

Inducción de los nuevos empleados en las organizaciones publicas

Indice

1. Introducción
2. Orientación y ubicación
3. Presentaciones
4. Familiarizaron con la oficina
5. Orientación Organizacional
6. Bibliografía

1. Introducción

Para muchos patronos la palabra orientación significa enviar a los nuevos empleados a que se les dé una charla de dos horas sobre la historia de la compañía, sus reglamentos y las prestaciones que brinda.

Si bien es cierto que todos estos son elementos importantes de la introducción del individuo a su nuevo ambiente de trabajo, no es probable que se puedan asimilar totalmente en un par de horas, ni son tampoco todo lo que se necesita.

Un programa comprehensivo de orientación para nuevos empleados consta de tres etapas distintas; el primer día de trabajo; un programa formal de orientación organizacional; y un programa departamental de orientación.

2. Orientación y ubicación

Un programa formal de orientación debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad.

Aun cuando es probable que ya tenga conocimiento y se haya formado una opinión sobre la organización y cierta conciencia de la importancia de su trabajo, es esencial que encuentre su lugar en aquel. Si bien pueden variar los métodos para alcanzar este objetivo, es necesario que existe una cuidadosa planeación a fin de que los nuevos empleados no tengan problemas.

Orientación

La Orientación de los recursos humanos consiste en hacer expedito el proceso de socialización, mediante el cual el empleado adopta los valores y normas de organización.

Obstáculos a la Ubicación

Uno de los obstáculos para la integración de una fuerza laboral lo constituye el hecho de que los empleados tienden a más a renunciar durante los primeros meses de su empleo.

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.

Tasa de rotación de nuevos empleados

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 personal.

El Primer Día De Trabajo

Tan pronto como se confirme la fecha de iniciación de un nuevo empleado o empleada, su supervisor o gerente debe prepararse para dejar ese día libre de citas y compromisos hasta donde sea posible para poder brindarle al principiante toda la atención necesaria.

Si no es posible disponer de todo un día libre, por lo menos debe destinarse algún tiempo de preferencias al empezar la mañana, para pasarlo con el nuevo empleado, igualmente, debe disponerse que otra le ayude a establecerse.

Palabras De Introducción

Cuando se presente a trabajar por primera vez el nuevo empleado, dedique unos pocos minutos a tranquilizarlo y establecer una mutua comprensión. Esto se logra usando las mismas técnicas que se utilizaron en el proceso de la entrevista, incluyendo las preguntas y comentarios destinados a romper el hielo. Considérese los ejemplos siguientes:

"Siento mucho no haberle podido preparar mejor tiempo para su primer día de trabajo; pero el pronóstico meteorológico dice que esta tarde dejará de llover".

"Aquí en XYZ, Inc., nos preocupamos por todo. Hasta le hemos conseguido un hermoso día de sol para su primer día de trabajo.

"Seguro que las obras en la carretera le hicieron perder por lo menos 15 minutos esta mañana. Antes de que salga esta tarde le haré dar instrucciones sobre una ruta alterna".

"Afortunadamente no empezó usted a trabajar aquí hace dos semanas, cuando los transportadores estaban en huelga; eso fue una pesadilla".

"¿Encontró sin dificultad el lugar de estacionamiento que se le asignó?" (Guzmán Valdivia 1989, p. 15)

Tenga cuidado de que sus comentarios iniciales, que tienen por objeto romper el hielo, no pongan más nervioso al trabajador. Por ejemplo, recibirlo diciéndole "por fin ha llegado usted! ya hay una montaña de papeles en su escritorio". (Newman, 1990 p. 394) podría hacerlo pensar que tal vez se equivocó al aceptar empleo en esta compañía. Lo único que se necesita en esta etapa es calmar el nerviosismo del primer día y hacer que el individuo se sienta cómodo.

Después de las primeras palabras de bienvenida, tómese unos minutos para explicarle las actividades programadas para ese día. Si se han planeado muchas cosas, tal vez sea conveniente una agenda escrita a máquina. Si no, bastará con describir brevemente lo que se va a hacer. Por ejemplo:

Janet, cuando terminemos nuestra conversación la llevaré a conocer el personal de nuestro departamento. Después la dejaré con nuestro gerente de producción. El le indicará cuál es su oficina, le dirá dónde están todas las cosas y le explicará todo lo demás. He hecho reservación en el comedor de ejecutivos. Allí se come muy bien. Luego, a la 1:30, el gerente de producción la llevará al departamento de recursos humanos para la primera parte del programa de orientación organizacional. Cuando éste termine, a las 4:30, vuelva a mi oficina para que hablemos. Entonces contestaré las preguntas que usted haya acumulado durante el día y también podremos discutir lo que se ha programado para mañana.

Antes de seguir adelante, en el primer día de trabajo del empleado, dígame cuál es el tratamiento que deben darle a usted. Tal vez esto no le parezca muy importante, pero para una persona nerviosa que quiere causar una buena impresión en su nuevo empleo, podría ser motivo de algunos momentos de incomodidad.

Dígale sencillamente.

A propósito, aquí somos muy informales, de manera que me puede decir Phillips. A todos se les dice aquí por su nombre, menos al nivel de vicepresidente ejecutivo y de ahí para arriba. A ellos les gusta más formalismo; probablemente le dirán a usted señora Bower. La única vez que ceden en esto es durante el almuerzo campestre anual; tal vez por el ambiente deportivo que hay en esas reuniones les parece bien que les digan por el nombre.

Para las palabras iniciales de bienvenida se necesitan solamente unos pocos minutos, y sin embargo, las que se han descrito contribuyen grandemente a mostrarle al empleado nuevo lo que es la compañía. Estas primeras impresiones influirán en su actitud ante el trabajo, lo cual, a su vez, es beneficioso en la productividad. Por consiguiente, es necesario no olvidar brindarle al nuevo empleado estímulo y apoyo, y ser con él lo más sincero posible.

3. Presentaciones

Ya es hora de presentar al nuevo empleado a las personas con quienes tendrá que trabajar. Por lo general, éstas estarán todas en el mismo departamento, pero a veces las presentaciones se hacen también a empleados de otras unidades, si es que el empleado nuevo va a tener que entenderse permanentemente con otros departamentos.

Si hay que hacer más de media docena de presentaciones, es buena idea preparar de antemano una lista mecanografiada de los nombres, títulos, ubicación de la oficina o número, y extensión telefónica. Esto contribuirá a que haya menos confusión en la mente del nuevo empleado, quien tendrá así la lista para consultarla después de terminadas las presentaciones.

Al llevar al nuevo empleado por las distintas oficinas, tenga cuidado de no expresar sus opiniones acerca de las demás personas. Por ejemplo: Janet, ahora va a conocer a otro empleado. Téngales cuidado en las reuniones de comité; tiene la costumbre de apropiarse de las ideas ajenas y presentarlas como propias. O bien: "Cuando le presente a Waters, no se incomode si lo nota un poco hostil. El solicitó el puesto que usted tiene por el sistema de promoción interna pero no fue aceptado. Cree que usted le burló el ascenso". (Siliceo, 1990 p. 49).

También se deben evitar los comentarios positivos, como por ejemplo: Janet, le presentó a Rod. Uno

siempre puede estar seguro de que Rod le ayudará a cumplir una fecha límite imposible". (Nuñez, 1994 p. 479)

Hay que dejar que los nuevos empleados se formen su propia idea de sus compañeros de trabajo. Por eso se debe evitar toda afirmación subjetiva o todo juicio valorativo. Límitese a lo descriptivo. Al acercarse al escritorio o a la oficina de un funcionario, describa brevemente sus funciones generales. Límitese a una o dos frases por persona para que el nuevo empleado pueda recordar después lo que ha dicho. Piense en función de palabras de acción, como se dijo anteriormente.

4. Familiarizaron con la oficina

Habiendo terminado las presentaciones, es hora de mostrarle al nuevo empleado el lugar exacto donde deberá desempeñar sus funciones y explicarle en dónde están situadas todas las dependencias. Por lo general, se encarga a otro empleado de darle estas explicaciones. Cerciórese de que la persona que se escoja para ello esté completamente familiarizada con la distribución de las oficinas, y de que pueda disponer del tiempo necesario para explicarlo todo.

En la preparación de esta etapa del primer día de trabajo del nuevo empleado debe incluirse una lista de comprobación, a fin de que no se olvide ningún detalle. En esta lista pueden figurar los siguientes puntos:

Muéstrele al Empleado su Oficina o Escritorio

Es probable que ésta sea la primera vez que ve exactamente dónde va a trabajar. Si va a ocupar un escritorio situado muy cerca de otros empleados, explíquele qué hacen ellos en relación con las responsabilidades que a él le competen.

Si se le asigna una oficina privada, infórmele si existen disposiciones de la compañía relacionadas con cuadros y fotos en las paredes, plantas u otros toques personales. Algunas organizaciones son un poco inflexibles en estas cosas, y es bueno informarles a los empleados acerca de ello desde el principio. Los escritorios de los nuevos empleados deben encontrarse provistos de los elementos necesarios para el trabajo. También debe suministrarse el equipo adicional que se requiere para el cargo, como calculadoras, computadores, o dictáfonos. Igualmente, libros de referencia, como diccionarios o enciclopedias.

Muéstrele al Empleado dónde están los Artículos de Papelería, o Explíquele cómo se Piden

Describa los procedimientos departamentales para obtener material adicional. Es posible que exista un depósito central de papelería y que los empleados sencillamente vayan allá y tomen lo que necesiten. En este caso, lleve allá al empleado y muéstrele dónde están las cosas. Si la compañía exige que se llene un formulario de pedidos cuando se necesitan suministros adicionales, muéstrele dónde se consiguen los formularios, a quién se le entregan cuando se llenan, y aproximadamente cuánto tiempo se necesita para obtener los artículos pedidos.

Explíquele también las excepciones a las disposiciones corrientes. Por ejemplo, pedir una nueva silla o un nuevo escritorio sin duda necesitará más papeleo y probablemente más firmas que solicitar unas tijeras.

Dele al Empleado una Guía Telefónica

Todos los empleados deben saber cómo comunicarse con otras personas de la organización. Es necesario proporcionarles una lista de los departamentos y de los empleados claves con sus correspondientes títulos, y sus respectivos números y extensiones de teléfono.

Explíqueles cómo Funciona el Sistema Telefónico

En la actualidad, muchas organizaciones tienen sistemas telefónicos bastante complicados. Es raro que uno pueda sencillamente levantar el aparato y marcar el número que desea. Por consiguiente, explíquele cuidadosamente al nuevo empleado factores tales como prefijos, códigos especiales, sistema de comunicación interna, líneas externas, traspaso de llamadas, modo de hacer esperar, llamadas de conferencia.

Muéstrele al empleado dónde quedan los retretes y las fuentes de agua

Es sorprendente cuántos empleados no se atreven a preguntar por estas cosas. Basta un momento para informarles dónde está el retrete o la fuente de agua. Si en el departamento hay varios, muéstrelos todos. Explíquele el horario y el servicio del café

Todo el mundo quiere saber cómo y a qué hora puede tomarse una taza de café, y tal vez algún pastelillo. Si en su organización hay carrito de comida que va pasando por todos los departamentos, dígame al nuevo empleado más o menos a qué hora pasará y en qué lugar exactamente se detiene. También puede agregar alguna información que tenga sobre qué trae el carrito y más o menos como son los precios.

Muéstrele al empleado donde están las máquinas fotocopiadoras y cómo se usan

Casi todos los departamentos tienen por lo menos una fotocopiadora. Muéstrele al empleado dónde está y qué se requiere para usarla. En algunas compañías hay un empleado encargado de sacar todas las copias.

Si es así, indíquele quien es el encargado y dónde se encuentra. En otras organizaciones, cada cual puede sacar sus propias copias. En este caso, enséñele cómo funciona la máquina. No olvide explicarle cómo se sacan varias copias de un original, cómo se hacen ampliaciones o reducciones, copias en colores, cotejos. Explique también cómo se cambia el papel y con quien hay que hablar si la máquina no funciona bien.

Muéstrele donde están los archivos

Indíquele al nuevo empleado la ubicación de los archivos y cómo están organizados. Describa el procedimiento que se debe seguir cuando se desea retirar algún expediente.

Muéstrele la cafetería y el comedor de ejecutivos

Dele al nuevo empleado un rápido paseo por la cafetería. Indíquele qué tipo de comida se sirve allí y la lista de precios. Dígale cuál es el horario. Si por razón de su título el nuevo empleado o empleada tiene acceso al comedor de ejecutivos, incluya éste en el recorrido. No olvide dar información sobre el horario de servicio, necesidad de hacer reservaciones, método de pago, y la política relativa a invitados.

Muéstrele la sala de descanso de empleados

Si en su organización hay una sala de descanso para los empleados, lleve allí al recién venido. Dígales qué actividades están permitidas en la sala y cuáles no (por ejemplo, comer, fumar, ver televisión, escuchar la radio, o jugar diversos juegos).

Explíqueme el uso de automóviles de la compañía

A un empleado que por su trabajo tiene que viajar de una instalación a otra de la entidad, generalmente se le suministra un vehículo. En este caso, explíqueme con quién debe hablar sobre los detalles de este asunto.

Muéstrele las instalaciones gimnásticas

Reflejando el espíritu de la época, muchas compañías ponen hoy a disposición de sus empleados instalaciones para hacer ejercicio. Entre ellas quizá se incluya una pista de carreras, equipo de gimnasia, y hasta clases de ejercicios en grupo programadas para antes y después de las horas de trabajo. Si su organización tiene un programa de este tipo, indique las condiciones que se exigen para aprovecharlo, la frecuencia de su utilización, el equipo necesario por ejemplo zapatos de lona, y el horario.

Explíqueme los procedimientos del cuidado médico

Explique el procedimiento que se debe seguir en caso de que el empleado necesite cuidado médico que no sea de urgencia, inclusive qué formularios hay que llenar y a dónde debe acudir.

Muéstrele a las empleadas los servicios infantiles

Si su organización tiene un programa de cuidado de los niños de las empleadas, muéstreselo a la nueva empleada y explíqueme como funciona. No olvide hablarle de los requisitos que se exigen para poder aprovechar el programa, quién vigila a los niños, cuántos niños se le asignan a cada encargada, y el costo.

Déle a la empleada el nombre de la persona con quien debe hablar para obtener mayor información (Bishop, 1995 p. 121)

Conviene darles a los nuevos empleados una lista de los puntos anteriores, de modo que puedan ir haciendo anotaciones a medida que usted va hablando. Si es posible, dele también al empleado un plano de las oficinas.

Es importante tener en cuenta que algunos de los puntos que ya se han mencionado (por ejemplo, visitar la cafetería, la sala de descanso, las instalaciones gimnásticas o los servicios infantiles) pueden haberse incluido también en una visita general planeada como parte de la orientación organizacional. En esta etapa, la repetición servirá para reforzar lo que le muestra y se le dice al empleado.

Almuerzo con el nuevo empleado

Cuando llegue la hora del almuerzo el primer día de trabajo del nuevo empleado, ya éste se sentirá un poco

abrumado con tanta cosa nueva. Conviene, pues, que alguien lo invite a almorzar. De esto se encarga, o bien el jefe inmediato del empleado, o la persona que se ha encargado de mostrarle las oficinas y presentarle el personal. (Siliceo, 1980 p. 48)

A veces asumen esta responsabilidad los mismos que serán sus compañeros de trabajo. En todo caso, debe ser alguien que con toda probabilidad volverá a almorzar en su compañía en el curso de los próximos días.

Si la empresa tiene su propia cafetería, es buena idea llevarlo allí para que se vaya enterando de lo que se expende. Además, se le pueden presentar informalmente otros empleados que estén en ese momento en la cafetería. Si la persona es de categoría directiva, llévela al comedor de los ejecutivos.

Recuerde que el propósito de invitarla a almorzar es hacer que se sienta bienvenida y contenta. Tenga cuidado de no exagerar, como un alto gerente que insistió en llevar a un nuevo oficinista de su departamento a almorzar al comedor de los ejecutivos.

La intención era buena pero el gesto inapropiado. El empleado, como es fácil comprenderlo, disfrutó mucho con esa experiencia y esperaba que se repitiera. Ese era su primer empleo y entendía que el almuerzo en el comedor de los ejecutivos era una excepción y no la regla.

Esperaba que el vicepresidente lo volviera a invitar, y como la invitación no venía, empezó a cavilar que acaso no estaba desempeñando bien su oficio. Esto al cabo afectó su trabajo y su revisión semestral de desempeño mostró un rendimiento apenas satisfactorio, en vez de sobresaliente.

El Final Del Día

Se recomienda ahincadamente que los nuevos empleados se sometan a orientación por lo menos durante una parte de su primer día. Si esto no es posible, entonces parte del día debe destinarse a presentarle al empleado las políticas y los procedimientos del departamento en alguna otra forma.

De cualquier manera que transcurra el día, debe terminar como empezó: con una reunión del nuevo empleado con su jefe o gerente. Debe destinarse un período de unos treinta minutos para discutir lo que ocurrió durante el día y contestar las preguntas que el empleado quizá quiera hacer. También debe revisarse el programa para el día siguiente.

Se recomienda que los nuevos empleados se sometan a orientación por lo menos durante una parte de su primer día. Si esto es posible, entonces parte del día debe destinarse a presentarle al empleado las políticas y los procedimientos del departamento en alguna otra forma.

De cualquier manera que transcurra el día, debe terminar como empezó: con una reunión del nuevo empleado con su jefe o gerente. Debe destinarse un período de unos treinta minutos para discutir lo que ocurrió durante el día y contestar las preguntas que el empleado quizá quiera hacer. También revisar el programa para el día siguiente:

5. Orientación Organizacional

Casi todas las organizaciones tienen algún programa de orientación para los nuevos empleados, pero por desgracia muchos empresarios no quieren invertir sino una cantidad mínima de energía, dinero o tiempo de sus funcionarios en esta etapa crítica para la carrera de la persona que se ha contratado.

En efecto, hay quienes lo consideran una pérdida de tiempo valioso, tiempo que se podría utilizar mejor dedicándolo al trabajo. Este modo de pensar es perjudicial, tanto para el desempeño como para la actitud del empleado; lo cual, a su vez, puede acarrear problemas de disciplina y aumento de la rotación de personal. Tomarse el tiempo necesario para aclimatar al trabajador a su nuevo ambiente tiene el efecto contrario. El empleado recibirá mejores impresiones de la compañía y por consiguiente se preocupará más por la calidad de su trabajo.

Propósito de la Orientación

Un programa bien planificado de orientación organizacional tiene por objeto ayudarles a los nuevos empleados bienvenidos y a enterarse de lo que es su nueva compañía. Específicamente, logrará lo siguiente:

Darles a los nuevos empleados una visión global de la historia de la compañía y su posición actual.

- Describir las funciones generales de la compañía.
- Explicar la estructura organizacional.
- Describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos.
- Explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía.
- Describe las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados.
- Esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos.

Por supuesto, la información exacta que se dé y el tiempo que se necesite para un programa de orientación serán distintos en cada empresa. Por ejemplo, en una compañía pequeña probablemente una sesión de un día de duración será suficiente, mientras que en una gran organización con frecuencia se destina toda una semana a orientación. También son cosa común las sesiones posteriores de seguimiento por varias semanas o meses.

Cualquiera que sea la duración de su programa lo importante es que se incluya en él los ingredientes ya anotados y que en la presentación de información tomen parte representantes de recursos humanos y otros departamentos clave.

Además de esta orientación se debe capacitar el nuevo empleado con relación a las funciones que desempeñará en el puesto asignado.

Capacitación En El Puesto

La necesidad de orientar a los empleados, de proporcionarles información y de entrenarlos, es bien reconocida por los administradores y supervisores conscientes del papel que las personas desempeñan en la obtención de las metas y objetos de la empresa. A través de la función de capacitación pueden renovarse habilidades anteriores y adquirir nuevas.

Sin embargo, el impacto de la automatización ha hecho que la capacitación se aún más importante debido a que algunos puestos serán ampliados, requiriendo por lo tanto destrezas y conocimientos adicionales; otros requerirán una gama más reducida de destrezas; y muchos puestos serán reemplazados totalmente por otros de nueva creación. Esto requiere que el personal de supervisión y los representantes del departamento de personal trabajen juntos en la preparación de los empleados para los cambios, mediante las actividades de entrenamiento.

En las organizaciones más grandes, el departamento de personal puede proporcionar a los gerentes y supervisores ayuda considerable para dirigir las actividades de entrenamiento, incluyendo la organización de clases formales, selección y preparación de instructores, la adquisición de equipo de capacitación y de otros auxiliares.

La capacitación en el puesto prevé que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Casi todos los empleados, desde el encargado de correo hasta el presidente de la compañía, reciben algo de capacitación en el puesto cuando ingresan a la empresa.

Esto es por lo que se le llama el método más común, más ampliamente aceptarlo y más necesario para capacitar a los empleados en las habilidades esenciales para lograr el desempeño aceptable en el puesto. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clases de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de asesoramiento o sustituto, en el que el empleado recibe capacitación en el puesto de parte de una trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, el asesoramiento podría incluir solamente el que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina, observando al supervisor.

Sin embargo, esta técnica se utiliza también con frecuencia en los niveles de alta gerencia.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas: Es relativamente barata, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

El método también facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una realimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Sin embargo, existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto.

Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación. (Con frecuencia, por contrario, se le dice al trabajador experimentado que vaya a capacitar a John). Los empleados funcionarán como instructores deben también estar convencidos de que capacitar a nuevos empleados no pondrá en peligro su propia seguridad en el empleo, y que su nueva responsabilidad de capacitación será importante para obtener recompensas a cambio.

Los instructores y los trabajadores en capacitación deben ser similares a fin de evitar diferencias en antecedentes, idioma o edad y la elección de los instructores debe basarse en su capacidad y deseo de

enseñar.

Los trabajadores experimentados que se eligen como instructores deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción, en particular, en los principios de aprendizaje explicados previamente, y quizás en la técnica de instrucción en el puesto.

También es necesario rotar a las personas en capacitación para capitalizar los puntos ventajosos de varios instructores. También deben entender la importancia de la supervisión estrecha para evitar las lesiones durante la capacitación. A continuación se resume un útil sistema paso a paso, para proporcionar la capacitación en el puesto a un nuevo empleado.

Paso 1: Preparación del Aprendiz

1. Haga que se sienta tranquilo; alivie la tensión.
2. Explique por qué se le enseña.
3. Cree interés, aliente las preguntas, entérese de lo que el empleado sabe ya sobre su puesto y otros.
4. Explique el por qué de todo el puesto y relaciónelo con algún empleo que ya conozca el trabajador.
5. Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.
6. Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos del oficio.

Paso 2. Presentación De La Operación

1. Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
2. Revise el trabajo al ritmo normal.
3. Realice el trabajo a un ritmo lento varias veces, explicando cada paso. Entre las operaciones, explique las partes difíciles o aquellas en las que sea probable cometer errores.

6. Bibliografía

ANDUEZA, María. Dinámica de Grupos en Educación. México, Editorial Trillas, 1994 117 pág.

ACOSTA HOYOS, Luis. Manual de Técnicas de la Investigación. Medellín, Asesores de Bibliotecas, Archivos, y Publicaciones, 1980, 200 pág.

BEST, John W. Metodología de la Investigación. Buenos Aires, 1984, pág. 79

BISHOP, Maxine H. Supervisión Dinámica. 9na. Ed. México, Hermanos Herrero, S.A., 1995, pág. 145.

GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. Capacitación y Desarrollo de Personal. México Editorial Trillas, 1989 215 pág.

KINNER, Thomas C. y James R. Taylor. Investigación de Mercados y Enfoque aplicado a las diferentes ciencias.. 4ta. Ed. Santa Fe de Bogotá, Editorial McGraw-Hill, 1994 pág. 365.

NEWMAN, William. H. Capacitación del Servidor Público, México Nueva Editorial Interamericana, S.A., 1990.

NUÑEZ E. Carmen. El Sistema Nacional de Capacitación, Panamá, MIPPE, 1994 215 págs.

PARSONS, Ciry J. Herencia y Ambiente en la Formación de Personalidad. Buenos Aires, Editorial Paidós 1985, 312 págs.

RISK, Thomas M. Teoría y Práctica de la Enseñanza. Editorial Lalos 1974, 412 págs.

SÁNCHEZ HIDALGO, Efrain. Psicología de la Educación. Puerto Rico, Universidad de Puerto Rico 1990, 689 págs.

SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal, México, Editorial Limusa, 1980, 127 págs.