende la muestra representativa y a la que se le aplicó el programa de inducción y dos veces el instrumento de medición.

Regla de decisión: Si t es mayor que 1.740, entonces se rechaza

H_0 .

$$t = \frac{x - y}{\frac{z(x - x) + z(y - y)}{n(n - 1)}}$$

X = 1a. Aplicación

Y = 2a. Aplicación

Si

$$X = \sum X / n = 870 / 18 = 48.33$$

$$Y = \sum Y / n = 450 / 18 = 25$$

Entonces

X	$x - \bar{x}$	$x - \bar{x}$	Y	$y - \bar{y}$	$y - \bar{y}$
54	5.67	32.15	30	5	25
50	1.67	2.79	22	- 3	9
30	-18.33	335.99	12	-13	169
44	- 4.33	18.75	18	- 7	49
54	5.67	32.15	10	-15	225
42	- 6.33	40.07	20	- 5	25
46	- 2.33	5.43	24	- 1	1
48	- .33	.11	28	3	9
44	- 4.33	18.75	46	21	441
50	1.67	2.79	50	25	625
56	7.67	58.83	10	-15	225
58	9.67	93.51	20	- 5	25
34	-14.33	205.35	20	- 5	25
44	- 4.33	18.75	16	- 9	81
52	3.67	13.47	20	- 5	25
48	- .33	.11	32	7	49
64	15.67	245.55	38	13	169
52	3.67	13.47	34	9	81
<hr/> 870	<hr/> 0.06	<hr/> 1,138.02	<hr/> 450	<hr/> 0	<hr/> 2,258

$$t \text{ de student}$$

$$t = \frac{48.33 - 25}{\frac{1138.02 + 2258}{18(18-1)}}$$

$$t = \frac{23.33}{\frac{3396.02}{306}}$$

$$t = \frac{23.33}{11.09} = \frac{23.33}{3.33}$$

$$t = 7.006$$

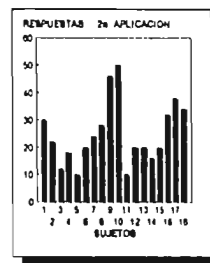
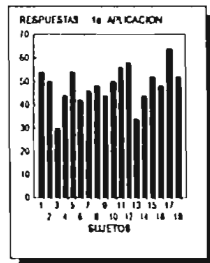
... se rechaza H_0

Si afecta la aplicación de un programa de inducción durante el proceso de reclutamiento sobre las expectativas de autorrealización en candidatos de nuevo ingreso.

GRAFICA COMPARATIVA DE RESULTADOS

1a. y 2a. Aplicación

Un solo Grupo



CONCLUSIONES

Se realizó una investigación teórico-experimental acerca de la fase de Inducción a la Organización, Expectativas y Autorrealización, dentro del contexto de Administración de Recursos Humanos de una Organización Empresarial en su proceso de Admisión de Personal. En el sustento teórico, se llevó a cabo una descripción general de los componentes y características de una Empresa, consideraciones acerca de la Administración en general, desarrollo conceptual de la Administración de Recursos Humanos en sí, descripción del Proceso de Admisión de Personal, las fases que lo componen así como también, se expuso la teoría de Autorrealización, Motivación y Expectativas, de autores como Abraham Maslow, Carl Rogers, Victor Vroom y Douglas Macgregor. En la parte metodológica, se efectuó un modelo experimental de campo, sobre situaciones reales con un solo grupo al cual se le aplicó un cuestionario de expectativas (instrumento de medición), posterior a este, se le proporcionó un Programa de Inducción a la Organización y nuevamente se le aplicó un cuestionario de expectativas similar al primero. La información manejada en el programa de orientación mencionado, por su contenido, a quien va dirigida, momento y forma de impartirse se la considera, en base a las descripciones desarrolladas por Hodgetts y Grados Espinoza en el Marco Teórico, como una modalidad de un proceso de inducción a la organización, no obstante su brevedad y la manera concisa y concreta en que se impartió. Los resultados obtenidos arrojaron una diferencia significativa entre la primera y segunda aplicación, hecho que permitió en primera instancia, inferir la aceptación de la hipótesis alterna, la cual determina la influencia que el Programa de Inducción tiene sobre las

expectativas de los candidatos lo que posteriormente se corroboró con el análisis estadístico de los resultados.

La aplicación metodológica realizada y la información teórica presentada con respecto al tema de Administración de Recursos Humanos, permiten concluir de manera global, la importancia de manejar información general de una empresa, a un candidato cuyo deseo es trabajar en la misma, esto es, hacer uso de los Programas de Inducción que permitan al nuevo empleado, conocer el tipo de Organización a la que está ingresando, sus valores, cultura, políticas, organigrama, etc. para obtener de él, según Tyson y York y por otra parte Schermerborn, su más amplia colaboración y una participación más motivada al conocer lo que de él se espera y lo que puede esperar de la misma, ya que como lo describen Schvarstein y Chiavenato, una Organización: es una fuente de desarrollo y satisfactor de diversas necesidades y objetivos de sus integrantes para el logro conjunto de metas establecidas y que ambas partes se vean beneficiadas. Por otra parte, se concluye de acuerdo a los resultados obtenidos en este trabajo, que, como afirma Dessler, la aplicación de los programas de inducción, contribuyen en gran medida a disminuir lo que llamó el *shock de la realidad*, originado por la incompatibilidad entre lo que los empleados esperan de sus nuevos empleos y las realidades que enfrentan.

Como se señaló en el Primer Capítulo, el objetivo de la Administración de Personal consiste en aprovechar al máximo los Recursos Humanos que pertenecen a una Organización para el bien de la misma y de sus miembros, siendo estos últimos el elemento activo de la Empresa, y su principal y más importante componente. En el Capítulo Segundo

se expone así mismo que para que la Empresa alcance sus objetivos y para que exista una mayor productividad por parte del trabajador, es importante captar recursos humanos que a corto, mediano y largo plazo estén acordes con la Organización, esto no sólo se prevee seleccionando aquellos que de acuerdo a sus capacidades sean óptimos para la empresa sino que también sus necesidades se vean satisfechas por ella: sueldo, prestaciones, posibilidades de desarrollo, crecimiento educativo, bienestar familiar y social, etc. De manera práctica, los resultados arrojados por la fase experimental, mostraron que, efectivamente, el conocer más específicamente las características y posibilidades que una Organización se ve en la posibilidad de ofrecer, afecta directamente lo que se espera de ella de manera individual y por consiguiente esto puede ser un factor importante dentro de la motivación de sus trabajadores, estabilidad, rendimiento y productividad, aspectos a los que la actividad encaminada a la administración de personal se enfoca especialmente.

A lo largo de la investigación realizada, se pudo denotar que, desafortunadamente, en México, se le da mayor importancia y cuidado especial a las fases de reclutamiento, captación y selección de personal, observándose que la fase de inducción, regularmente es aplicada de manera rápida y general dentro de la fase de reclutamiento y selección, cuando el candidato "ideal" es canalizado al área solicitante y al que la información manejada hasta ese momento es una simple y general descripción de puesto como la que se definió en la fase de evaluación y reclutamiento, descritas en el Capítulo 2, en donde únicamente se detallan aspectos como el sueldo, prestaciones y condiciones de trabajo, descuidando prácticamente el hecho de si se le está satisfaciendo sus expectativas de desarrollo ya que durante el proceso

de admisión, en la Entrevista Profunda, señalada en la descripción de la fase de selección, se detectaron dichos aspectos. El apoyo bibliográfico con respecto al tema también es muy limitado ya que mientras los aspectos de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Contratación ocupaban lugares primordiales y contenidos amplios, la fase de Inducción regularmente consistía en una descripción breve y sencilla. Cabe mencionar que para la aplicación del instrumento de medición de este trabajo, se tuvo oportunidad de observar el trabajo cotidiano del área de Admisión de Personal, de más de 20 Empresas de Reconocido Prestigio en México y que, de acuerdo a la clasificación por magnitud descrita por Reyes Ponce, en el Capítulo 1, se les considera como Grandes Grupos Corporativos, en todas ellas se detectaron volúmenes grandes de carga de trabajo, factor que obligaba al ejecutivo de reclutamiento y selección avocar su labor apegado a las características señaladas en una requisición, explicando el perfil de puesto de forma automática, teniendo implícito el aspecto de sentido de pertenencia, considerándolo de un carácter secundario ya que aparentemente se había detectado en entrevistas anteriores.

Lo que se pretendió con este estudio y el apoyo teórico que lo respalda, fue concientizar el hecho de que un programa de Inducción proporcionado una vez que el candidato ya es empleado de la Empresa, puede tener un carácter obsoleto ya que existe la posibilidad de que se generen situaciones de conformismo en personas que esperaban otra cosa de la Compañía, ocasionando por consiguiente un empleado poco motivado y por ende poco productivo. Hecho que señalan Maslow y Rogers dentro de su teoría desarrollada en la tendencia del ser humano a buscar su realización.

Se concluye que de acuerdo a los resultados de esta investigación y a lo señalado en el marco teórico, sería conveniente manejar de una manera distinta la Inducción a la Organización (la cual se ha visto que existe de una manera formal sólo en las grandes organizaciones) y que se explote al máximo su utilidad aplicándose *antes* que el empleado sea considerado como tal, cuando únicamente es un candidato. Por la carga de trabajo señalada es que se diseñó el programa aplicado, una inducción breve, concisa pero ilustrativa que permita detectar mejor los cambios generados por ésta y que puedan ser extraídos verbalmente durante una entrevista más profunda de selección antes de ser canalizado a una área solicitante.

La finalidad que se busca con esta investigación y sus resultados experimentales se encaminan a la implantación de los Programas de Inducción dentro de los procesos de admisión de personal en las Organizaciones, independientemente de su tamaño. Lo anterior se fundamenta en la teoría de las expectativas desarrollada por Vroom, en la cual si la persona prevee un éxito particular razonablemente alcanzable con el ejercicio de cierta actividad, se encontrará más motivada para su ejecución. Los beneficios son importantes: se captan y seleccionan candidatos más acordes a la Organización tanto en capacidades como en expectativas, al seleccionar a uno de estos, la Empresa gana un empleado más motivado logrando mayor productividad, es posible que se disminuyan situaciones de inconformidad provocadoras de conflicto, o evitar la rotación, etc. Lo anteriormente señalado son afirmaciones producto de estudios organizacionales enfocados a las causas de rotación e insatisfacción en el trabajo, ya que esta se puede prever al momento del reclutamiento

esclareciendo aspectos que son manejados desde los inicios de una actividad laboral de un empleado en la Empresa como son sueldo, prestaciones y condiciones de trabajo, etc., remontándose brevemente a hechos científicos y experimentos realizados por especialistas en la materia como McGregor, Maslow, Rogers, entre otros, quienes han intercambiado y combinado variables de expectativas, motivación, autorrealización vs. productividad, permanencia y satisfacción en el trabajo, encontrando que el uso adecuado de los primeros dentro de los procesos administrativos de personal, permiten el aprovechamiento al máximo de los recursos más importantes que posee una Organización. Los inconvenientes que podrían discutirse de este procedimiento de inducción radican principalmente en la pérdida de tiempo al aplicar este programa en un departamento generalmente con carga de trabajo excesiva, es por esto que se diseñó un programa de inducción que incluso fue manejado dentro de una entrevista de reclutamiento con un periodo relativamente corto, observándose así que la acumulación de la carga de trabajo no fue significativa.

La experiencia teórico - experimental recabada de la presente investigación, aporta un instrumento probado en condiciones normales de trabajo y sustentado por investigaciones y posiciones teóricas referentes a motivación, autorrealización, productividad y satisfacción en el trabajo, con resultados alentadores para una mejor selección de candidatos durante el proceso de reclutamiento, candidatos con una actitud más abierta y positiva hacia la organización que pretenden ingresar. Este procedimiento permite "filtrar" mejor aquellos candidatos que realmente aspiran pertenecer a una organización de aquellos que difícilmente podrían integrarse productivamente a la misma.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alexis, J. La nueva organización industrial, Ed. Vicens Vicens, 1a. España, 1989.
2. Arias, GF. Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, 4a. Edición 1994.
3. Armstrong, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Integrando el personal y la empresa, Legis Editores, Colombia, 1991.
4. Burton, FG, Chen, YN, Grover y Varun. "An application of expectancy theory for assessing user motivation to utilize an expert system." Journal of Management Information Systems, Vol.9, US, Winter 1992-1993.
5. Cardona, HS. Entrevistas de Selección de Personal, Ed. Díaz Santos, España, 1991.
6. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos, Ed. McGraw Hill, México, 1988.
7. Cummings, LL y Schwab, DP. Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, 1991.
8. De Gruyter, W. Human Resource Management: an international comparison, Ed. Rüdinger Pieper, Alemania, 1990.
9. Dessler, G. Administración de Personal, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1991.
10. Dicaprio, N.S. Teorías de la Personalidad, Ed. Interamericana, México, 1976

11. DO Brian, J. "*Beware of false advertising when hiring.*" Supervisory Management, Vol. 38, Noviembre, 1993, US
12. Grados E.J.A. Inducción, reclutamiento y selección. Ed. Manual Moderno, México, 1988.
13. Grossman, BB y Blitzer, RJ, Training and Development, "Choreographic Careers", Vol. 46, US Jan 92
14. Hewitt, DY. "*Who Hired this person?*" Records Management Quarterly, .Vol.26, Oct'92, US,
15. Hodgetts, RM. El supervisor eficiente, un enfoque práctico. Ed. McGraw Hill, México, 1989.
16. Katz, D. y Kahn, RL. Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trillas, México, 2a. Edición, 1990.
17. Klein, CS y Taylor J, "*Employee Orientation is an ongoing process at the Dupont Merck Pharmaceutical Co.*" Personnel Journal. Vol 73, Mayo 1994, US
18. Kras, Eva La administración mexicana en transición. Ed. Iberoamericana, México, 1991
19. Levy - Leboyer, C. Evaluación del personal. Ediciones Diaz Santos, España, 1992.
20. Lindo, DK, "*Orientation Express*", Office Systems , Vol.10, Noviembre, 1993, US

21. Lindsey, Hall y Monosevitz, Teorías de la personalidad, Ed. Limusa, México, 1992, 1978.
22. McGregor, D. Mando y motivación, Ed. Diana, México, 1974
23. McGregor, D. El Aspecto Humano de las Empresas, Ed. Diana, México, 1991.
24. Mahon, Las personas: la clave para el éxito de su empresa, Javier Vergara Ed. Buenos Aires, Argentina. 1992.
25. Maslow, A. El hombre autorrealizado, Editorial Kairos, Barcelona, España, 1988.
26. Maslow, AH y Mitelmann, B. Principles of abnormal psychology, Harpe and Brothers Publishers, USA, 1941.
27. Mendoza, N.A. La capacitación práctica en las organizaciones, México, DF, Ed. Trillas, 1991, 1a, Reimpresión 1985.
28. Ramirez, Cavassa. Administración Industrial, Ed. Limusa, México 1991.
29. Reyes P. A. Administración de Empresas, Ed. Limusa, México, 1992,
30. Rogers, C. y Kinget, MG. Psicoterapia y Relaciones Humanas, Ediciones Alaguara, Barcelona, España. 1a. Edición, Octubre de 1967.
31. Rogers, Carl. El camino del ser, Editorial Kairos, Barcelona, España 1987.
32. Rogers, Carl. El poder de la persona, Ed. Manual Moderno, México 1980.

33. Rogers, Carl. El proceso de convertirse en persona, Ed. Paidós, México, 1983.
34. Rogers, Carl. Orientación Psicológica y Psicoterapia. Narcea Ediciones, Madrid, España. 2a. Edición 1981.
35. Ross, LC y Zandler A. "Need Satisfactions and employee turnover", Personnel Psychology. Vol. 10, June, 1957, US
36. Schermerborn, JR Jr. Management for productivity, Ed. John Wiley and Sons, Inc. USA, 1993. 4a. Edición.
37. Schvarstein, L. Psicología Social de las Organizaciones, Ed. Paidós, Argentina, 1991
38. Tyson y York, Administración de personal, Ed. Trillas, México, 1989.
39. Vroom, VH y Deci, EL, Motivación y Alta Dirección, Ed. Trillas, México, 1979.
40. Werther y Davis, Administración de personal y recursos humanos, Ed. McGraw Hill, México, 1991.

ANEXOS

* INSTRUMENTO DE MEDICION CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS DE AUTORREALIZACIÓN

- Anexo 1 : **Esquema lineal para un cuestionario de expectativas de autorrealización.**
- Anexo 2 : **Cuestionario de expectativas de autorrealización.**
- Anexo 3 : **Tabla de criterios de respuesta para calificación de cuestionario de expectativas.**

* VARIABLE INDEPENDIENTE

- Anexo 4: **Programa de Inducción a la Organización.**
- Anexo 5: **Láminas de Apoyo didáctico.**

ANEXO 1

**ESQUEMA LINEAL PARA UN CUESTIONARIO DE
EXPECTATIVAS DE AUTORREALIZACIÓN**

Instrumento de medición

Campo de Contenido	Reactivo No.	No. de Reactivos
a) Estructura Organizacional		5
• Magnitud de la Organización	9, 12	
• Organigrama	11	
• Relación con altos directivos	10,	
• Sentido de pertenencia	13	
b) El Proceso de Admisión de Personal		6
• Desarrollo del proceso de admisión	15, 17	
• Perfil de puestos	14	
• Inducción a la Organización	16, 18, 19	
c) Desarrollo dentro de la Empresa		8
• Prestaciones	4	
• Contratos de Trabajo	1, 2, 3	
• Posibilidad de Ascenso	5, 7, 8	
• Asociaciones laborales	6	
		Total 19

**ANEXO 2
INSTRUMENTO DE MEDICION**

**CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS
DE AUTORREALIZACIÓN**

FECHA _____
OCUPACION _____
EDAD _____
ESCOLARIDAD _____

De las preguntas que se presentan a continuación, subraye por favor una de las tres respuestas indicadas, que considere se apegue más a lo que usted espera al ingresar a esta Empresa. Trate de ser sincero y honesto consigo mismo, responda rápidamente sin pensar mucho la respuesta. Este cuestionario no afecta su proceso de admisión, simplemente es una investigación organizacional por lo que mucho se le agradece su colaboración.

1.- ¿Espera usted que su contratación sea...

- a) Por honorarios b) Por nómina externa c) Por nómina de la empresa

2.- ¿En cuánto tiempo piensa usted que le den su contrato de planta?

- a) De inmediato b) Al primer mes c) Al segundo mes

3.- ¿Piensa usted que su contrato de planta se dará en respuesta a...

- a) Su rendimiento laboral b) Que la plaza se autorice c) A sus relaciones con sus jefes

4.- ¿Por lo que sabe usted de esta Empresa, espera que las prestaciones que se le otorguen sean...

- a) Superiores a las que marca la ley
b) Sólo las de Ley
c) Sólo IMSS y SAR

- 5.- **¿Cuánto tiempo destina usted para alcanzar los beneficios de los demás empleados que ya tienen cierta antigüedad en la Empresa?**
- a) De 1 a 6 meses b) De 6 meses a 1 año c) Indefinido, de 1 mes a más de 1 año
- 6.- **Con el objeto de solucionar cualquier eventualidad planea usted recurrir a...**
- a) Al sindicato de la empresa
b) A alguna comisión que se encargue de hablar por los trabajadores
c) A alguna asociación de trabajadores
- 7.- **Para alcanzar un desarrollo dentro de esta Organización (ascensos) destina usted un tiempo de...**
- a) De 1 a 3 meses b) De 3 a 6 meses c) Indefinido puede tardar años
- 8.- **Los ascensos que usted pudiera lograr en esta empresa están en función de...**
- a) El puesto inmediato superior sea desocupado
b) Se autorice un nuevo puesto inmediato superior en vista de que el rendimiento laboral de usted es bastante notorio
c) Sus relaciones con los altos directivos del área sean cercanas y estrechas
- 9.- **Espera usted que lograr una promoción en esta Organización sea...**
- a) Imposible en vista de su magnitud
b) Difícil y lenta porque requiere tiempo
c) Rápida en vista del gran número de plazas que tiene esta empresa
- 10.- **Espera usted que la relación con los altos directivos sea...**
- a) No exista por la magnitud de la empresa
b) Abierta y estrecha
c) De reconocimiento indirecto a través de sus jefes de área
- 11.- **Espera usted lograr una posición importante en el organigrama general...**
- a) De 1 a 6 meses b) De 6 meses a 1 año c) Más de un año
- 12.- **¿Cómo cree usted que será su participación en la producción de servicios que Esta empresa ofrece?**
- a) Activa en varias partes de la organización
b) Activa sólo en su área de trabajo
c) Completamente limitada por la magnitud de la Organización

- 13.- **¿De qué manera espera usted incorporarse a la empresa y a sus integrantes?**
- a) Por eventos que organice la empresa
 - b) Visitando las instalaciones y presentándose con quien pueda
 - c) Leyendo los folletos informativos
- 14.- **¿Cómo espera usted que se le identifique con un perfil de puesto vacante?**
- a) Por la escolaridad y la experiencia
 - b) Por los deseos de trabajar y la experiencia
 - c) Por la experiencia y la necesidad de trabajar
- 15.- **¿En cuánto tiempo espera usted se defina su contratación?**
- a) De 2 a 3 días
 - b) En una semana
 - c) De 2 a 3 semanas
- 16.- **Espera usted una inducción a la Organización...**
- a) Antes de su contratación
 - b) Inmediatamente después de su contratación
 - c) Durante el proceso de selección
- 17.- **Piensa usted que su proceso de selección constará de...**
- a) Una entrevista en Dpto de Reclutamiento y Selección, 2 entrevistas en área solicitante y Contratación
 - b) Dos entrevistas en Reclutamiento y Selección, Exámenes Psicométricos, De 1 a 3 entrevistas en área solicitante, Examen médico y contratación.
 - c) Entrevista en reclutamiento y seleccion, Examen Psicométrico, Examen médico y contratación.
- 18.- **Espera usted que su inducción a la Organización tenga una duración de...**
- a) 1 día
 - b) De 1 a 3 días
 - c) Una semana
- 19.- **Espera usted que su inducción a la Organización conste de...**
- a) Pláticas, conferencias y videos
 - b) Pláticas, videos y visitas guiadas a las instalaciones
 - c) Visitas guiadas a las instalaciones y uso de folletos.

ANEXO 3

**TABLA DE CRITERIO DE RESPUESTAS
PARA CALIFICACION DE CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS**

PRIMERA Y SEGUNDA APLICACION

\ RESPUESTA No. REACTIVO	A)	B)	C)
1	2	0	4
2	4	2	0
3	4	0	2
4	4	0	2
5	4	2	0
6	0	4	2
7	4	2	0
8	0	4	2
9	2	0	4
10	2	4	0
11	4	2	0
12	4	0	2
13	0	4	2
14	0	4	2
15	4	0	2
16	2	0	4
17	4	0	2
18	2	4	0
19	4	0	2

ANEXO 4

PROGRAMA DE INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

*** OBJETIVO GENERAL:**

Durante el proceso de reclutamiento, el candidato a ingresar a la Organización distinguirá las alternativas de desarrollo y remuneración que la empresa le puede ofrecer, de sus expectativas de autorrealización.

*** OBJETIVO ESPECIFICO:**

El candidato a ingresar a la organización conocerá de manera general las oportunidades de crecimiento, desarrollo y remuneración que la empresa a la cual espera ingresar le puede proporcionar.

*** Áreas de Información**

- **Estructura de la Organización** *Magnitud, Comunicación, Relación con altos directivos y Organigrama General. (Lámina 2)*

- **Desarrollo dentro de la Empresa** *Contratos de trabajo, Prestaciones, y Posibilidades de ascenso. (Láminas 3, 4 y 5)*

- **Proceso de admisión de personal** *Reclutamiento, Selección, Exámenes Técnicos y Psicológicos, Inducción a la Organización. (Láminas 6 y 7)*

*** MATERIAL:**

Láminas de apoyo didáctico

*** CONTENIDO:**

Lámina 1 *Bienvenida al programa de Inducción*

Finalidad: "El programa de inducción que se va a presentar a continuación tiene la finalidad de que Usted conozca mas acerca de nuestra Organización, aclarar información que no sea del todo fidedigna y así mismo, le permita determinar si realmente nuestra Empresa le puede proporcionar lo que usted necesita o espera. Por razones practicas y de tiempo, esta información es muy breve y general, mas tarde si usted desea ingresar y es aceptado en nuestra Organización, se le brindara un curso de inducción formal y específico."

Lámina 2 *Organigrama general*

Esta Empresa, por su magnitud esta clasificada entre las grandes ya que por el numero de personal que labora en ella, el capital que maneja y su extensión se encuentra incluso clasificada como **Lider en su ramo**. Su organización de recursos humanos o escalafón tiene su base en todo el personal operativo y asistentes ejecutivos quienes reportan a un nivel superior compuesto por supervisores, coordinadores y gerentes consecutivamente, estos a su vez dirigen su información a un nivel mas alto donde se encuentran los directores de área quienes canalizan su comunicación a un Director General de cada País de operación.

Este escalafón descrito con anterioridad es muy general, sin embargo dentro de cada uno de sus componentes, la red humana es muy larga y compleja hecho que determina una relación con altos directivos escasa e incluso nula para los que componen la base del mismo. Existen políticas internas perfectamente establecidas que para efectos de comunicación, cada miembro del personal generalmente se dirige a su jefe inmediato o a sus compañeros de trabajo. Cualquier otro tipo de comunicación se maneja a través de la vía escrita.

Lámina 3 Firma de contrato

La firma de contrato se lleva a cabo inmediatamente después del anuncio formal de contratación, cuando al candidato se le considera un empleado de nuestra Organización, previa aceptación de su perfil por el área solicitante, examen médico y resultados psicométricos. Se establece un acuerdo mutuo para un periodo de prueba, tiempo a través del cual si ambas partes deciden que pueden involucrarse en una relación de trabajo indefinida, se procede a un contrato formal de planta. Lo anterior siempre y cuando así sea autorizado por el área solicitante y por otra parte si se encuentra la plaza disponible dentro de la nomina de la empresa.

Lámina 4 Contratación por nomina externa

Si no existiere una plaza dentro de la nomina de la empresa, se procede a una contratación por nomina externa. Lo anterior se da como resultado de una necesidad de personal y ante el hecho de no existir una plaza vacante dentro de la organización, se autoriza el ingreso del empleado por vía externa, sin ningún derecho a prestaciones directas de la organización ni a ningún otro beneficio de la misma. Este empleado prácticamente es contratado por la empresa que paga su nomina y goza de las prestaciones que esta proporcione directamente, siendo asignado indefinidamente a Nuestra Organización, existiendo sin embargo la posibilidad futura de un ingreso por vía directa a nuestro rol de personal.

Lámina 5 Tiempo....

El tiempo para que un empleado pueda lograr los beneficios proporcionados a los demás compañeros que se encuentran contratados por vía directa, se encuentra en función de si se autoriza un puesto de nueva creación o bien si se autoriza el ingreso por vía directa al cubrir un puesto desocupado.

El tiempo para que un empleado pueda ascender y desarrollarse en un puesto superior, depende directamente de si este es desocupado o creado, no se proporciona por una buena relación, recomendación o excelente comportamiento, estos son sin duda factores que se toman en cuenta mas no son determinantes.

En ambos casos se maneja un periodo de tiempo indefinido, puede incluso tardar mas de un año.

Lámina 6 **Proceso de admisión de personal**

El proceso de admisión de personal posee un tiempo de resolución de 2 a 3 días, periodo en el cual se define si un candidato es contratado, definitivamente rechazado o bien considerado para futuras ocasiones. Consta de 2 entrevistas en el Departamento de reclutamiento y selección, 1 sesión de exámenes psicométricos, De 1 a 3 entrevistas en el área solicitante, 1 sesión de examen médico y en el caso de ser aceptado cubrir con una serie de trámites de contratación.

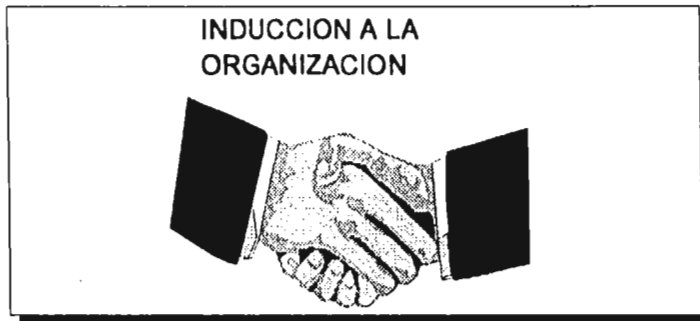
Lámina 7 **Proceso de Inducción a la Organización**

El curso de inducción a la organización, se proporciona de manera formal inmediatamente después de la contratación del empleado de recién ingreso, tiene una semana de duración y consta de pláticas, videos y visitas guiadas a las instalaciones.

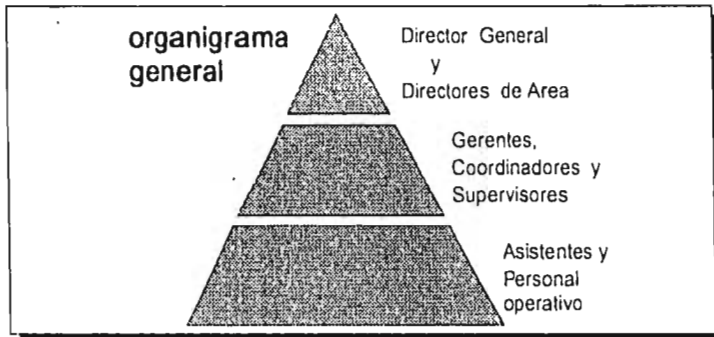
ANEXO 5

LAMINAS DE APOYO DIDACTICO

LAMINA 1 BIENVENIDA



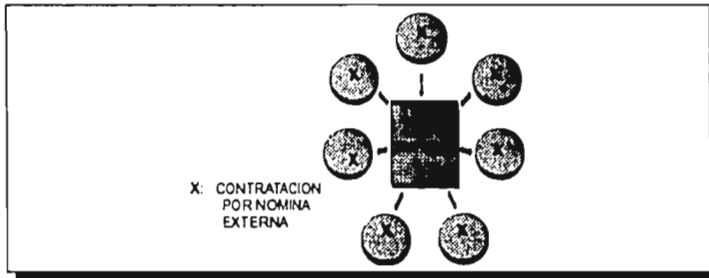
LAMINA 2 ORGANIGRAMA GENERAL



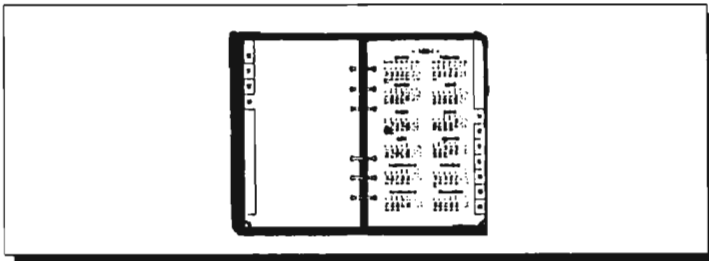
LAMINA 3 FIRMA DE CONTRATO



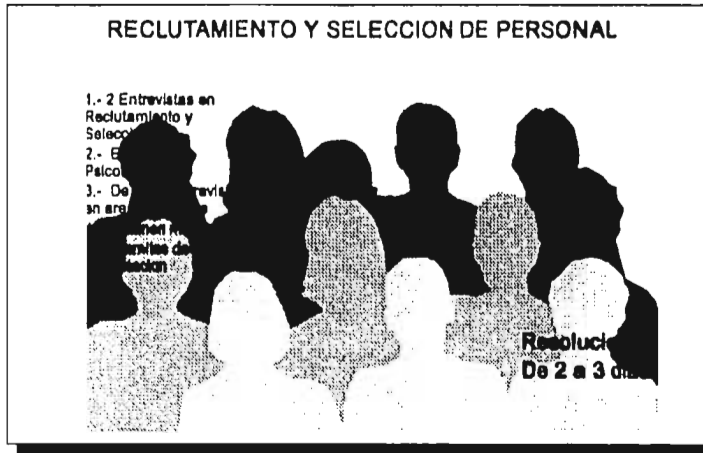
LAMINA 4 CONTRATACION POR NOMINA EXTERNA



LAMINA 5 TIEMPO...



LAMINA 6 PROCESO DE ADMISION DE PERSONAL



LAMINA 7 PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL

