

64



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"DISEÑO Y APLICACION DE UN PROCESO INTEGRAL DE INDUCCION, INCORPORANDO ELEMENTOS NO TRADICIONALES, EN UNA INSTITUCION DEL SECTOR PUBLICO"

**REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
EDGARD VICENTE DIAZ ROMERO**

296135

DIRECTORA: MIRNA ROCIO VALLE GOMEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.



MEXICO, D. F.

2001



**SECRETARÍA DE PROFESIONALES
FAC. PSICOLOGIA.**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
QUE ENGRANDECE NUESTRO PAIS,
FUENTE PROVEEDORA DE CONOCIMIENTOS
Y SUS PROFESIONALES...**

**EN ESPECIAL A LA PROFESORA MIRNA ROCIO VALLE GOMEZ
QUE CON TODO PROFESIONALISMO
PROPORCIONO FORMA AL PRESENTE REPORTE LABORAL,
OTORGANDO LOS MEDIOS PARA MI REALIZACION PROFESIONAL...**

**A MIS QUERIDOS PROFESORES
QUE ACEPTARON SER MIS SINODALES
DEDICANDO SU TIEMPO
A LA REVISIÓN Y CRITICA CONSTRUCTIVA
DEL PRESENTE TRABAJO...**

**A CADA UNO DE MIS PROFESORES
QUE ME COMPARTIERON SU EXPERIENCIA
E INVALUABLE CONOCIMIENTO,
DANDO ORIGEN AL CONTENIDO
DE MI TRABAJO DE TITULACION...**

GRACIAS A DIOS...

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1.	CONTEXTO LABORAL	1
1.1	Misión, políticas y estrategias institucionales.....	1
1.2	Organigrama estructural.....	3
1.3	Misión, visión, filosofía y políticas de la jefatura de proyecto de operación de sistemas.....	7
1.4	Origen y funciones de la jefatura de departamento de métodos y procedimientos.....	8
2.	MARCO TEÓRICO.....	14
2.1	La inducción de personal	16
2.1.1	Definiciones.....	17
2.1.2	Administración de la inducción.....	19
2.1.3	Tipos de inducción.....	22
2.1.3.1	Inducción a la organización.....	23
2.1.3.2	Inducción al puesto.....	26
2.1.4	Beneficios de la inducción.....	29
2.1.4.1	Beneficios económicos.....	32
2.1.4.2	Beneficios motivacionales.....	33
2.1.5	Socialización e inducción.....	34
2.1.6	La inducción en el sistema de calidad.....	44
2.1.6.1	Aplicación de ISO9000.....	47
2.2	Motivación.....	50
2.2.1	La motivación hacia el trabajo.....	51

2.3	Aprendizaje.....	55
2.3.1	Definiciones.....	55
2.3.2	Tecnología educativa y aprendizaje.....	57
2.3.3	Aprendizaje por computadora.....	58
2.3.4	Psicología y el uso de la computadora.....	59
2.4	Análisis de puestos.....	60
2.4.1	Definiciones.....	61
2.4.2	Marco legal.....	67
2.4.3	Necesidades que satisface.....	69
2.4.4	Técnica.....	71
3.	PROCEDIMIENTO.....	85
3.1	Fase 1:Diseño del formato y su aplicación para obtener la información de la inducción.....	87
3.2	Fase 2:La estructuración de la información por computadora.....	90
3.3	Fase 3:La elaboración del cuestionario para obtener los datos del análisis de puestos.....	94
3.4	Fase 4:La integración del análisis de puestos.....	97
3.5	Fase 5:La aplicación a los empleados del proceso integral de inducción.....	100
4.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.....	105
5.	CONCLUSIONES.....	111
	REFERENCIAS	115
	ANEXOS	
	A. Formato de análisis de puestos.....	119
	B. Cuestionario para obtener datos para el análisis de puestos....	125

INTRODUCCIÓN

En el sector público como en la iniciativa privada sea en el área de productos o servicios puede observarse que al incorporar dentro de su fuerza productiva a la actividad psicológica, ésta ofrece a la organización respuestas adaptables a las problemáticas institucionales. Una de las formas en que demuestra el valor de sus contribuciones es a través de la generación de intervenciones que proporcionen resultados tangibles, en base a conocimientos sólidos y científicos, mostrando la responsabilidad y beneficio del servicio ó producto que venden.

Con el ánimo de hacer una reflexión de las innumerables aplicaciones que el psicólogo ha logrado establecer en el ámbito organizacional, es necesario destacar el enfoque humanístico que deriva de su actividad profesional, siendo el factor humano el principal objeto de su estudio e intervención; al observar al personal como un sistema dinámico que interactúa, afecta y es influenciado por otros sistemas, que en conjunto contribuyen al logro de objetivos institucionales.

Cabe señalar que el psicólogo que incluye en su actuar a la investigación, incorpora nuevos conocimientos y técnicas cada día más depuradas; las cuales con el tiempo le traerán beneficios. Estos esfuerzos se reflejarán en el presente reporte laboral, al enfatizar la transición en las intervenciones tradicionales y las contemporáneas del psicólogo industrial, en base a las necesidades organizacionales.

Como actividad a reportar se tiene un programa de inducción el cual se adaptó a las necesidades específicas de la "jefatura de proyecto de operación de sistemas" perteneciente a un organismo desconcentrado del sector público.

Las instrucciones giradas a la "jefatura de departamento de métodos y procedimientos" (perteneciente a la jefatura de proyecto), consistieron en la formulación de un "programa autoadministrado", el cual debería ser suficiente para proporcionar la información necesaria para que el personal de nuevo ingreso se adaptara en un periodo más corto al ambiente institucional y laboral, proporcionando a la vez la apertura para dar seguimiento a los empleados estando dentro de su actividad en el trabajo. Ésta tarea se transformó en un "proceso integral de inducción" para el personal de nuevo ingreso.

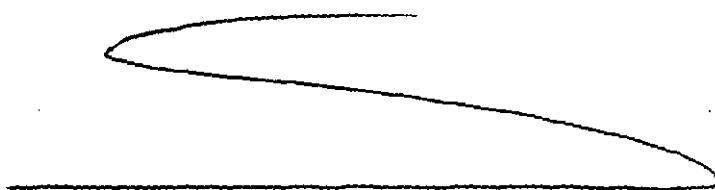
La principal aportación social y científica del presente reporte laboral, consistió en el diseño e implantación de un programa de inducción que, atendiendo a las necesidades por las que fue creado y difiriendo de las aplicaciones tradicionales, tiene **tres características principales:**

A. La primera se refiere a la "**autoadministración de la información a través de una computadora**", esto significa que el material contiene sin límites, la información a proporcionar al empleado para que él la consulte en un equipo de cómputo, a su propio ritmo y sin la demanda de personal especializado para dicho propósito. Se enfatiza este aspecto ya que por la serie de actividades que desarrolla el psicólogo en su área, debe diseñar herramientas que le permitan tener disponibilidad para atender actividades inmediatas.

- B. Otra aportación en el proceso integral de inducción es que al finalizar el material de consulta por computadora, se entrega **"el análisis de puesto correspondiente al nuevo empleado"**, en un documento formal, detallado, estructurado e impreso sobre todas las actividades y funciones que tiene que desempeñar, así como todos los elementos que debe conocer para desarrollar su labor.
- C. La tercer característica se refiere a la implantación de dos **"evaluaciones que vigilan el proceso desde su inicio hasta un periodo posterior a la aplicación del programa"**. La metodología de diseño, elaboración y aplicación de las evaluaciones, se realiza de manera estandarizada para todos los niveles y puestos, siendo así que las diferencias sólo se presentan en relación a la información específica de cada puesto.

Se observan dos líneas de resultados en base a las evaluaciones, los cuales aunque parecen diferentes de forma; de fondo se plantean para que reflejen el **aprendizaje**.

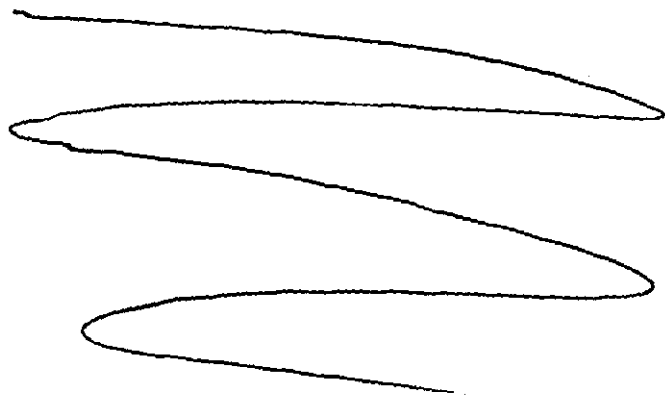
La aplicación del programa se realizó con una población total de 16 personas, 7 mandos medios y 9 niveles operativos, siendo designados 11 trabajadores del área de informática y 5 del área administrativa.



1

CONTEXTO

LABORAL



1. CONTEXTO LABORAL

La Institución en la que se desarrolló el presente reporte laboral, es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, con fundamento en los artículos 12 de la ley de aguas nacionales, 14, fracción VI del reglamento de la ley de aguas nacionales y 35, fracción II del reglamento interior de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.

1.1 MISIÓN, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

MISIÓN

La misión de la institución se concibe como la instancia que ha instrumentado el gobierno federal para dar unidad, congruencia y direccionalidad a las acciones que este realiza en materia de agua, para lograr un uso y distribución más eficiente del recurso, mejorar su calidad en beneficio de la población, así como; modernizar y construir la infraestructura hidráulica que requiere el desarrollo actual y futuro de México.

POLÍTICAS

Al instalarse ésta institución, el 1o. De febrero de 1989, el personal asumió el compromiso de contribuir a través de sus funciones para consolidar lo siguiente:

- Proponer las políticas referentes al uso, distribución y aprovechamiento del agua.
- Coordinar y ejecutar los programas hidráulicos.
- Medir el agua y regular sus usos.
- Cuidar la conservación de su calidad.
- Definir los usos alternativos, y otorgar las concesiones o asignaciones a las que haya lugar.
- Planear, construir y operar las obras hidráulicas que competen al gobierno federal.
- Encauzar y controlar los ríos, y garantizar la seguridad de la infraestructura hidráulica construida y en operación.
- Establecer la normatividad en la materia y otorgar apoyo técnico a los sectores usuarios.
- Coordinar las acciones hidráulicas de las dependencias federales con los gobiernos estatales y municipales.
- Organizar el sistema financiero del agua.

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

Bajo la responsabilidad del titular designado por el presidente de la república, la dirección general de ésta institución, orienta su trabajo en cinco líneas de estrategias fundamentales:

1. En el sistema financiero del agua, para alcanzar un pago justo por su aprovechamiento y obtener así los recursos necesarios para la realización de programas hidráulicos.
2. En la administración de las aguas nacionales, para garantizar su uso racional.
3. En las concesiones y permisos, para la utilización de las aguas superficiales y subterráneas y la ocupación de las zonas federales.
4. En la atención a la construcción de la infraestructura hidráulica, para dotar de agua a los usuarios.
5. En la administración de los recursos humanos, financieros y materiales para redimensionar y adecuar sus estructuras y funciones

1.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

La institución se encuentra integrada por una dirección general, siete unidades de apoyo, seis subdirecciones generales, treinta y dos gerencias estatales y seis gerencias regionales.

Tomando en cuenta que la institución cuenta con una plantilla de 21, 850 personas en su capital humano y, por lo tanto, su diagrama estructural es extenso; con fines de esquematizar éste se presentan las instancias anteriormente mencionadas en donde se observa la posición de la gerencia de personal (figura

1). A su vez, la gerencia de personal tiene a su cargo 5 subgerencias y un enlace administrativo, dentro de los que se encuentra la subgerencia de remuneraciones de la que depende la jefatura de proyecto de operación de sistemas en donde se practicó la intervención, aplicada a su vez por la jefatura de departamento de métodos y procedimientos, la cual se encuentra a cargo del psicólogo (figura 2).

Figura 1 Diagrama estructural de la Dirección General

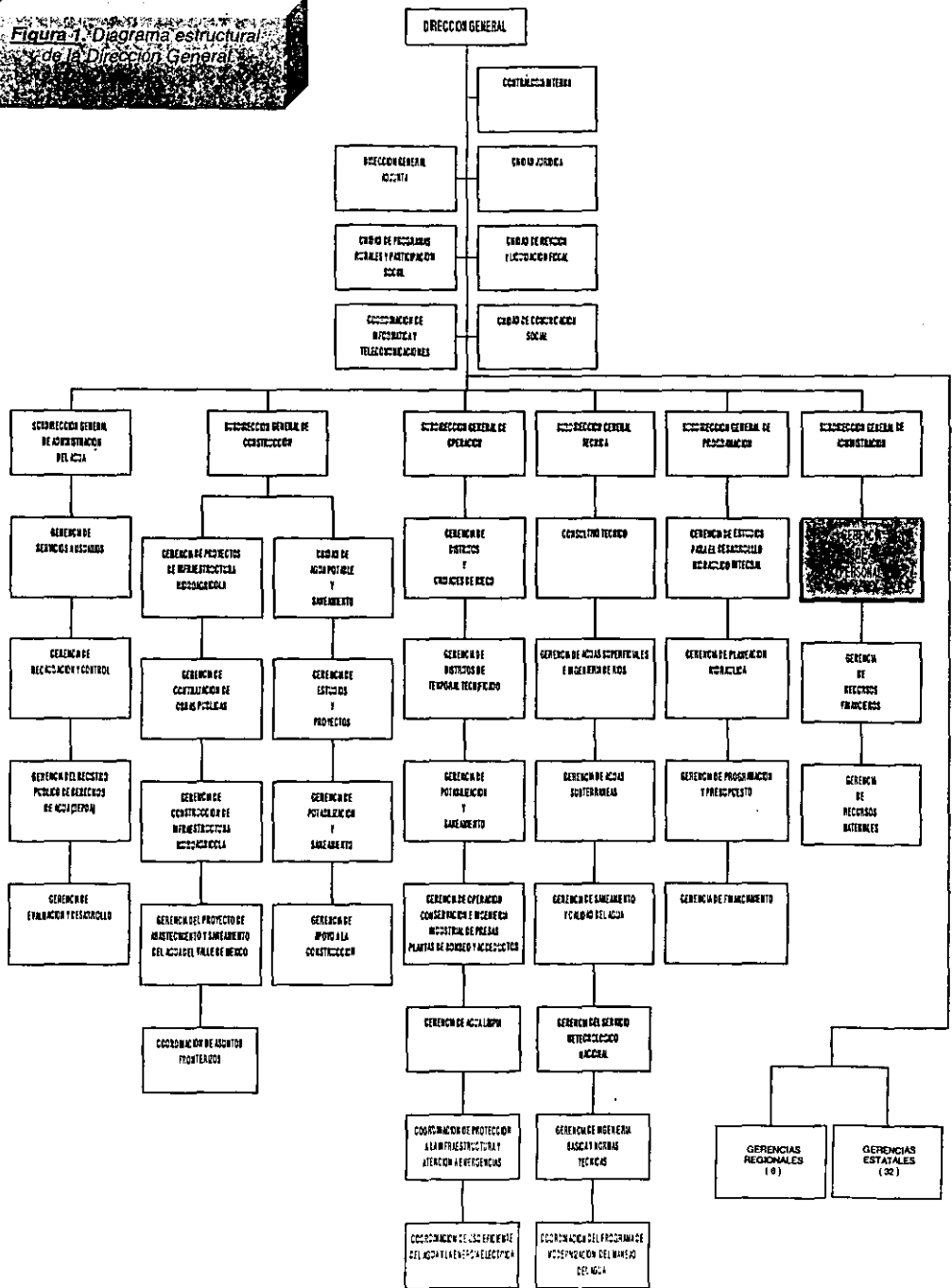
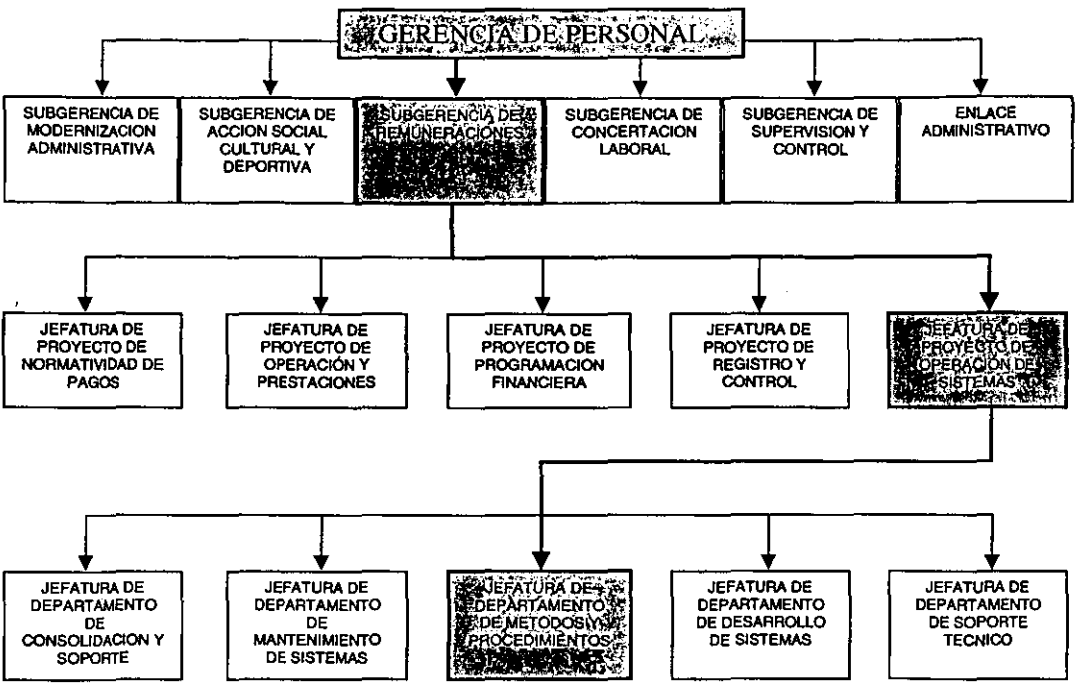


Figura 2: Diagrama estructural de la Gerencia de Personal



1.3 MISIÓN, VISIÓN, FILOSOFÍA Y POLÍTICAS DE LA JEFATURA DE PROYECTO DE OPERACIÓN DE SISTEMAS

MISIÓN

Desarrollar, mantener y actualizar sistemas, proporcionando información, asesoría y capacitación, satisfaciendo así las necesidades de nuestros usuarios.

VISIÓN

Desarrollar soluciones a corto y largo plazo, capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes que nos exija el entorno, logrando la confianza de nuestros usuarios con productos y servicios de calidad.

FILOSOFÍA

Aplicar todos los recursos de manera adecuada hacia la obtención de resultados, promoviendo así el equilibrio entre los costos y el beneficio.

Involucrarse de manera activa en la problemática de los usuarios, teniendo como objetivo establecer soluciones viables que satisfagan y superen los requerimientos de los usuarios.

Proporcionar a los usuarios productos y servicios cuyas características reflejen calidad, entrega oportuna, óptima funcionalidad, asesoría, capacitación, seguimiento y alternativas de mejora.

POLÍTICAS

Toda actividad debe ser regida bajo una filosofía de calidad en el servicio al usuario.

Se deben establecer cartas descriptivas donde se estipule: fecha de solicitud, proceso, personal asignado, fecha de entrega y rango de tiempo requerido para solucionar toda necesidad.

Todo producto o servicio debe ser sometido previamente a un análisis de procesos, eliminando los costos originados por reprocesos.

Acatar los estándares de producción de sistemas en cuanto a procesamiento de datos y presentación.

Todo producto no se considera terminado hasta no someterse a pruebas necesarias para eliminar errores.

Adaptarse hábilmente a los cambios a través de la innovación.

1.4 ORIGEN Y FUNCIONES DE LA JEFATURA DE DEPARTAMENTO DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

ORIGEN

“Operación de sistemas” se ha caracterizado por ser un área formadora de recursos humanos, interesada en satisfacer las necesidades de todos sus usuarios y con el fiel compromiso de cumplir con los acometidos que la institución

le demanda, por tal motivo implementa el departamento de “métodos y procedimientos”, el cual tiene por función el establecer las medidas de administración de recursos humanos pertinentes para el desarrollo del personal.

FUNCIONES

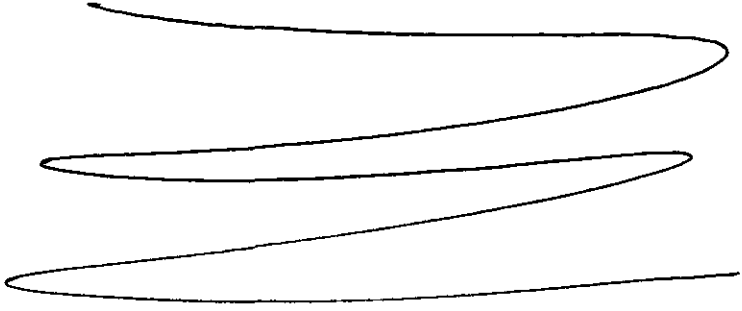
Dentro del repertorio de funciones que desempeña el psicólogo en el departamento de métodos y procedimientos se contemplan las siguientes:

- Análisis de procesos y Estudio del trabajo; visualizar la metodología y procedimientos vigentes para implementar medidas de optimización en tiempo y recursos, análisis de los procesos de nueva creación y el diseño de futuras funciones y su aplicación.
- Directrices de la organización; definir la personalidad del área de operación de sistemas, estableciendo su misión, visión, filosofía y políticas supervisando la ejecución de las mismas.
- Reclutamiento y selección de personal; apoyar las funciones de la gerencia de personal, busca los recursos humanos idóneos para los puestos requeridos.
- Inducción de personal; aplicar un proceso integral para reducir el periodo de adaptación del nuevo empleado con la institución, proporcionándole los conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- Trámites de contratación; ser intermediario administrativo entre la institución y el empleado de nuevo ingreso.
- Detección de necesidades de capacitación, observar, registrar e informar los requerimientos técnicos, psicológicos, de higiene y seguridad que requiere el personal para la planeación de programas de capacitación.

- Planes y programas de capacitación, apoyar los aspectos logísticos-administrativos de la capacitación, elabora cartas descriptivas e imparte tópicos en psicología.
- Coordinación de capacitación; participar en la planeación, organización, dirección y control de éste proceso.
- Análisis de puestos; tener la información que defina de forma completa cada puesto de la estructura de operación de sistemas, y registrar la misma en un documento formal de consulta general el cual tiene por objeto proporcionar información a las distintas instancias que así lo requieran, así como para la revisión del mismo para conceptualizar cada puesto.
- Generación de expedientes de personal; elaborar el historial de cada persona asignada al área, además de implementar una relación estrecha con su jefatura correspondiente para generar medidas correctivas en su proceso laboral y registrar su buen desempeño.
- Problemáticas laborales; intervenir en el análisis de las relaciones laborales entre los empleados vigilando la estabilidad de la misma.
- Calificación de méritos y motivación laboral; crear un ambiente de competencia y reconocimiento por el buen desempeño en base a los expedientes de personal y otras herramientas que proporcionan elementos para la misma calificación.

Derivado de la actividad del psicólogo y como aportación del presente reporte laboral se establece el diseño y aplicación de un proceso de inducción integral, el cual se conforma por elementos diferentes a los que tradicionalmente

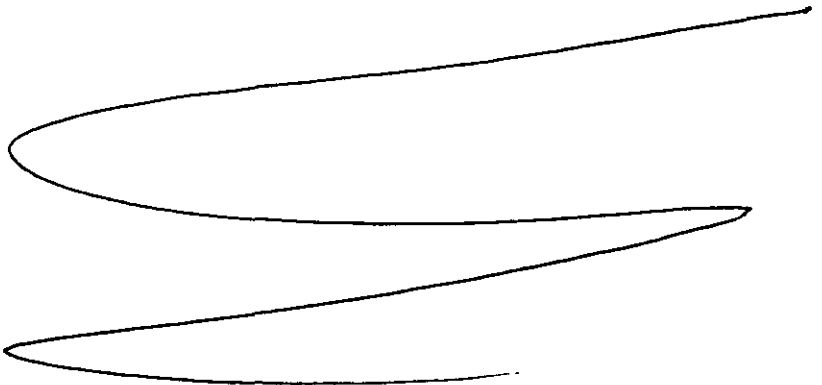
se desarrollan, con tres aportaciones principales como ya se mencionó: la autodirección en base a un proceso de instrucción por computadora, la adición del análisis de puestos que corresponde al nuevo personal y por último todo el proceso se encuentra controlado por sistemas de evaluación.



2

MARCO

TEÓRICO



2. MARCO TEÓRICO

La psicología no deja de lado la aplicación práctica de sus conocimientos, intenta conocer para poder intervenir mejorando y entrenando las habilidades mentales y afectivas. Este parece un objetivo deseable para cualquier ciencia básica.

En una sociedad tan competitiva y exigente como la actual, caracterizada por la explosión de información y la velocidad a la que se produce, es creciente el interés por la psicología. La psicología aspira a aplicar una serie de conocimientos bien establecidos para mejorar el funcionamiento psicológico del ser humano en relación con el medio en que vive.

Una razón importante de estudiar psicología es poder aplicar sus principios más sólidamente establecidos. El objetivo último es lograr conductas inteligentes, adaptadas al medio y más efectivas.

Nava establece que "la participación de un psicólogo como asesor, consultor, agente de cambio, sensibilizador y elemento fundamental en el proceso de inducción es indispensable, ya que es un profesional que se ocupa de la comprensión del comportamiento humano, de los efectos sobre la sociedad y sobre el mismo. El psicólogo interviene en todas las esferas de la vida humana, individual, social y laboral; y el efecto multiplicador de la actividad científica es evidente si se considera que el hombre no puede desprenderse bajo circunstancia alguna de su personalidad, bagaje biológico, social y cultural. La psicología es así una ciencia biopsico-social, pues el hombre es un sistema bio-psicosocial." citado en Saigar (1999).

Para acentuar la actividad del psicólogo industrial, Siegel (1965) señala que: “el psicólogo que trabaja en un ámbito industrial puede verse llamado, en el curso de un mismo día, a administrar pruebas, conferenciar con inspectores, asistir a conferencias sobre instrucción, preparar un experimento para verificar la eficacia de una nueva campaña de publicidad, practicar el análisis estadístico del cuestionario de una encuesta sobre moral, y aconsejar a algún empleado que tiene algún problema personal. Esta no es de ninguna manera una lista exhaustiva de sus funciones; presenta apenas un ejemplo del campo de acción del psicólogo industrial”.

Es importante dar a conocer el panorama de las múltiples variables y necesidades específicas que se generan en los centros de trabajo, a las cuales el psicólogo debe dar atención al generar intervenciones efectivas, inmediatas y adaptables.

En este apartado se presentan cuatro fundamentaciones teóricas las cuales son aproximaciones que sirven para explicar la intervención que se reporta, éstas son: la inducción de personal, el proceso motivacional, el proceso de aprendizaje y el análisis de puestos. Es así como se sustentan los elementos e implicaciones del presente reporte laboral.

2.1 LA INDUCCIÓN DE PERSONAL

Es importante que los psicólogos sean los responsables del proceso en el que se inicia la actividad laboral del personal de nuevo ingreso, por la complejidad del fenómeno mental que experimenta el sujeto; ansiedad, emociones, adaptación, seguridad, motivación, aprendizaje son sólo algunos de los elementos que se presentan durante esta etapa. No siempre las actividades implicadas en la inducción son dirigidas por profesionales en el comportamiento, de hecho, este proceso no se contempla como una necesidad de importancia en todas las empresas. Si se comprende realmente la atención que debe proporcionarse a la inducción por sus beneficios, se tendrá una mejor expectativa de las contribuciones que ésta tiene sobre la productividad de la fuerza laboral.

Reyes establece en una analogía sencilla de forma pero analítica de fondo lo siguiente: "...Si tratándose de una máquina, jamás al recibirla se pone a trabajar sin más, sino que se le ajusta a su sitio, se le aceita, prueba, conecta, etc., y, hasta que se está seguro de que funciona, perfectamente acoplada a todas las circunstancias que la rodean, se le pone a trabajar en firme, con mayor razón esto debe de hacerse tratándose de un hombre, que no es una máquina, sino persona." citado en Saigar (1999).

2.1.1 DEFINICIONES

Tradicionalmente la inducción se define como proceso en la administración de los recursos humanos, el cual tiene como función primordial el lograr en el personal que ingresa por primera vez a una institución, una adaptación más rápida a su entorno laboral.

Para definir mas claramente el proceso de inducción de personal y los objetivos que persigue, Werther y Davis (1994) señalan que: "un programa de orientación sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, sus políticas y otros empleados".

"La inducción es el establecimiento de una serie de planes y programas para acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general." (Arias en Nava, 1995, p.20)

Según Reyes [la inducción o introducción es necesaria porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio, aún por meras consideraciones de orden de eficiencia: los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y, si son desagradables por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, tec., aún inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa] citado en Saigar (1999).

Distintos autores han señalado que el proceso de inducción al personal tiene gran importancia desde distintos enfoques, uno de ellos especifica que "las

primeras experiencias que vive un empleado en la organización van a matizar su rendimiento y su adaptación; de ahí que nos ocupemos del proceso de inducción". (Grados, 1993, p. 258).

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

"Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc. Para llevar a cabo este proceso existen diferentes formas, que varían de una empresa a otra." (Grados, 1993, p.258).

Todas éstas definiciones tienen como factor común el satisfacer la necesidad de adaptación que presenta el empleado de nuevo ingreso para integrarse a la institución, buscando reducir el tiempo en que se tardará dicho proceso a través de la inducción de personal. Precisamente el concepto de adaptación es atendido en el presente reporte laboral, desde una perspectiva de aprendizaje por lo que se revisará en el punto 2.3 más detalladamente el contenido teórico del mismo.

2.1.2 ADMINISTRACIÓN DE LA INDUCCIÓN

Grados (1993) establece de manera general que, la inducción incluye varios aspectos, que pueden ser complementarios o no:

1. Conferencia o plática: Consiste en dar información de una manera general acerca de lo que es la empresa. Entre otros puntos están: una breve historia de la empresa, giro de ésta, filiales (si existen), producto o servicios que proporciona, número de personas que ahí laboran, proporcionar organigramas, etc.

Generalmente la conferencia la da una persona del departamento de personal o de relaciones industriales, aunque en ocasiones puede ser dada por el supervisor directo del nuevo empleado, bajo la asesoría del departamento de personal.

2. Películas, diaporama o videocinta. Aquí se detalla un poco más pero en forma audiovisual, lo que se expresó en la plática.
3. Visita a la empresa, planta e instalaciones, durante la cual se le indica la ubicación de puntos clave que, entre otros, pueden ser: reloj checador, sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, salidas de urgencia, etc.
4. Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros.
5. Nombrar un auxiliar temporal para que le brinde ayuda en cuanto a resolución de dudas y preguntas.
6. Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita, para que el trabajador vea hasta dónde llegan los límites de sus funciones y

responsabilidades y de esta manera conozca qué es lo que la empresa espera de él.

7. Proporcionar al empleado un manual de bienvenida, que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, incluyendo en éste los siguientes puntos:
 - a. Bienvenida cordial.
 - b. Historia de la compañía: Cuando fue fundada, por quién y para qué.
 - c. Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido.
 - d. Organización de la empresa. Se nombran los departamentos y divisiones de la compañía. De ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos.
 - e. El número de personas que laboran en la empresa. De ser posible se anexa un organigrama.
 - f. Informar si existe un departamento de seguridad industrial.
 - g. Reglas de seguridad.
 - h. Políticas de la empresa; por ejemplo:
 - Remuneración de la que goza el personal, días y procedimiento de pago, forma en que se efectúa la administración de sueldos y salarios.
 - Préstamos.
 - Promociones y ascensos.
 - Asistencias, faltas, retardos.

- Existencia de permisos especiales y bajo qué condiciones se otorgan.
 - Horario de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor interno.
 - Localización de sanitarios, lavabos, etc.
 - Localización de tableros y boletines.
 - Normas internas de trabajo.
 - Adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que tiene derecho.
- i. Prestaciones; por ejemplo:
- Seguro de vida.
 - Servicio médico.
 - Caja de ahorros.
 - Plan de jubilación.
 - Vacaciones.
 - Aguinaldo.
 - Becas de estudio
 - Ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, defunción de parientes.
 - Compras y precios especiales de los productos que elabora la empresa.
- j. Plan de sugerencias.
- k. Especificar días festivos en los que no se labora.
- l. Actividades socioculturales.

2.1.3 TIPOS DE INDUCCIÓN

Para Dessler (1991) existen dos tipos de inducción: la inducción a la organización y la inducción al puesto.

La inducción a la organización hace referencia al proceso de introducción y orientación en donde se le proporciona información básica al trabajador sobre las características y objetivos de la empresa. Busca integrar al trabajador a su nuevo entorno, dándole a conocer todos aquellos aspectos sobresalientes de la empresa para que en poco tiempo logre sentirse parte importante de la misma. Por lo regular este tipo de inducción la lleva a cabo el departamento de personal o de recursos humanos.

La inducción al puesto la lleva a cabo el supervisor o jefe inmediato, abarca funciones del departamento y responsabilidades específicas del puesto, que le permitan cumplir con los estándares de su trabajo establecido. Este tipo de inducción ayuda a que el nuevo elemento se lleve una imagen positiva del jefe inmediato y de sus compañeros, de tal forma que se identifique con el grupo y le facilite la ejecución de las tareas. Es conveniente hacer llegar al empleado una copia de la descripción de su puesto para que sepa que espera la empresa de él y para definirle sus responsabilidades y funciones a realizar.

2.1.3.1 INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

La inducción a la organización es la fase del proceso en donde se proporciona al empleado de nuevo ingreso una visión rápida y macro de la organización a la que se va a integrar, específicamente se proporcionan las características e identidad de la misma, así como la descripción del entorno.

Con base a lo expuesto por Grados (1993, p.258), Federico (1991, pp.69-70), Werther y Davis (1994, p.137), Reyes (1993, pp. 92-93) y Arias (1978, p. 228); (citados por Nava, A., 1995) se puede resumir que normalmente las actividades en esta fase son las siguientes:

1. Reunión con el personal de nuevo ingreso el primer día de trabajo, en donde se llevan a cabo las siguientes actividades:
 - a) Breve bienvenida a la organización, que además puede incluir un mensaje informal de la dirección general, este mensaje puede ser grabado.
 - b) Proporcionarle al nuevo empleado una idea de la organización a la que se va a integrar, su historia, productos, misión, filosofía y valores.
 - c) Comunicarle las políticas de personal: que espera la organización de él y lo que puede esperar él de la misma.

d) Hacerle saber las reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar.

e) Informarle acerca de las prestaciones y beneficios que tendrá en la organización, así como la explicación y revisión de los formatos que deberá de requisitar y firmar relativos a este rubro; se recomienda no incluir en este día los planes de prestaciones flexibles en las que el empleado tenga la opción de seleccionar lo que más le conviene tomar, ya que requerirá de tiempo para el análisis y tal vez desee consultarlo con su familia.

f) Proyección de películas, diaporamas o videocasetes en donde se refuerce al nuevo empleado lo que se le comunicó en la plática.

g) Entrega del manual de bienvenida, algunas organizaciones le entregan este manual antes de su primer día de ingreso para que lo lea y se vaya familiarizando.

h) Sesión de preguntas y respuestas.

i) Algunas organizaciones aplican un cuestionario de evaluación de esta sesión para determinar la cantidad de información que el nuevo empleado pudo retener.

2. Visita a la empresa, planta e instalaciones, durante la cual se le indica la ubicación de puntos clave, tales como: reloj checador, sanitarios, cafeterías, equipo de seguridad e higiene, botiquines, salidas de emergencia, etc.

3. Hacerle saber al nuevo empleado, que él es una parte activa de su proceso de inducción, y que él debe también llevar a cabo, por iniciativa propia, acciones que le permitan su integración a la organización, contando para esto con el apoyo y asesoría del área de recursos humanos, informándole a que personas puede recurrir dentro de dicha área.

4. De preferencia, llevar personalmente al nuevo empleado a su área de trabajo, con su jefe inmediato. En algunas organizaciones el área de recursos humanos presenta al empleado con sus subordinados, compañeros de trabajo y con personal de otras áreas con las que por el puesto que va a desempeñar deberá tener contacto, en otras es el jefe inmediato el que hace esta presentación.

2.1.3.2 INDUCCIÓN AL PUESTO

La inducción al puesto consiste en particularizar el espacio físico, responsabilidades, así como el sistema de relaciones para su respectiva identificación con el grupo de trabajo al que pertenecerá.

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

Según Nava (1995) lo anterior lleva a decir, que la inducción al puesto ayuda a que el nuevo elemento se forme una imagen positiva del jefe inmediato y de los compañeros, de tal forma que se identifique con el grupo y le facilite la ejecución de las tareas.

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

Para Reyes (1979) los aspectos que se deben cubrir mediante la inducción al puesto son:

1. Funciones del departamento:

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

2. Responsabilidad del puesto:

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

3. Políticas y procedimientos:

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

4. Recorrido por el departamento:

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

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

6. Ubicación física del lugar de trabajo.

7. Requisitos de seguridad del puesto.

En resumen la inducción al puesto es importante porque:

a) Permite que el trabajador se ubique en el puesto y en el lugar físico donde llevará a cabo sus actividades.

- b) Favorece la comunicación del nuevo empleado con el que será su jefe inmediato y sus compañeros.

- c) Ayuda a que el trabajador entienda como es que sus actividades se relacionan con otros puestos y departamentos.

- d) El trabajador recibe información acerca de sus funciones, responsabilidades y objetivo del trabajo que tiene a su cargo.

- e) Da a conocer el equipo, herramientas y materiales que son necesarios para que el trabajador pueda desempeñar sus tareas.

2.1.4 BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN

"El éxito de cualquier programa o proceso que se aplique en la organización, depende de su efectividad para cubrir determinadas necesidades; el hacer que los miembros de la organización se involucren y se esfuercen en que el programa se lleve a cabo de la mejor manera posible, requiere de que todos los miembros involucrados conozcan los beneficios que se pueden obtener con su aplicación, y el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso no es la excepción. Por lo anterior se considera de suma importancia el identificar los beneficios que tanto la organización, como el personal y los clientes pueden obtener del proceso de inducción." (Nava, 1995, p.24).

Saigar (1999, pp. 36-37) menciona 5 beneficios para la organización y 7 para el nuevo empleado como a continuación se describen:

Para la organización:

- a) Reducir costos de selección.
- b) Puede ser un factor de motivación para el personal nuevo.
- c) Se puede utilizar como una introducción a los beneficios de capacitación y desarrollo.
- d) La organización puede aprender del personal nuevo. Puede tener un efecto benéfico sobre el personal antiguo.
- e) Da una impresión favorable de la organización a los nuevos empleados.

Para el nuevo empleado:

- a) Reduce los sentimientos de aislamiento, temor y ansiedad de los nuevos empleados.

- b) Pueden entrar a formar parte de la organización con mayor rapidez.**
- c) Se sienten mas seguros y convencidos de estar en su ambiente.**
- d) Con menos ansiedad, tienen mayor capacidad para aprender sus nuevos deberes.**
- e) El asedio de los compañeros o las críticas pueden mantenerse en su perspectiva apropiada, puesto que los trabajadores mejor orientados tienen esperanzas mas realistas del empleo.**
- f) Necesitan menos atención de sus compañeros de trabajo, así como de los supervisores.**
- g) Tienen un mejor rendimiento y menos probabilidades de abandonar su empleo.**

Otro enfoque puntualiza que un programa de inducción bien planeado reduce la ansiedad y tensión de los nuevos empleados, lo que permite reducir el tiempo de aprendizaje del trabajo, incrementar los niveles de productividad, mejor asistencia, menos desperdicio y una mejoría de la calidad de los productos (Sikula 1993).

Según Reyes considera que los primeros recuerdos del trabajador "son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y, si son desagradables -por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, etc.- aún inconscientemente afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa". Además éstas impresiones pueden afectar la imagen de la organización, ya que el nuevo empleado las comunicará a su familia, amigos, colegas de trabajos anteriores, etc., se sabrá lo bueno y lo malo. "Por lo tanto la

calidad de la inducción es el reflejo de una empresa así como de los productos y servicios que ofrece." citado en nava (1995).

"La inducción, en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, en cambio, si proporciona un beneficio al empleado y, por lo tanto, a la empresa", además de que vale la pena refinar y actualizar este proceso de forma permanente. Además se afirma que "es importante la utilización de estos medios, sin importar el tamaño de la empresa. En las pequeñas organizaciones debería existir, por lo menos, un pequeño manual u hojas de bienvenida, en los que se incluyeran los aspectos básicos que componen un manual de este tipo. Conforme la empresa es más grande, la utilización de estos instrumentos es más importante, en función del proceso de mecanización y automatización que sufre el personal cuando éste es muy extenso; de no utilizarse los canales de comunicación entre los directivos de la empresa y el personal, éstos comenzarán a cerrarse o diluirse, lo que afectará la productividad y rendimiento de aquélla. El uso de la inducción es recomendable en todas las empresas pero en las gubernamentales se hace indispensable, debido a la gran cantidad de personal que manejan, la falta de ésta origina una deshumanización y automatización de las actividades del personal." (Grados, 1993, p.260).

En éste apartado se enfatizan para los fines del presente reporte laboral; los beneficios económicos y motivacionales que un proceso integral de inducción puede obtener para la institución.

2.1.4.1 BENEFICIOS ECONÓMICOS

El recurso económico que establece una organización al dirigir sus esfuerzos para seleccionar personal, es directamente proporcional con lo que gastará en la tarea de reclutamiento. De ésta forma, en las organizaciones en donde no existe gran movimiento de personal o ensanchamiento en su plantilla, el recurso económico destinado en el proceso de selección se encuentra íntimamente relacionado con la rotación de personal. Por lo general no se establecen los mecanismos de control pertinentes para poder clarificar estadísticamente las variables que intervienen para que el personal se retire de la institución.

Este es el caso de la inducción, en donde la medición de su impacto es importante para poder deslindar éste factor de la rotación de personal, ya que puede presentarse que el personal decida dejar la institución por encontrarse mal informada, con expectativas iniciales mal cubiertas, etc.

Una vez que se ha decidido invertir en un proceso de inducción de personal, en donde la institución y el empleado se encuentran beneficiados, es importante determinar el seguimiento del proceso y demostrar que la aplicación de la inducción es un factor que puede contribuir directamente a disminuir los índices de rotación de personal.

2.1.4.2 BENEFICIOS MOTIVACIONALES

La inducción de personal tiene como papel principal el adaptar de manera rápida al empleado dentro del ambiente institucional y laboral, a través de esto tempranamente fomenta el desarrollo del empleado en base a la delegación de responsabilidades, la estimulación de su iniciativa, demostrándole el trato que la institución tiene con sus empleados, la importancia que tiene el pertenecer a dicha organización, etc.

Si el papel de la inducción consiste simplemente en aclimatar a los nuevos empleados y hacer que se acostumbren a la nueva organización, a la larga se está causando un perjuicio. La inducción debe ser un proceso de doble vía y asegurar que los puntos de vista, las aspiraciones y los intereses de todos los empleados nuevos sean un factor en la toma de decisiones sobre el cambio organizacional, si se requiere. Esto representa una fuente de motivación.

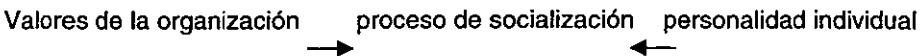
2.1.5 SOCIALIZACIÓN EN LA INDUCCIÓN

A continuación se citará en extenso el capítulo 1.2.4.4. de Nava (1995) con la finalidad de proporcionar elementos sobre el papel socializador del proceso de inducción al integrar a los sujetos al equipo de trabajo, así como sobre las interacciones que se generan.

Chiavenato (1986 p.246-247) considera que el concepto de socialización organizacional "enfoca la interacción entre un sistema social estable y los nuevos miembros que ingresan en ella".

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

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



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

activamente en la naturaleza y actividades de la organización, denominan a este proceso individualización.

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

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

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

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

- Participar en interacciones frecuentes
- Definirse entre sí como integrantes de un todo común

- Compartir normas comunes
- Poseer una misma cultura o subcultura
- Tener la certeza de que formar parte del grupo es conveniente
- Contar con objetivos comunes
- Tener una percepción colectiva de su unidad".

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

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

Además consideran que el grupo "se compone de personas cuyas relaciones están basada en un conjunto de papeles y status interrelacionados:

éstos constituyen el eslabón que relaciona a los integrantes del grupo social con la cultura, sobre todo en sus aspectos institucionales".

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

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

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

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

Tannenbaum (citado por Petit, 1984, p.29) define a la organización formal como aquella que "ha sido planificada y querida por sus creadores: una vez prescrita y reglamentada, es el reflejo oficial de sus postulados sociales, psicológicos y administrativos. Pero tal organización no se realiza nunca plenamente en el comportamiento de sus miembros".

Petit dice que "a partir de ese universo de la prescripción, los individuos y los grupos desarrollarán una organización informal, es decir, un conjunto de comportamientos no previstos por la organización formal".

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

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

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

Base de Comparación	Grupo Formal	Grupo Informal
Naturaleza General	Oficial	No oficial
Conceptos Básicos	Autoridad y Responsabilidad	Poder y política
Enfoque fundamental	Posición	Persona
Fuente de poder del líder	Delegado por la dirección	Dado por el grupo
Directrices del comportamiento	Reglas	Normas
Fuentes de Control	Premios y castigos	Sanciones

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

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

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

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

Normas de actitudes y valores, muchas veces estas normas no tienen ningún fundamento, son simplemente mitos que resultan de los temores o los deseos del grupo, sin embargo son aceptados por todos los miembros, por ejemplo: el que los gerentes no puedan salir a comer con personal de nivel inferior, uso del lenguaje, manera de vestir, identificar a alguna persona o grupo que está en su contra y que obstaculiza su trabajo, etc.

Los grupos informales en las organizaciones satisfacen múltiples necesidades de los empleados que no pueden satisfacer la organización formal ni los jefes inmediatos, según Strauss y Sayles (1994, pp. 101-105) las investigaciones indican que los trabajadores que no tienen oportunidad de estrechar contactos sociales encuentran el trabajo insatisfactorio lo que se refleja frecuentemente en

baja productividad, alta rotación y ausentismo. Basándonos en lo expuesto por estos autores, a continuación se mencionan algunas de las necesidades que los nuevos empleados pueden satisfacer al integrarse a su grupo informal de trabajo:

- 1) Identificación.- Los nuevos empleados buscan algo más que amigos, quieren pertenecer, este sentido de pertenencia se dificulta en las grandes organizaciones donde este sentimiento se da sólo de manera indirecta, en cambio en los grupos informales donde los contactos son más estrechos este sentido se desarrolló de manera muy importante.

- 2) Comprensión de los amigos.- la rutina del trabajo diario proporciona un gran número de situaciones frustrantes y tensionales, por lo que el nuevo empleado necesita confiar en alguien para poder compartir estas situaciones, y que mejor si ese alguien ha vivido situaciones análogas que le faciliten la comprensión de estas experiencias.

- 3) Guía de la conducta aceptable.- El nuevo empleado se encuentra ante un nuevo medio social, donde no sabe cual es el comportamiento que se espera de él, sus jornadas están llenas de situaciones ambigüas que no están contempladas en el material escrito que le fue proporcionado o que aunque estén contemplados nadie se apega a dichas políticas, por lo que el grupo informal le proporciona una guía de comportamiento no en términos de políticas escritas sino en lo que realmente es aceptable dentro de la organización.

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

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

5) Protección para los miembros.- El grupo protege a sus miembros de la autoridad y presiones externas. El sentido de alianza que existe en el grupo disciplina a los miembros que tratan de ganar el favor de los jefes inmediatos a costa de delatar a sus compañeros o de producir demasiado trabajo, a los que no ayudan a sus compañeros. El blanco más común del poder del grupo es el jefe inmediato, si éstos toman decisiones que provoquen la insatisfacción de los miembros del grupo, pueden expresar su insatisfacción disminuyendo su ritmo de trabajo, saboteando el trabajo, observando el reglamento al pie de la letra o haciendo que el jefe aparezca como inepto ante sus superiores.

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

BENEFICIOS

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

PROBLEMAS

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

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

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

2.1.6 LA INDUCCIÓN EN EL SISTEMA DE CALIDAD

Cuando en la organización existe el desarrollo de sistemas de calidad, debe de proporcionarse al sujeto al que se proporciona la inducción, la información referente a las políticas de calidad; ya que en estos procesos es indispensable la participación del factor humano. De igual forma en los procesos de calidad y sus políticas debe integrarse el proceso de inducción de personal dentro de éste, con la finalidad de asegurar la calidad de dicho proceso.

A continuación se proporciona una breve descripción de ISO9000, su importancia y el de su aplicación a nivel mundial.

Reyes H. (1999) describe que ISO9000 quizá comenzó como una norma de calidad única para la Comunidad Europea; sin embargo, el impresionante ritmo de crecimiento de verificaciones ISO9000 en los mercados globalizados, se ha extendido por el planeta a causa de su sencillez, su adaptabilidad y por ser viable en cualquier medio.

Declara que los sistemas de Calidad tradicionales suponen que los trabajadores sólo son capaces de realizar acciones rutinarias y repetitivas y que a medida que la capacidad de los individuos sea mayor se asegurará que todos los pasos previos se realizaron con éxito antes de que el producto o servicio avance en el sistema de valor de producción; sin embargo, muchas compañías no documentan sus procesos, tienen procedimientos operativos ineficaces o no cumplen con lo documentado; por lo que en muchas ocasiones para cumplir con los estándares solicitados por sus clientes, las empresas tratan de cambiar la forma en que operan y hacen negocios, agregando una serie de pasos

innecesarios para la detección y prevención de errores, añadiendo funciones de vigilancia específicas, que elevan los costos de producción, para asegurar que se cumplan los requisitos.

Contrariamente a lo anterior , el plan para el sistema de Administración de calidad básica elaborado por el Comité Técnico 176 postula tres principios fundamentales para reemplazar sistemáticamente los procedimientos ineficaces, agregar nuevos que sean productivos e impulsar las operaciones de producción; estos son:

- Anote lo que haga
- Haga lo que anotó
- Verifique lo que hace

El contenido de ISO9000 trasciende las barras del idioma y la cultura, no exige a las compañías que cambie lo que hacen bien, sólo que lo documenten y lo midan. Es la estandarización de procesos, no el debilitamiento de la cultura.

Las empresas profesionales promueven el uso de ISO9000 para contribuir a la estandarización de los sistemas de calidad en la industria, sobre todo en las empresas que hacen negocios en los mercados globales.

Si se siguen los requisitos de documentación de ISO9000, el resultado será un manual de calidad conciso que establece políticas básicas, fundamentales en descripciones de trabajos de segundo y -como se requiere- tercer nivel y procedimientos de procesar que reflejan, en pocas palabras, lo que en realidad se hace.

Los procedimientos bien redactados propician que los involucrados colaboren para mejorar las labores y hagan que el producto final de sus esfuerzos sea el mejor producto posible, esto es, que el dominio de un trabajo y de un proceso debe concederse a los que lo llevan a cabo para contar con un conjunto preciso de expectativas respecto a lo que se espera de él, antes de que el trabajo detallado se traslade al siguiente proceso.

El tercer paso de los postulados de ISO9000, "verifique lo que hace" se cumple por medio de un sistema metódico de auditorías internas regulares de procesos comparados con procedimientos. El esquema de auditoría interna confirma que los procedimientos son comprensibles y precisos o en su defecto propone modificaciones pertinentes y oportunas promoviendo que quienes realicen las tareas puedan proponer el mejoramiento de los procesos.

Otro de los elementos claves indispensables de ISO9000 es la capacitación sistemática y constante de quienes realizan los procesos; debido a que con frecuencia se descuida la capacitación formal y se da por hecho que quienes realizan las tareas saben lo que se espera de ellos, sin tomar en cuenta que conforme avanza la tecnología los empleados y los procesos cambian. La capacitación debe ser continua o la administración de la calidad se estancará y perderá eficacia.

ISO9000 es un paso evolutivo de la revolución industrial, no un paso revolucionario, para el éxito instantáneo. Consiste en una plataforma para lanzar una nueva fase en la madurez de los negocios por medio de procesos de control y auditorías internas. Es un cambio cultural alejado de los sistemas de administración encontrados y las inspecciones de tipo aduanal. Brinda una

estructura para trabajar y mejorar continuamente. Reemplaza la administración de control de daños con la administración de los hechos. Incluye todo lo necesario para lograr la calidad constante, no sólo para alcanzar objetivos arbitrarios. Representa un compromiso con todos los que participan en el sistema de administración de calidad.

2.1.6.1 APLICACIÓN DE ISO9000

¿Qué es la ISO-9000?

- Una Norma Internacional para regular un sistema de Dirección de Calidad
- La Norma proporciona la base y guía para el desarrollo de un sistema de calidad
- Los detalles varían de compañía en compañía y de lugar en lugar
- Requiere un conveniente y documentado aseguramiento de proveedores
- Contiene los requerimientos mínimos de un sistema de calidad
- Es una serie de Normas en donde se incluyen guías y requerimientos sobre los cuales se debe desarrollar en forma efectiva un sistema de Calidad

Como las diversas parte del ISO-9000, además incluye modelos contra los cuales el sistema puede ser auditado para verificar su operación y efectividad (como los modelos de aseguramiento de la ISO-9001, ISO-9002 e ISO-9003) y finalmente incluye normas de terminología y Herramientas de soporte para su aplicación (como ISO-8402)

El impacto que ha tenido la aplicación de la serie de normas ISO-9000 a nivel internacional ha sido arrollador, ya que a la fecha (en tan sólo doce años desde la 1era. Edición) se estima que existen aproximadamente 200,000 empresas en el mundo bajo los lineamientos establecidos por estas normas. La importancia de implantar sistemas de administración de la calidad con base en ISO-9000, cobra fuerza por muchas razones y beneficios, que pueden clasificarse de manera general, en dos categorías:

Categorías Internas

- Incrementa la eficiencia de operación
- Brinda la oportunidad de examinar críticamente la forma en que se lleva a cabo el trabajo y cómo interactúan las diferentes áreas de la organización
- Mejora y da consistencia a los procesos
- Mejora la documentación, métodos y clasifica las responsabilidades
- Concientiza a los empleados a cerca de la calidad
- Ahorra costos al disminuir los reprocesos, desperdicios y reclamos por garantías
- Fortalece la comunicación entre los empleados

Categorías Externas

- Mejora la satisfacción de los clientes
- Da una ventaja competitiva
- Mejora la imagen y credibilidad de la organización
- Facilita los intercambios comerciales
- El cliente percibe la mejora en la calidad
- Reduce las auditorías, verificaciones y controles por parte de los clientes
- Se incrementa la participación en el mercado

2.2 MOTIVACIÓN

El concepto motivación deriva del verbo en latín mover, lo que implica la necesidad que energiza a la conducta para obtener algo, dirigir el comportamiento hacia una meta.

Chiavenato (1999, pp. 36-37) hace referencia al ciclo motivacional, asegurando que: comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.

Resulta de la inducción de personal un estado motivacional distinto en el personal que se ha sujetado a este proceso a diferencia del que no se incluye en las tareas que permiten reducir temporalmente la adaptación de los sujetos a las organizaciones. Por tal motivo a continuación se hace referencia sobre las posturas que sustentan teóricamente la afirmación.

2.2.1 LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

En relación a la motivación y la influencia que ésta ejerce sobre el comportamiento en el trabajo, Gama (1992, p. 44) establece que "...al ser la psicología una disciplina que estudia el comportamiento humano y la administración la que estudia las organizaciones, es a los especialistas de una y otra a quienes corresponde estudiar y definir los factores internos (personalidad, motivación, valores, emociones) y externos o ambientales (objetos, situaciones, destrezas, relaciones sociales) que influyen en la conducta laboral, para que les permitan crear ambientes y programas propicios capaces de generar patrones de comportamiento que lleven al individuo al cumplimiento de los objetivos de su puesto y, a su vez, a la satisfacción personal."

Arias y Heredia (1999, p.p. 241-243) mencionan que: Es común escuchar en las organizaciones la sentencia: "Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más." Frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio, como si fueran marionetas a quienes hay que "motivar". Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción hacia el trabajo"; pero en esta frase se habla de dirección, como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas.

Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por el contrario, debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados por vía de un medio: el trabajo.

Por otro lado, todavía en muchos libros se habla de que un trabajador "contento" produce más y mejor. Es común caer en el error de que un elemento motivado produce más. A fin de cuentas, muchos administradores se interesan por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción. Sin embargo, la motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo, como se aprecia en la figura 3.

El individuo desarrolla un esfuerzo (es decir, manifiesta una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización. Por ejemplo: un obrero puede estar motivado para alcanzar una producción elevada, pero si sus compañeros de trabajo lo presionan para que no lo haga, o si los procedimientos de la organización fallaron y no tienen materia prima, no logrará esa producción elevada. Si trabaja a un ritmo impuesto por la línea de montaje (tecnología) su motivación elevada no servirá de nada.

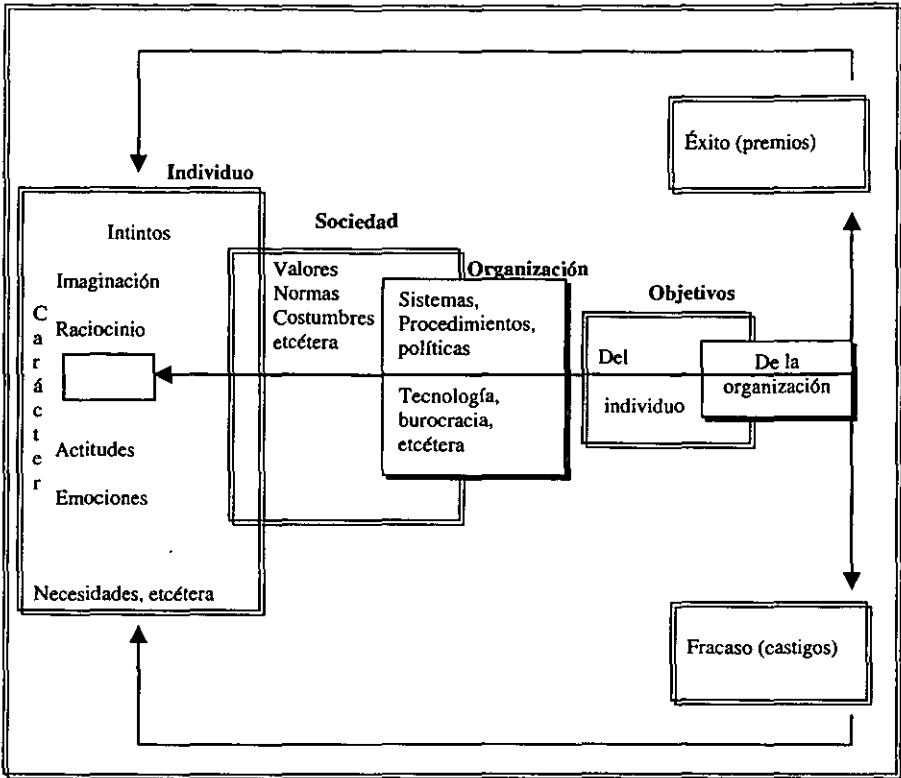


Figura 3. El esfuerzo se finca en la motivación individual, pero es matizado por la sociedad y la organización; se relaciona con los objetivos individuales y de la organización y puede conducir a premios o castigos que afectarán los esfuerzos futuros a través de la motivación.

Volviendo al esfuerzo, éste tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos están unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo (si es que lo hay). Por ejemplo: si una muchacha busca trabajo en un banco sólo por huir de los quehaceres domésticos, su escaso esfuerzo contribuirá muy poco a alcanzar los objetivos de la organización: estos últimos la tienen sin cuidado. Si contribuye a

alcanzar los objetivos de la organización el trabajador recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.), pero en caso contrario, obtendrá sanciones (castigos, carencia de ascensos, etc.). Tanto los premios como las sanciones van a redundar en su motivación.

La organización emplea esos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre el comportamiento de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar los inoperantes. Desde luego, los que se consideran adecuados contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de la organización. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales.

Ahora bien ¿cuáles son esos objetivos personales? Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales. Sin embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los seres humanos o recurriendo al concepto de cultura, podemos pensar en encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

2.3 APRENDIZAJE

En éste apartado se analizarán diversos conceptos relacionados con el aprendizaje, desde su definición y conceptos componentes hasta el aprendizaje por computadora y sus implicaciones con la psicología del trabajo.

2.3.1 DEFINICIONES

Para Domjan, (1999, p. 13) "El aprendizaje es una experiencia humana tan común que poca gente reflexiona sobre lo que quiere decir exactamente que algo se ha aprendido. No existe una definición universalmente aceptada de aprendizaje; sin embargo, muchos aspectos críticos del concepto están captados en la siguiente formulación:

El aprendizaje es un cambio duradero en los mecanismos de la conducta que comprende estímulos y/o respuestas específicos y que resulta de la experiencia previa con estímulos y respuestas similares".

Chance, P. (1994, p.p. 24-26) establece un desglose de conceptos necesarios para entender el aprendizaje, como a continuación se explican:

A menudo el aprendizaje se define de una manera simplista como un cambio en la conducta debido a la experiencia, La aparente simplicidad de esta definición es, sin embargo, engañosa.

Si se considera por ejemplo la palabra cambio. ¿Por qué se dice que el aprendizaje es un cambio de conducta? ¿Por qué no decir, por ejemplo, que el aprendizaje es una adquisición de conducta?.

Se prefiere la palabra cambio sobre el término de adquisición porque el aprendizaje no siempre parece comprender la adquisición de algo (por lo menos no en el sentido usual), pero siempre implica algún tipo de cambio.

La palabra conducta también tiene que explicarse. Se dice que el aprendizaje es un cambio en la conducta, mas no un cambio en el conocimiento, las percepciones, las expectativas u otros atributos cognoscitivos.

Ésta selección de palabra es problemática, por ejemplo el hecho de que una rata no recorra un laberinto no significa necesariamente que no pueda hacerlo. De la misma manera, no se puede suponer que una niña no tiene la capacidad para leer simplemente porque no lee cuando se lo pedimos. Existe una diferencia entre lo que un organismo puede hacer y lo que hace, entre aprender una conducta y llevarla a cabo.

El aprendizaje significa un cambio en el potencial de comportamiento más que un cambio real en la conducta. Un problema con este argumento es que no se puede medir el potencial, se debe definir al aprendizaje en términos de conducta.

La definición de aprendizaje dice que éste "se debe a la experiencia". Ésta frase es necesaria porque, mientras que todo aprendizaje abarca cambios en la conducta, no todos estos cambios incluyen un aprendizaje. La fatiga, las heridas, las drogas, la enfermedad y la maduración pueden modificar la conducta, pero estos cambios no se consideran aprendizaje. Éste se refiere sólo a cambios en el comportamiento producidos por la experiencia.

Una experiencia es "un evento o serie de eventos en los que se participa o que se viven". Los eventos son fenómenos físicos: son cambios en la presión del aire a los que llamamos sonido, ondas de luz a las que denominamos imágenes, las sensaciones táctiles a las que llamamos tacto.

Esto no quiere decir que los eventos a los que llamamos experiencia carezcan de un significado más allá de sus propiedades físicas; pero este significado mayor es generalmente producto del aprendizaje.

2.3.2 TECNOLOGÍA EDUCATIVA Y APRENDIZAJE

Shunk (1997) asegura que: "Los últimos años han atestiguado el rápido desarrollo de avances tecnológicos capaces de educar con métodos no tradicionales. La investigación sobre los efectos de la tecnología en el aprendizaje apenas comienza, pero es evidente que ésta posee el potencial para acabar de raíz con la educación tradicional y enseñar de maneras inimaginables".

En ésta sección se especificarán algunas de las áreas en las que han ocurrido avances tecnológicos, principalmente se enfatizará la relación entre la tecnología y el aprendizaje.

2.3.3 APRENDIZAJE POR COMPUTADORA

Bork (1984) establece que "En tanto que las computadoras se vuelven más comunes en las escuelas, aparecen cada vez más en los programas. Las computadoras tienen varias aplicaciones en la educación." citado por Shunk (1997, p. 427).

A continuación Shunk (1997, p.427) cita varios autores haciendo referencia a el alfabetismo computacional (Seidel, Anderson y Hunter, 1982) que, en términos generales, se refiere a "los conocimientos mínimos, las técnicas, la familiaridad, las capacidades, las habilidades, etc., acerca de la computación que son esenciales para que el individuo funcione bien en el mundo contemporáneo" (Bork, 1985, p.33).

En términos más específicos, se refiere a: 1) la habilidad para controlar y programar una computadora; 2) la habilidad para utilizar los paquetes de programas para fines personales, escolares o laborales; 3) el conocimiento del hardware disponible y de los paquetes de software; y 4) la comprensión de la influencia de las computadoras en los individuos, las naciones y en todo el mundo. El alfabetismo computacional y el aprendizaje por computadora no constituyen teorías del aprendizaje o la enseñanza, sólo que las computadoras cumplen una función para éstos propósitos. Por ejemplo, se puede preguntar si las computadoras mejoran los logros escolares más que la educación tradicional y si trabajar con éstas máquinas ayuda a adquirir habilidades de reflexión y solución de problemas más que las otras formas de actividades de aprendizaje y enseñanza.

2.3.4 PSICOLOGÍA Y EL USO DE LA COMPUTADORA

Para Munive y Manrique (1994, p. 51) "El desarrollo que ha tenido la tecnología de la computadora ha abarcado diferentes áreas de la psicología, por lo que se puede considerar como una herramienta útil que optimiza las actividades del psicólogo, brindándole velocidad, precisión, creatividad, simplificación, clasificación y aumento de la productividad en sus actividades cotidianas; auxiliándolo en la toma de decisiones."

Para Peniche Lara "El empleo de la computadora es vital, dada su rapidez para adaptar y modificar el sistema de producción de una empresa." (citado en Munive Y Herrera, 1994, p. 46).

Armstrong (1991, p.p. 123-124) menciona que "Los computadores permiten tener la información de recursos humanos en forma compactada y accesible, y esa sola razón puede justificarlos. Pueden generar información para la toma de decisiones en la planeación de los recursos humanos, en forma más flexible, rápida y comprensiva que cualquier sistema manual." (citado en Jiménez, 1997, p. 57).

En relación a la utilidad de la computadora, Munive y Manrique (1994, p. 51) enfatizan que ésta es eficiente a través de "el uso repetitivo de ejercicios para la revisión, refuerzo y memorización de conocimientos ó habilidades". (Manrique, 1994, p.42).

Como puede observarse la computadora en el ámbito de la psicología del trabajo, funciona para optimizar desde misiones de aprendizaje hasta aplicaciones

que minimizan el tiempo y esfuerzo que los especialistas en la conducta laboral deben utilizar para satisfacer las demandas de la organización.

2.4 ANÁLISIS DE PUESTOS

"Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de Administración de Recursos Humanos (ARH) para la organización, sea en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos. La descripción se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades, en tanto que las especificaciones se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante debe tener características compatibles con las especificaciones, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido registrado en la descripción. En general, la descripción presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

Puesto que en la mayor parte de las organizaciones los cargos se proyectan y se diseñan sin contar con la dependencia de ARH, falta saber cómo los proyectan y los diseñan las otras dependencias. En otras palabras, es necesario que se analicen y se describan para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de administrar los recursos humanos empleados en ellos. Cuando el

diseño ya está hecho desde hace mucho tiempo, la dificultad radica en conocerlo en su totalidad. La descripción y el análisis de cargos es el mejor camino para lograrlo." Chiavenato (1999).

"Dentro de las técnicas administrativas para fomentar la productividad, el análisis de puestos constituye el punto de partida para muchas de las funciones importantes de las empresas, las cuales, se supone, están en búsqueda permanente de la productividad y competitividad." Arias y Heredia (1999, p. 385).

2.4.1 DEFINICIONES

Con el objeto de definir el análisis de puestos, Gama (1992) establece definiciones de palabras clave relacionadas con éste concepto desde el punto de vista etimológico hasta una definición concreta del mismo:

La palabra análisis proviene del griego "anályein" que significa "desatar", por lo tanto, es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de éste.

Ahora bien, en psicología la palabra "análisis" se conoce como la descomposición de los elementos de una experiencia total para estudiar sus componentes y sus mecanismos.

...Puesto proviene del latín "positu" que significa sitio o espacio que ocupa una cosa, empleo, dignidad, oficio o ministerio.

Reyes Ponce y Arias Galicia definen al puesto como: "El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal." Citados por Gama (1992, p. 14).

- Las cualidades se refieren a las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea.
- Las responsabilidades son las que todo individuo asume en toda actividad laboral. Pueden ser en equipo, dinero, maquinaria, herramienta y personal.
- Las condiciones son el conjunto de situaciones del medio en las cuales se va a desempeñar el individuo.

Después de revisar todos éstos conceptos, propone una serie de definiciones para el análisis de puestos:

- Un proceso de investigación de las actividades de trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.
- La determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás.
- La definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza con el objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización.
- La separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto.
- El método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que

debe satisfacer la persona que va a desempeñar con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

- La información reunida, analizada y compilada en descripciones y especificaciones de un puesto.
- Un procedimiento sistemático orientado a recopilar información sobre la manera en que llevan a cabo los trabajos y las características personales que requieren (Howel, 1979) citado por Gama (1992 p. 20).
- Estudios definidos que determinan qué tipos de comportamientos deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos.

Resume y concluye con una definición: "el análisis de puestos es: conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz y eficiente".

Para definir el concepto de análisis de puestos, Fernández y Sánchez (1997) establecen que es: "El proceso metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo".

Para Arias y Heredia (1999, p. 386) "Un puesto constituye el conjunto de tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal. En otras palabras, se coloca el énfasis en las acciones desplegadas y los requerimientos para lograrlas y no en la persona ocupante de ese puesto."

Reyes (1996) hace una definición de todos los elementos que se relacionan con el análisis de puestos:

El concepto de puesto. Es requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada: el puesto.

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida. Cada una de éstas unidades de trabajo recibe el nombre de " puesto". Éste se define como " el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".

Conjunto de operaciones. Todo trabajador " hace algo" concreto y definido, sea en forma continúa, sea periódica o eventualmente. Estas operaciones constituyen por su materialidad el elemento más visible y apreciable del puesto. Cualidades, responsabilidades y condiciones. Mas para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos. Se engendra además en el trabajo un conjunto de responsabilidades que debe asumir. Y, por último, el trabajo se realiza dentro de un medio especial al que está sujeto el trabajador durante sus labores. Todo esto debe tomarse en cuenta para tener una idea completa y precisa de lo que es un puesto.

Unidad específica de trabajo. Como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y las posibilidades de la actuación humana normal, cada uno de ellos forma una unidad específica, es

decir, que difiere de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende, o de los requisitos que supone.

Impersonalidad del puesto. Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del operativo concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Por eso, un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez; pueden trabajar en una oficina varias mecanógrafas, muchos choferes en una línea de transportes, etc., que hacen exactamente lo mismo.

La determinación de la eficiencia y méritos de los trabajadores concretos que ocupan los puestos, es objeto de otra técnica.

La ocupación: Es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí íntima relación funcional. Así dentro de la ocupación "mecánico", entran los puestos de tomero, fresador, esmerilador, taladrista, etc.

La diferencia entre ocupación y puesto es la que se da entre el género y las especies que comprende.

El título del puesto. Es el término con el que se conoce y determina todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra, ó con unas cuantas. El título debe ser por ello de tal naturaleza, que no comprenda, ni más, ni menos elementos de los que forman el puesto.

Por lo expresado es evidente que los títulos deben revisarse cuidadosamente, para evitar confusiones.

Por último se hará referencia a las definiciones que proporciona Chiavenato (1999 p.p. 331-333), sin embargo éste utiliza como términos relacionados a la descripción y análisis de cargos, como a continuación se describen:

Descripción de cargos

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.

La descripción es el proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás en la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del mismo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos de éste y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo "puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás. Los deberes y las responsabilidades, que corresponden al empleado que los desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización".

Básicamente, tareas o funciones "son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante". Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama".

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de éstos, es decir, hacia sus aspectos intrínsecos.

Análisis de Cargos

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza éste en relación con los aspectos extrínsecos.

Aunque la descripción y el análisis están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

2.4.2 MARCO LEGAL

Con fines de determinar los artículos de la Ley Federal del Trabajo que se relacionan con el contexto del análisis de puestos, diversos autores han determinado cuales son éstas implicaciones, sin embargo para los fines de éste reporte, se citarán algunos señalamientos hechos por Reyes (1996):

La ley no puede precisar los detalles de cada trabajo de los que se realizan a su amparo, porque son de número casi indefinido y existen variaciones fundamentales aun en los del mismo tipo, de una empresa a otra. Por eso nuestra Ley Federal del Trabajo en sus artículos 24 fracción II y 47 fracción III encomienda esta función a los contratos al exigir que en ellos “ se determine el

trabajo con la mayor precisión posible”, y que en los colectivos “ se fijen la intensidad y calidad del trabajo”.

Los contratos, por desgracia, se limitan ordinariamente a consignar “nombres de puestos” en su tabulador, tratándose de los colectivos, o en alguna cláusula de los individuales, dejando el contenido de los mismos a la apreciación, a la costumbre, a la imaginación, etc., situación que la Ley apenas tolera, pero que no desea, como aparece claramente en el texto del artículo 33.

La Ley constriñe a patrones y trabajadores a que precisen los elementos impalpables de trabajo, al establecer en su artículo 113 fracción II como obligación del trabajador “ ejecutar las labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos”.

Complementando Arias y Heredia (1999, p. 386) decláran que “En México existe, además, el mandamiento legal de especificar con “...la mayor precisión posible...”, dentro del contrato de trabajo, “...el servicio o los servicios que deban prestarse...” (art. 25 fracc.III de la Ley Federal del Trabajo) por una razón trascendente: una causal de rescisión del contrato sin responsabilidad para el patrón radica en desobedecer el trabajador al patrón “...siempre que se trate del trabajo contratado...” (art.47 fracc. XI).”

2.4.3 NECESIDADES QUE SATISFACE

Para Reyes (1996 p.p. 13-14) " La técnica conocida con el nombre de "análisis de puestos" responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace" y "las aptitudes que requiere para hacerlo bien".

A) Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa les será útil pues, por razón de sus funciones, necesariamente tienen sólo una vista de conjunto de los trabajos concretos.

B) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distinguan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

C) Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

D) Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

En relación a las actividades que se desempeñan en la administración de recursos humanos, Arias (1999, p. 385) establece que "En el afán de propiciar el mejor empleo del tiempo y de otros recursos por parte de los miembros de la

empresa u organización, puede emplearse el análisis de puestos para cubrir diversas necesidades, entre ellas:

- a) reclutar a miembros potenciales.
- b) Establecer requisitos a satisfacer por los candidatos para ocupar un puesto.
- c) Seleccionar mejor al ocupante de un puesto.
- d) Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- e) Establecer planes de carrera.
- f) Definir la remuneración de cada puesto en relación con los demás.
- g) Establecer las bases para evaluar el rendimiento o desempeño del ocupante del puesto.
- h) Eliminar duplicidades en el trabajo.
- i) Coordinar las tareas de los diversos puestos.
- j) Evitar riesgos de trabajo.
- k) Establecer sistemas de incentivos a la productividad.
- l) Determinar montos de fianzas y seguros.
- m) Establecer tipos de supervisión necesaria.
- n) Base para efectuar auditorías integrales."

2.4.4 TÉCNICA

La mayoría de los autores coinciden con la estructura y forma que debe contener el análisis de puesto, por lo que en éste apartado se citará en extenso la propuesta de Reyes (1996, p.p. 17-27), ya que en base a ésta se elaboraron los análisis de puestos correspondientes al presente reporte:

La dificultad para precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar de un sistema para realizarlo. Esta técnica recibe el nombre de "análisis de puestos". Y lo merece en verdad, pues lo fundamental en ella es la "separación y ordenamiento" científicos de los elementos que integran un puesto.

Se tiene casi siempre una idea global y confusa de cada puesto, muchos de los elementos que lo forman no están diferenciados, y mucho menos sistemáticamente ordenados.

Se requiere pues fundamentalmente:

- 1.- Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión;
- 2.- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador;
- 3.- Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica;
- 4.- Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente, y
- 5.- Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, recibe el nombre de analista. Obviamente se comprende que debe tener capacidad de observación, mente analítica, propiedad y claridad para expresarse.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, recibe el nombre de "descripción de puesto".

La forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llaman "especificación de puesto".

ACTIVIDADES PREVIAS

Aprobación de la gerencia. En ésta, como en todas las técnicas de administración de personal, se requiere como punto de partida para implantarla el convencimiento y la aprobación de la gerencia. Para lograrlos es imprescindible presentar el planeamiento del sistema como una inversión, haciendo cálculos aproximados sobre su costo y listando los beneficios, directos e indirectos, que necesariamente rendirá. Como una base sobre el costo puede considerarse que en promedio cada "puesto" analizado implicará aproximadamente 5 horas de trabajo de un analista.

Determinación de sus objetivos. Un análisis genérico e indeterminado en cuanto a los fines a que se destina, pierde mucho de su efectividad. Sus objetivos determinarán el tipo de factores que se investiguen, la extensión y minuciosidad de los datos que se consignent, la forma de estructurarlos, etc.

Podemos distinguir cuatro tipos principales de análisis de puestos:

- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Prácticamente comprende sólo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión la secuencia de los mismos;

- El que se hace para orientar la selección de personal. En él lo fundamental es, por el contrario, la especificación, orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

- El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En él se pone énfasis especial en "el cómo" deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, es constancia con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos que vamos a adiestrar.

- El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser más amplio y preciso, pero en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

Información a los trabajadores. Sin la cooperación, o lo que es peor, con la oposición de los trabajadores, es muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán muy limitados. Por ello debe instruirse y convencerse al personal sobre sus finalidades y su utilidad.

Para ello servirán folletos, carteles, circulares, volantes, conferencias, etc. Hay que procurar mediante ellos que el trabajador se sienta, como lo es en realidad, elemento importante en el análisis.

Los supervisores necesitan una preparación más amplia puesto que serán auxiliares del analista en su labor. Los dirigentes sindicales requerirán también una instrucción más completa y detallada para que presten su colaboración.

Preparación de analistas. Es necesario contar con uno o varios analistas y para ello prepararlos convenientemente. Además de los conocimientos de esta técnica, requieren tener una idea general sobre los sistemas de producción empleados en la empresa, por lo que es útil que hagan un recorrido previo por ésta, en el que recibirán explicaciones generales que les ayudarán a apreciar más exactamente los elementos de cada puesto.

RECOPIACION DE DATOS

Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto pueden resumirse en los siguientes:

Observación directa. Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza. Pero usada en forma exclusiva, es de ordinario insuficiente, como ocurre en aquellos puestos en que existen actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación, así como aquellas constituidas por un proceso que abarca todo un día o más.

Durante la observación conviene tomar datos escritos, pues, fuera de memorias privilegiadas, es imposible retenerlos todos.

Informes del trabajador. De lo dicho se deduce que la observación debe completarse con explicaciones verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlas. Estas tienen especial importancia para la descripción de puestos, pues nadie como él conoce los detalles de su trabajo. Debe dejársele que

explique con amplitud, cuidando sólo de que lo haga ordenadamente. No debe preocuparse el analista por interrumpirlo para tomar anotaciones, pues esto hace sentir al trabajador la importancia de sus informes.

Informes de los supervisores inmediatos. Estos funcionarios deben completar los datos que escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador. Pero su intervención principal consiste en revisar los elementos recogidos, y principalmente los informes del trabajador y el supervisor; cuando aparezca alguna contradicción o discrepancia entre ambos, hay que definirla antes de formular la descripción.

El supervisor tiene especial importancia para proporcionar los informes sobre los requisitos de la especificación de puestos.

Cuestionarios. Presentan la desventaja de estandarizar los datos que se buscan, con lo que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen a un departamento o sección de otros. Estos elementos son frecuentes, ya que el trabajo es algo vital que escapa a medidas predeterminadas. Para análisis en el taller, es todavía menos apropiado, pues hay obreros que carecen de la capacidad necesaria para contestarlos adecuadamente.

La práctica más aconsejable es usar varios medios de recopilación al mismo tiempo: como una base que sirva al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario presta una ayuda inmejorable; los cuestionarios para el supervisor ayudan para la especificación y para asegurarnos de la integridad y precisión de los elementos recogidos; la observación da viveza a todos los elementos que nos han sido proporcionados.

¡Nunca debe perder de vista quien analiza que no investiga trabajadores, sino puestos!

LA DESCRIPCIÓN

Distinguiremos en ella tres partes:

A). - El encabezado. Contiene los datos de identificación del puesto. Estos se refieren a los siguientes puntos principales:

1.- Título del puesto. Previamente precisado

2.- Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.

3.- Ubicación; se expresará el departamento, sección, taller, nave, etc., en que se desarrolle el trabajo. Esto sirve, para localizarlo y observarlo en caso necesario. Tratándose de trabajadores que desempeñan sus labores fuera de la oficina o taller, se designará el lugar en que reportan, y donde están sus supervisores, documentos, etc.

4.- Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.

5.- Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatas, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.

6.- Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores. Esto ayuda a establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.

7.- Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.

8.- Número de los trabajadores que desempeñan el puesto. Más no el nombre de los mismos, por las razones expresadas.

9.- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.

10.- Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez..

B).- La descripción genérica. Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve.

Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastará explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

C).- La descripción específica. Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo separado, de ser posible, con numeración ordinal.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en sus partes o etapas principales.

Pueden también formarse grupos y sub-grupos lógicos o funcionales de las operaciones realizadas.

Parece más aconsejable la enumeración en orden cronológico; pero si bien es relativamente fácil tratándose de trabajos manuales, no siempre lo es en los de oficina, ni mucho menos en los de supervisión o dirección. En estos últimos es preferible seguir un orden lógico, partiendo de las funciones más generales a las más concretas comprendidas de ellas.

Pueden añadirse dibujos de las piezas manufacturadas, esquemas de las máquinas empleadas, etc., si con esto se facilita la más clara inteligencia del trabajo.

Debe expresarse qué tiempo de la jornada, aproximadamente, se dedica a cada actividad, al menos en las continuas y periódicas.

Conviene terminar la descripción con una fórmula de suficiente generalidad, para que quede comprendida cualquier actividad propia de ese puesto, que pudiera escapar al analista.

¡ Una descripción será buena si cualquiera que la lea tiene una idea clara y completa del puesto !

LA ESPECIFICACIÓN

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe.

Dentro de las técnicas de administración de personal estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de " factores". Todos los que se usan,

entran dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En el grupo correspondiente a " habilidad " suelen colocarse factores tales como: adaptabilidad a diversos puestos; aptitud analítica; conocimiento de equipo, operaciones, de herramientas, de métodos; criterio; destreza manual; don de mando; exactitud de cálculo, en mediciones, selección, en lecturas, registro; experiencia; ingenio; iniciativa; instrucción general; inventiva; precisión.

En la categoría de " esfuerzo", pueden enumerarse, entre otros factores: atención continua; esfuerzo físico; esfuerzo mental; esfuerzo auditivo; esfuerzo visual; tensión nerviosa.

La responsabilidad puede referirse a: calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes, procesos, trabajo de otros, seguridad de otros.

Las condiciones de trabajo comprenden factores como: ambiente circundante: (caliente, húmedo, mal iluminado, con suspensión de polvos, con ruido, etc.); deterioro de ropas; peligro de accidentes de trabajo; peligro de enfermedades profesionales; postura incómoda.

En algunos casos el factor " esfuerzo " se substituye por otro más amplio: " requisitos físicos y mentales ", para comprender otros factores tales como sexo, edad mínima y máxima, estatura, etc.

El número y la clase de los factores empleados dependen de los objetivos a que se destine el análisis y de la amplitud del personal analizado.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

REQUISITOS DE ESTILO

Claridad. El uso de términos ambiguos, esto es, que puedan entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello deben excluirse términos tales como " asistir, " verificar ", etc.

Sencillez. También por razón de claridad debe emplearse un lenguaje accesible a todos. Esto no excluye el empleo de tecnicismos que son de uso corriente en la empresa.

Concisión. Debe emplearse el menor número posible de palabras, porque esto favorece también la claridad.

Precisión. Es quizá la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud por quienes usen las descripciones , tales como " poco ", " mucho ", " frecuente ", " largo ", " de gran responsabilidad ", etc.

Requiere igualmente esta cualidad el empleo de expresiones cuantitativas, siempre que sea posible. Así, mejor que decir " levanta grandes pesos ", es decir : " levanta pesos mayores de 30 kilos ".

Viveza. Debe procurarse en lo posible hacer una descripción viva y no una enumeración de tonos grises. Por ello la observación es muy conveniente. Ayuda a obtener esta cualidad el empleo de verbos funcionales, tales como corta, taladra, perfora, etc. Conviene iniciar con ellos cada párrafo y usarlos en presente de indicativo.

FORMAS ESCRITAS

Existen dos principales: a) La descripción libre, y b) La lista checable.

En la descripción libre, como lo indica su nombre, el analista no tiene que sujetarse a un modelo determinado para consignar los hechos, teniendo la ventaja de que puede adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto.

La lista checable consiste en una forma impresa que tiene ya especificados los datos que se pretenden investigar, dejándose en cada factor el espacio necesario para poner una marca, cuando lo incluya el puesto. Tiene el inconveniente de que no siempre puede adaptarse a todos los puestos de la empresa.

Lo más frecuente es combinar ambas, empleando la libre para la descripción de puestos y la lista checable para la especificación.

CONSERVACIÓN Y REVISIÓN

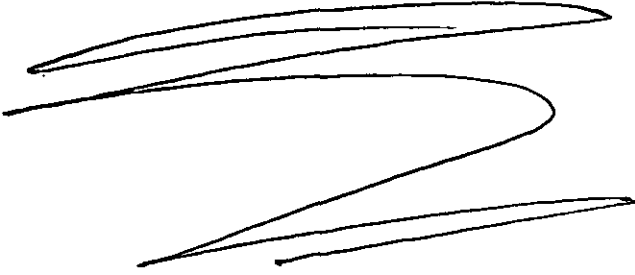
El arreglo sistemático de las diversas descripciones y especificaciones no sólo sirve para su fácil manejo y localización sino que les añade un nuevo valor: el que resulta del conjunto y la comparación de unas con otras.

Suelen anexarse a cada descripción los apuntes tomados por el analista, porque pueden revelar el por qué se tomaron ciertos datos, o aclarar otros. Igualmente conviene que, al registrarse algunos cambios en las especificaciones, los datos anteriores se conserven para tener idea de los movimientos que sufre un puesto.

El orden que se lleve en el archivo puede variar de una empresa a otra de acuerdo con sus necesidades. Sin embargo, es muy conveniente que se tomen como base las claves y sistemas que resultan de las gráficas de organización de la empresa. En todo caso el sistema debe ser fijo, claro y sencillo, así como

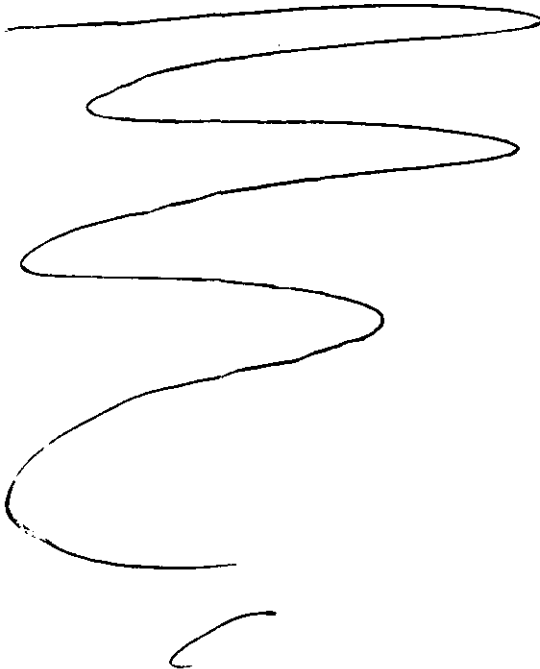
formularse un índice completo de claves para facilitar la localización de cualquiera especificación de puestos.

En cada descripción y especificación debe existir una forma para llevar el control de las personas que las usen y tengan en su poder, así como también de los cambios y revisiones operadas, sea en forma periódica para mantenerlas al corriente, sea excepcionalmente por cambio de maquinaria, métodos, etc.



3

PROCEDIMIENTO



3. PROCEDIMIENTO

En 1989 se inician las actividades del área de operación de sistemas, la cual por adición de funciones requiere una plantilla de personal mayor para solventar sus necesidades, sin embargo es hasta 1999 cuando se inicia el desarrollo de un proceso para la incorporación del personal de nuevo ingreso a el área de operación de sistemas.

La petición de un material para el nuevo personal, surge cuando el subgerente del área observó que el proceso en que se incorporaban los empleados era abrupto y desorganizado. La propuesta que generó consistió en establecer un material formal y estructurado, el cual no demandara la atención total del psicólogo. En base a lo anterior se planeó un proceso integral de inducción, con las siguientes características:

- a) Un programa por computadora que le permitiera al empleado que se incorpora al equipo de trabajo, obtener la información necesaria para reducir el tiempo de adaptación al medio laboral.
- b) El desarrollo de las fases sucesivas aseguraron que para la aplicación del proceso, no se dependía directamente de la atención personalizada para lograr el objetivo que persigue la inducción de personal.
- c) La planeación de medios que permitieron hacer valoraciones objetivas de los resultados que proporcionan los instrumentos utilizados.
- d) La incorporación del análisis de puestos como fuente de detección y entrenamiento en procesos laborales.

Para poder asegurar las características mencionadas de forma ímpolita, se trazaron 5 fases las cuales integraron el proceso:

- 1.- "Diseño del formato y su aplicación para obtener la información de la inducción".
- 2.- Una vez que se obtuvieron los resultados del formato se procedió a "la estructuración de la información por computadora", con finalidad de dotar al proceso de autoaplicabilidad a través de la automatización.
- 3.- Hasta este momento se tenía como resultado los contenidos que de forma común se imparten como un programa de inducción, sin tomar en cuenta que la administración es por computadora y que se efectuaron evaluaciones para valorar el aprendizaje del contenido. Un elemento adicional que se consideró de gran relevancia, fue la construcción de análisis de puestos, para lo cual se necesitó "la elaboración del cuestionario para obtener los datos del análisis de puestos".
- 4.- Al obtener la información del cuestionario, se realizó "la integración del análisis de puestos" como herramienta de diagnóstico y entrenamiento sobre los tópicos de trabajo. Hasta ésta fase se cuenta ya con el material necesario para la aplicación del proceso para como fue planeado.
- 5.- Al contar con los antecedentes descritos, se procedió a "la aplicación a los empleados del proceso integral de inducción".

3.1 FASE 1: DISEÑO DEL FORMATO Y SU APLICACIÓN PARA OBTENER LA INFORMACIÓN DE LA INDUCCIÓN

Antes de iniciar esta actividad fue necesario investigar las fuentes con las cuales se podría obtener y consultar la información. Se indagó sobre el personal que tenía capacidad administrativa para otorgar los contenidos, una vez ubicados los puestos y localización física se efectuó un registro de estos datos para posteriormente, utilizarlo al efectuar la aplicación del formato.

El objetivo de ésta actividad consistió en diseñar un formato estructurado para facilitar la acumulación y organización de la obtención de información que contemplaría la inducción por computadora.

Como primer actividad del procedimiento, se estructuraron los apartados necesarios para la obtención de información en el formato, se decidió establecer tres áreas en el material, las cuales correspondieron a:

- a) Información referente a la institución, la cual se dividió en 30 preguntas abiertas, las cuales obtendrían información sobre: antecedentes históricos, misión, normatividad, funciones y responsabilidades, así como la estructura organizacional.

- b) Información referente al área de operación de sistemas, la cual se dividió en 40 preguntas abiertas, para obtener información sobre: antecedentes históricos, directrices organizacionales, estructura organizacional, funcional y prestaciones.
- c) Información referente a los puestos y sus funciones, la cual se dividió en 20 preguntas abiertas, para poder obtener información sobre: responsabilidades y especificaciones del puesto.

En relación a la población a la que se aplicó el formato, se segmentó la obtención de datos de la siguiente forma: la información correspondiente al inciso a), se obtuvo en entrevista con una jefatura de la gerencia de personal; la correspondiente a b) se obtuvo en entrevista con el subgerente del área de operación de sistemas, jefe de proyecto y dos jefaturas de departamento por su antigüedad; la información del inciso c) se obtuvo mediante la entrevista con todas las jefaturas de departamento.

Una vez diseñado el formato para obtener la información a proporcionar en el proceso de inducción, se practicó la aplicación de éste, utilizándolo como guía para entrevistas personalizadas para obtener la información. En relación a la temporalidad de la aplicación, ésta se efectuó en un lapso de 1 semana, con una duración aproximada de 2 horas por persona. La aplicación de la entrevista difirió en su aplicación, en base a que la información debería de obtenerse de distintas fuentes.

Continuando con la obtención de información inicial, adicionalmente se obtuvieron manuales normativos de la institución así como de prestaciones y tópicos administrativos los cuales fueron indispensables para el conocimiento del personal que recibió la inducción.

En relación a la duración total de este proceso, se necesitó un tiempo total de dos semanas.

3.2 FASE 2: LA ESTRUCTURACIÓN DE LA INFORMACIÓN POR COMPUTADORA

En relación a los antecedentes que se requirieron para iniciar ésta etapa, fue necesario contar con la información obtenida en la fase anterior, de forma estructurada para proceder a su sistematización.

El objetivo que persiguió es el crear una aplicación informática autoadministrable para proporcionar al personal de nuevo ingreso la información sobre la inducción de personal, sin contar con asistencia personalizada para dicho efecto.

El procedimiento se inició con la investigación sobre los requerimientos en software y hardware para incorporar el material obtenido a una aplicación informática, la cual tuvo como característica, la operación en cualquiera de los equipos con los que cuenta el área. Al establecerse los requerimientos, se consultó al subgerente del área para iniciar con la sistematización. Cuando se obtuvo la aprobación se procedió a solicitar la asesoría técnica para efectuar el ingreso de la información a los medios informáticos.

Se estructuró la información del programa se establecieron dos fases en el material, tomando como criterio de división la extensión del contenido además, de que la primera fase constituye la inducción institucional y la segunda a la referente al área en la que directamente se establecerá el desempeño de sus funciones; la administración de los tópicos se describe a continuación:

① INDUCCIÓN INSTITUCIONAL:

- CONDICIONES GENERALES
- MISIÓN
- FUNCIONES
- ESTRATEGIAS
- ESTRUCTURA ORGÁNICA
- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
- PRESTACIONES

② INDUCCION AL ÁREA:

- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA GERENCIA DE PERSONAL
- ESTRUCTURA
- DESARROLLO HISTÓRICO (OPERACIÓN DE SISTEMAS)
- MISIÓN, VISIÓN, FILOSOFIA Y POLÍTICAS
- PROCESOS Y FUNCIONES DE OPERACIÓN DE SISTEMAS
- PERSONAL DEL ÁREA
- AREAS CON LAS QUE SE TIENE MAYOR RELACIÓN
- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
- ÁREA DE TRABAJO

La forma en que se controló el aprendizaje de los tópicos, fue a través de evaluaciones. Al final de cada una de estas fases se proporcionó al sujeto un cuestionario de evaluación y hoja de respuestas; los reactivos tuvieron como opción de respuesta cierto o falso, estos contemplaban la información expuesta en cada fase como se muestra en la tabla 1.

Tópicos	No. De reactivos
Introducción	1
Contenido	1
Inducción institucional	2
Misión de la institución	2
Funciones	7
Estrategias	6
Estructura orgánica	13
Organigrama estructural	15

Tópicos	No. De reactivos
Estructura de Operación de Sistemas	1
Misión, Visión, Filosofía y Políticas	5
Procesos y funciones	2
Personal del área	52
Áreas con las que se tiene mayor relación	1
Funciones y responsabilidades	3
Área de trabajo	7
TOTAL:	118

Tabla 1: Distribución de tópicos y reactivos de evaluación correspondientes.

La condicionante para acceder a la siguiente fase, consistió en que el sujeto respondiera con un índice de aciertos $> \text{ó} =$ al 90% del cuestionario, el cual correspondía a la información total de la fase. El psicólogo efectuó manualmente la evaluación del cuestionario y, en base a los resultados, proporcionó el acceso a la siguiente fase ó presentó nuevamente la fase evaluada.

Cabe mencionar que la presentación del material por computadora tuvo la flexibilidad para que el sujeto pudiera hacer la revisión hacia delante y hacia atrás dentro del mismo, con la finalidad de poder reforzar los tópicos que se presentaron. Otro punto importante es que se diseñaron cuatro evaluaciones diferentes en su contenido; con la finalidad de que el sujeto al necesitar más de una exposición del material por no acreditar el criterio de evaluación, no focalizara únicamente los tópicos presentados en ésta.

3.3 FASE 3: LA ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA OBTENER LOS DATOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Como actividad previa se discutió con el subgerente en base al tiempo (costo) y las intervenciones para mejorar métodos y procedimientos de trabajo (beneficio) que se pudieran obtener a través del análisis de puestos, con la finalidad de definir sus alcances y estructura; delimitando finalmente que el material se diseñara de forma completa, pero dando prioridad en tiempo a la parte que correspondiera al proceso de inducción. Finalmente pueden observarse los elementos de prioridad para éste proceso en el anexo A. Técnicamente ya se ha hecho referencia a este punto (pag. 65-66) por la importancia que tiene el delimitar los fines del análisis de puestos para poder asegurar su efectividad.

El objetivo que ésta fase persiguió fue obtener cuantitativamente y cualitativamente con integridad y precisión la información correspondiente a cada puesto que se encuentra dentro de la estructura del área en donde se aplicó la intervención.

El procedimiento consistió en el diseño de un cuestionario en base a los requisitos de obtención de información necesarios o áreas, las cuales están íntimamente relacionadas con las que posteriormente constituyen el análisis de puestos. El cuestionario contuvo 4 áreas generales para obtener información y cada área con sus respectivos reactivos como a continuación se describe (anexo B):

- 1.- Encabezado: 26 preguntas de opción libre para obtener datos generales y la identificación del puesto.
- 2.- Descripción genérica: 3 preguntas de opción libre, para obtener la descripción general sobre el trabajo a realizar.
- 3.- Descripción específica: 28 preguntas de opción libre, para establecer detalladamente los procedimientos utilizados para desempeñar toda la actividad laboral, además de obtener la información referente a las condiciones medio-ambientales en las que se desarrolla. Contempla apartado de observaciones.
- 4.- Especificación del puesto: 30 preguntas de opción libre para obtener los conocimientos necesarios, experiencia laboral, tipo y cantidad en responsabilidades, así como los requerimientos físicos e intelectuales para desempeñar el puesto.

En relación a la aplicación de ésta herramienta, se utilizó el cuestionario como la estructura para efectuar entrevistas dirigidas y personalizadas. Se obtuvo la autorización del subgerente para entrevistar a un jefe de proyecto, una secretaria, a cada jefatura de departamento y a dos de sus colaboradores operativos. Las entrevistas tuvieron una duración de 1 hora por sesión para cada uno de los entrevistados.

Se asignaron las siguientes sesiones en base a la extensión de la información a obtener: 1 sesión para encabezado y descripción genérica, 10 sesiones para la descripción específica y 3 sesiones para la especificación del puesto. Cabe mencionar que, con la información que se fue obteniendo, se procedió en paralelo a establecer el cruce de ésta para obtener validez, al complementar la información del personal operativo con la que proporciona su jefatura de departamento correspondiente y, en el caso de la información correspondiente a las jefaturas de departamento, esta se validó contra la información proporcionada por el jefe de proyecto, siendo que para la jefatura de proyecto el subgerente proporcionó sus comentarios y visto bueno.

La forma en que el cuestionario se aplicó a la población, fue por orden de nivel jerárquico; de la jefatura de proyecto a los niveles operativos, obteniendo un total de 20 personas de las cuales 13 son de nivel operativo y 7 de mandos medios, cubriendo el total de las funciones de 1 jefatura de proyecto, 6 jefaturas de departamento, seis operativos y el apoyo secretarial.

La duración del diseño, aplicación y estructura de la información fue de 3 meses.

3.4 FASE 4: LA INTEGRACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Como antecedentes a ésta fase, se requirió tener escrita y ordenada por puesto, la información obtenida en el cuestionario para obtener datos del análisis de puestos.

Esta fase se realizó para cubrir los siguientes objetivos:

- a) Como material informativo para lograr en el trabajador una mejor y más rápida adaptación a su entorno laboral.
- b) Para establecer los criterios para evaluar la metodología y procedimientos iniciales con los que ingresa el trabajador.
- c) Como material de entrenamiento para fomentar en el sujeto la incorporación de la metodología y procedimientos laborales vigentes en el área de trabajo.
- d) Para evaluar el cambio en sus procesos laborales.

Como **procedimiento** se integró la información al formato de análisis de puesto; el cual proporcionó la estructura y organización a dicha información (ver anexo A). La estructura del análisis de puestos se diseñó bajo las siguientes áreas:

- a) Datos generales de la organización,
- b) Identificación del puesto,
- c) Descripción genérica,
- d) Descripción específica,
- e) Conocimientos en instrumentos y formación,
- f) Conocimientos teóricos,

- g) Responsabilidad en bienes,
- h) Responsabilidad en datos confidenciales,
- i) Responsabilidad en contacto con el público,
- j) Responsabilidad sobre métodos de trabajo,
- k) Medio ambiente,
- l) Políticas de la organización,
- m) Inventario de habilidades,
- n) Reporte de necesidades,
- o) Análisis de tareas.

La **aplicación** consistió en depurar la información obtenida para posteriormente integrarla al área correspondiente en el formato de análisis de puestos.

Se aplicó a los 14 puestos que constituyen el área de operación de sistemas, los cuales se describen a continuación.

- a) Jefe de proyecto
- b) Jefe de departamento de soporte técnico
- c) Jefe de departamento de desarrollo de sistemas
- d) Jefe de departamento de mantenimiento de sistemas
- e) Jefe de departamento de consolidación y operación
- f) Jefe de departamento de métodos y procedimientos
- g) Jefe de departamento de información y apoyo
- h) Técnico de soporte

- i) Desarrollador de sistemas
- j) Actualizador de sistemas
- k) Consolidador y operador de información
- l) Desarrollador de métodos
- m) Encargado de atención a usuarios
- n) Secretaria

La duración de este fase fue de 1 mes.

3.5 FASE 5: LA APLICACIÓN A LOS EMPLEADOS DEL PROCESO INTEGRAL DE INDUCCIÓN

Para la intervención se utilizó una población total de 7 mandos medios y 9 personas con nivel operativo, siendo 11 trabajadores en el área de informática y 5 en el área administrativa. Las características de los sujetos fueron las siguientes: 8 hombres y 8 mujeres, de los cuales el estado civil de 3 era casados y 13 solteros, con un promedio de edad de 25 años, con grado máximo de estudios 12 de nivel técnico y 4 con profesional.

El procedimiento para ésta fase, estuvo compuesto por dos actividades: cómo **primera actividad** se procedió a **entrevistar al sujeto** al que se proporcionó el programa de inducción. El guión de la entrevista es apegado a los datos del análisis de puestos, enfocando principalmente la obtención de información en las áreas correspondientes a la “descripción genérica” y “descripción específica”.

Se toma la información que contenía el análisis de puesto correspondiente a ese puesto, siendo que de la descripción genérica se tomaron sus tres componentes, asignando 1 en caso de que el sujeto presentara la respuesta igual o semejante a la establecida en el documento, y 0 en caso de que no la presentara.

En relación a la descripción específica, las actividades ya se encuentran numeradas y, se asigna 1 ó 0 y se calificó de igual forma que en la descripción genérica.

Puede observarse que el sistema de calificación, consistió en ponderar el análisis de puestos y, contrastarlo contra el sistema de trabajo con el que ingresa el sujeto, en base a este sistema de ponderación.

Para definir más específicamente la información que se obtuvo a través de la declaración verbal del sujeto; en la descripción genérica se obtuvo una síntesis de los objetivos, funciones y la razón de su trabajo. En cuanto a la descripción específica se describió detalladamente el procedimiento de trabajo que utiliza el sujeto, en relación a lo establecido en el área de operación de sistemas a través del análisis de puestos.

El objetivo de esta actividad consistió en establecer la experiencia laboral con la que ingresaba el trabajador (procesos preliminares), para posteriormente contrastarla dos meses después con los procedimientos de trabajo que el empleado utilizara (procesos finales); esto con la finalidad de identificar el impacto que tendría el programa de inducción en el aprendizaje del sujeto, efectuando la medición de su "conducta laboral", a través de la incorporación de los nuevos procedimientos y los cambios en su método de trabajo.

Se obtuvo una calificación global, tomando como el 100% la metodología vigente en operación de sistemas, sacando el porcentaje correspondiente en base al nivel de aplicación con el que ingresa el sujeto.

Como **segunda actividad** se proporcionó una máquina y el disco que contenía la información a exponer. Se observó el avance de los sujetos entre fase y fase a través del requisito de aciertos que anteriormente ya se mencionó.

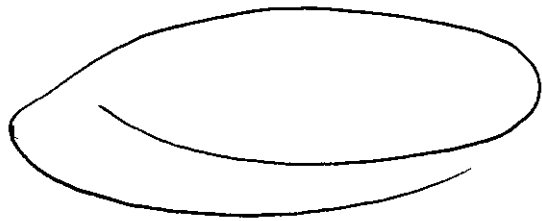
Cuando el personal completaba el material expuesto por computadora, recibía de forma personalizada la presentación formal con cada uno de los empleados que pertenecían al área de sistemas.

Antes de proceder a incorporar al personal a su área y puesto de trabajo, le era proporcionado el análisis de puesto correspondiente, el cual fué explicado en relación a su contenido y estructura; notificándole que recibiría asesoría sobre sus funciones, derechos u obligaciones, y que estos serían aclarados por el aplicador del programa. Con relación a la información técnica, esta sería tratada por personal especializado.

Como seguimiento de la aplicación, se procedió a aplicar el cuestionario de entrevista inicial, a la jefatura correspondiente, para anotar los procedimientos que el sujeto efectuaba en su trabajo, además de la aplicación directa al sujeto del mismo cuestionario. Se obtuvo así el comparativo entre los "procesos preliminares" y los "procesos finales" que el trabajador utilizaba.

En relación al contenido de la información expuesta por computadora, se aplicó en forma completa el cuestionario correspondiente a las dos fases. Se obtuvo la calificación final, tomando como el 100% a la totalidad de los reactivos y así, se obtuvo el porcentaje de aprendizaje correspondiente a las respuestas a las que contestó acertadamente.

A continuación se observarán los resultados del programa.

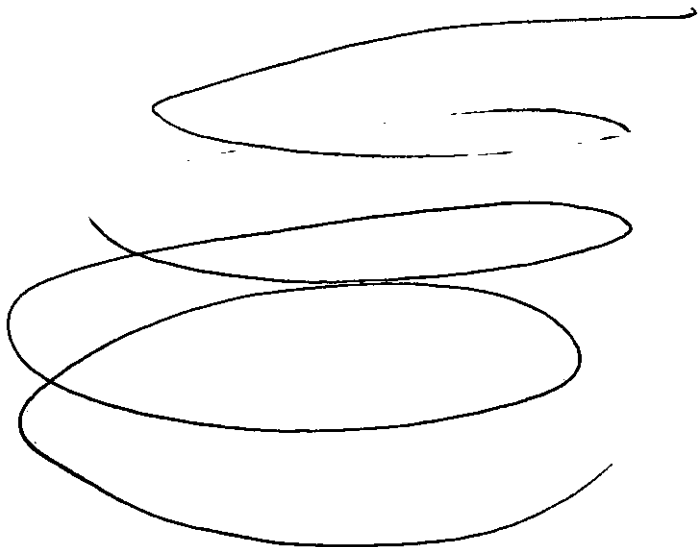


4

ANÁLISIS

Y

EVALUACIÓN



4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

El presente reporte tiene por objetivo demostrar cuantitativamente y cualitativamente cuales son los beneficios que presentan los programas de inducción en el ámbito organizacional, además de incorporar el análisis de puestos como herramienta de detección y entrenamiento de habilidades en el sujeto. Cabe mencionar que en éste trabajo se efectuaron evaluaciones en los tres momentos en que se desarrolló; observando detalladamente el antes, durante y después de la aplicación del proceso de inducción.

Una de las dificultades que puede presentarse al utilizar la técnica y metodología que se muestra en este reporte, es que por el tiempo que requiere la elaboración del análisis de puestos resulta ser una aplicación costosa, aunque no se deja de lado los beneficios que se pueden obtener al diseñar este tipo de herramientas psicológicas, beneficios tangibles y de gran alcance. Sin embargo es necesario declarar que esta técnica se utilizó en un escenario donde los puestos de trabajo son pocos y por lo tanto, el análisis de puestos resultó ser eficiente para los objetivos que se plantearon.

Por su parte el análisis de puestos contribuye significativamente en un proceso de enseñanza-aprendizaje en el ámbito laboral en base a el nivel específico en que permite estructurar la información, además de que permite establecer parámetros para poder efectuar distintas mediciones de utilidad para el psicólogo industrial.

Otro de los elementos funcionales que se integraron a este proceso de inducción, fue el diseño por computadora; el cual efectivamente, permite ofrecer en forma estructurada y de autoaplicación, toda la información que se necesita proporcionar al personal de nuevo ingreso. Existe software especializado para poder generar aplicaciones informáticas en las cuales se puede administrar material o información con objeto psicológico, sin embargo, cabe mencionar que las instituciones gubernamentales funcionan con recursos financieros programados; lo cual representa en determinado momento una limitante para generar materiales de éste tipo, pero también es cierto que en la actualidad las herramientas que proporcionan los equipos de cómputo en forma general, permiten desarrollar gran cantidad de tareas que el psicólogo puede utilizar para sus fines en la organización.

Cabe señalar que la forma en que se sistematizó la presentación de la información por computadora, se ve sujeta a los recursos con los que cuenta el área en donde se aplicó el proceso; sin embargo existe software comercial que presenta mayor flexibilidad para poder automatizar la información, ejemplo de esto puede ser la sistematización de las evaluaciones, para ofrecer una presentación automática y posibilitando de igual forma los resultados de la misma.

En relación a los resultados pudo observarse lo siguiente:

La detección de los procesos laborales que tuvieron por objeto utilizarse como parámetros de comparación iniciales, a su vez funcionaron para determinar el nivel de aprendizaje del sujeto. Cabe mencionar que existe una variable interventora en el proceso comparativo en donde se verifican los procedimientos iniciales con los que ingresa el sujeto a la institución y los procesos que aprende dentro de ella,

esta variable es el tiempo en el que el sujeto es evaluado para detectar la incorporación de nuevos procedimientos de trabajo, siendo que el análisis de puestos es el factor principal al que se le atribuye el cambio, sin considerar que el sujeto recibe ésta evaluación en un periodo de dos meses en el cual el tiene contacto directo con los procesos de trabajo y que estos generan también aprendizaje. Se sugiere en lo futuro diseñar mecanismos que permitan demostrar que en efecto, el análisis de puestos muestre en forma particular sus aportaciones, siendo que una forma de hacerlo, puede ser la reducción del tiempo en el que el sujeto recibe ésta evaluación.

En relación a las evaluaciones que se efectuaron en la autoadministración de la información por computadora, estas resultaron ser eficientes, ya que se mencionó que el sujeto debería de presentar un porcentaje de aciertos en relación a cada una de las fases en que se fragmentó la información por computadora, siendo que este sistema de evaluación permite verificar en forma tangible la asimilación de los tópicos por parte del trabajador.

La evaluación que reflejó el cambio en base a la intervención, se sustentó al confrontar los procedimientos que se identificaron en el sujeto al momento de ingresar a la institución (procesos preliminares), contra los procedimientos que mostró emplear el sujeto al efectuar el seguimiento del programa de inducción (procedimientos finales) al cumplirse dos meses de haber recibido el programa.

La comparación se realizó en base a valores que se asignaron a los procesos preliminares y finales, ya que estos se ponderaron con valor 1 cuando existían y 0 cuando no se presentaron después del proceso de inducción.

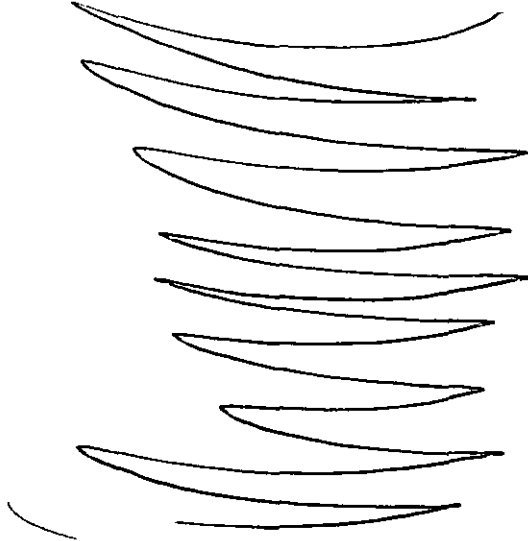
Este criterio de evaluación consistió en observar el nivel de aprendizaje del sujeto y la aplicación de los conceptos, identificando el cambio entre la experiencia laboral con la que inicia el sujeto y la "nueva forma" que presenta en sus actividades, puntualizando al análisis de puesto como el agente de cambio. En relación a sus resultados se observó una incorporación de nuevos procedimientos a la forma en que el sujeto desempeña el trabajo, de un 62%. Este porcentaje resulta al sacar la media (media global) de los procesos con los que ingresaron los empleados a la institución, siendo equivalente a un 15% en referencia de los procesos que se realizaban en el área de operación de sistemas; mostrando posteriormente en el seguimiento una retención equivalente al 77%. De la diferencia entre ambos porcentajes, resulta el nivel de aprendizaje de los sujetos sobre procesos laborales.

Las evaluaciones que se realizaron en la exposición del material de inducción a través de la computadora, se refirieron al nivel de aprendizaje que logra el sujeto mediante el programa de entrenamiento por computadora. Aunque existieron mediciones durante este proceso de instrucción, sólo se menciona que se determinó un criterio de aciertos del 90% como requisito para acceder a cada una de las tres fases en que se dividía la exposición por computadora. La retención de los sujetos sobre dicho material, también fue a los dos meses de haber terminado el programa, en donde se obtuvo un nivel de retención de los sujetos correspondiente al 87%.



5

CONCLUSIONES



5. CONCLUSIONES

Puede observarse que la inducción de personal contribuye a la satisfacción de necesidades específicas del trabajador al iniciar su relación laboral dentro de las instituciones; dichas necesidades consisten en la disminución del tiempo en que el trabajador se adapta a su nuevo entorno laboral, pero además se encontró que tiene una contribución y que por lo general no se menciona: puede ser utilizada para entrenar a los sujetos en su nuevo trabajo contribuyendo así al aprendizaje.

Como sugerencia para el enriquecimiento de la obtención de resultados del proceso de inducción, se sugiere establecer los mecanismos de evaluación necesarios para poder efectuar mediciones que permitan aclarar los efectos motivacionales que proporcionan los procesos de inducción al aplicarlos.

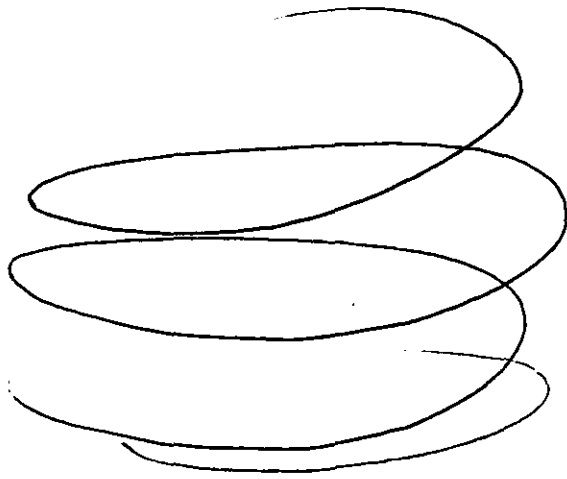
Es importante resaltar que se recomienda para futuras aplicaciones el seguimiento pertinente y acciones de control necesarias para poder asegurar que los sujetos adopten los roles apropiados en el trabajo, así como el seguimiento de las normas y valores de grupo. Esto con la finalidad de poder correlacionar la adaptación que por naturaleza proporciona el proceso de inducción y las cualidades de grupo al que pertenecerá el empleado de nuevo ingreso.

Es recomendable observar que es indispensable hacer una revisión constante del material, preferentemente de forma bimestral; con la finalidad de actualizar los cambios estructurales y funcionales en la organización, con la finalidad de presentar al personal de nuevo ingreso a la institución, un material verídico y actualizado.

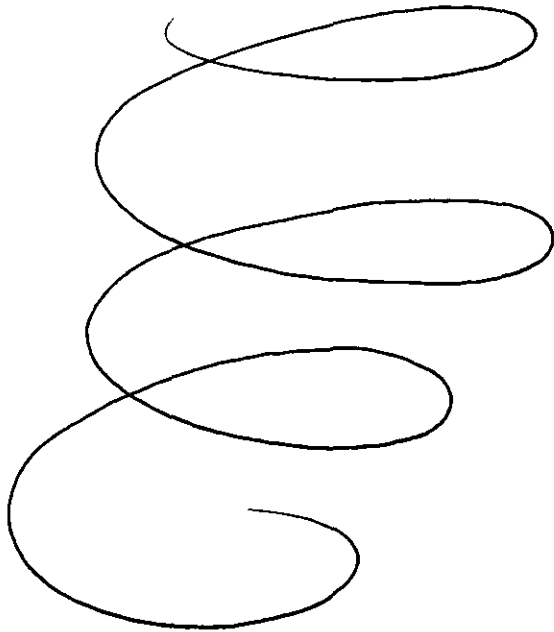
Esta observación se hace en base a que en el sector público existen cambios en la estructura organizacional constantemente y, por lo tanto, es necesaria su actualización.

Como conclusión final puede asegurarse, que la inducción de personal en las instituciones cumple un papel fundamental y que corresponde a una de las acciones iniciales que deben de implementar los psicólogos en su actuar.

En base a los resultados obtenidos, el diseño y administración de este trabajo permitió satisfacer los requerimientos iniciales que originaron el proceso integral de inducción objeto del presente reporte laboral.



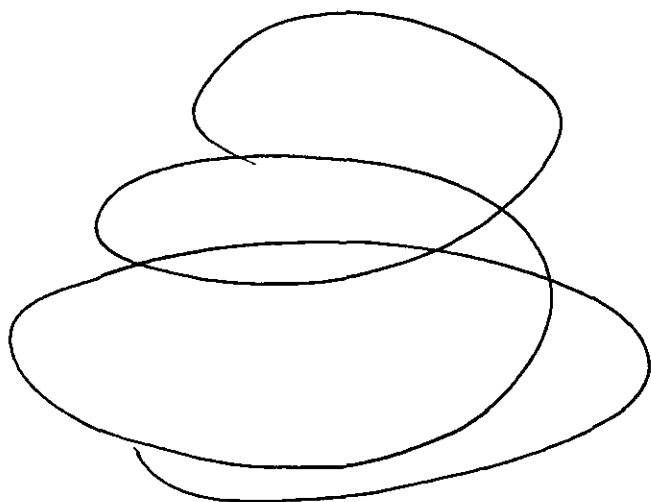
REFERENCIAS



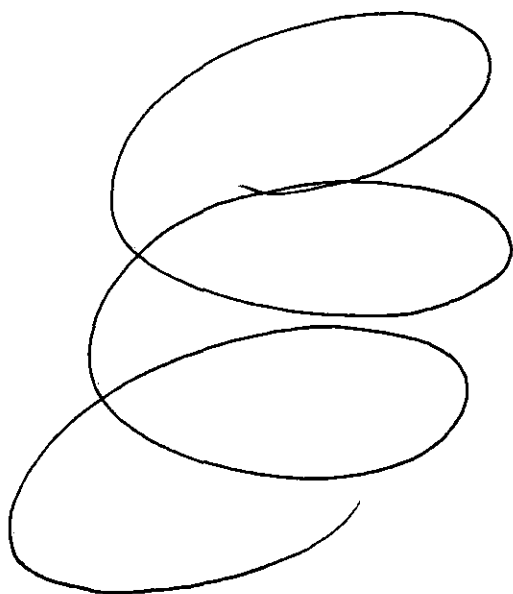
Referencias

- Arias, F. Y Heredia, V. (1999) Administración de recursos humanos para el alto desempeño. (5ª.Ed.) México: Editorial Trillas.
- Ballesteros, S. (1996) Psicología General. Un enfoque cognitivo. España: Editorial Universitarias, S. A.
- Chance, P. (1994) Aprendizaje y conducta. (Trad. de Sánchez, V.) México: Editorial el Manual Moderno.
- Chiavenato, I. (1999) Administración de recursos humanos. (5ª.Ed.) México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S. A.
- Dessler, G. (1991) Administración de Personal. México: Editorial Prentice-Hall.
- Domjan, M. (1999) Principios de aprendizaje y conducta. (4ª.Ed.) (Trad. de Palos, E. y Núñez, J.) Universidad de Texas: International Thomson Editores.
- Fernández, R. Y Sánchez, J. (1997). Valoración de Puestos de Trabajo. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gama, E. (1992) Bases para el análisis de puestos México: Editorial el Manual Moderno.
- Grados, J. (1993) Inducción Reclutamiento y Selección. México: Editorial McGraw-Hill.
- Jiménez, C. (1997). Efectos de la automatización del proceso de capacitación en la rotación de vendedores de nuevo ingreso. Reporte Laboral. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
- Meyghan, M. (1991) Programa de Inducción Entrenamiento, Diseño y Ejecución Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis.

- Munive P. Y Manrique S. (1994) La Computadora como herramienta para el Psicólogo en el área de la psicología del trabajo. Tesis. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
- Nava, A. (1995). La inducción un proceso compartido: el papel de los jefes inmediatos y del psicólogo organizacional. Tesina. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
- Reyes, A. (1979) Administración de personal. Relaciones Humanas. México: Limusa.
- Reyes, A. (1996) El análisis de puestos. México: Limusa.
- Reyes, H. (1999) Diplomado en Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Calidad Total. México: ITESM campus Ciudad de México.
- Saigar M. (1999). Desarrollo e Implantación de un Programa de Inducción para personal de Nuevo Ingreso en una Institución Privada de Servicios de Salud. Reporte Laboral. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
- Schunk, D. (1997) Teorías del aprendizaje. (2ª.Ed.) (Trad. de Dávila, J.) Purdue University: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Shultz, D. (1996) Psicología Industrial. (3ª.Ed.) México: McGraw- Hill.
- Siegel, L. (1992) Psicología Industrial. México: Compañía Editorial Continental.
- Sikula, A. (1993) Administración de personal. México: Limusa.
- Werther, W. Y Davis, K. (1982) Dirección de personal y recursos humanos. México: Mc Graw-Hill.



ANEXOS



(ANEXO A)

FORMATO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:

RAMA O GIRO:

ACTIVIDAD:

DOMICILIO:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:

A) DIVISIÓN:

B) DEPARTAMENTO:

NOMBRE COMPLETO DE LA UNIDAD DE ADSCRIPCIÓN:

TIPO DE PUESTO:

NÚMERO DE EMPLEADOS EN EL PUESTO:

LOCALIZACIÓN FÍSICA:

JORNADA NORMAL DE TRABAJO:

A) DIAS:

B) HORAS:

HORAS EXTRAS POR SEMANA:

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR:

SUS REPORTES LOS DIRIGE A:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

EN GENERAL, ¿EN QUE CONSISTE EL TRABAJO? :

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

A) ACTIVIDADES DIARIAS

TAREA NO.	NOMBRE:	T.A.
ANTECEDENTE:		
CONDUCTA:		
CONSECUENTE:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

B) ACTIVIDADES PERIODICAS

TAREA NO.	NOMBRE:	T.A.
ANTECEDENTE:		
CONDUCTA:		
CONSECUENTE:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

C) ACTIVIDADES EVENTUALES

TAREA NO.	NOMBRE:	T.A.
ANTECEDENTE:		
CONDUCTA:		
CONSECUENTE:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

INFORMACION RECIBIDA EN EL PUESTO:

DOCUMENTO	DEPARTAMENTO QUE LO ENVIA	PERSONA (PUESTO)	USO O TRAMITE

INFORMACION EMITIDA EN EL PUESTO:

DOCUMENTO	DEPARTAMENTO AL QUE SE ENVIA	PERSONA Y/O PUESTO AL QUE SE ENVIA

CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN

TIPO DE MAQUINARIA, APARATO O INSTRUMENTOS QUE SE REQUIERE:

TAREA NO.	NOMBRE:			
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES PARA LA REALIZACION DE CADA TAREA.

ACTIVIDAD NO.	DESCRIPCION:	
CONOCIMIENTO EN :	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACION	

CONOCIMIENTOS

- CONOCIMIENTOS TEORICOS NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO:
- CURSO ESPECIAL :

TAREA EN LA QUE REQUIERE LOS CONOCIMIENTOS PARA DESEMPEÑARLA.

TIEMPO	TAREA NO	TAREA NO.	TAREA NO.
MENOS DE 1 MES			
DE 1 A 6 MESES			
DE 7 A 12 MESES			
DE 1 A 2 AÑOS			
MAS DE 2 AÑOS			
LUGAR DONDE SE OBTUVO LA EXPERIENCIA			

RESPONSABILIDAD EN BIENES

EL PUESTO REQUIERE SER RESPONSABLE EN:

RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES

EL PUESTO TIENE ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES:

RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PÚBLICO

EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO, SE TIENE CONTACTO:

RESPONSABILIDAD SOBRE METODOS DE TRABAJO

LOS ERRORES MAS FRECUENTES QUE SE PODRIAN COMETER EN EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO SON:

ERROR	CAUSA	A QUIEN AFECTA	EFECTO

MEDIO AMBIENTE

CONDICIONES BAJO LAS QUE REALIZA LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:

LA ACTIVIDAD DEL PUESTO SE DESARROLLA EN:

LUGAR	%

EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO SE DEBE MANTENER UNA POSICIÓN:

EN EL TRABAJO SE ESTA EXPUESTO A:

ACCIDENTE	ELEVADA 75 - 100 %	CONSIDERABLE 50 - 74 %	ESCASA 25 - 49 %	REMOTA MENOS DE 25 %

ENFERMEDADES A LAS QUE SE ESTA EXPUESTO EN EL PUESTO:

POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

CONOCIMIENTOS MINIMOS PARA EL PUESTO:

(ANEXO B)

CUESTIONARIO PARA OBTENER DATOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

COMPañÍA: _____

I) ENCABEZADO

1. Nombre del puesto _____ Clave _____

¿Suelen dársele otros?

a) En la empresa _____

b) En otras _____

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? ¿ En qué difieren o qué se analiza?

¿Cuáles?

Diferencia

2. Ubicación:

División: _____

Departamento: _____

Sección: _____

Sección a su cargo: _____

Puestos bajo su mando: _____

3. Jefe inmediato: _____

4. Reporta además a:

_____ para _____
_____ " _____
_____ " _____
_____ " _____

5. Contactos permanentes:

Con _____ para _____
" _____ " _____
" _____ " _____

6. Puestos inmediatos:

Inferiores :

Superiores:

7. Número de empleados en el puesto: _____

8. Jornada normal de trabajo: De ____ a _____

Jornada especial de sábados: De ____ a _____

9. Persona analizada:

Tiempo en la empresa: _____ Tiempo en el puesto _____

10. Analizó: _____ Fecha _____

Revisó: _____ Fecha: _____

II) DESCRIPCION GENERICA

Pregúntese en qué consiste el trabajo; qué función llena; que fin tiene, etc.

Describe brevemente _____

III) DESCRIPCION ESPECIFICA

A. Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)

Tiempo aproximado

B. Actividades periódicas (repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias)

Aprox. cada:

Hrs. Aprox.

	Aprox. cada:	Hrs. Aprox.
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

C. Actividades periódicas (ocasionales o a intervalos muy irregulares)

Aprox. cada:

Hrs. Aprox:

	Aprox. cada:	Hrs. Aprox:
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

D. ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades? ¿Cuáles?

E. Observaciones generales:

1. Medio ambiente y posición:

a) Posición en que se desarrollan las labores:

	%
De pie _____	_____
Sentado _____	_____
Caminando _____	_____
Agachándose _____	_____
Otras posturas molestas _____	_____

b) % Aproximado.

Bien ventilado y templado _____	_____
Frío _____	_____
Caliente _____	_____
Extremoso _____	_____
Húmedo _____	_____
Trabajo a la intemperie _____	_____
Otros medios molestos _____	_____

c) El trabajo se considera:

Muy monótono _____	Normal _____
Rutinario _____	Variado e interesante _____

Riesgos y enfermedades:

Tipo de lesión posible:	Causa:	Posibilidad:	Gravedad
a) Aplastamiento de dedos _____	_____	_____	_____
b) Cortaduras _____	_____	_____	_____
c) Caídas _____	_____	_____	_____
d) Hernias _____	_____	_____	_____
e) Tensión nerviosa _____	_____	_____	_____
f) Enfermedades de la vista _____	_____	_____	_____
g) Otras enfermedades o lesiones _____	_____	_____	_____

Observaciones generales: _____

IV) ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A: Conocimientos necesarios:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	10%	50%	75%
Leer o escribir	_____	_____	_____	_____	_____
Aritmética	_____	_____	_____	_____	_____
Matemáticas	_____	_____	_____	_____	_____
de taller	_____	_____	_____	_____	_____
Taquigrafía	_____	_____	_____	_____	_____
Mecanografía	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo archivos	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo máquinas	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo coche	_____	_____	_____	_____	_____
Contabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
Dibujo	_____	_____	_____	_____	_____
Idiomas	_____	_____	_____	_____	_____
Otros conocimientos	_____	_____	_____	_____	_____

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

Primaria incompleta _____	Primaria completa _____
Secundaria _____	Carrera corta _____
Oficio _____	Preparatoria _____
Carrera profesional _____	

B: Experiencia.

1. Previa :

a) Fuera de la empresa
En qué puestos

Por qué tiempo:

b) En la empresa
En qué puestos

Por qué tiempo:

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

2. En el puesto:

Después de qué tiempo después de entrar a ocupar el puesto actual se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma que su desempeño sea satisfactorio.

Días _____ Meses _____ Años _____

C. Criterio:

a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecido. _____

Describe en alguna forma esa rutina:

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo _____

Describe esa organización _____

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros _____

Describe esa organización _____

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y /o resolver problemas? En ese supuesto, marque lo adecuado a continuación:

Tipo de decisiones y/o problemas

Rutinarios

Importantes

Difíciles

Trascendentales

Eventual

Poco frecuente

Constante

d) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta:

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar _____ Sólo en casos difíciles _____

Debe consultar _____ Debe decidir por sí mismo _____

D. Iniciativa:

a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo _____

b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejores, etc., para su trabajo. _____

c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc., para varios puestos _____

d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc. _____

e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc. _____

E. Requisitos físicos:

a) El puesto exige:

	Tipo de cosas	Pasos Aprox.	Dist. Aprox.	Frecuencia
Cargar	_____	_____	_____	_____
Jalar	_____	_____	_____	_____
Empujar	_____	_____	_____	_____
Sujetar	_____	_____	_____	_____

b) Otros tipos de esfuerzo:

	% Aproximado
Manejo de automóvil	_____
Manejo de maquinaria	_____

c) Exige determinados requisitos de:

Edad _____	Presentación _____
Sexo _____	Voz _____
Estado civil _____	Don de mando _____
Nacionalidad _____	Otros tipos _____

F: Esfuerzo mental y/o visual:

	Razón	% Aproximado		
		15%	50%	75% o más
Ligera atención refleja	_____	_____	_____	_____
Atención refleja constante	_____	_____	_____	_____
Atención concentrada pero intermitente	_____	_____	_____	_____
Atención concentrada y constante	_____	_____	_____	_____
Atención dispersa	_____	_____	_____	_____
Esfuerzo visual	_____	_____	_____	_____
Esfuerzo auditivo	_____	_____	_____	_____

G: Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:

Despacho propio _____ Teléfono _____
Escritorio-silla _____ Papelera _____
Archivo _____ Arts. de escritorio _____
Materiales _____
Productos terminados _____
Herramientas _____
Máquinas y/o aparatos _____
Utiles específicos _____
Otros _____

b) Dinero: _____ Cantidad \$ _____

Documentos: Al portador _____
Nominativos _____

c) Posibilidad de pérdidas: Remota _____ Fácil _____

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se causa.

\$ _____

e) Anotaciones especiales _____

E. Responsabilidad en trámites y procesos:

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error ir.voluntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente. Monto aproximado \$ _____

Tipo de trámite o proceso	Causas que originan el daño	Posibilidad
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

J. Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata _____ Cuántas personas _____
Supervisión indirecta _____ " " _____

Tipos de trabajo que supervisa:

K. Responsabilidad en discreción:

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación _____
Pronósticos de venta _____
Patentes y fórmulas _____
Políticas generales de la Cía. _____
Políticas de ventas _____
Nuevos productos _____
Nómina confidencial _____
Otros _____

b) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción?

c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente? _____ importancia de los mismos _____

L. Responsabilidad en contacto con el público:

	Frecuencia del contacto (%)
Contactos con público	
_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Qué daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas?

