

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
UNAN- Managua  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en  
Administración de Empresas

Tema: Recursos Humanos

Subtema: La importancia del proceso de inducción para el desempeño laboral

Autores:

Br. Larry Rubén Molina  
Br. José Kasfnioli Rodríguez Cedeño

Tutora: Mba. Widad Raquel Aráuz García

*Managua, Nicaragua 10 de junio de 2017*

Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento.....	v
Valoración docente .....	vi
Resumen .....	vii
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos.....	3
General .....	3
Específicos.....	3
Capítulo I. La interacción entre personas y empresas.....	4
1.1 El concepto de organización .....	4
1.2 Las organizaciones como sistemas sociales.....	6
1.3 Las organizaciones como sistemas abiertos.....	7
1.4 Las personas y su variabilidad humana .....	9
1.5 La compleja naturaleza humana .....	10
1.6 La conducta humana en las organizaciones .....	11
1.7 Capital humano .....	14
1.8 Teoría de la organización científica de Taylor.....	15
1.9 El modelo de burocracia de Weber .....	17
1.10 Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo .....	18
1.11 Teoría de los factores de Herzberg.....	19
Capítulo II. Inducción .....	22
2.1 Definición .....	22
2.2 Importancia del programa de inducción .....	24
2.3 Objetivos del programa de inducción .....	25
2.4 Planeación de la inducción.....	26
2.5 Necesidad de un programa de inducción .....	27
2.6 Etapas del programa de inducción.....	29
2.7 Ventajas que proporciona un programa de inducción .....	31
2.8 Beneficio del programa de inducción .....	33

2.9 Elementos fundamentales de un programa de inducción .....	34
Capítulo III. La evaluación del desempeño en la inducción .....	36
3.1 Evaluación del desempeño .....	36
3.2 Objetivo de la evaluación del desempeño.....	38
3.3 Pasos en la evaluación del desempeño .....	40
3.4 La responsabilidad por la evaluación del desempeño.....	41
3.5 Beneficio de la evaluación del desempeño .....	43
3.6 Problemas de la evaluación del desempeño.....	45
3.7 Efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado ....	47
3.8 Comportamiento organizacional y evaluación del desempeño .....	48
Capítulo IV. Cultura corporativa.....	49
4.1 Factores que influye en la cultura .....	49
4.2 Grupo de trabajo .....	51
4.3 Estilo de liderazgo del gerente supervisor .....	53
4.4 Características organizacionales .....	54
4.5 Procesos gerenciales .....	56
4.6 La administración de la diversidad de la fuerza de trabajo .....	57
4.7 Multiculturalismo .....	59
4.8 Motivación .....	61
4.9 Jerarquía de necesidades de Maslow .....	63
Conclusiones .....	67
Bibliografía.....	68

## Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo de seminario de graduación a Dios por darnos la sabiduría, el entendimiento y perseverancia.

A nuestros padres por guiarnos y apoyarnos siempre de manera positiva para culminar nuestros estudios de la carrera de Administración de Empresas

A los profesores por transmitirnos el conocimiento y hacer de nosotros profesionales de calidad y a todas las personas que de alguna u otra manera influyeron en la realización de este sueño.

Br. Larry Rubén Molina

Br. José Kasfnioli Rodríguez Cedeño

## Agradecimiento

Nos gustaría agradecer sinceramente a nuestra tutora de tesis, Mba. Widad Raquel Aráuz García, por sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para nuestra formación.

Br. Larry Rubén Molina

Br. José Kasfnioli Rodríguez Cedeño

## Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la **NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999**, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“RECURSOS HUMANOS”** hace constar que los bachilleres: **LARRY RUBÉN MOLINA**, Carnet No. **14846505** y **JOSÉ KASFNIOLI RODRÍGUEZ CEDEÑO**, Carnet No. **14846450**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN PARA EL DESEMPEÑO LABORAL”**, obteniendo el bachiller **Molina** y el bachiller **Rodríguez Cedeño**, la calificación de 50 (CINCUENTA) PUNTOS.

Dado en la ciudad de Managua a los 03 días del mes de junio del dos mil diecisiete.

---

Mba. Widad Raquel Aráuz García

Instructora

## Resumen

El presente trabajo investigativo de seminario de graduación está referido al estudio de los recursos humanos, específicamente a la importancia del proceso de inducción en el desempeño laboral. Los aspectos metodológicos que utilizamos para la elaboración de la presente investigación, fueron citas extraídas de libros escritos por autores de gran relevancia en la materia, como también, páginas web, para la elaboración de una investigación que contenga información enriquecida y actualizada.

El objetivo general del trabajo es describir la importancia del proceso de inducción en el desempeño laboral para el desarrollo del nuevo talento humano, de tal modo, que se arraigue a los valores y la cultura de la empresa.

Durante el desarrollo de los capítulos se hablará sobre la importancia de la interacción entre personas y empresas para el alcance los objetivos organizacionales, para mantener la conexión armoniosa entre la empresa y el trabajador.

Asimismo, se desarrollará que el proceso de inducción de personal es determinante para lograr la integración de un nuevo elemento a la empresa. Este proceso consiste en brindarles a los empleados la información respecto a los valores y antecedentes de la empresa, así como los de su área y puesto específicos.

En el desarrollo de los capítulos se visualizará que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desenvuelve en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Asimismo, que la cultura corporativa implica lo que perciben los empleados según lo que experimentan dentro de la organización, así como aquellos elementos que influyen de manera directa.

## Introducción

El presente trabajo documental versará sobre la temática de los recursos humanos, en específico, la importancia del proceso de inducción en las organizaciones ya que esta herramienta es fundamental para el desempeño laboral del nuevo talento humano.

En el primer capítulo se abordará los conceptos más importantes para conocer el proceso de interacción entre personas y empresas, esto lo lograremos definiendo que es persona, capital humano y la teoría de la organización científica de Taylor, teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo y la teoría de los factores de Herzberg.

El segundo capítulo describe el concepto de inducción, importancias, objetivos, planeación, ventajas que proporciona un programa sobre inducción y sus beneficios.

El tercer capítulo desarrolla la evaluación del desempeño, los objetivos, los pasos, beneficios, efectos de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado, así como el comportamiento organizacional.

Finalmente el cuarto y último capítulo menciona los factores que influyen en la cultura, grupos de trabajo, así como los estilos de liderazgo del gerente supervisor, procesos gerenciales, el multiculturalismo, la motivación y la jerarquía de necesidades de Maslow.

## **Justificación**

El proceso de inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo talento humano puede desarrollar, la finalidad de la inducción es brindar información general amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad de realizar su trabajo de manera autónoma.

La presente investigación ofrecerá aspectos relevantes sobre el proceso de inducción en las empresas, para utilidad de mejorar la visión estratégica de los alumnos, docentes y los interesados en la materia, ya que este tema no ha sido aplicado ni desarrollado en la mayoría de las empresas a pesar de tener considerable importancia al inculcar los valores y la cultura de la organización a los empleados.

Para realizar esta investigación haremos uso de consultas, investigaciones a libros especializados en la temática, artículos académicos, consultas en páginas web y se utilizó las normas APA sexta edición.

## Objetivos

### General

Describir la importancia del proceso de inducción en el desempeño laboral para el desarrollo del nuevo talento humano.

### Específicos

1. Destacar la importancia de la interacción entre personas y empresas para el alcance de los objetivos organizacionales.
2. Describir los aspectos más relevantes del proceso de inducción.
3. Señalar los conceptos más importantes para comprender la evaluación del desempeño.
4. Mencionar de qué manera la cultura corporativa influye en el proceso de inducción.

## **Capítulo I. La interacción entre personas y empresas**

El presente capítulo abordará los conceptos de organización, sistemas sociales, sistemas abiertos, las personas y su variabilidad humana, la compleja naturaleza humana, la conducta humana en las organizaciones, capital humano, como también la teoría de la organización científica de Taylor, el modelo de burocracia de Weber, teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo y la teoría de los factores de Herzberg, como elementos introductorios para comprender el desarrollo del informe.

### **1.1 El concepto de organización**

El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, la cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización.

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer y, probablemente, mañana en el futuro distante presentarán diferencias aún mayores. No existen dos organizaciones iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales, existen organizaciones para los más diversos ramos de actividades, mediante diferentes tecnologías para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de diferentes formas en los más variados mercados, a fin de que sean utilizados por los más diversos clientes.

Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. Todo esto hace que las organizaciones presenten, además de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad (Chiavenato, 2007, págs. 6-7).

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntos objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios (Chiavenato, 2009, pág. 24).

Primero, una organización tiene un propósito definido. Este propósito generalmente se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir. Segundo, cada organización está formada por personas. Cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas. Tercero, todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin deberes laborales específicos o un estricto apego a acuerdos de trabajo explícitos (Robbins y Coulter, 2010, pág. 14).

Una organización es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas. Los gerentes efectivos deben prestar gran atención a todo lo que ocurre dentro y fuera de sus organizaciones. Sea cual fuere el punto en el cual los gerentes tienen concentrada su atención en un momento determinado, todos ellos forman parte integral del entorno de la organización. Las empresas orientadas a la obtención de utilidades son una clase de organización en la cual se encuentran gerentes, pero no son la única.

Sin lugar a dudas, usted podría escribir su biografía a partir de una serie de organizaciones, como hospitales, escuelas, museos, equipos deportivos, tiendas, parques de diversiones, restaurantes, orquestas, grupos y clubes de la comunidad, dependencias del gobierno y muchas más. Algunas de estas organizaciones son pequeñas y otras grandes. Algunas son empresas comerciales y otras organizaciones sin fines de lucro. Algunas ofrecen productos, otras ofrecen productos y brindan servicios y otras más sólo servicios. Algunas están bien administradas y otras luchan por sobrevivir (Hellrieger, Slocum, Jackson, 2009, pág. 6)

## **1.2 Las organizaciones como sistemas sociales**

En la sociedad moderna, casi todo proceso productivo se realiza por medio de las organizaciones. Así, la sociedad moderna e industrializada se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades, obtener todos los productos y servicios que necesita. Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados.

A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios (Chiavenato, 2007, pág. 10).

Una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas, a partir de la división del trabajo, para alcanzar un propósito común. Son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas combinen esfuerzos en busca de objetivos que serían inalcanzables en forma individual.

Esta integración de esfuerzos conjugados y coordinados permite construir edificios, fabricar automóviles, prestar servicios, manejar hospitales, comercializar bienes y servicios, entre muchas otras actividades especializadas (Chiavenato, 2009, pág. 25).

El comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) es aquel comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del empleo pero que promueve el funcionamiento efectivo de la organización. Algunos ejemplos de un buen CCO son ayudar a otros dentro del equipo de trabajo, ofrecerse como voluntario para realizar otras actividades relacionadas con el trabajo, evitar conflictos innecesarios y hacer comentarios constructivos sobre el grupo de trabajo y la organización (Robbins y Coulter, 2010, pág. 284).

### **1.3 Las organizaciones como sistemas abiertos**

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Esos recursos son operados por las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) para ser devueltos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan de competencias. Por lo tanto, un sistema está constituido por cuatro elementos esenciales:

1. Entradas o insumo: todo sistema recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo. A través de las entradas (inputs), el sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación.
2. Proceso u operación: es el núcleo del sistema en el que las entradas son procesadas o transformadas en salidas o resultados. Generalmente, está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema.

3. Salidas o resultados: constituyen el resultado de la operación del sistema. A través de las salidas (outputs) o resultados, el sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.
4. Retroalimentación: significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas, para mantener el equilibrio en el funcionamiento del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por lo tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada incrementando la operación del sistema. La retroalimentación es negativa cuando la salida (por ser menor) inhibe o reduce la entrada deprimiendo la operación del sistema. De esta manera, la retroalimentación mantiene al sistema en funcionamiento dentro de ciertos límites.

Cuando el sistema no alcanza tales límites ocurre la retroalimentación positiva; cuando el sistema los sobrepasa ocurre la retroalimentación negativa. Todo sistema existe y opera en un ambiente. El ambiente es todo aquello que envuelve a un sistema; éste proporciona los recursos que necesita el sistema para existir, y es en el ambiente donde el sistema deposita sus resultados. Pero no siempre es el ambiente una fuente de recursos e insumos. Muchas veces, el ambiente también es una fuente de amenazas y contingencias para el sistema (Chiavenato, 2007, págs. 11-12).

Las organizaciones necesitan recursos para funcionar. En realidad, operan como sistemas abiertos con una sorprendente repetición de ciclos, importan recursos insumos, energía o información, los utilizan para una serie de procesos productivos y los exportan en forma de productos, servicios o información (Chiavenato, 2009, pág. 26)

Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado. Los tipos básicos de sistemas son cerrados y abiertos, los sistemas cerrados no reciben influencia en su entorno ni interactúan con él por el contrario, los sistemas abiertos se ven influenciados por su entorno e interactúan con él, hoy en día, cuando escribimos a las organizaciones como sistemas, nos referimos a sistemas abiertos (Robbins y Coulter, 2010, pág. 35).

## 1.4 Las personas y su variabilidad humana

El contexto de la Administración de Recursos Humanos (ARH) es al mismo tiempo dinámico y cambiante. La primera característica de este contexto es la complejidad. La manera en que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos varía de una organización a otra. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas, mientras que otras parecen haberse detenido en el tiempo y en el espacio con la adopción de políticas anacrónicas y retrógradas.

La segunda característica es el cambio. El mundo atraviesa por grandes cambios y transformaciones en los aspectos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos. Estos cambios y transformaciones ocurren de manera cada vez más rápida e imprevisible. Las organizaciones no siguen la creciente velocidad de cambio, ya que tardan en incorporar a su comportamiento y a su estructura organizacional las innovaciones que ocurren a su alrededor. El problema es que muchas organizaciones no tienen la menor idea de que el mundo se modifica y se olvidan de cambiar (Chiavenato, 2007, pág. 3).

Las variables a nivel individual, son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el CO y éste influirá en ellas (Chiavenato, 2009, pág. 12).

Las organizaciones actuales se caracterizan por la diversidad de la fuerza de trabajo, una fuerza heterogénea en términos de género, raza, etnia, edad y otras características que reflejan diferencias. Los gerentes deben analizar mucho y concienzudamente su cultura para ver si los propósitos y creencias compartidos que fueron adecuados para un centro de trabajo homogéneo aceptarán y promoverán otros puntos de vista.

Los esfuerzos de las organizaciones a favor de la diversidad ya no son impulsados únicamente por mandato federal. En cambio, las organizaciones ahora reconocen que las culturas que apoyan la diversidad son buenas para los negocios (Robbins y Coulter, 2010, pág. 54).

### **1.5 La compleja naturaleza humana**

La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones, estos son sistemas extremadamente complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles. Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo esto existe bajo un modelo complejo y multidimensional. Sin embargo, esa complejidad constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que, por otro lado, hace difícil la vida al administrador.

En la medida en que las organizaciones tienen éxito, tienden a crecer. Su crecimiento se lleva a cabo mediante el aumento del número de personas y de recursos. Para que ese volumen de personas pueda ser administrado, se produce, a su vez, un aumento en el número de niveles jerárquicos. A medida que éste aumenta, se da un distanciamiento gradual entre las personas (y sus objetivos personales) y la alta dirección de la organización (y sus objetivos organizacionales).

Este distanciamiento, casi siempre, conduce a un conflicto entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección (Chiavenato, 2007, pág. 7).

El comportamiento personal es un aspecto importante en las organizaciones. Se caracteriza por diferencias individuales y de personalidad. La gente tiene muchas cosas en común, como el lenguaje, la comunicación y la motivación, pero también tiene diferentes maneras de pensar, actuar y sentir. Aun cuando pertenecen a la misma especie, las personas son profundamente distintas entre sí. Así como no existen dos organizaciones iguales, tampoco existen dos personas iguales. Las diferencias individuales probablemente son la principal característica del ser humano (Chiavenato, 2009, pág. 184).

El comportamiento organizacional (CO) se centra en tres áreas importantes.

1. El CO considera el comportamiento individual basándose sobre todo en contribuciones por parte de psicólogos, esta área incluye cuestiones como actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación.
2. El CO se enfoca en el comportamiento del grupo que incluye normas, roles, crecimiento del equipo, liderazgo y conflicto. Nuestro conocimiento sobre los grupos viene básicamente del trabajo de sociólogos y psicólogos sociales.
3. El CO también examina los aspectos organizacionales que incluyen estructura, cultura, políticas y prácticas de recursos humanos (Robbins y Coulter, 2010, pág. 283).

## **1.6 La conducta humana en las organizaciones**

El sistema socio técnico consiste en la organización de personas que aplican diversas tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de una organización, son una propiedad intrínseca. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Las relaciones humanas y el comportamiento de éstas determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema.

Aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, etc., nunca se debe olvidar que las personas son personas, esto es, portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc. Por esto, conviene destacar algunas de las características generales de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión de la conducta humana dentro de las organizaciones.

1. El hombre es proactivo. La conducta de las personas está orientada hacia la satisfacción de sus necesidades personales y hacia el logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden tanto resistirse como colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo adoptadas por el supervisor. De manera general, la conducta en las organizaciones está determinada tanto por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo (orientado hacia los objetivos personales) de los que intervienen en la organización.
2. El hombre es social. La participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otras personas o grupos. En los grupos o en las organizaciones, los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí mismos y sobre el ambiente en que viven. Los datos obtenidos constituyen una realidad social para aquellos que se basan en ella para probar y comparar sus propias capacidades, ideas y concepciones con objeto de aumentar la comprensión de sí mismos. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor, determinan la naturaleza del autoconocimiento de las personas.
3. El hombre tiene diferentes necesidades. Las personas son motivadas por diversas necesidades. Un factor puede motivar la conducta de una persona hoy y puede no tener la fuerza suficiente para motivarla al día siguiente. Por otro lado, la conducta de las personas se ve influenciada simultáneamente por un gran número de necesidades que presentan valores y cantidades diferentes.
4. El hombre percibe y evalúa. La experiencia de la persona en su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los distintos aspectos del ambiente, los evalúa en términos de sus experiencias pasadas y en función de lo que, actualmente, experimenta en términos de sus necesidades y valores.

5. El hombre piensa y escoge. La conducta humana es intencionada, proactiva y cognitivamente activa. Se puede analizar en términos de los planes conductuales que elige, desarrolla y realiza para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales, la manera en la que el individuo selecciona y elige sus líneas de acción se puede explicar mediante la teoría de la expectativa.
6. El hombre tiene una limitada capacidad de respuesta. El hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona, las personas no pueden comportarse de cualquier forma, ya que sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas tengan comportamientos diversos, la capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la capacidad física están sujetas a limitaciones (Chiavenato, 2007, págs. 15,65-66).

La psicología aborda el comportamiento humano de diversas maneras. El CO se basa en alguno de esos enfoques, pues está orientado al desempeño y ve la mayoría de las conductas en el trabajo como resultado de un proceso consciente mental del individuo. El comportamiento de las personas en las organizaciones no depende sólo de las características individuales, sino también de las organizacionales (Chiavenato, 2009, págs. 185-186).

El conocimiento se divide a la vez en dos dimensiones, tácito y explícito, el primero, conocimiento tácito, no se encuentra registrado en ningún medio, se obtiene de manera práctica y sólo se puede transmitir o recibir mediante la consulta directa al poseedor de este tipo de conocimiento. Es el tipo de conocimiento que depende de las características de una persona y de sus experiencias, se puede transmitir mediante el contacto directo con el individuo o a través de la observación (Contreras, 2012, pág. 16).

## 1.7 Capital humano

El capital humano, es el capital de gente, de talentos y de competencias, la competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles, no es suficiente tener personas, es necesario una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora (Chiavenato, 2007, pág. 37).

Las organizaciones no funcionan al azar ni tienen éxito en forma aleatoria. Deben ser administradas y los ejecutivos que las dirigen o administran deben conocer a fondo el capital humano que las hace funcionar. El éxito o el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones dependen del capital humano; es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades y lograr relacionarse y comunicarse con ellas (Chiavenato, 2009, pág. 6).

Aquí se definirá al capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos (Contreras, 2012, pág. 11).

En la vieja economía, los activos más importantes (capital, planta y trabajo) eran propiedad de la organización. Para triunfar en la nueva economía, las organizaciones deben administrar el conocimiento y no sólo datos o información. Es decir, ahora el conocimiento también es un activo importante. La administración del conocimiento se refiere a la creación, protección, desarrollo y distribución de información y activos intelectuales.

En la nueva economía, el capital humano tendrá más peso, porque las personas son las que crean y comparten el conocimiento. Los trabajadores del conocimiento de muchas organizaciones se han posicionado como emprendedores independientes. Las organizaciones se verán obligadas a encontrar nuevas formas de compensar a los empleados, porque cada vez es más frecuente que los trabajadores del conocimiento quieran llevarse una parte de la riqueza que crean (Hellrieger et al., 2009 , pág. 118)

### **1.8 Teoría de la organización científica de Taylor**

La llamada administración científica es la pionera en este campo. Su fundador, el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915), estaba interesado en eliminar el desperdicio y en aumentar la eficiencia por medio de la diferenciación entre los gerentes, que se encargan de concebir y definir los métodos de trabajo, y los trabajadores, que ejecutan los métodos diseñados por los gerentes. La preocupación fundamental era encontrar la mejor manera de ejecutar las tareas, el llamado the best way. Según Taylor, los principios de la administración científica son:

1. Racionalizar las tareas, es decir, emplear el método científico para determinar la mejor manera de ejecutar cada tarea. El gerente debe proyectar el método de trabajo de modo que aumente la eficiencia en su ejecución.
2. Elegir a las personas más adecuadas para ejecutar las tareas. El gerente debe hacer que las habilidades de cada obrero correspondan a las exigencias de cada trabajo.
3. Capacitar a las personas para que ejecuten el trabajo de acuerdo con el método establecido. El gerente debe enseñar a cada obrero a utilizar los métodos estandarizados que se han proyectado para su trabajo.
4. Monitorear el desempeño en el trabajo con la finalidad de garantizar que lo planeado realmente sea ejecutado (Chiavenato, 2009, pág. 64).

Taylor pensaba que el gerente debe dedicar su atención a lo excepcional y anormal; es decir, a lo que ocurre fuera de los patrones normales (cabe decir, las excepciones) y que requiere tomar medidas correctivas de inmediato. Luego entonces, es preciso encontrar e identificar enseguida las desviaciones, tanto positivas como negativas, que se salen de los patrones normales para tomar las previsiones correspondientes (Chiavenato, 2007, pág. 442).

Taylor, conocido como el padre de la administración científica, estudio el trabajo manual utilizando principios científicos; es decir, parámetros para mejorar la eficiencia en la producción, para descubrir la mejor forma de realizar esos trabajos la contribución principal de los Gilbreth fue encontrar movimientos manuales y corporales eficientes y diseñar herramientas y equipos adecuados para optimizar el desempeño laboral, Fayol creía que las funciones de la administración eran comunes en todos los negocios, pero también eran distintas de otras funciones del negocio (Robbins y Coulter, 2010, pág. 39).

A medida que las empresas de manufactura fueron creciendo y tornándose más complejas a finales del siglo xix, no todos los administradores pudieron seguir implicados de forma directa en la producción. Muchos de ellos empezaron a dedicar más tiempo a las actividades de planeación, programación y contratación de personal. Además, tenían la presión de mantenerse al tanto de las nuevas tecnologías. Como resultado, surgió la necesidad de especialistas en operaciones que pudieran resolver problemas de personal y productividad que, en caso de no ser abordados, amenazarían la eficiencia de las operaciones.

Taylor utilizó estudios de tiempos y movimientos para analizar los flujos del trabajo, las técnicas de supervisión y la fatiga de los trabajadores. Un estudio de tiempos y movimientos implica identificar y medir los movimientos físicos de un trabajador cuando desempeña una tarea y, a continuación, analizar los resultados. Se eliminan los movimientos que demoran la producción. Una meta del estudio de tiempos y movimientos es hacer que un trabajo sea sumamente rutinario y eficiente. Al evitar que se desperdicie esfuerzo físico y definir una secuencia exacta de actividades se reduce la cantidad de tiempo, dinero y esfuerzo que se necesita para fabricar un producto.

Taylor estaba convencido de que asignar a los trabajadores para desempeñar tareas rutinarias que no requerían que tomaran decisiones podía incrementar la eficiencia. Las metas de desempeño expresadas en términos cuantitativos (es decir, el número de unidades producidas por turno) atacaba un problema que había comenzado a molestar a los administradores: cómo juzgar si un empleado había cumplido o no con el trabajo correspondiente a su jornada (Hellrieger et al., 2009 , págs. 49-50)

### **1.9 El modelo de burocracia de Weber**

Para Weber, la burocracia es una organización racional por excelencia. Racionalidad implica adaptación de los medios a los fines. La racionalidad burocrática no toma en cuenta a las personas, sus diferencias individuales ni sus motivaciones psicológicas. Una organización es racional cuando se escogen los medios más eficientes para alcanzar objetivos. Por tanto, se toman en cuenta las metas colectivas de la organización, no las de sus miembros individuales (Chiavenato, 2009, pág. 67).

Weber planteó la hipótesis de que la organización puede destruir la personalidad individual mediante la imposición de reglas y procedimientos debido a que despersonalizan el proceso de relación con los individuos (Chiavenato, 2007, pág. 77).

La burocracia de Weber fue un intento de formular un prototipo ideal para las organizaciones. Aunque muchas de las características de la burocracia de Weber aún son evidentes en organizaciones grandes, actualmente su modelo no es tan popular como lo fue en el siglo XX. Muchos gerentes creen que una estructura burocrática dificulta la creatividad individual de los empleados y limita la capacidad de una organización para responder rápidamente a un entorno cada vez más dinámico (Robbins y Coulter, 2010, pág. 30).

Max Weber formuló la teoría de la administración burocrática, la cual hace hincapié en la necesidad de que exista una jerarquía estricta, gobernada por reglas y líneas de autoridad definidas con toda claridad. Su teoría contiene siete principios: sistema de reglas formales, administración impersonal, división del trabajo, estructura jerárquica, estructura de autoridad bien detallada, compromiso de carrera para toda la vida y racionalidad (Hellrieger et al., 2009 , pág. 70)

### **1.10 Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo**

La teoría de las relaciones humanas de Mayo, Lewin y otros psicólogos sociales que trataron de combatir el excesivo racionalismo y mecanicismo de los ingenieros de la administración científica, era la perspectiva del homo social, es decir, el concepto del hombre motivado por recompensas sociales y simbólicas y no materiales. De acuerdo con esta concepción, las personas trabajan y se esfuerzan con el objeto de poder convivir con sus semejantes en grupos sociales y en organizaciones. El hombre es un ser gregario y a eso se debe la gran importancia puesta en las recompensas sociales como forma básica de motivación humana para satisfacer principalmente las necesidades sociales y de estima de las personas.

La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente. Las primeras preocupaciones surgieron con los antiguos filósofos griegos. Asimismo, Weber planteó la hipótesis de que la organización puede destruir la personalidad individual mediante la imposición de reglas y procedimientos debido a que despersonalizan el proceso de relación con los individuos. Mayo y Roethlisberger, por su parte analizaron el efecto que tienen sobre el individuo la organización industrial y el sistema de autoridad unilateral. Criticaron el enfoque molecular y deshumanizado impuesto por la administración científica de Taylor y sus seguidores (Chiavenato, 2007, págs. 66,77).

Hacia mediados del siglo XX surgen las teorías humanistas en relación con el trabajo, propuesta que se levanta como una reacción al concepto tradicional de administración desde un punto de vista mecanicista. Uno de los autores que aporta elementos de motivación en el trabajo es Elton Mayo (1880-1949) quien constató con sus experimentos, el más famoso conocido como el Experimento Hawthorne, que el permitir que las personas se involucren en la toma de decisiones, mejora su desempeño (Contreras, 2012, pág. 20).

Mayo, y sus colaboradores, a que se unieran al estudio como consultores. Así comenzó una relación que duraría hasta 1932 y que abarcó muchos experimentos sobre el rediseño de trabajos, cambios en la duración de la jornada diaria y semanal, la introducción de periodos de descanso y planes de pago individuales y grupales, por ejemplo, Se diseñó un experimento para evaluar el efecto de un sistema de pago de incentivos por el trabajo a destajo de un grupo según su productividad. Los resultados indicaron que el plan de incentivos tuvo menos efecto sobre la productividad de los trabajadores que la presión, aceptación y seguridad del grupo.

Los investigadores concluyeron que las normas sociales o estándares grupales, eran los factores claves del comportamiento laboral individual, los académicos generalmente coinciden en que los estudios de Hawthorne tuvieron un efecto importante sobre las ideas de administración relacionadas con el rol de las personas en las organizaciones.

Mayo concluyó que el comportamiento y las actitudes de la gente están muy relacionados, que los factores grupales afectan de manera significativa el comportamiento individual, que los estándares grupales establecen la productividad individual de cada trabajador, y que el dinero es un factor menor en la determinación de la productividad, comparado con los estándares y actitudes grupales y la seguridad (Robbins y Coulter, 2010, pág. 34)

### **1.11 Teoría de los factores de Herzberg**

Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores.

1. Factores higiénicos. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

2. Factores motivacionales. Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales (Chiavenato, 2007, pág. 53)
1. Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc.
2. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella (Chiavenato, 2009, pág. 244)

Otra importante teoría en el campo de la motivación, es la de Frederick Herzberg (1923-2000) quien realizó una serie de estudios cuyas conclusiones establecen la presencia de dos diferentes factores en la motivación, los que denominó higiénicos y que consideró necesarios para producir una motivación efectiva y los denominados motivacionales que son más cualitativos que cuantitativos, es decir, inciden más en la creatividad y la imaginación en el trabajo, no hay diferencia real en la productividad pero si en la calidad de trabajo (Contreras, 2012, pág. 21)

Según Frederick Herzberg, la relación entre la satisfacción con el trabajo y la motivación es muy compleja. Con el propósito de comprender esa relación, Herzberg entrevistó a 200 contadores e ingenieros. Les pidió que describieran las experiencias de trabajo que les producían sentimientos buenos y malos en su trabajo. Encontró que la presencia de una característica particular del trabajo, como la responsabilidad, podría incrementar la satisfacción laboral.

No obstante, la falta de responsabilidad no siempre producía insatisfacción. Por otro lado, si la falta de seguridad de empleo producía insatisfacción, una alta seguridad laboral no siempre desembocaba en la satisfacción. Los resultados del estudio llevaron a Herzberg a su teoría bifactorial, la cual menciona que dos aspectos independientes y claros del contexto del trabajo son los responsables de la motivación y la satisfacción que sienten los empleados. Él utilizó los términos factores de la higiene y factores de la motivación para referirse a estos dos aspectos del contexto. La teoría bifactorial señala que los factores de higiene determinan el grado de satisfacción que sienten los empleados.

Los factores de higiene se refieren a las características del entorno laboral que no están relacionadas con las tareas —el contexto de la organización— que producen insatisfacción. Algunas son la compensación, el grado de responsabilidad, las condiciones de trabajo, las políticas de la empresa, la supervisión, los compañeros de trabajo, el sueldo, el estatus formal y la seguridad de tener empleo. Los factores de higiene deben estar presentes, al menos en cierta medida, para que no haya insatisfacción.

Los factores de la motivación son aspectos del contexto de la organización que hacen que los empleados tengan sentimientos positivos. Algunos factores de la motivación son los logros, el desafío del trabajo, la responsabilidad, el reconocimiento, el avance y el crecimiento. La presencia de los motivadores solos no garantiza que los empleados sean productivos. Los motivadores llevarán a un desempeño superior con la condición de que no haya insatisfactores. En Intuit, los empleados se sienten satisfechos en general y, por lo mismo, los factores de motivación se usan para incrementar su motivación.

## Capítulo II. Inducción

Abordado en el capítulo uno las generalidades de la interacción entre las personas y las organizaciones desarrollaremos en el capítulo dos el proceso de inducción, el cual está compuesto por concepto de inducción, importancia, objetivos, planeación, necesidad de un programa de inducción, control del programa, ventajas que proporciona un programa de inducción y sus beneficios.

### 2.1 Definición

En el aspecto laboral, también es muy utilizado el termino inducción, ya que cuando una persona ingresa como nueva en una empresa, el departamento de recursos humanos es el encargado de acompañar a la persona a un recorrido de inducción por las instalaciones de la empresa, así como de proveerle de toda la información referente a la empresa (antecedentes, etc.). Con esta información el trabajador pueda integrarse a su puesto de trabajo y realizar sus actividades de manera satisfactoria, además de poder sumarse al contexto humano en el que avanzara su vida laboral. De igual manera al tener conocimiento de todas las diferentes áreas o departamentos de la empresa, le permitirá al trabajador trasladarse dentro de la misma sin complicaciones (conceptodefinicion.de, s.f, párr. 4).

El proceso de inducción de personal es determinante para lograr la integración de un nuevo elemento a la empresa. Este proceso consiste en brindarles a los empleados la información respecto a los valores y antecedentes de la empresa, así como los de su área y puesto específicos, que necesiten para que puedan desarrollar sus actividades de manera satisfactoria para el beneficio de la empresa.

En muchas ocasiones se considera que basta con haber seguido un riguroso proceso de reclutamiento y selección de personal para garantizar que un individuo desempeñe las actividades que se le asignen de la mejor manera.

Sin embargo, cuando una persona no cuenta con la información necesaria para saber qué es lo que se espera de ella y cuáles son los valores de la empresa, difícilmente se puede integrar al trabajo y convertirse en un buen elemento (Horizonte, s.f, párr. 1).

El proceso de Inducción corporativa consiste en integrar a los nuevos empleados a la organización brindándoles información general, amplia y suficiente sobre los elementos fundamentales de la cultura organizacional y su rol dentro de la empresa. De esta forma el nuevo integrante fortalecerá el sentido de pertenencia y sentirá mayor seguridad para desarrollar su trabajo de forma autónoma. Hoy en día muchos empresarios se quejan del poco compromiso y motivación que tienen los empleados por su organización, pero se olvidan de la forma en cómo los recibieron al entrar (Openlatinoamérica, s.f, párr. 1).

Numerosas investigaciones permiten inferir que, en general, las empresas contemporáneas están de acuerdo en brindar importancia al hecho de recibir adecuadamente a sus nuevos trabajadores, al comenzar sus labores, inmediatamente después de haber firmado su contrato. Allí pudo comprobarse que algunas organizaciones –incluso antes de la firma del contrato–, invitan a sus candidatos a visitar sus instalaciones, a hacer breves pasantías, a participar en preinducciones, etc.

Así mismo, tanto los académicos de la gestión humana como los consultores especializados en estos temas, han argumentado, desde hace ya varias décadas, sobre la importancia de llevar a cabo el recibimiento de los nuevos trabajadores, a través de procesos diseñados, ejecutados y evaluados a la medida de sus empresas. Este proceso recibe los nombres de inducción general o socialización organizacional (Bermúdez Restrepo, 2011, pág. 122)

## 2.2 Importancia del programa de inducción

Este proceso es igual de importante para los trabajadores de planta de una empresa como para los que se integran sólo durante una temporada a través de las empresas de servicios temporales. Éstos últimos, llamados trabajadores en misión, no sólo tienen que conocer sus obligaciones y derechos para con la empresa de servicios temporales con quien sostienen una relación laboral formal y legal, sino también deben ser inducidos a los procesos, reglamentos y modos de operación de los terceros, a los que brindarán de manera temporal sus servicios.

En caso de que los trabajadores en misión no pasen por el proceso de inducción, difícilmente podrán satisfacer las exigencias de su puesto durante el lapso de tiempo que se encuentren laborando para la empresa, por lo que más que ventajas, su contratación podría representar complicaciones que puedan afectar la productividad (Horizonte, s.f, párr. 2).

Cuando se contrata un nuevo empleado, brindarle una inducción tanto de la empresa como del puesto de trabajo es fundamental para que obtenga éxito en el desempeño laboral. Una inducción se debe dar antes de iniciar labores y puede extenderse por varias semanas, o incluso meses si así lo determina la empresa, esto es de acuerdo a las necesidades de la misma.

Durante este tiempo, la calidad de la inducción tendrá un efecto sobre la forma en que el empleado visualiza el negocio y la forma como se integrará a él. Algunas empresas suelen cometer el error de ignorar los periodos de inducción. En lugar de esto, dejan al nuevo trabajador por cuenta de ellos mismos y de sus compañeros, para que aprenda sobre la marcha, lo que cuesta tiempo y dinero. Esto va en contra de la idea de inducción, que es la integración de los empleados para que alcancen su máximo potencial lo más pronto posible (Sanchez, 2014, párr. 1-3).

La inducción de personal consiste en la orientación, la ubicación y la supervisión que se realiza con los empleados de reciente ingreso a la compañía. Realizar un proceso de inducción apropiado disminuye la gran tensión y el nerviosismo con que llega el nuevo integrante al equipo de trabajo. No hay que perder de vista el hecho de que una nueva personalidad se incorporará a la compañía, y las necesidades básicas de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen en el nuevo trabajador con un programa de inducción de personal bien diseñado e implementado (Capitalh, s.f, párr. 2).

### **2.3 Objetivos del programa de inducción**

Una vez seleccionado un candidato al puesto, él o ella necesitan ser introducidos al trabajo y a la organización. Esta introducción se denomina inducción. El objetivo principal es reducir la ansiedad inicial que sienten todos los empleados nuevos cuando se inician en un trabajo; familiarizarlos con el puesto, la unidad de trabajo y la organización como un todo; y facilitar la transición del exterior al interior. La inducción al puesto aumenta la información que obtuvo el empleado durante las etapas de reclutamiento y selección (Robbins y Decenzo, 2008, pág. 136).

Cuando se interroga a los directivos y a los responsables de la gestión humana en las organizaciones, en general, no sólo aprecian la inducción como un proceso fundamental, sino que, además –según lo que se pudo validar a partir de entrevistas–, se sienten muy orgullosos del programa que aplican en su empresa en particular. Igualmente, indican que hay que hacerlo para adaptar y ajustar al nuevo empleado a la organización, para minimizar sus temores y ansiedades, y para ir generando rápidamente sentido de gratitud y pertenencia, de esta forma se logrará su contribución inmediata y efectiva

La inducción es el primer paso para lograr un compromiso duradero, el objetivo primordial de un programa de inducción consiste en fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros del personal.

Los programas tradicionales de inducción son un medio de dar información a los nuevos miembros de la organización o una manera de integrar a las personas, de modo que se transformen en parte productiva de la fuerza laboral tanto como sea posible (Bermúdez, 2011, pág. 122,124).

La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía. La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo que tiene que realizar el empleador. La socialización es el proceso continuo de inculcar en todos los empleados las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos (Dessler, 2011, pág. 184).

## **2.4 Planeación de la inducción**

Si los supervisores han realizado un reclutamiento y una selección adecuados, deben haber contratado individuos competentes que se desempeñen con éxito, el cual requiere algo más que la posesión de ciertas aptitudes. La gente de nuevo ingreso debe aclimatarse a la cultura de la organización y capacitarse, para efectuar el trabajo en forma consistente con los objetivos de ésta. Para lograr estos fines, los supervisores emprenden dos procesos: la inducción y la capacitación (Robbins y Decenzo, 2008, pág. 136).

A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, que consiste en la interacción entre el sistema social y los miembros de nuevo ingreso. La socialización implica cierta pérdida de individualidad (Chiavenato, 2009, pág. 137).

Se considera que es imprescindible que la organización diseñe, en la etapa de recibimiento un proceso de socialización por el cual el individuo se adhiera a las normas y valores de la organización y explica claramente que es preciso hacerlo porque la organización ha invertido tiempo y dinero en el diseño y la implantación de una dotación eficaz y tiene interés en asegurar la integración armonioso de los nuevos empleados (Bermúdez, 2011, pág. 122).

## 2.5 Necesidad de un programa de inducción

El programa de orientación ofrece otro aspecto interesante las personas que siguen el programa de orientación aprenden sus funciones más rápidamente; aparentemente este resultado es contradictorio, dado que las personas que siguen el programa de orientación pierden todo un día de trabajo en tanto otras solo pierden unos cuantos minutos en presentaciones convencionales. La respuesta fue sugerida por una de las psicólogas del departamento de personal; el nivel de ansiedad había descendido mucho entre los asistentes al programa de orientación, echo que contribuyo en forma definitiva a permitir que se concentraran en la labor de aprender las nuevas tareas que los esperaban.

En general, puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. Mediante métodos formales, como los programas de orientación, o informales como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo los valores de la organización se transmiten a los recién llegados.

Los programas de orientación constituyen un instrumento de socialización especialmente efectivo, como la inmensa mayoría de los recién venidos experimentan un deseo intenso de obtener aceptación, intenta adoptar las pautas de conductas que rigen la organización. La capacitación prolonga y expande el proceso de socialización, al llevar al empleado a aprender y ejecutar sus funciones que se espera que desempeñe.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, preferencias y tradiciones de la empresa se adaptan de forma paulatina. Finalmente, el recién llegado se integra de manera más completa a la organización, en ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto, el proceso de orientación constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización (Davis, 1991, pág. 135).

Son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (las áreas o departamentos existentes), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la organización. Su finalidad es hacer que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño.

En realidad, con el programa de socialización se pretende que el nuevo integrante asimile de manera intensiva y rápida, como en un laboratorio, la cultura organizacional, para que a partir de ese momento se comporte como un miembro con la camiseta puesta. En algunas organizaciones, los programas de socialización los desarrolla en su totalidad el departamento de capacitación, mientras que, en otras, el departamento de capacitación sólo los coordina y el gerente de línea del área en particular es quien los desarrolla.

Estos programas duran de uno a cinco días, esto depende del grado de socialización que se desee imprimir, pero que después cuentan con un seguimiento a mediano plazo realizados por el gerente o por el supervisor, que funcionan como tutores del nuevo integrante y que se responsabilizan de la evaluación de su desempeño. En caso de que el nuevo miembro ocupe una posición destacada, en niveles de gerencia o dirección, el programa de socialización puede durar meses con una agenda que programe su estadía en las diversas áreas o departamentos de la organización con un tutor permanente (su gerente o director) y un tutor específico en cada área o departamento incluido en la agenda (Chiavenato, 2007, págs. 197-198).

Los programas de inducción varían desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales de medio día o quizá más. En cualquier caso, los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales impresos o digitales que cubren temas como horario laboral, revisiones del desempeño, inclusión en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones.

Otra información cubriría prestaciones al empleado, políticas de personal, rutina laboral diaria, organización y operaciones de la empresa y medidas y regulaciones de seguridad (Dessler, 2011, pág. 184).

## **2.6 Etapas del programa de inducción**

Es propicio destacar el propósito de la inducción, la cual se presenta por la disminución del desconocimiento que tiene el personal de nuevo ingreso de la Organización, por medio de un programa, cuyos aspectos sobresalientes se exponen en instructivos y manuales. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él; la finalidad de la inducción es establecer un sistema técnico que permita una información general y específica de la institución y del puesto a ocupar. Así mismo es necesario conocer las etapas de la inducción en la siguiente forma:

1. Primera etapa: Se proporciona información general acerca de la organización. El departamento de recursos humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la empresa, hacen un repaso de las políticas, procedimientos y sueldos de la organización. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.
2. Segunda etapa: En esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y la presentación a los otros empleados para que conozcan.

3. Tercera etapa: Implica la evolución y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el nuevo empleado para aclarar algunas dudas que se le puedan presentar. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante (Santiz, 2013, párr. 4-8)

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vio cómo los procesos de integración de personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda conservar su continuidad. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño, de esta manera, lo que sigue a la integración de recursos humanos es el proceso de organización de las personas (Chiavenato, 2007, pág. 195).

Los programas de inducción que obtienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento, el mismo se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuanto se les informó en las primeras sesiones. Sin el seguimiento, estas lagunas de información podrían permanecer ahí, el departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta, en que se pida al nuevo empleado que describa los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Es muy probable que sea en relación con estos puntos donde el nuevo empleado sienta mayor incertidumbre, el cuestionario de verificación puede emplearse también para ayudar al departamento de personal a identificar las partes fuertes del programa.

Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen la técnica de seguimiento más importante, muchos supervisores consideran que hacen seguimientos frecuentes, pero son numerosos los empleados que no perciben las acciones de sus supervisores como de verdadero seguimiento. Resulta de gran importancia que el supervisor emplee un lenguaje lo más específico y directo que le sea posible (Dessler, 2011, pág. 184).

Un área dentro de factor humano es la relacionada con la capacitación, tiene que, como área de manejo de personal, estar pendiente de que la labor de los recursos humanos sea eficiente, si detecta fallas por carencia de instrucción y capacitación, debe generar el aprendizaje necesario para cubrir con los procesos que retienen el mejor potencial de la plantilla laboral.

En cuestión del personal docente, sabemos que dentro de toda profesión es necesaria la continua capacitación de modelos educativos, medios, usos de tecnología, de materiales didácticos, por lo que el área docente como la administrativa tiene la necesidad constante de prepararse.

Esto se logra por medio de la determinación de las necesidades de capacitación e instrucción dentro de la institución; la capacitación no debe de ser propuesta o realizada si no se conoce realmente qué necesidades laborales hace falta dentro de la empresa; en ese sentido, se debe establecer una investigación concisa y científica de cuáles son los requerimientos para ofrecer mejoría y productividad (Aguirre, 2012, págs. 39-40).

## **2.7 Ventajas que proporciona un programa de inducción**

Con frecuencia las causas de disonancia potencial son independientes al puesto, es probable que los nuevos empleados no acepten determinadas políticas, a sus compañeros de trabajo o a su superior y solo hasta que se inician de hecho las labores del recién contratado se pueden detectar los puntos de fricción. A pesar de ello un departamento de personal de orientación activa puede ayudar a los empleados a encajar en la organización; sus esfuerzos conducen a la socialización del recién llegado, el proceso de socialización consiste en la comprensión y la aceptación de los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización.

Es muy importante aclarar que no se trata simplemente del proceso un tanto abstracto de aceptar, por ejemplo, los principios éticos que la empresa profesa en general los individuos suelen aceptar en forma más o menos completa pero pasiva principios como fe en la dignidad de la persona humana. Cuando se habla de socialización, por el contrario, se describe un proceso mucho más completo y humano en realidad abarca toda la serie de adaptaciones que lleva a cabo el nuevo empleado para fundirse en un equipo de trabajo, pero conservando su idiosincrasia y su personalidad (Davis, 1991, pág. 132).

El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo y ofrece ventajas como:

1. El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto a la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
2. Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
3. El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
4. El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará (Chiavenato, 2007, pág. 400).

Por último, es frecuente que la inducción sea difícil para las mujeres y las minorías. Muchas organizaciones ofrecen talleres especiales para aumentar la conciencia de la diversidad entre sus empleados actuales, así como programas para empleados nuevos, que se centran en aspectos de la diversidad. El objetivo de estos esfuerzos es elevar la comprensión individual de las diferencias de cada uno de nosotros en el lugar del trabajo (Robbins y Decenzo, 2008, pág. 142).

## 2.8 Beneficio del programa de inducción

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización; entre otras cosas porque disminuye el costo de la rotación de personal, el costo de la rotación de personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y en algunos casos el suministro de equipos especiales, como uniformes o herramientas especialmente calibradas.

Los departamentos de personal pueden en general contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal, cuando eso ocurre, se benefician tanto el empleado como la organización. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de inducción que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados (Davis, 1991, pág. 133).

La inducción a la unidad de trabajo familiariza al empleado con las metas de ésta, deja en claro cómo contribuye su trabajo para alcanzar los fines de la unidad, e incluye la presentación con sus compañeros de trabajo. La inducción a la organización informa a los empleados nuevos acerca de los objetivos de ésta, su historia, filosofía, procedimientos y reglas. Esta información debe incluir las políticas relevantes de personal, tales como horario de trabajo, procedimiento de pago, requerimientos de tiempo extra y prestaciones. Es frecuente que como parte de la inducción se incluya un recorrido por las instalaciones físicas de la organización (Robbins y Decenzo, 2008, págs. 136-137).

La inducción es un método ideal para iniciar una nueva manera de pensar en la organización. En general los nuevos empleados son entusiastas, receptivos, y se hayan llenos de buena voluntad hacia sus nuevos patronos esto constituye una oportunidad ideal para cultivar estos sentimientos con el fin de lograr beneficios en toda la organización, la primera impresión es fundamental no solo para el futuro del individuo, sino también para el futuro de la organización (Bermúdez, 2011, pág. 124).

Los departamentos de personal pueden en general contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal, cuando eso ocurre, se benefician tanto el empleado como la organización. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de inducción que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados (Davis, 1991, pág. 133).

La inducción a la unidad de trabajo familiariza al empleado con las metas de ésta, deja en claro cómo contribuye su trabajo para alcanzar los fines de la unidad, e incluye la presentación con sus compañeros de trabajo. La inducción a la organización informa a los empleados nuevos acerca de los objetivos de ésta, su historia, filosofía, procedimientos y reglas. Esta información debe incluir las políticas relevantes de personal, tales como horario de trabajo, procedimiento de pago, requerimientos de tiempo extra y prestaciones. Es frecuente que como parte de la inducción se incluya un recorrido por las instalaciones físicas de la organización (Robbins y Decenzo, 2008, págs. 136-137).

La inducción es un método ideal para iniciar una nueva manera de pensar en la organización. En general los nuevos empleados son entusiastas, receptivos, y se hayan llenos de buena voluntad hacia sus nuevos patronos esto constituye una oportunidad ideal para cultivar estos sentimientos con el fin de lograr beneficios en toda la organización, la primera impresión es fundamental no solo para el futuro del individuo, sino también para el futuro de la organización (Bermúdez, 2011, pág. 124).

## **2.9 Elementos fundamentales de un programa de inducción**

1. Bienvenida. Uno de los aspectos del proceso de inducción tiene lugar el primer día de trabajo, por esta razón está considerado el de mayor importancia. Cuando la necesidad de apoyo, seguridad y aceptación deberán estar encaminados hacia una actitud cordial. Cuando un empleado entra a trabajar, su superior debe darle su sincera bienvenida.

En el caso de que la empresa cuente con un manual de bienvenida para los empleados de nuevo ingreso, se les entrega y se les informa acerca de la organización, acerca de la importancia del trabajo, el desempeño que se espera de él, la hora de entrada, los días de pago, tiempos para comidas, las normas de seguridad, vacaciones y prestaciones. Cuando sea conveniente ser presentado a sus compañeros de trabajo.

2. Actividades. Se realiza una actividad con el personal de nuevo ingreso el primer día de trabajo. Se les explica el contenido del manual de bienvenida. Se realizan actividades de retroalimentación; se realizan visitas a las instalaciones, se hace la presentación con la parte de personal correspondiente. Se entrevista con el jefe de sección correspondiente quien realizará y dará las últimas indicaciones.
3. Reglamento interno de trabajo. Instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la administración de personal, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización (Alfaro, 2012, págs. 97-98)

La estructura de una inducción, se determina en forma general de la siguiente manera:

1. Bienvenida (Carta firmada por el director, gerente, el dueño si es posible).
2. Nuestra historia.
3. Nuestros productos o servicios.
4. Código de conducta de los integrantes de la organización.
5. Carta de la organización general o por departamento.
6. Mapa de las oficinas y de la organización.
7. Puestos de los directivos, departamentales y jefes que los ocupen.
8. Políticas del personal.
9. Reglas principales o normas (Darles un carácter más bien de información que de ordenes).
10. El trabajo, observaciones generales acerca del departamento, su organización, personal, tipo de trabajo a realizar, horarios, salarios y oportunidades para la promoción (Santiz, 2013, párr. 12)

### **Capítulo III. La evaluación del desempeño en la inducción**

Descrito el capítulo III sobre la inducción al personal señalaremos la importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones, en el cual abordaremos, la evaluación del desempeño, el objetivo de la evaluación del desempeño, pasos en la evaluación del desempeño, la responsabilidad por la evaluación del desempeño, beneficio de la evaluación del desempeño, problemas de la evaluación del desempeño, efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado del mismo modo se abordara el comportamiento organizacional y evaluación del desempeño.

#### **3.1 Evaluación del desempeño**

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones.

Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa (Chiavenato, 2007, pág. 243).

Hoy los supervisores efectivos manejan la evaluación del desempeño como una herramienta de evaluación y desarrollo, así como un documento legal y formal, el cual revisa el desempeño anterior que pone énfasis en los logros, igual que en las deficiencias. Además, la usan para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño futuro. Si se encuentran deficiencias, el supervisor ayuda a los empleados a detallar un plan para corregir la situación. Al hacer el mismo hincapié en el futuro que en el pasado, es menos probable que los empleados respondan con actitud defensiva a la retroalimentación del desempeño y es más probable que el proceso de evaluación los motive para corregir sus deficiencias (Robbins y Decenzo, 2008, pág. 331).

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa.

Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones (Chiavenato, 2009, pág. 245).

### 3.2 Objetivo de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana.

La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo, debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización (Chiavenato, 2007, pág. 247).

Una vez que usted y su empleado han establecido metas tangibles, verificables y medibles, que abarquen los resultados importantes que se espera que logre, usted tiene un estándar contra el cual evaluará el desempeño del empleado. Al final del periodo de establecimiento de las metas, mensual, trimestral, semestral o anual, los dos se pueden sentar y evaluar el desempeño. Si las metas se eligieron con cuidado para captar las dimensiones esenciales del desempeño del empleado en el trabajo y se escribieron de manera que sean medibles, tienen que proporcionarle una evaluación bastante exacta del desempeño global del empleado (Robbins y Decenzo, 2008, pág. 342).

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta. Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes.

Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. Recompensas. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores, es la evaluación por méritos.
2. Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
4. Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
5. Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras.
7. Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores (Chiavenato, 2009, págs. 247-248).

### 3.3 Pasos en la evaluación del desempeño

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios (Chiavenato, 2007, pág. 244).

Una vez que tiene los datos, comience sus evaluaciones de desempeño reales. Si están disponibles, use las formas que proporciona la organización; de otra manera, desarrolle sus propias formas para calificar. El objeto es sustituir la “impresión global” que cada quien crea acerca del desempeño de alguien con un procedimiento sistemático para evaluar el desempeño. Dicho procedimiento aumenta la exactitud y consistencia de los resultados.

Hay tres enfoques para evaluar, los empleados son calificados de acuerdo con estándares absolutos, estándares relativos y objetivos. Ningún enfoque es el mejor; cada uno tiene fortalezas y debilidades. Sin embargo, no olvide que su elección puede estar estipulada, o al menos limitada, por las políticas y los procedimientos de recursos humanos de su organización (Robbins y Decenzo, 2008, pág. 337)

La preparación adecuada implica tres pasos. Primero avise al trabajador con al menos una semana de anticipación que usted revisara su trabajo, y repase la descripción de su puesto, analice los problemas, y recolecte preguntas y comentarios. A continuación, estudie la descripción de su puesto de trabajo, compare el desempeño del empleado con sus estándares y revise los archivos de sus otras evaluaciones.

Finalmente, elija el lugar correcto para la entrevista y programe suficiente tiempo para ella, la entrevista debería realizarse en un área privada, donde no haya interrupciones por llamadas telefónicas o visitantes. Encuentre un momento de mutuo acuerdo para la entrevista y deje suficiente tiempo tal vez media hora para personal de menor nivel jerárquico, como auxiliares y trabajadores de mantenimiento, y una hora más o menos para gerentes y supervisores (Dessler, 2011, pág. 239).

### **3.4 La responsabilidad por la evaluación del desempeño**

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño.

El gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación, en ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación.

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora (Chiavenato, 2007, pág. 244).

El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. En esas organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas.

Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales. Muchas organizaciones tratan de desarrollar esquemas de autoevaluación para sus equipos. La autoevaluación colectiva ha tenido excelentes resultados (Chiavenato, 2009, págs. 249-250).

Las evaluaciones del supervisor inmediato todavía son la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también tiene mucho sentido. El supervisor debería estar, y por lo general esta, en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño del personal a su cargo. También es responsable del desempeño de sus trabajadores, la mayoría de las evaluaciones las realiza el supervisor inmediato del empleado.

Sin embargo aunque se usan con mucha frecuencia, las calificaciones por parte de los supervisores no son la panacea, y apoyarse exclusivamente en ellas no es siempre aconsejable. Por ejemplo, el supervisor de un trabajador quizá no entienda o aprecie de qué manera personas como clientes y colegas que dependen del empleado evalúan el desempeño de éste. Más aún, es factible que un supervisor inmediato esté prejuiciado a favor o en contra del trabajador, si es así, hay muchas opciones disponibles (Dessler, 2011, pág. 228).

### 3.5 Beneficio de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el subordinado:

1. Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
3. Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
4. Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para el gerente:

1. Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
2. Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
3. Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para la organización:

1. Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
2. Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

3. Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato, 2007, págs. 248-249).

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

1. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
2. La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.
3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia (Chiavenato, 2009, págs. 247-248).

Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incremento de salarios. Segunda, la evaluación permite al jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas (Dessler, 2011, pág. 227).

### 3.6 Problemas de la evaluación del desempeño

El proceso de evaluación también puede crear ansiedad en el empleado evaluado, las oportunidades de promoción, mejores encomiendas de trabajo y el aumento de la compensación pueden depender de los resultados. Esto podría causar no solo aprehensión, sino también una resistencia absoluta, una opinión es que si se realiza una encuesta a empleados comunes, respondería que la evaluación del desempeño es la forma que tiene la administración de destacar todas las cosas malas que hicieron durante el año (Mondy, 2005, pág. 253).

Los puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño son:

1. Que las personas implicadas en la evaluación del desempeño la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior.
2. Que la importancia del proceso recae más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.
4. Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.
5. Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie (Chiavenato, 2009, pág. 249).

El desarrollo de la evaluación del desempeño conlleva riesgos, algunos ocultos. Cualquier sistema de evaluación queda supeditado a lo idóneo y a la objetividad de quienes efectúan la evaluación. Los errores más comunes que se presentan son los siguientes:

1. Pretender evaluar factores desconocidos para el evaluador.
2. No tener voluntad real de dedicar tiempo el tiempo o hacer el esfuerzo necesario para analizar minuciosamente el desempeño individual. Esto significa que la capacitación en el trabajo no puede estar sujeta a un límite de tiempo de una hora o algo parecido.

3. El peligro de ser demasiado amable o estricto. Siempre que sea posible asegúrese que las calificaciones estén respaldadas por los hechos.
4. La tendencia a considerar a todos excelentes en todos los aspectos del desempeño a quienes nos agradan, y deficientes en todo a quienes nos desagradan.
5. Renuencia a hacer evaluaciones adversas por temor a tener que discutirlos con el vendedor afectado.
6. Falta de normas uniformes de desempeño. Las palabras no siempre significan lo mismo para el gerente de ventas de campo y para el vendedor.
7. Renuncia a dar una calificación alta o baja a los vendedores, y deseo de mantenerse dentro de márgenes seguros donde no solo se habla de bueno o regular.
8. La evaluación periódica en la situación real de trabajo es el único medio que le permite al vendedor y a su gerente de ventas medir y fijar normas de desempeño con respecto a lo que el vendedor hace. El éxito de cualquier sistema de evaluación realmente depende de tres aspectos:
9. Es importante que no haya secretos con respecto a la evaluación. Las evaluaciones se deben de realizar conjuntamente con el vendedor, el contenido, las medidas y los cambios son acordados y anotados de común acuerdo.
10. Diseñar y utilizar escalas de calificación establecidas de común acuerdo que le sirvan al vendedor y al gerente para identificar un área de conocimiento o destreza que esté afectando al desempeño y que exija atención.
11. Estimular a cada uno de los vendedores para que realice, periódicamente, una evaluación de su propio desempeño. La manera de utilizar este sistema de evaluación para desarrollar el conocimiento, las destrezas de ventas y el desempeño eficiente de vendedores nuevos y veteranos (Conocimientosweb.net, 2015, párr. 1-2).

### **3.7 Efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado**

Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales con respecto a los ajustes salariales, la mayoría de los gerentes creen que se debe recompensar el desempeño laboral sobresaliente de manera tangible, con incrementos salariales. Consideran que los comportamientos que la empresa recompense serán los que ella obtendrá, recompensar los comportamientos necesarios para lograr los objetivos organizacionales es el corazón del plan estratégico de una empresa. Para motivar el buen desempeño, una empresa debe diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño confiable y después recompensar en la misma medida a los trabajadores y equipos más productivos (Mondy, 2005, pág. 255).

Se trata de una teoría de la motivación que considera que la productividad es un resultado intermedio en la cadena que conduce a los resultados finales deseados, como el dinero, la promoción, el apoyo del gerente, la aceptación del grupo, el reconocimiento público. Todo se ubica dentro del modelo situacional de las expectativas, que busca elevar el grado de valor positivo de la productividad y la calidad en el trabajo. Se trata de elevar el grado de instrumentalidad que la excelencia tiene en el comportamiento laboral. Esto significa grabar en la cabeza de las personas que la excelencia en el desempeño trae beneficios para la organización, pero también, y sobre todo, beneficios para las personas implicadas.

De este modo, resulta necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño con incentivos a corto plazo, como la remuneración variable o los sistemas de incentivos. Es un sistema de flexibilización que no representa costos adicionales para la organización, sino que se trata de un tipo de participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulados (Chiavenato, 2007, págs. 265-266).

### **3.8 Comportamiento organizacional y evaluación del desempeño**

El curso de la evaluación del desempeño ha estado marcado por otros dos factores importantes. El primero de ellos fue la gradual sustitución de la organización dividida por funciones y departamentos, por otra constituida por procesos o por equipos, lo cual ha alterado los sistemas de indicadores y de mediciones dentro de las empresas. El segundo fue la participación de los trabajadores en los resultados de las empresas, la cual requiere un sistema de mediciones y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellos y sus administradores. En muchas empresas se percibe la falta de indicadores del desempeño, así como el empleo desordenado de diversos indicadores dispersos e inconexos que no ofrecen la visión global que se necesita (Chiavenato, 2007, pág. 262).

La organización define metas de desempeño que pueden ser específicas y ambiciosas. Como los grupos forman parte de un sistema mayor (la organización), el comportamiento de sus miembros está influido por la manera en que la organización evalúa el desempeño y las conductas que considera valiosas y dignas de recompensa (Chiavenato, 2009, pág. 281).

Es importante también tomar en cuenta las necesidades de la propia organización. Para ello se deberá tener un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización y, a continuación, una correcta evaluación de las capacidades de las personas que ocupan esos puestos.

Si se logra adecuar a las personas con la organización, los empleados verán sus necesidades satisfechas, o al menos parte de ellas, y la organización también. Finalmente algo que puede lograr resultados importantes en términos de un mejor desempeño, consiste en establecer premios y castigos mediante un adecuado sistema de evaluación del desempeño que permita valorar y premiar la gestión de las personas (Contreras, 2012, pág. 24).

## Capítulo IV. Cultura corporativa

Trazados los capítulos anteriores sobre las generalidades de la relación entre personas y empresas, desarrollados los procesos de inducción y la importancia sobre la evaluación del desempeño, finalmente el capítulo cuatro abordara los factores que influyen en la cultura corporativa, grupo de trabajo, estilo de liderazgo del gerente supervisor, características organizacionales, procesos gerenciales, la administración de la diversidad de la fuerza del trabajo, multiculturalismo, motivación y la jerarquía de necesidades de Maslow.

### 4.1 Factores que influye en la cultura

La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida como se hacen las cosas en la organización.

Nuestra definición de cultura implica tres cosas, primero es una percepción, no es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización.

Segundo, la cultura organizaciones es descriptiva, tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta, por último, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en distintos niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura organizacional en términos similares, ese es el aspecto compartido de la cultura (Robbins y Coulter, 2010, pág. 46).

La cultura organizacional es un factor de éxito o fracaso de las organizaciones. Puede ser flexible e impulsar a la organización, pero también puede ser rígida e impedir su desarrollo. En la parte más visible de la cultura, la punta externa del iceberg, es donde se encuentran las pautas y los estilos de comportamiento de los trabajadores, es la más fácil de cambiar. No obstante, en el nivel invisible están los valores compartidos y los supuestos desarrollados a lo largo de la historia de la organización. Este segundo nivel es más difícil de cambiar. Los cambios en el primer nivel, las pautas y estilos de comportamiento, a lo largo del tiempo provocan cambios en las creencias más profundas, el cambio cultural surge a partir del primer nivel y afecta gradualmente al segundo.

La cultura corporativa constituye un factor muy importante para determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones. Las organizaciones con éxito adoptan culturas no sólo flexibles, sino, sobre todo, sensibles, para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus trabajadores, principalmente cuando actúan en términos globales y competitivos, esparciéndose por distintas partes del mundo. Por otra parte, también las personas se vuelven flexibles y sensibles, porque participan en forma simultánea en varias organizaciones para trabajar, estudiar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer, vestir, viajar. También las personas se deben integrar a diferentes culturas organizacionales para tener éxito (Chiavenato, 2009, pág. 181).

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento.

Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura.

Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio.

Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 120).

## **4.2 Grupo de trabajo**

Los grupos autónomos de trabajo están integrados por obreros sin un líder formal designado por la empresa, en estos grupos se decide respecto a varios asuntos tradicionalmente reservado a los supervisores. Es común que estos grupos decidan la asignación diaria de labores, el uso de la rotación de puestos, qué orientación se dará a los empleados nuevos, qué necesidades de capacitación se experimentan y los horarios que regirán, algunos grupos llegan incluso a encargarse del reclutamiento, la selección y la disciplina (Davis, 1991, pág. 283).

El éxito de un departamento de ARH depende, de manera directa, de que los jefes de línea lo consideren como una fuente de ayuda. Así, la asesoría al personal debe ser buscada, jamás impuesta. El administrador de recursos humanos no da órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto dentro de su propio departamento. De manera que la responsabilidad del alcance de determinados resultados a través de los miembros de su grupo de trabajo pertenece al jefe, no al administrador de recursos humanos (Chiavenato, 2007, pág. 117).

Un grupo de trabajo no existe en el vacío ni en el aislamiento total, sino que forma parte de una organización. El comportamiento de un grupo queda más claro cuando lo visualizamos como un subsistema integrado a un sistema mayor. Todo grupo está sujeto a la influencia de condiciones externas como las siguientes:

1. Estrategia de la organización. Es definida por la directiva de la organización, que establece los objetivos globales y los medios para alcanzarlos. La estrategia puede estar orientada a la expansión de los negocios, a disminuir el tamaño de las operaciones, aumentar la participación de mercado, reducir costos, mejorar la calidad, etc. La estrategia de la organización influye en el poder de los diversos grupos de trabajo, ya sea por la asignación de recursos o por la importancia que se concede a distintas áreas.
2. Estructura de autoridad. Define quién depende de quién, quién toma decisiones y cuáles son aquellas que las personas o los grupos podrán tomar en forma autónoma. La estructura determina el lugar del grupo dentro de la jerarquía de la organización, quién es su líder formal y cuáles son las relaciones formales con otros grupos.
3. Reglas formales. Las organizaciones definen reglas, procedimientos, políticas, descripciones de puestos y directrices para estandarizar el comportamiento de sus miembros. Mientras más reglas formales imponga una organización a sus miembros, más congruente y previsible será el comportamiento de los integrantes de los grupos de trabajo. Sin embargo, esto implica una merma considerable a la libertad y la autonomía de las personas.
4. Asignación de recursos. Determina la manera en que el dinero, el tiempo, las materias primas y el equipo se distribuirán entre diversos grupos de acuerdo con las decisiones de la organización. Algunas disponen de abundantes recursos, lo que significa que los grupos contarán con equipo moderno e instalaciones adecuadas, mientras otras carecen de estas ventajas. Si la organización tiene recursos limitados, sus grupos de trabajo enfrentarán el mismo problema.
5. Procesos de selección de personal. Dado que los miembros de un grupo cualquiera también son miembros de la organización, los criterios de selección de ésta determinarán las características de las personas que formarán parte de sus grupos de trabajo.

6. Sistemas de evaluación del desempeño y de recompensas. La organización define metas de desempeño que pueden ser específicas y ambiciosas. Como los grupos forman parte de un sistema mayor (la organización), el comportamiento de sus miembros está influido por la manera en que la organización evalúa el desempeño y las conductas que considera valiosas y dignas de recompensa.
7. Cultura de la organización. Define mediante normas los comportamientos aceptables e inaceptables. Los miembros de los grupos de trabajo tienen que aceptar las normas implícitas y explícitas de la cultura corporativa para poder permanecer dentro de la organización.
8. Condiciones físicas del trabajo. Son las características del lugar de trabajo impuestas al grupo: instalaciones, distribución de espacios, la colocación del equipo, iluminación y comodidad. Estas características pueden facilitar u obstaculizar el trabajo y la interacción entre grupos (Chiavenato, 2009, págs. 280-281).

#### **4.3 Estilo de liderazgo del gerente supervisor**

El papel de gerentes y ejecutivos cambia rápidamente, se transforman en líderes democráticos e incentivadores. El tradicional papel gerencial de pensar y dirigir personas fue el adecuado en una época pasada: en la era industrial. La dirección autocrática e impositiva, por un lado, y la obediencia ciega, por el otro, funcionaron bien en la época en la que se buscaba mantener el status quo, y el cambio era lento y continuo. El departamento tradicional de recursos humanos era centralizador y monopolizador: seleccionaba, capacitaba, evaluaba y remuneraba de acuerdo con sus políticas y con sus procesos internos.

Ahora los que se ocupan de esas actividades son los ejecutivos: los actuales administradores de personas, los recursos humanos sufrieron una metamorfosis, de departamento realizador y operacional se transformó en un equipo estratégico de consultoría interna. Lidar con personas se volvió una actividad de línea y no una función del staff (Chiavenato, 2007, pág. 71).

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia). El concepto de influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad. Poder es el potencial de una persona para influir en otras.

En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan. Por otra parte, la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional. Autoridad es el poder legal y socialmente aceptado.

El individuo que posee un puesto importante en una organización tiene poder por ese simple hecho: es el llamado poder del puesto. En una organización, el presidente tiene más poder que el gerente, debido a la autoridad formal que le confiere su posición jerárquica, y no por sus características personales, aun cuando éstas le permiten ocupar su cargo. La capacidad para influir, persuadir y motivar a los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder (Chiavenato, 2009, págs. 336-337).

#### **4.4 Características organizacionales**

Para algunos autores, el ambiente constituye la variable independiente, mientras que la organización constituye la variable dependiente. Esto significa que las características organizacionales se ven profundamente influidas por las ambientales. Para esos autores existe un determinismo ambiental: el ambiente determina las características organizacionales. Las empresas que logran ajustarse y adaptarse a las demandas ambientales sobreviven y crecen.

En cambio, las empresas que no consiguen esa adaptación ambiental simplemente desaparecen del mapa, como desaparecieron de la faz de la tierra los dinosaurios por mutación.

Una verdadera selección de las especies organizacionales, a pesar de la evidente exageración, no hay duda de que el ambiente condiciona las características que deben tener las organizaciones para tener éxito en sus actividades (Chiavenato, 2007, pág. 29).

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. La cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático. Entre estos extremos hay toda una variedad de estilos intermedios que veremos a continuación (Chiavenato, 2009, pág. 126).

#### 4.5 Procesos gerenciales

Los procesos gerenciales interesan mucho porque dentro de cualquier empresa, desde el hogar como microempresa- siempre hay un gerente y todas las personas deberían aprender a ser gerentes, no solo porque se tenga la oportunidad real de ejercer el puesto, sino para comprender mejor cómo se trabaja desde uno de los puntos medulares.

Uno de estos procesos en la toma de decisiones, Herbert Simon, Premio Nóbel de economía, afirma que la toma de decisiones es sinónimo de gerencia. El gerente es un tomador de decisiones, este proceso básicamente consiste en la escogencia de una entre varias alternativas. Pero no se trata de un proceso sencillo porque ocurre bajo una serie de condiciones entre las que destacan poca información, riesgos, incertidumbre, conflicto o peor aún, bajo la certidumbre de las reacciones que provocará la decisión tomada. Cada día y en cualquier circunstancia se toman decisiones, pero no siempre se tiene claro cuál es el proceso por el cual se toman las mejores decisiones, aún bajo la presión del tiempo.

Toda toma de decisión parte de la identificación de un problema, luego se establecen los criterios de solución, la evaluación de las alternativas de solución y la escogencia de una de ellas.

Acompañado de la toma de decisiones se encuentra la motivación es el estímulo primordial para que las personas respondan positivamente a las exigencias de su trabajo. La motivación es personal, si no existe un estado de ánimo que permita la motivación, ésta no puede provocarse, únicamente podría incentivarse. No todos los incentivos funcionan de igual manera, dependen mucho de la personalidad de cada individuo.

Otro proceso importante a nivel de la gerencia son los sistemas de información, iniciaron su camino en las empresas en la década de los noventa con el fin de cerrar la brecha entre administradores, gerentes y ejecutivos y los ingenieros y técnicos en informática, de manera que el conocimiento de los segundos pueda facilitar y enriquecer el trabajo de los primeros. La subutilización de la tecnología en las empresas públicas y privadas delata una ignorancia sobre el potencial de la informática.

La resistencia al cambio, el temor que generan las nuevas tecnologías para aquellos que están poco familiarizados con ellas y un alto nivel de apatía son solo algunas de las causas para que la gran mayoría de los equipos que se poseen se usen apenas como procesadores de texto. Cuando se habla de procesos es interesante separar los de producción de bienes y servicios de los demás procesos de la organización (Niebles, Oñoro, Oñoro, 2007, párr. 1-7).

Manejar una empresa, sea grande o pequeña, no es tarea fácil, hay que tomar muchas decisiones, orientar el comportamiento de los empleados y orientar la compañía hacia el logro de los objetivos propuestos. Para lograr todo esto de forma efectiva, es necesario establecer políticas empresariales.

Las políticas empresariales son un recurso muy útil, ya que permiten comunicar de forma explícita, los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones. Este proceso debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa, es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas a la consecución de las metas propuestas, de lo contrario, se habrá perdido todo el esfuerzo.

Es importante que las políticas empresariales afecten a toda la organización, ya que de ese modo se creará una cadena de trabajo orientado a cumplir las políticas y a trabajar por el objetivo común de la compañía. Esto les permite a los directivos medios elaborar planes concretos de acción orientados al cumplimiento de los objetivos empresariales (gestionpymesmbedoya, 2012, párr. 1-3).

#### **4.6 La administración de la diversidad de la fuerza de trabajo**

Aunque exista una diversidad en los estándares de satisfacción en el trabajo, se sabe que ésta es un elemento que se encuentra dentro de una red de variables interrelacionadas. Esa red permite saber cómo influyen los puestos tanto en el desempeño y motivación de las personas como en su satisfacción, ya que existen muchas que no están satisfechas con el trabajo que hacen. Sin embargo, hay personas que realizan trabajos interesantes y llenos de desafíos que están, en general, más satisfechas con sus trabajos que las personas que llevan a cabo tareas repetitivas y rutinarias.

Las posibilidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando en las personas que realizan el trabajo se presenta tres estados psicológicos críticos:

1. Cuando la persona considera su trabajo como algo significativo y valioso.
2. Cuando la persona se siente responsable de los resultados del trabajo.
3. Cuando la persona sabe los resultados que obtiene al hacer ese trabajo (Chiavenato, 2007, pág. 211).

La mejora de la diversidad de la fuerza de trabajo requiere que los supervisores amplíen su red de reclutamiento. Por ejemplo, la práctica de basarse en las referencias de los empleados como fuente de candidatos nuevos a un puesto da como resultado que éstos tengan características similares a los empleados actuales. De modo que los supervisores deben buscar candidatos en lugares donde no era común que lo hicieran antes. Para aumentar la diversidad, los supervisores voltean cada vez más a las fuentes de reclutamiento no tradicionales. Éstas incluyen redes de trabajo femeninas, clubes para individuos mayores de 50 años, bolsas de trabajo urbanas, centros de capacitación para personas discapacitadas, periódicos de etnias, y organizaciones para los derechos de los homosexuales (Robbins y Decenzo, 2008, pág. 141)

La fuerza de trabajo está cambiando. Las personas que viven y trabajan en las organizaciones se están caracterizando por aspectos como la diversidad, las nuevas habilidades y competencias, y diferentes valores sociales. Las organizaciones y sus directivos deben estar preparados para lidiar con personas de diferentes razas, etnias, edades y culturas, perspectivas, estilos de vida y valores. Las organizaciones también deben estar preparadas para trabajar con personas cuyas habilidades y competencias se desarrollan continuamente, en función de las nuevas tecnologías y pautas de cada profesión. En suma, ahora la fuerza de trabajo se caracteriza por aspectos como la diversidad, el multiculturalismo, la polivalencia, el cambio y el desarrollo (Chiavenato, 2009, pág. 17).

## 4.7 Multiculturalismo

Las sociedades en las que predomina un mismo grupo social y existe una religión, un idioma y una cultura todavía existen en muchos rincones del planeta. Sin embargo, el modelo de sociedad homogénea está siendo sustituido por un modelo plural de sociedad. En muchas ciudades y países la población es heterogénea en muchos sentidos: conviven lenguas, religiones, tradiciones y formas de entender la vida muy distinta. Esta diversidad ha sido acuñada con el término multiculturalismo.

El multiculturalismo es algo más que la suma de tradiciones culturales en un mismo espacio geográfico. De hecho, el multiculturalismo implica una valoración positiva de la diversidad humana. Podríamos decir que se trata de una doctrina que defiende la tolerancia, el respeto y la convivencia entre culturas diferentes. Este planteamiento supone una defensa de la igualdad de todas las tradiciones culturales, de tal manera que no haya una por encima de las otras, sino que todas sean valoradas en un plano de igualdad.

El multiculturalismo implica un cierto relativismo cultural, es decir, la consideración de que una cultura no es superior a otra y que, en consecuencia, las diferencias en las costumbres deben aceptarse como un signo de tolerancia y convivencia pacífica.

El multiculturalismo es entendido en ocasiones como una oportunidad, ya que significa que personas con culturas muy distintas pueden conformar una sociedad más rica, más plural y con un espíritu cosmopolita (definicionabc.com, s.f, párr. 1-3).

Multiculturalidad es la existencia de varias culturas conviviendo en un mismo espacio físico, geográfico o social. La multiculturalidad abarca todas las diferencias que se enmarcan dentro de la cultura, ya sea, religiosa, lingüística, racial, étnica o de género. La multiculturalidad reconoce la diversidad cultural que existe en todos los ámbitos y promueve el derecho a esta diversidad.

Según la sociología o antropología cultural, la multiculturalidad es la constatación de que coexisten varias culturas en un mismo espacio geográfico o social pero no existe una influencia o intercambio importante entre ellas.

Es por ello que la multiculturalidad puede crear comunidades aisladas como, por ejemplo, los barrios italianos, chinos, palestinos, etc. que existen en algunas grandes ciudades sin o con muy poco contacto con la comunidad local. Cuando las comunidades logran mantener un intercambio en respeto y tolerancia los expertos lo llaman de multiculturalismo. (significados.com, s.f, párr. 1-5).

El de multiculturalidad o multiculturalismo es uno de esos conceptos que, si bien los usamos y aplicamos a diario, no sabemos exactamente cómo definir. Su significado parece evidente a simple vista, pero traducirlo a palabras no resulta tan sencillo.

De acuerdo a la Sociología o la Antropología, se habla de multiculturalidad cuando un espacio geográfico, físico o social reúne a distintas culturas que coexisten e intercambian a diario, pero sin que ninguna ejerza una influencia demasiado drástica sobre otras. Dentro de esta multiculturalidad se aceptan y reconocen todas las diferencias culturales, tanto las de índole racial o étnico como las religiosas o lingüísticas; e incluso se promueve el derecho a esta diversidad. Cuando estas comunidades logran convivir en un marco de tolerancia y respeto es que los expertos comienzan a hablar de multiculturalismo.

Dentro del paradigma pluralista, el multiculturalismo surgió como un modelo de política pública y como una filosofía o pensamiento social de reacción frente a la uniformización cultural en tiempos de globalización.

Se ha concebido como una oposición a la tendencia presente en las sociedades modernas hacia la unificación y la universalización cultura, que celebra y pretende proteger la variedad cultural, al tiempo que se centra sobre las frecuentes relaciones de desigualdad de las minorías respecto a las culturas mayoritarias (UniversiaEspaña, 2017, párr. 1-4).

Los factores de la motivación son aspectos del contexto de la organización que hacen que los empleados tengan sentimientos positivos. Algunos factores de la motivación son los logros, el desafío del trabajo, la responsabilidad, el reconocimiento, el avance y el crecimiento. La presencia de los motivadores solos no garantiza que los empleados sean productivos. Los motivadores llevarán a un desempeño superior con la condición de que no haya insatisfactores (Hellrieger et a., 2009 , pág. 612).

## 4.8 Motivación

De los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación, para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos.

De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona (Chiavenato, 2007, pág. 48).

La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Ahora se subrayan y valoran los objetivos y las necesidades individuales de las personas y las empresas buscan medios para ofrecer oportunidades para la plena realización personal de los trabajadores. Los individuos son considerados personas y no sólo recursos productivos. Para ello, los trabajadores y los gerentes levantan un inventario de las necesidades de capacitación con base en las carencias y las necesidades de los negocios y de los trabajadores.

Éstos adquieren conciencia de la importancia de su autodesarrollo y, como refuerzo, se utilizan prácticas de administración participativa por objetivos, con las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y los objetivos por alcanzar, al mismo tiempo que se utiliza la remuneración variable de modo que abarque bonos y una participación de los resultados alcanzados. La vieja administración por objetivos resurge valorizada y con nueva vestimenta.

La remuneración variable constituye la recompensa material directa por el sobreesfuerzo, sin que entrañe costos adicionales, porque aprovecha el apalancamiento obtenido y además beneficia tanto a la empresa como a los empleados en razón de las ganancias que obtiene el sistema.

La administración participativa por objetivos también utiliza la evaluación del desempeño. Los sistemas de reconocimiento son abundantes y variados y son ampliamente utilizados y celebrados dentro de la empresa (Chiavenato, 2009, pág. 569).

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover.

Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas a alcanzar. Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas. Las conclusiones iniciales sobre la motivación se pueden resumir así:

1. Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.
2. El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
3. La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
4. Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación (Chiavenato, 2009, pág. 236).

La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. En las organizaciones, los comportamientos de los empleados que interesan incluyen los productivos e improductivos. Algunos comportamientos productivos significan permanecer concentrado en los aspectos más importantes del trabajo, así como ser un buen ciudadano corporativo.

Algunos de los comportamientos improductivos incluyen perder el tiempo en lugar de trabajar, así como ser antisocial, hostil y hasta violento con los compañeros de trabajo. Cuando los administradores comprenden las motivaciones de los empleados, pueden incrementar los comportamientos productivos —como llegar a tiempo y hacer un esfuerzo extra— y también disminuir los comportamientos que alteran el orden, como llegar tarde, hurtar cosas y perder el tiempo (Hellrieger et al., 2009 , pág. 458)

#### **4.9 Jerarquía de necesidades de Maslow**

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no, la teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias).

1. Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, en principio la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción.  
Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo, a pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de

satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.

2. Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas, como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de la persona.
3. Necesidades sociales: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.
4. Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.

5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás.

Además, las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta, en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importante se vuelve para ella y más deseará satisfacerla, no importa qué tan satisfecha esté la persona, deseará siempre más (Chiavenato, 2007, págs. 50-52).

El enfoque más elemental a la motivación fue desarrollado por Abraham Maslow.

Identificó un conjunto de necesidades básicas que, según sostenía, eran comunes a todas las personas; decía que los individuos deben evaluarse en términos del grado en que dichas necesidades están satisfechas. De acuerdo con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, una necesidad satisfecha ya no crea tensión y por lo tanto no motiva. La clave de la motivación, por lo menos de acuerdo con Maslow, es determinar dónde se encuentra el individuo en la jerarquía de necesidades y centrar los esfuerzos para motivarlo en el punto en que sus necesidades se vuelven esencialmente insatisfechas. Maslow propuso que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas: hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.
2. De seguridad: seguridad y protección del daño físico y emocional.
3. Sociales: afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. De estima: factores internos como respeto por sí mismo, autonomía y logro; factores externos como estatus, reconocimiento y atención.
5. De autorrealización: impulso de llegar a ser lo que uno es capaz de ser; incluye crecimiento, logro del potencial propio y autosatisfacción (Robbins y Decenzo, 2008, pág. 220)

## Conclusiones

Al finalizar el presente trabajo investigativo podemos concluir que la importancia de la interacción entre las personas y empresas es tener una comunicación fluida, teniendo en cuenta los valores de la organización para lograr de manera satisfactoria las tareas asignadas con eficiencia y eficacia en el desarrollo de cada función.

Asimismo, podemos argumentar que el proceso de inducción es determinante en la organización ya que este proporciona al trabajador las herramientas básicas para el desempeño correcto de sus funciones, igualmente la evaluación del desempeño sirve para medir las capacidades y mejorar las debilidades encontradas durante el proceso.

Finalmente, la cultura corporativa ayuda a los trabajadores a inculcar valores, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra, esto para que el trabajador se sienta identificado y perteneciente a la organización.

## Bibliografía

- Aguirre, L. M. (2012). *Administración Educativa* (Primera Edición ed.). México: Red Tercer Milenio S.C.
- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. México: Red Tercer Milenio.
- Bermúdez Restrepo, H. L. (Julio - Diciembre de 2011). La inducción general en la empresa. *Universidad y Empresa*, 13(21), 117-142.
- Capitalh. (s.f). *www.capitalh.com.mx*. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de *www.capitalh.com.mx*: <http://capitalh.com.mx/induccin-de-personal/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava Edición ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- conceptodefinicion.de. (s.f). *conceptodefinicion.de*. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de *conceptodefinicion.de*: <http://conceptodefinicion.de/induccin/>
- Conocimientosweb.net. (3 de 02 de 2015). *www.conocimientosweb.net*. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de *www.conocimientosweb.net*: <http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha25462.html>
- Contreras, R. d. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones* (Primera Edición ed.). México: Red Tercer Milenio.
- Davis, W. B. (1991). *Administración de personal y recursos humanos* (Tercera Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- definicionabc.com. (s.f). *www.definicionabc.com*. Recuperado el 5 de 5 de 2017, de *www.definicionabc.com*: <http://www.definicionabc.com/general/multiculturalismo.php>
- Dessler, G. y. (2011). *Administración de recursos humanos* (Quinta edición ed.). México: Pearson Educación.

gestionpymesmbedoya. (01 de Agosto de 2012). *gestionpymesmbedoya.blogspot.com*. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de *gestionpymesmbedoya.blogspot.com*: <http://gestionpymesmbedoya.blogspot.com/>

Hellrieger, D., Slocum, J., & Jackson, S. (2009 ). *Administración, un enfoque basado en competencias* (11va edición ed.). México: Cengage Learning.

Horizonte, G. S. (s.f). *www.gsh.com.co*. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de *www.gsh.com.co*: <http://www.gsh.com.co/importancia-del-proceso-de-induccion-de-personal-02/>

Mondy, R. y. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Niebles, E., Oñoro, E., & Oñoro, R. (2007). *www.eumed.net*. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de *www.eumed.net*: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/226/9.1.htm>

Openlatinoamérica. (s.f). *www.openlatinoamerica.com*. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de *www.openlatinoamerica.com*: [http://www.openlatinoamerica.com/entrada\\_in.php](http://www.openlatinoamerica.com/entrada_in.php)

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima Edición ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Decenzo, D. A. (2008). *Supervisión* (Quinta Edición ed.). México: Pearson Educación.

Sanchez, Y. (11 de 11 de 2014). *www.gerencie.com*. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de *www.gerencie.com*: <https://www.gerencie.com/por-que-es-importante-la-induccion-al-nuevo-empleado.html>

Santiz, M. I. (2013). *www.grandespymes.com.ar*. Recuperado el 22 de 05 de 2017, de *www.grandespymes.com.ar*: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/29/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>

significados.com. (s.f). *www.significados.com*. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de *www.significados.com*: <https://www.significados.com/multiculturalidad/>

UniversiaEspaña. (29 de 03 de 2017). *noticias.universia.es*. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de *noticias.universia.es*: <http://noticias.universia.es/cultura/noticia/2017/03/29/1150992/multiculturalidad.html>