

**LA INFLUENCIA DE LA INDUCCION
EN EL DESARROLLO INTEGRAL DEL EMPLEADO**

(Propuesta de un Programa de Inducción)

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

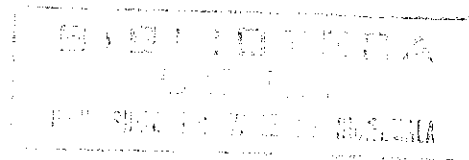
Departamento de Psicología

**LA INFLUENCIA DE LA INDUCCION
EN EL DESARROLLO INTEGRAL DEL EMPLEADO**

(Propuesta de un Programa de Inducción)

CLAUDIA PATRICIA VELIZ MENDEZ

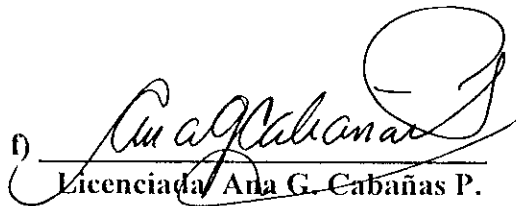
**Trabajo de Graduación presentado
para optar el grado académico de
Licenciatura en Psicología**



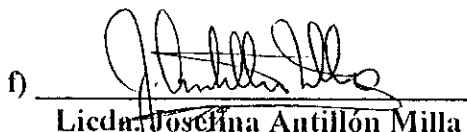
Guatemala

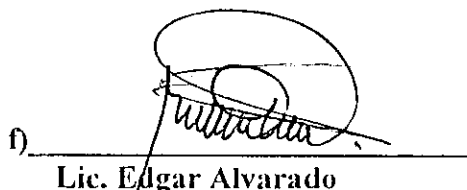
1997

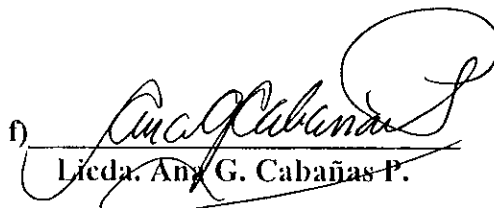
Vo. Bo. :

f) 
Licenciada Ana G. Cabañas P.
Asesor

Tribunal:

f) 
Licda. Josefina Antillón Milla

f) 
Lic. Edgar Alvarado

f) 
Licda. Ana G. Cabañas P.

Fecha de aprobación: 26 de septiembre de 1997

INDICE DE CONTENIDO

	Páginas
Resumen	i
I. Introducción	1
II. Marco Teórico	4
A. Psicología Organizacional en Nuestros Días	4
B. Interacción entre Personas y Organizaciones	7
C. El Sistema de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos	15
1. Recursos Organizacionales	15
2. La Administración de Recursos Humanos	16
3. Estilos de Administración de Recursos Humanos	17
D. Desarrollo de los Recursos Humanos	20
1. Planificación de los Recursos Humanos	20
2. Clasificación, Análisis y Descripción de Puestos	21
3. Integración de Personal	22
4. Desarrollo Integral del Personal	36
III. Propuesta de un Programa de Inducción	43
A. Justificación	43
B. Objetivos	46
C. Población objetivo	47
D. Programa de Inducción para el Desarrollo Integral del Empleado	47

E. Recursos	70
IV. Recomendaciones	73
V. Referencias	75
VI. Apéndices	78

I. INTRODUCCION

Este trabajo constituye un planteamiento en forma de propuesta de modelo profesional, con orientación a mejorar el desarrollo integral del empleado de una organización, que de aquí en adelante se denominará “Entidad Supervisora”, a través de utilizar un programa de inducción que contenga los elementos necesarios para que el nuevo empleado inicie con éxito su ruta de desarrollo.

El origen de este estudio, se apoya en los siguientes cuestionamientos: ¿Se ha planteado alguna vez, que ha sido electo para participar en un proceso de reclutamiento y después de unos días le informan que ha superado la fase del proceso de selección de personal para una Institución, que según usted ha escuchado, es estable y de gran relevancia en el país? ¿Lo llaman y llega a las oficinas de la Institución, sorprendiéndose aún más al descubrir un ambiente formal y agradable? ¿Después de varias visitas y entrevistas, en las cuales la Institución ha obtenido suficiente información de usted y usted alguna de la Institución, se le comunica que ha sido seleccionado para formar parte del equipo de trabajo de esa prestigiosa organización? ¿En qué forma será tratada su integración total dentro de la Organización? ¿Existe un programa para desarrollar la siguiente fase de la integración, es decir la inducción del personal?

En el campo de la Administración de Recursos Humanos, la parte de reclutamiento es una fase previa a la selección para formar parte del personal y posteriormente, se completa con la fase de inducción.

De esta manera, se hace evidente la necesidad de un adecuado programa de inducción del personal de nuevo ingreso y su entrenamiento en el nuevo puesto, ya que este proceso determinará el desarrollo de este trabajador.

Se considera que en nuestros días, el impacto del medio en el hombre es determinante, por lo que las nuevas organizaciones han tendido a crear "nuevos hombres". El desarrollo del personal es básico, porque el factor humano es el potencial más valioso que posee una organización. Sin embargo, el desarrollo de personal en América Latina, ha sido lento, dados los prejuicios y consideraciones erráticas con las que se ha administrado el recurso humano. Aún en la actualidad, existen organizaciones retrógradas que a pesar de los avances en este campo, no reconocen ni brindan la justa atención al desarrollo humano, y a pesar de que se hace indispensable realizar un programa de inducción (proceso que debiera durar toda la vida, ya que la organización permanece en constante cambio) no lo realizan porque la costumbre es dejar todo para el final y no hay tiempo para ello, o simplemente no lo consideran importante para la integración, o tal vez no se cuenta con la metodología necesaria argumentan falta de recursos. El resultado a todas luces, es negativo porque el personal de nuevo ingreso, no logra determinar qué se espera de él, qué tiene que hacer, cómo, cuándo y dónde lo debe hacer. Además, se asigna su entrenamiento a un empleado antiguo o quizás a la persona que le está dejando su puesto, lo cual es contraproducente, porque lo más seguro es que se aprendan mal los procedimientos o no quede bien definida la responsabilidad, con el consecuente daño tanto para el nuevo empleado como para la organización. (Baeza y Lara, 1996).

Con base en lo anterior, se recopiló información de aspectos decisivos que orientaron la propuesta, tales como una visión panorámica de la problemática existente en

la Entidad Supervisora, el estudio efectuado y los elementos que lo forman, antecedentes históricos de la Psicología Organizacional, la dinámica con que interactúan las organizaciones y las personas. Asimismo, las teorías de administración y desarrollo de los recursos humanos.

Luego de evaluar la situación en la Entidad Supervisora, con el auxilio de la teoría correspondiente, se elaboró la propuesta de modelo de trabajo profesional como una alternativa de corrección para los aspectos de la inducción, que no han sido tomados en cuenta o que talvez no se les ha dado la importancia que merecen.

La propuesta está orientada hacia el mejoramiento del proceso de inducción, ya que se considera el origen y fundamento para el desarrollo de una organización con personal altamente identificado y realizado tanto laboral como personalmente. El programa que se propone es práctico, flexible y ordenado y con una secuencia dinámica que involucra la participación de autoridades y funcionarios. Se realiza en los ambientes de la institución, utilizando material de apoyo de modo que el nuevo empleado se interese, asimile y refuerce la información que se le está trasladando.

El programa está dividido en tres fases, Inducción a la Organización, Inducción al Departamento e Inducción al Puesto. Se desarrollará en un ambiente de cordialidad y confianza para que la ansiedad de los primeros días de labores sea controlada y así, se genere un auténtico deseo de compromiso y pertenencia a la Institución.

Este estudio persigue que se proporcione al nuevo empleado la información que le permita conocer la Organización y los aspectos más relevantes acerca de ella, con el fin de asegurar su pronta adaptación, integración e identificación, de manera que contribuya al logro de los objetivos organizacionales así como a su desarrollo integral.

II. MARCO TEORICO

Un proceso de inducción, debe tomar en consideración todos los aspectos que pueden influir en la adaptación del nuevo empleado dentro de la organización, lo que produce su desarrollo integral, determinante para su realización, así como para alcanzar los objetivos de la organización.

En este contexto, los supuestos de esta investigación se fundamentan en la hipótesis de que si no existe un adecuado proceso de inducción, el nuevo personal tendrá un inicio deficiente en su proceso de crecimiento y desarrollo integral en la Organización.

Para una mejor comprensión y proporcionar el soporte de esta propuesta, es necesario dar a conocer las bases teóricas y la terminología utilizada.

A. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL EN NUESTROS DIAS

A pesar de que las relaciones humanas datan de tiempos remotos, el arte, la ciencia y las técnicas para su aplicación dentro de organizaciones complejas son relativamente nuevas. Las condiciones laborales en tiempos antiguos, se tornaban difíciles. Las personas trabajaban desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones insalubres, de escasez de recursos, falta de higiene y seguridad. Se trabajaba en esa forma para sobrevivir y quedaba poco tiempo para aumentar los satisfactores derivados del empleo.

Al ocurrir la Revolución Industrial, se produjeron excedentes de bienes y conocimientos que proporcionaron a los trabajadores una mejor remuneración, horarios más acordes y por ende, satisfacción en su trabajo.

término relaciones humanas se modificó gradualmente y a medida que la disciplina adquirió una sólida base de investigación, surgieron los términos “Comportamiento Organizacional” o “Administración de Recursos Humanos”.

Por lo anterior y sin lugar a dudas, el trabajo es un factor de gran relevancia en la existencia del ser humano, por lo que muchos psicólogos han orientado su análisis a los negocios y la industria, con el fin de demostrar que los procesos psicológicos como la motivación, el aprendizaje, la percepción y la personalidad, desempeñan un papel esencial en la selección de personal, específicamente en el rendimiento y satisfacción con el trabajo.

La sociedad moderna está integrada por innumerables organizaciones: gubernamentales, de salud, religiosas, políticas, industriales y otras; y la influencia que éstas tienen en la vida es constante. A menudo de su funcionamiento dependen el bienestar y la salud de las personas. La mayoría de personas labora dentro de una de estas organizaciones por muchos años, lo que ha originado proyectos de investigación para aplicar las teorías psicológicas al desarrollo organizacional.

En la actualidad, la Administración de Recursos Humanos es fundamental, ya que el recurso humano es el elemento básico del proceso productivo. A partir de la revolución industrial, surgieron técnicas de recursos humanos que hicieron necesaria la creación de políticas y normas cuya aplicación en las organizaciones se asignó al Departamento de Recursos Humanos, que tiene como función principal, la realización personal y profesional de los empleados, para lograr así el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En 1800, Robert Owen, propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en otorgar la debida importancia a las necesidades humanas de los trabajadores, mejorando las condiciones del trabajo y rehusándose a emplear a niños (Yoder, 1974:21).

Andrew Ure en 1835, reconoció la importancia de los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, y agregó un tercer factor: el humano. Ure proporcionó a sus trabajadores té caliente, servicio médico, ventiladores y pagos por enfermedad. Esas ideas no fueron aceptadas por algunos conservadores que las rechazaron enérgicamente. Por otra parte, se tergiversó la filosofía de la prestación, considerándosele como paternalista o erróneamente bondadoso, más que un reconocimiento auténtico de la importancia de las personas en el trabajo (Yoder, 1974:22).

A principios de siglo, Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. Su trabajo contribuyó a propugnar por el reconocimiento hacia la productividad de los trabajadores. También en 1913, se desarrolló una incipiente psicología industrial Hugo Munsterberg escribió acerca de experimentos con choferes, oficiales de barco y operadores de telefonía. Su contribución a la administración de personal radicó en el énfasis que dio al análisis del trabajo, en temas como las habilidades requeridas para el puesto de trabajo y el desarrollo de herramientas de medición. Además, tanto Munsterberg como Taylor (Cascio, 1989:24) estaban interesados en que las personas fueran seleccionadas para trabajos, de acuerdo con sus sentimientos y aspiraciones. Al mismo tiempo, se desarrolló la técnica de revisar referencias dadas por trabajadores a través de hojas de registro para entrevistados.

El nuevo énfasis sobre las personas en el trabajo, contribuyó a que surgieran los valores humanos de tal suerte que se equilibraran con otros valores en el trabajo. El

B. INTERACCION ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES

Los seres humanos han aprendido a trabajar juntos para realizar tareas en un mundo complejo. Las semillas de la organización social, han florecido en innumerables redes coordinadas de relaciones que hacen funcionar nuestro mundo moderno. Nuestra sociedad basada en organizaciones, depende de la cooperación y coordinación interpersonal e intergrupos, que son una parte inherente de nuestra vida.

La organización humana es un proceso adaptativo y continuo, que rara vez es estable. La vida moderna está intrincadamente orientada hacia las organizaciones. La actividad primaria de la organización, es coordinar las actividades de las personas para lograr sus metas y finalmente, para su sobrevivencia y prosperidad.

Se dice también que las organizaciones son sistemas sociales (formal e informal), es decir que están gobernadas por leyes sociales y psicológicas, que están constituidas por un interés en común, y que la sola existencia de cualesquiera de ellas, implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico.

Los roles y las actividades que pueden convertir a personas de éxito en una organización, pueden ser completamente inútiles en otra. Para ser efectivo en cualquier organización hay que identificar y cumplir con los objetivos de esa organización.

Para que las organizaciones estén en capacidad de adaptarse a ese cambio constante, existe un elemento determinante que es necesario mencionar en el presente estudio: la información.

La información permite a los miembros entender y predecir los cambios y adaptar su comportamiento a nuevos esquemas. Esta constituye parte de lo que se denomina cultura organizacional, que se conceptualiza como el conjunto de definiciones que

comparten los miembros de la organización. Por ejemplo, valores, actitudes y creencias (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996:575).

La teoría de la cultura de la organización explica, la forma en que se logran los procesos colectivos que dan sentido a significados particulares de las actividades de la organización y que se desarrollan a través de determinados marcos interpretativos dados a través de la comunicación entre los miembros de una organización. (Kreps, 1995:135)

Las organizaciones son siempre singulares, cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos que en su totalidad, constituyen su cultura. La mayor parte de las culturas evolucionan directamente de los ejecutivos de alto nivel a sus subordinados.

Thompson y Van Houten, citados por Chiavenato, 1988:53, proponen tres enfoques para el conocimiento de las personas. La persona como un ser transaccional, que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona a los mismos, sino que también adopta una posición proactiva, anticipándose y muchas veces, provocando los cambios que ocurren en su ambiente. La persona con un comportamiento dirigido hacia un objetivo, lo que significa que es capaz de tener metas o aspiraciones, y de aplicar grandes dosis de esfuerzo en el afán de alcanzarlos; y la persona como un modelo de sistema abierto, donde es dirigida hacia objetivos, independientemente del medio físico y social y activamente involucrado en transacciones con ese ambiente en la medida en que persigue sus objetivos.

La persona no sólo desarrolla capacidades mentales de procedimiento, como pensar, racionalizar y decidir, sino también, adquiere informaciones y creencias que le permiten “conocer” a otras personas y las cosas en su medio, y “enfrentarlas”.

El comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos y externos, y está basado más en sus percepciones que en hechos objetivos y concretos.

Los factores motivacionales, son aspectos dinámicos internos de la personalidad que canalizan el procesamiento de la información. La motivación constituye un importante campo del conocimiento de la naturaleza humana y de la explicación del comportamiento humano.

Una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Una vez satisfecha, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior.

En 1943 Abraham H. Maslow, citado por Chiavenato, 1988:61, planteó su concepto de jerarquía de necesidades que influye en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el humano es una criatura que muestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que la persona satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

Maslow considera que una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Que el individuo nace con cierto contenido de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Que después de satisfacer las necesidades primarias el individuo inicia una trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades y que no todas las personas logran alcanzar los niveles más altos de autorrealización.

Mientras Maslow fundamenta su teoría de motivación en las diferentes necesidades humanas (enfoque intraorientado), Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extraorientado).

La teoría de los dos factores de Herzberg citado por Chiavenato, 1988:63, considera que tanto el ambiente externo (contexto ambiental), como el trabajo en sí, son factores importantes en la motivación humana. Intervienen factores higiénicos o insatisfactorios (incluye sueldos y salarios, condiciones laborales y la política de la organización, es decir, todo lo que afecta el contexto donde se realiza el trabajo) y factores motivadores o satisfactorios (incluyen la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso, es decir, todo cuanto guarda relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño del mismo).

Para introducir una mayor dosis de motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de tareas, que consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

Las conclusiones de Maslow y Herzberg coinciden hasta cierto punto, en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente pequeño efecto motivacional cuando el nivel de vida es alto.

La problemática de integración entre el individuo y la organización no es nueva. Trata de la existencia del conflicto industrial, o sea, la existencia de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización, y la necesidad de una armonía industrial basada en una mentalidad enfocada hacia las relaciones humanas. Tanto individuos como organizaciones, poseen objetivos que deben alcanzar entre las varias alternativas posibles.

El desarrollo de relaciones es la clave para la coordinación interpersonal y la comunicación humana, es la herramienta que utilizan las personas para establecer y mantener relaciones efectivas. Las relaciones se desarrollan entre los individuos que están de acuerdo en coorientar comportamientos. El desarrollo de relaciones es el nivel básico

de la organización social. Las relaciones interpersonales fuertes se basan en el cumplimiento mutuo de necesidades por parte de los socios de relación (Kreps, 1995:166-171). En las relaciones interpersonales efectivas, los socios establecen contratos implícitos claramente comprendidos y acordados. Al ser sensibles a las necesidades cambiantes de sus socios de relación, pueden actualizar sus expectativas de relación y renegociar sus contratos implícitos.

Las relaciones se construyen sobre una regla del comportamiento humano extremadamente poderosa, la norma de la reciprocidad, que sugiere que en las relaciones interpersonales, el comportamiento de cada participante es una variable dependiente del comportamiento del otro. La norma de reciprocidad, sugiere que las relaciones interpersonales se desarrollen de manera creciente con el tiempo según Wilmot, citado por Kreps, 1995:169. Al cumplir de manera recíproca las expectativas mutuas, se desarrolla y mantienen relaciones interpersonales y se produce cooperación interpersonal. Cubrir las expectativas de relación de los otros, conduce a estructurar y modelar el comportamiento, de acuerdo con las necesidades de los otros.

Se ha considerado que la creación de un compromiso, un tipo de apego muy intenso, aumenta la participación de los empleados en la Organización. La participación en el empleo, es el grado en el que los trabajadores se involucran en sus puestos, invierten tiempo y energía en ellos y ven el trabajo como una parte central de su vida en general. El compromiso organizacional es el nivel en que un empleado se identifica con la Organización y desea seguir participando activamente en ella. Asimismo, nos indica la disposición del empleado a quedarse en una organización en el futuro. Con frecuencia refleja la creencia que tiene el trabajador en la misión de la Organización, la disposición

para dedicar esfuerzo para lograrla y la intención de seguir trabajando en ella. El compromiso organizacional es más amplio en alcance que la simple lealtad. Generalmente es más fuerte entre los empleados con más antigüedad, en aquellos que han experimentado éxito personal en la Organización y entre los que trabajan en un grupo de empleados comprometidos (Davis y Newstrom, 1991:206-207).

El aumentar el compromiso con las organizaciones, significa que los empleados adquieran el sentimiento de que sus metas personales sean congruentes con las de la empresa (Sherman y Bohlander, 1994:418-419). Se considera necesario aclarar que el término compromiso, se refiere al conjunto de variables que integran el vínculo de lealtad o de identificación o la motivación de pertenecer a una organización. Por motivos extrínsecos, intrínsecos o trascendentes, es decir lo que mueve a una persona a cooperar con una organización.

Los compromisos del ser humano se originan en actitudes y comportamientos, tanto de las autoridades como de las otras personas que pertenecen a la Organización. No obstante, en el presente trabajo se indica que en la generación del compromiso intervienen factores, los cuales se dividen en dos fases: socialización anticipada, o sea previo a la entrada de la persona a la organización, posterior a la misma y el proceso de Socialización posterior, en las etapas de carrera posterior a su ingreso (Merton, Berlew & Hall, Feldman, Schein, Gabarro, y Chatman citados por Chinchilla, 1996:95).

Según Steven y Morris & Sherman citados por Chinchilla, 1996:96-99, en la socialización anticipada, los factores que pueden dar un buen indicativo de la capacidad de las personas respecto a su factibilidad de desarrollar un compromiso organizativo y que incluyen aspectos personales, son los siguientes:

- Propensión al compromiso, la cual afecta los marcos de referencia que los individuos usan para interpretar sus entornos.
- Realismo de las expectativas generadas acerca del trabajo de la Organización en la cual se desea entrar y trabajar.
- La educación de la persona sujeta a evaluación permite determinar el posible grado de compromiso.
- La experiencia que tengan los empleados en su primer puesto.
- Ofertas del trabajo alternativo.
- Características de la estructura organizacional y del puesto.

Por otra parte, en la socialización posterior, los factores de análisis más importantes para Pierce & Dunham citado por Chinchilla,1996: 99-103 son los siguientes:

- Valores de la Organización.
- Percepción del grado en que los objetivos que el empleado más valora, puedan lograrse en el trabajo.
- Antigüedad de servicio en la Organización.
- Equidad percibida en el sistema de remuneración.
- Otras experiencias vividas en la organización y que se han visto positivamente relacionadas con el compromiso organizativo: (1) Dependencia de la Organización, (2) Importancia para la Organización, (3) Medida en que se sienten alcanzadas las expectativas en el trabajo, (4) Normas de grupo y (5) Estilo de Dirección del Superior Jerárquico.

- Oportunidad de trabajo, alternativas disponibles.

La generación del compromiso del empleado a lo largo de su trayectoria en la Organización, se concreta en el proceso por el cual se desarrolla su motivación a pertenecer por motivos trascendentes, es decir, por la realización en el servicio al cliente y el alcance de la superación personal y de las personas que trabajan con él. Dicho compromiso puede verse afectado por la estructura motivacional de la persona en su intensidad (motivos extrínsecos) y en su profundidad (motivos intrínsecos).

De igual manera, las características organizacionales afectarán el grado de compromiso, al hacer un análisis de las políticas operativas e institucionales, la aplicación de decisiones concretas con base en ellas y el criterio que obliga a decidir a la persona que está participando.

En ese sentido, el compromiso y la motivación a pertenecer, corresponden a una evaluación de los dos motivos básicos (extrínsecos e intrínsecos) que se espera queden inmersos en un plan de acción organizacional.

Un proceso de reciprocidad es la interacción psicológica entre el empleado y la Organización, es decir que la Organización realiza actividades para y por la persona. Por ello mismo se inhibe de realizar otras, lo remunera, le hace sentir seguro y le da prestigio social. En reciprocidad, el individuo responde trabajando y desempeñando su tarea. La Organización refuerza su expectativa por medio del uso de la autoridad y del poder que tiene, esperando que el empleado obedezca y responda, y a su vez, el empleado refuerza su expectativa por medio de intentos de influir en la Organización o de limitar su participación. Implícitamente están fijadas por directrices que definen lo que es correcto y

equitativo (Levinson citado por Chinchilla, 1996:120). Los sociólogos denominan a esto “Normas de reciprocidad”, y los psicólogos, “Contrato psicológico”.

El contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y al hecho de que la Organización se extiende mucho más que cualquier contrato formal de empleo que establece el trabajo por ser realizado y la recompensa por recibirse.

Es así que este instrumento informal, es un entendimiento tácito entre individuo y Organización, en el entendido de que los derechos, privilegios y obligaciones consagrados por el uso, serán respetados y observados por las dos partes.

En efecto, reciprocidad encierra el proceso complementario a través del cual el individuo y la Organización se vuelven parte uno del otro. La persona siente que es parte de la Organización, y consecuentemente se vuelve un símbolo que personifica la organización global (Levinson, 1968:4 citado por Chinchilla, 1996:125). Este proceso permite la obtención de una organización exitosa que invierte recursos en las personas y obtiene mayores beneficios que lo invertido.

Se considera que la interacción individuo-Organización ofrecerá sus resultados óptimos en el momento en que “una parte de la interacción individuo-Organización obtiene los recursos necesarios en el proceso de satisfacer las demandas de la otra parte y viceversa” (Porter, Lawler III y Hackman, citados por Chinchilla, 1996:130).

C. EL SISTEMA DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

1. Recursos Organizacionales

En un sistema organizativo, la parte fundamental la constituyen los recursos organizacionales y su administración. Según West Churchman citado por Chiavenato,

1994: 47, cuyo criterio es similar al de la mayoría de autores, los recursos se clasifican así:

Recursos materiales, financieros, mercadológicos, administrativos y humanos.

2. La Administración de Recursos Humanos:

Una opinión bastante generalizada, es que los recursos humanos se administren con base en las siguientes hipótesis básicas:

- La administración de los recursos humanos no puede considerarse al margen de la administración operativa. Es decir, que la función de Recursos Humanos es apoyar en la planificación y administración de procedimientos y programas, y de personal especializado.
- El diagnóstico organizacional es una herramienta obligada cuando el recurso humano apoya la administración.
- La administración de los recursos humanos es más efectiva, cuando en coordinación con los otros directores, se estimula la participación de los empleados de la base.

En una síntesis conceptual, la cual incluye los condicionamientos citados, se considera que un sistema de administración de recursos humanos consiste en el conjunto de técnicas dedicadas al estudio y desarrollo de los aspectos internos y externos de la organización. Ello comprende una multiplicidad de campos del conocimiento a ser tratados por la Administración de Recursos Humanos, tales como Administración, Psicología Industrial y Organizacional, Sociología Organizacional, Ingeniería Industrial, Derecho Laboral, Ingeniería de Seguridad, Medicina Laboral, Ingeniería de Sistemas, Cibernética y otras.

Se puede decir que la Administración de Recursos Humanos no responde a principios y leyes universales, sino que es contingencial, es decir que depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa, de la concepción existente en la organización sobre la persona y su naturaleza, y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. Por lo tanto, se considera que la Administración de Recursos Humanos no es un fin por sí, sino un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

3. Estilos de Administración de Recursos Humanos

Los estilos observados, que se consideran más importantes según Douglas McGregor citado por Cabañas, 1992: 34, están definidos como la Administración Tradicional y la Administración Orientada al Recurso Humano, siendo los postulados básicos de mayor representatividad, las Teorías "X" y "Y", respectivamente.

Administración Tradicional:

La administración por reglas y órdenes establecen un patrón de decisiones, dejando los casos excepcionales para que sean resueltos por el más alto en la línea de mando. Siendo sus características principales: Dirección centralizada y patrón de mando autoritario. La responsabilidad y toma de decisiones corresponde a la parte más alta de la cúspide. La línea de autoridad y cadena de mando van directamente desde la cumbre hacia abajo, poca delegación en aspectos no significativos en la vida de la organización. La experiencia más fuerte, se halla en las organizaciones eclesiásticas y militares.

La Teoría "X" restringe la administración a la aplicación y al autocontrol de la energía humana, únicamente en dirección a los objetivos de la organización, bastante

similar a la anterior y fue planteada por Douglas McGregor, con los siguientes supuestos básicos fundamentales: El ser humano promedio tiene una aversión inherente por el trabajo y lo evitará si puede hacerlo; debido a esta característica humana de aversión al trabajo, debe coaccionarse, controlarse, dirigirse, amenazarse con castigos a la mayoría de las personas a fin de que hagan un esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea rehuir las responsabilidades, es relativamente poco ambicioso, y ante todo, desea seguridad.

Administración Orientada al Recurso Humano:

La administración centrada en el personal u orientada hacia él, según los expertos, está basada en que la forma más efectiva de obtener resultados en cualquier organización es trabajar con las personas en vez de mediante ellas.

Mantiene la responsabilidad administrativa y el logro de los objetivos organizacionales, con especial atención, en el comportamiento humano y las relaciones humanas.

La Teoría "Y" tiene como base suposiciones de la teoría de la motivación humana, así: La aplicación del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como lo es el jugar o el descansar. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para obtener el esfuerzo o alcanzar los objetivos organizacionales. Confiar objetivos es la función de premiar, asociada con su alcance efectivo. La capacidad de aplicar un alto grado de imaginación o ingenio en la solución de los problemas organizacionales, es amplia y no escasamente distribuida en la población. El hombre medio aprende, bajo condiciones adecuadas, no sólo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas; y, en una organización estándar, la potencialidad intelectual del hombre es apenas utilizada.

Por ello la responsabilidad de la Administración de los Recursos Humanos debe estar a cargo del ejecutivo máximo. Puede estar ubicada a niveles de asesoría, decisorios y ejecutivos. Sin embargo, es importante tomar en cuenta los señalamientos de Pígor y Myers, 1985:145, que manifiestan que “es una responsabilidad de línea y una “función de staff” ya que en todas las organizaciones es una responsabilidad de gerencia. Lógicamente, la posición asignada a la administración de recursos humanos debe concordar con la situación organizacional deseada.

De cualquier manera, la administración de los recursos humanos, debe estar integrada, como mínimo, por estas actividades (Chiavenato, 1994:122-136): Alimentación de recursos humanos, que incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección. Aplicación de recursos humanos, que comprende el análisis y la descripción de puestos, inducción e integración, evaluación del desempeño y movimientos de personal. Mantenimiento de recursos humanos, constituida por la remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad, registros y controles de personal. Desarrollo de recursos humanos, que incluye el entrenamiento y capacitación y los planes de desarrollo de personal. Control de recursos humanos, que comprende el banco de datos, información de recursos humanos (recolección de datos y su proceso, estadísticas, registros, mapas y otros) y la auditoría de recursos humanos.

Para una adecuada administración de recursos humanos, se hace necesario establecer políticas o sea reglas generales para las funciones de personal, asegurando que con ellas se alcancen los objetivos organizacionales. Son guías para la acción, es decir que regulan las actividades enumeradas con anterioridad.

Las políticas se pueden clasificar en dos tipos: en cuanto al nivel de la estructura organizacional en que son aplicadas. Políticas generales de empresa, son guías amplias para la acción bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas. Políticas administrativas, establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa. Políticas operacionales, orientan a los supervisores de nivel medio, que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección y políticas funcionales o de asesoría, gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados.

El segundo tipo, se refiere al contenido cubierto por las políticas de admisión, salud, entrenamiento y capacitación, seguridad, salarios, beneficios y otros.

D. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. Planificación de los recursos humanos

La necesidad de planificar la utilización óptima de los recursos humanos, quizá no resulte fácil de identificar. Sin embargo, una organización que no los planifica encontrará que no está satisfaciendo debidamente sus requisitos de recursos humanos, ni sus metas generales. En la actualidad, la planificación de los recursos humanos es una tarea desafiante, dado el ambiente cada vez más competitivo y la escasez de mano de obra calificada.

El Departamento de Recursos Humanos puede tener repercusiones en diferentes sentidos, dependiendo de las metas hacia las que se dirige la Organización. La tendencia actual apunta a que se adapten las políticas de recursos humanos a las necesidades individuales, incluyendo a los gerentes de operaciones en el proceso del desarrollo y la implantación. De esa manera, se supera la actitud mental del “nosotros/ellos”, percepción

que algunos gerentes de operaciones tenían en el sentido de que las políticas de recursos humanos, de alguna manera, no eran un requisito fundamental.

Un programa de planificación comprende cuatro aspectos básicos:

- Las necesidades del futuro (decidiendo las personas y las habilidades que necesitará la organización).
- Un equilibrio futuro (comparando los requerimientos necesarios con la cantidad de empleados existentes).
- Reclutar empleados o considerar su despido.
- Formar a los empleados, con el objeto de garantizar a la organización un suministro constante de personal idóneo y capaz.

Para ejecutar un programa de recursos humanos, se deben tomar en cuenta dos factores: el primero, son los recursos humanos que necesita la organización, por ejemplo, una estrategia para el crecimiento interno significa que será necesario contratar a más empleados. Por otra parte, a través de un diagnóstico organizacional se detecta duplicidad de funciones, por lo que para agilizar el cumplimiento de funciones, se hace necesario fusionar puestos eliminando plazas. El segundo factor que se debe tomar en cuenta es el ambiente económico, una economía floreciente puede alentar la expansión, con lo que se incrementaría la demanda de empleados; sin embargo, la misma economía floreciente produce poco desempleo, dificultando y encareciendo la posibilidad de atraer empleados calificados.

2. Clasificación, Análisis y Descripción de Puestos

El ordenamiento básico en una organización requiere que el trabajo se divida en funciones y actividades que están relacionadas y que se distribuya entre los empleados.

Los deberes de un puesto, son unidades naturales similares de trabajo relacionadas entre sí y desempeñadas por un solo empleado. Es importante que sean claros y distintos de los deberes de otros puestos para reducir al mínimo la confusión y conflicto entre empleados y permitirles conocer lo que se espera de ellos. Sin embargo, algunas veces los trabajos requieren de varios empleados para ocupar puestos distintos.

Por lo tanto, la clasificación, análisis y descripción de puestos, tiene como punto de partida y base fundamental, modernizar la Administración de los Recursos Humanos, aplicando métodos de clasificación de puestos, tomando en cuenta su naturaleza, los deberes y responsabilidades, así como la preparación académica y experiencia laboral necesaria para el mejor desempeño.

3. Integración de Personal

Significa conseguir y sostener el recurso humano en los puestos que están planteados en la estructura de la organización, mediante el perfil de puestos, inventario, evaluación, selección, compensación y entrenamiento de los empleados. (Cabañas, 1992:12).

Como todos los elementos de la organización, la integración de personal tiene principios que la orientan y que se describen a continuación (Koontz, 1994:489):

De la adecuación de personas y funciones:

El recurso humano siempre debe buscarse bajo el criterio de que debe cumplir con los requisitos mínimos para desempeñar adecuadamente determinado puesto. El recurso humano debe adaptarse a las funciones establecidas de la empresa y no las funciones ser adaptadas al sujeto.

De la provisión de elementos administrativos:

A cada empleado debe proveérsele de los elementos administrativos necesarios para enfrentar, en forma eficiente, las obligaciones del puesto.

De la importancia de la inducción adecuada:

Las tareas de cada empleado deben ser supervisadas constantemente para que éstas no afecten el éxito de la empresa.

El proceso de integración de personal consiste en:

3.1 Reclutamiento:

Como se mencionaba anteriormente, la planificación de los recursos humanos conduce naturalmente al reclutamiento de empleados. Reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Chiavenato, 1988:181-184). Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo. El éxito de esta etapa radicará en la obtención de suficientes candidatos para realizar el proceso de selección.

Las fuentes para el reclutamiento dependen de la población local de trabajadores disponibles y del carácter de los puestos que se ofrecen, así como la capacidad para reclutar empleados, depende muchas veces del prestigio, renombre, ubicación y lo atractivo del puesto específico que ofrece la organización. Si las personas con las capacidades requeridas, no están disponibles dentro de la organización ni en la población local, quizá deban ser reclutadas a distancia o en organizaciones de la competencia.

Dentro de los métodos para localizar candidatos calificados está el interno, buscar en la organización a través de un sistema de registro computarizado. Las organizaciones

pueden comunicar información acerca de las vacantes a través de un proceso llamado oferta de trabajo.

Muchas empresas siguen aplicando la política de promover a su propio personal, es decir internamente, salvo circunstancias muy excepcionales.

El reclutamiento externo a través de universidades y centros de enseñanza superior, es una fuente a la cual recurren las organizaciones grandes. Sin embargo, además del alto costo que éste implica, tiene la desventaja de que por el elevado nivel de preparación e ingresos que poseen estos profesionales, no se desarrollan por mucho tiempo en la organización.

3.2 Selección:

El reclutamiento y la selección de recursos humanos, deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de recursos humanos en la organización. Por lo tanto, según Chiavenato, 1994:185-191 definimos la fase de selección como la escogencia de la persona adecuada para el cargo adecuado, con el principal propósito de mejorar o mantener la eficiencia y el desempeño del personal. O bien, según Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, es el proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no.

Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos: La adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.

Todo criterio de selección, se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado. Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal.

Se considera la selección como un proceso de comparación entre el perfil del puesto (requisitos exigidos por el cargo) y las características del candidato; y como un proceso de decisión que significa que después de realizar una comparación, varios candidatos cumplen con lo requerido. Esta decisión final de aceptar o de rechazar los candidatos es siempre una responsabilidad de la unidad solicitante (Chiavenato, 1988:203).

La secuencia normal del procedimiento de contratación consta de siete pasos, así: Formulación de solicitud de empleo, entrevista previa de selección, pruebas, investigación de antecedentes, entrevista profunda de selección, examen médico y oferta de empleo.

El número de pasos de esta fase y su secuencia, variará de acuerdo a la política de la organización.

3.3 Inducción del Personal:

Las funciones de reclutamiento y selección sólo representan las etapas iniciales en la formación de una fuerza de trabajo eficiente y estable. Los empleados también requieren un continuo desarrollo si su potencial se va a utilizar en forma efectiva. El desarrollo de los empleados, se inicia con la orientación o inducción continua durante todo el tiempo de su permanencia en la organización.

Los programas de desarrollo de empleados, incluyen por lo general una amplia variedad de actividades que están relacionadas con las siguientes actividades: información sobre la política de la organización y sus procedimientos, prepararlos para las habilidades del puesto, motivar y evaluar su desempeño, y proporcionar orientación cuando sea necesario. El propósito principal de estas actividades, es desarrollar empleados que contribuyan de una manera más efectiva, al logro de los objetivos de la organización y que

obtengan un mayor sentido de satisfacción y ajuste por su trabajo. Por lo tanto, el desarrollo es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social, que satisfaga tanto sus necesidades como las de la organización.

El desarrollo del empleado, ha llegado a ser vital para el éxito de las organizaciones modernas, debido a que los rápidos cambios en la tecnología requieren que el empleado posea el conocimiento y las habilidades necesarias para enfrentar los nuevos procesos y técnicas. El crecimiento de las organizaciones que conduce a operaciones grandes y complejas cuyas estructuras también están siempre cambiando, requieren que muchos empleados estén preparados para nuevas asignaciones (Chruden y Sherman, 1993: 157).

De acuerdo con varios autores, se define la orientación o inducción, como un programa formal que proporciona 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.

Los empleados nuevos se socializan en la empresa a través de un programa de orientación debidamente dirigido, siendo la socialización el proceso en el que los empleados nuevos adquieren los conocimientos, habilidades y actitudes que los convierten en miembros exitosos de la organización. Cuando la socialización es efectiva, existe una comunión entre las metas individuales y las de la organización.

La inducción u orientación está diseñada para ofrecer a los empleados la información que necesitan para funcionar en forma cómoda y eficaz, dentro de la organización. Por regla general, la inducción abarca tres tipos de información: (1)

información general sobre la rutina laboral diaria; (2) un resumen de la historia, objetivos, las operaciones y los productos o servicios de la organización, así como una síntesis de la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las necesidades de la organización, y (3) una presentación detallada de las políticas, reglas laborales y prestaciones para empleados de la organización.

Existen estudios que han demostrado que las personas se sienten nerviosas cuando ingresan a una organización. Les preocupan los resultados que obtendrán en su trabajo; se sienten en desventaja en comparación con empleados de mayor experiencia y les preocupa cómo se llevarán con sus compañeros de trabajo. Los buenos programas de socialización disminuyen el nerviosismo de los empleados nuevos, pues les proporcionan información sobre el ambiente laboral y sobre los supervisores, asimismo, se les presenta a sus compañeros de trabajo y se les alienta a que hagan preguntas (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996: 427-428).

Las primeras experiencias laborales, cuando las expectativas del empleado nuevo y las de la organización se fusionan o contrastan, representan un papel medular para la carrera de la persona dentro de la organización, ya que su frustración o desmotivación bloquearán su crecimiento.

Entre los beneficios o ventajas que la organización obtiene de un adecuado programa de inducción están: Bajo índice de ausentismo y rotación de empleados; mayor productividad; mejor disposición de los empleados; bajo costo en reclutamiento y entrenamiento; y se facilita el aprendizaje y reduciéndose la ansiedad del empleado.

Cuanto más tiempo se dedique a ayudar a los empleados nuevos para que se sientan bienvenidos, mayor es la probabilidad de que se identifiquen con la organización y

se conviertan en valiosos miembros de la misma. A diferencia del entrenamiento, que subraya el qué y el cómo, la orientación hace hincapié en el por qué. Define la filosofía que subyace a las reglas y da un marco de trabajo para las tareas laborales (Sherman y Bohlander, 1994:153).

Un programa de inducción tiene como fin primordial que el nuevo empleado se adapte con facilidad, se integre e identifique y logre su desarrollo integral dentro de la organización. Debe enfatizarse en la definición clara de los objetivos para que sean congruentes con la misión institucional.

El Programa de Inducción debe contar con ciertos elementos. Al respecto comentan Pigors y Meyers, 1985, que un programa de inducción bien planeado consta de tres partes: Información introductoria proporcionada de manera informal o en sesiones de grupo en el Departamento de Recursos Humanos; Información adicional dada por el supervisor del nuevo empleado en el Departamento, respecto a las facilidades y requisitos departamentales; y una entrevista de seguimiento varias semanas después que el empleado haya estado en el puesto, proporcionada por el supervisor o por un representante del Departamento de Recursos Humanos, a fin de responder a las preguntas adicionales que pueda formular el nuevo empleado y para repetir con énfasis parte de la primera información.

Acerca de los elementos para un programa de inducción, Melara, 1982, señala los elementos, divididos en tres grupos como sigue:

3.3.1 Elementos para la Organización

- **Perspectiva de la Organización:** Se proporciona información sobre su historia, el quehacer de ésta, cómo lo hace, estructura interna, filosofía, cultura y otros.

- Políticas y procedimientos: Lo que puede esperar la Organización de los nuevos empleados y lo que ellos esperan de ella.
- Condiciones del empleo: Incluye las reglas disciplinarias generales y cláusulas del contrato de trabajo.
- Compensación: Se refiere al sueldo, pagos por tiempo extraordinario, mecanismos de pago, y el control de asistencia, así como el control de entradas y salidas, vacaciones, becas y otros.
- Prestaciones: Se debe proporcionar información acerca del gozo de seguros, retiros, pagos por año, créditos, préstamos, descuentos a los empleados y sobre la participación y organización de actividades recreativas, deportivas y culturales.
- Información de seguridad: Toda la información relevante sobre políticas y procedimientos de la higiene y seguridad en la organización e identificación de las instalaciones de primeros auxilios y otros.
- Instalaciones físicas: Se dará a conocer el diseño del edificio de la organización, entrada y salida para empleados, estacionamiento, cafetería, servicios sanitarios y otros.

3.3.2 Elementos para el Departamento

- Funciones del departamento: Se proporcionará al empleado información específica del departamento al cual será asignado, iniciándose con la explicación de objetivos y actividades del departamento, la estructura organizativa y la relación que guardan las actividades del departamento con las de otros departamentos, así como con la organización.

- Políticas y procedimientos: Información relacionada con el departamento al que se asigne el nuevo empleado, por ejemplo el período de almuerzo, recesos, períodos de descanso, uso de hojas de tiempo, la seguridad departamental y otros.
- Conocimiento físico del departamento: Se hará un recorrido físico por el departamento al que se asignó y se le familiarizará con sus instalaciones, con el equipo, lugar de archivos, sala de sesiones, salidas de emergencia y se aprovechará el recorrido para realizar la presentación del nuevo empleado a sus compañeros.

3.3.3 Elementos para el Puesto

- Información y explicación precisa, detallada o específica sobre las funciones y actividades del puesto.
- Derechos y obligaciones en el ejercicio del puesto dentro del departamento.
- Forma en que el puesto se relaciona con las demás actividades departamentales.
- Información acerca de las personas con las que puede consultar en actividades relacionadas con su puesto.
- Entrega y recepción de mobiliario, equipo y material de trabajo.

La planificación de un programa de inducción es importante ya que toda organización se enfrenta a condiciones siempre cambiantes por lo que sus planes, políticas y procedimientos deben cambiar junto con estas condiciones. Si los empleados actuales no se actualizan constantemente con estos cambios, es posible que lleguen a ignorar algunas de las actividades hacia las que se está orientando a los empleados

nuevos. Aunque el proceso de inducción que se plantea aquí, se concentra primordialmente en las necesidades de los empleados nuevos, es importante que todos los empleados sean continuamente orientados de nuevo hacia las condiciones cambiantes.

Un programa de inducción, según Chruden & Sherman, 1993, puede ser llevado a cabo efectivamente sólo por el Departamento de Recursos Humanos o por los supervisores independientemente, la cooperación entre ambos es esencial. El Departamento de Recursos Humanos, por lo general, es responsable de coordinar las actividades de inducción de la organización y de proporcionar la información relativa a las condiciones del empleo, salarios y prestaciones y otras áreas que no están directamente bajo la dirección del supervisor. El supervisor tiene el papel más importante en el programa de inducción. El nuevo empleado está interesado de manera principal en su "jefe" y posiblemente dará mayor atención a lo que él dice y hace. Es indispensable por consiguiente, que el supervisor disponga de tiempo suficiente para discutir los aspectos más relevantes del trabajo con los empleados el primer día de labores, así como establecer una relación cordial que facilite las comunicaciones y el aprendizaje posterior. Antes de presentar al nuevo empleado con los otros miembros del equipo de trabajo, es conveniente que el supervisor informe al equipo de trabajo que se unirá un nuevo compañero al equipo.

No se debe esperar que el nuevo empleado asimile rápidamente todos los tipos de hechos detallados y sobresalientes acerca de la organización, tales como reglas de trabajo, prácticas de seguridad y cualquiera otra área que se considere de importancia. En la planificación debe reconocerse que podrá efectuarse un mayor aprendizaje si ciertas cosas se cubren durante cierto período de tiempo mediante una serie de reuniones. Para evitar

pasar por alto asuntos importantes, muchas organizaciones diseñan listas de comprobación para ser usadas por el personal responsable de conducir cierta fase de la inducción.

La planificación debe ser cuidadosa haciendo énfasis en las metas del programa, los temas que hay que abarcar y los métodos para organizar y presentarlos. Los programas con éxito, hacen hincapié en la necesidad que tiene la persona de información, comprensión y un sentimiento de pertenencia.

Sherman, 1994, nos sugiere tomar en cuenta en la planificación del programa de inducción, los siguientes aspectos: Usar una lista de verificación, concentrarse en lo importante, desarrollar un paquete de orientación o inducción y reducir la ansiedad del empleado.

Algo muy importante es el seguimiento y la evaluación, ya que por lo general las dudas surgirán en los nuevos empleados un tiempo después. Deben hacerse evaluaciones periódicas (mensual, semestral y anual) a través de entrevistas, cuestionarios, encuestas y grupos de análisis para determinar la efectividad del proceso.

Tomando en cuenta la información que se desee administrar al nuevo empleado, el proceso de inducción utilizará métodos y técnicas de inducción, como lo sugiere a continuación Melara, 1982.

Existe el método dirigido a la Organización el cual proporciona al nuevo empleado información relacionada con la organización, la cual se puede presentar en las técnicas siguientes:

Presentación Audiovisual: Los medios audiovisuales prestan un importante apoyo a la inducción del nuevo empleado, ya que facilitan la comprensión de los conceptos que el personal responsable de esta actividad desea que el empleado capte.

Con la utilización de medios audiovisuales, se proyectan al trabajador videos, fotografías, diapositivas o transparencias, que le muestren en forma resumida, la evolución de la organización, misión, visión y estructura interna.

Asimismo, con la presentación de un plano proyectado, es posible mostrar al empleado la localización de las instalaciones físicas de la organización, la ubicación de las dependencias, lugares de servicio y áreas recreativas. La presentación audiovisual debe complementarse con una explicación verbal.

Manual de Introducción (bienvenida): El manual de introducción o bienvenida, es un instrumento técnico que constituye un medio eficaz en la instrucción del trabajador de nuevo Ingreso.

A través de este instrumento, se da a conocer al nuevo empleado la historia de la organización, las actividades a las cuales se dedica, su estructura organizativa, política laboral, prestaciones y beneficios que ofrece y lo que la organización espera obtener de sus servicios.

El fin fundamental del manual de introducción consiste en proporcionar al nuevo empleado la información necesaria que le permita conocer la organización a la cual prestará sus servicios; familiarizándose con su funcionamiento y enterándolo de las condiciones bajo las cuales es contratado.

La información que contiene el Manual de Introducción, se divide en tres secciones principales: De la Institución. En esta sección se incluye una breve historia de

la organización, enmarcando los aspectos fundamentales, tales como su inicio, misión, visión, objetivo, función, campo de acción y organigrama; De las Relaciones Laborales. Se hace mención de las condiciones de trabajo, que comprenden básicamente las estipuladas en el pacto colectivo de trabajo, Reglamento Interno de Trabajo u otro documento que regule este aspecto; Programa de Prestaciones. Se incluye información acerca de las prestaciones que goza el empleado tales como: indemnización, jubilación, programa de préstamos, aguinaldo, vacaciones y otros; e información adicional que incluye la información que se considere de interés, dentro de la cual puede figurar el plano de la planta física de la organización y estadísticas de personal.

El método dirigido al Departamento, se utiliza cuando el nuevo empleado ya tiene el conocimiento de lo que es la organización en general. Aquí corresponde darle información relacionada con el departamento en el que desarrollará su trabajo. Esta información se enfoca en dos aspectos principales:

Misión: Se le informa al nuevo empleado que cada departamento tiene una misión específica, que determina el camino a seguir por el departamento para alcanzar la misión organizacional.

Objetivos: Se le informa que el Departamento al cual pertenece, como parte integrante de un sistema, tiene objetivos definidos, los que debe desarrollar en forma eficiente y así contribuir a que la organización alcance sus objetivos.

Funciones del Departamento: Las funciones del Departamento se asignarán de acuerdo con los objetivos definidos. Esta etapa consiste en informar al nuevo empleado acerca de dichas funciones, describiéndole las actividades de cada función y el puesto que las atiende.

Esta información es importante, toda vez que es dentro de esta área donde el empleado se desenvolverá permanentemente y por lo tanto debe conocer la relación que su puesto tiene con los otros que conforman el Departamento, y para conocer a quién debe dirigirse cuando lo necesite.

Organigrama: La estructura funcional del Departamento, vertida en un organigrama, permite determinar, además de los niveles jerárquicos, la distribución de las funciones y actividades.

El método de inducción al Puesto se conforma por el conjunto de información que sirve de base al trabajador para desarrollar sus actividades cotidianas y de consiguiente contribuye en mayor medida a facilitar su desempeño. Comprende la descripción del puesto, presentación de compañeros y el plan de desarrollo.

Descripción del Puesto: Es un documento que refleja en forma específica las responsabilidades, obligaciones, funciones, actividades y relaciones asignadas al puesto, dentro del contexto organizacional. La descripción del puesto se divide en tres partes principales: (1) Naturaleza del puesto: contiene la descripción genérica del mismo, tomando en consideración el nivel al cual pertenece y las actividades. (2) Tareas Típicas: Señala en detalle las actividades del empleado, en orden de importancia. (3) Requisitos y Características: Se especifican los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad, condiciones y riesgos que le son requeridos al empleado.

Presentación de Compañeros: Es recomendable que antes de la llegada del nuevo empleado, se haga del conocimiento de los laborantes del Departamento, solicitándoles la colaboración necesaria. La presentación puede llevarse a cabo en forma general o individual.

Cuando el nuevo empleado ha terminado la etapa de introducción, debe ser presentado con los miembros de otros Departamentos con quienes en algún momento tendrá relación constante por razones de trabajo.

Plan de Desarrollo: El programa de desarrollo conforma la fase final del proceso de inducción y el inicio del proceso de entrenamiento y/o capacitación.

Los programas de desarrollo se aplican generalmente a los grupos de empleados que conforman la fuerza laboral de la organización, distribuidos en los niveles de decisión superior y operativos.

En el nivel de dirección busca mantener actualizados a los ejecutivos en la aplicación de técnicas modernas; desarrollar su formación profesional y personal. En el nivel operativo busca incrementar la habilidad del empleado para lograr un desarrollo eficiente.

4. Desarrollo Integral del Personal

El desarrollo del personal es un tema de fundamental importancia porque el “factor humano”, como se le denomina en la actualidad, es el activo más valioso e importante de toda organización.

El personal de una organización no se encuentra como algunos piensan, por casualidad, tampoco se encuentra a la medida. El personal de una organización se hace, es decir que aunque en algunas oportunidades se piense que se obtiene el mejor recurso a través de un excelente proceso de reclutamiento y selección, hace falta poner este valioso insumo dentro del proceso de transformación de un mejor personal.

4.1 Entrenamiento 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 objetivos de la organización.

Sin embargo, el impacto de la automatización ha hecho que el entrenamiento sea aún más importante debido a que (1) algunos puestos son ampliados, requiriendo por lo tanto destrezas y conocimientos adicionales, (2) otros requieren una gama más reducida de destrezas, y (3) muchos puestos son reemplazados totalmente por otros de nueva creación. Esto requiere que el personal de supervisión y los representantes del Departamento de Recursos Humanos trabajen juntos en la preparación de los empleados para los cambios, mediante las actividades de entrenamiento.

Muchos empleados nuevos tienen los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para empezar a trabajar, otros pueden requerir de un entrenamiento más extensivo antes de estar preparados para dar aportes a la organización. Sin embargo, la mayoría requerirá algún tipo de entrenamiento en algún momento, para mantener un nivel efectivo de desempeño en el trabajo.

El entrenamiento puede ser definido como cualquier procedimiento iniciado por una organización, para promover el aprendizaje entre sus miembros. El propósito primordial de un programa de entrenamiento es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos generales. Al mismo tiempo, un programa efectivo de entrenamiento debe ayudar a los empleados a satisfacer sus objetivos personales.

Según Chruden y Sherman, 1993 se subdivide este proceso en la fase de determinación de las necesidades; entrenamiento, desarrollo; y evaluación.

Dentro de los métodos más utilizados de entrenamiento están: Método de discusión, método de entrenamiento de salón de clase, método de instrucción programada, entrenamiento por computadora, método de simulación y uso de otros aparatos de entrenamiento (TV, video).

Es responsabilidad del director o supervisor del entrenamiento, no sólo determinar las necesidades de entrenamiento, sino también obtener la prueba de que las necesidades están siendo satisfechas a través del programa.

4.2 Capacitación para el Puesto

La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal adquiere los conocimientos y las habilidades técnicas necesarios para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

Según Sherman y Bohlander, 1994, señalan que los objetivos generales de un programa de capacitación son los siguientes: Productividad, calidad, planeación de los recursos humanos, moral, prestaciones indirectas, salud y seguridad, prevención de la obsolescencia y desarrollo de personal.

La evaluación de la efectividad del programa es tan crucial como la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo, y el diseño e implantación de los diversos programas.

4.3 Evaluación del Desempeño

Es la apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona (Chiavenato, 1988:300).

Sherman y Bohlander, 1994, resumen los objetivos generales de una adecuada evaluación, así:

- Dar a los empleados la oportunidad de hablar regularmente con su supervisor acerca de su desempeño y los estándares del mismo.
- Dar al supervisor una manera de identificar las fuerzas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Proporcionar un formato que permita al supervisor recomendarle al empleado un programa específico diseñado para mejorar su desempeño.
- Proporcionar una base de recomendaciones salariales, promociones y otros.

Los programas de evaluación del desempeño, son utilizados para evaluar, desarrollar y así hacer un uso efectivo del conocimiento y habilidades de los empleados. Para la organización es un sistema administrativo de retroalimentación que proporciona información útil para desarrollar una gama de actividades de las funciones de administración de recursos humanos. Al empleado le beneficia, proporcionándole retroalimentación esencial para un buen desempeño. Los enfoques más modernos de la evaluación del desempeño, hacen énfasis en el entrenamiento así como en los planes de desarrollo y crecimiento para los empleados.

4.4 Prestaciones y Salarios

La administración de salarios, sueldos o prestaciones o compensaciones, es el conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. La equidad y justicia se refieren a los sueldos devengados en cargos similares dentro de la organización, procurando mantener el equilibrio interno de salarios y a los salarios en relación a los mismos cargos de otras empresas similares que actúan en el mercado de trabajo, con el fin de lograr el equilibrio externo de salarios.

En la administración de los salarios, punto relevante en cualquiera organización, según Livy citado por Chiavenato, 1988:300, debe considerarse la determinación de niveles apropiados de remuneración a los empleados, de acuerdo con el grado o valor del cargo, unidos a la consideración del mérito o desempeño individual y animados por el lucro de la organización.

Para determinar apropiadamente los salarios, Chruden y Sherman, 1993, proponen algunos elementos en la organización que deben ser tomados en cuenta dentro del compuesto salarial: Mecanismo de oferta de trabajo, controles de gobierno, asociaciones o sindicatos, capacidad financiera, costo de vida, productividad y desempeño, percepciones psicológicas de los individuos que reciben la remuneración y factores del entorno.

Para los empleados, el salario representa: (1) la base del patrón de vida, (2) influencia en el estatus en su comunidad y (3) posiblemente, una motivación para elevar su rendimiento y productividad. Para la organización, se representa como una significativa porción de los costos de producción. Y finalmente, para la sociedad representan un

medio de ubicación, mayor poder adquisitivo, aumento de prosperidad de la comunidad y la expansión de los servicios.

4.5 Programas de Higiene y Seguridad

Es el conjunto de normas y procedimientos que tienden a proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas. Incluye el diagnóstico y la prevención de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables, el hombre y su ambiente de trabajo.

Desde el punto de vista de la administración de los recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada. Los objetivos del programa, se orientan a lo eminentemente preventivo, ya que además de la salud, se dirigen al confort del empleado (Chiavenato, 1994:367), siendo estos: Eliminación de la causa de enfermedades profesionales; reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo a personas enfermas o con defectos físicos. Prevención de desmejoramiento de enfermos o lesionados; mantenimiento de la salud; e incremento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

Los medios más apropiados para alcanzar estos objetivos, se circunscriben a la educación de los empleados y funcionarios, acerca de los peligros existentes y su prevención, el constante estado de alerta contra los riesgos existentes y los estudios, y observaciones de los nuevos procesos de trabajo.

Además de aspectos de salud, también deben tomarse en cuenta los aspectos ambientales que provocan un incremento en la productividad del empleado, a través de la creación de un ambiente de trabajo seguro y agradable.

4.6 Programa de Beneficio Social

El objetivo básico de este programa es compensar a los trabajadores, en forma adicional a la remuneración directa o salario, para conservarlos, incrementar la calidad y productividad dentro de la organización.

Es el conjunto de servicios y beneficios sociales o medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la organización, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y de productividad. Están constituidos por los beneficios establecidos por ley y los beneficios extraordinarios o marginales (transporte, alimentación, seguro, ayuda económica por enfermedades, sobresueldos, bonificaciones y otros).

Este programa de prestaciones y beneficios sociales es considerado, como la remuneración indirecta que la organización efectúa a sus empleados, la cual es común a todos sin distinción de nivel jerárquico, es decir independientemente del cargo.

III. PROGRAMA DE INDUCCION

PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL EMPLEADO

A. JUSTIFICACION

A medida que la fuerza laboral se vuelve más heterogénea, las organizaciones se ven obligadas a reorganizarse y a aceptar una amplia gama de valores, estilos de vida y costumbres. En ese contexto, la experiencia ha demostrado que el inicio laboral no es agradable para algunos empleados, ya que puede tornarse en una experiencia incómoda, frustrante y hasta decepcionante. A la organización que le contrató, puede parecerle después de un tiempo, que la nueva contratación se originó en un mal proceso de selección porque el desempeño del empleado no llena los requisitos mínimos; pero en ningún momento se cuestionan acerca del seguimiento que le brindaron al empleado luego que ingresó a la organización.

Es en este momento que la inducción, programa que proporciona 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, se convierte en una parte esencial del proceso de integración del nuevo empleado a la organización.

Un efectivo programa de inducción, debe contener la información que facilite la adaptación del nuevo empleado dentro de la organización, lo que influirá en su desarrollo integral y logro de los objetivos organizacionales.

La Entidad Supervisora, sujeto de estudio, responde a la visión de una entidad de reconocido prestigio nacional e internacional, moderna, capaz de adaptarse a las

exigencias del entorno, eminentemente técnica, independiente, confiable, respetable, con respaldo legal, técnico y moral que propicia la confianza en el sistema financiero, con una organización dinámica, efectiva y oportuna en su accionar, con personal calificado, que busca permanentemente la excelencia, identificación con la institución, con altos valores éticos y morales en sus actuaciones. Actualmente, cuenta con aproximadamente doscientos noventa empleados y se encuentra organizada administrativamente así:

Despacho Central

Auditoría Interna

Asesores

Intendencia de Estudios y Desarrollo

Departamento de Estudios

Departamento de Desarrollo

Intendencia de Análisis y Supervisión

Departamento de Análisis

Departamento de Supervisión

Intendencia Administrativa

Departamento Financiero y de Servicios

Departamento de Recursos Humanos

La Entidad Supervisora dispone de la independencia funcional necesaria para el cumplimiento de sus fines y para velar porque las personas jurídicas sujetas a su vigilancia e inspección, cumplan con sus obligaciones legales y observen las disposiciones normativas aplicables en cuanto a liquidez, solvencia y solidez patrimonial. Asimismo, desempeña un papel determinante en el desarrollo del sistema financiero, realizando

también una función de carácter social. Debido a la importancia de su función en nuestro país, se ha considerado realizar la presente propuesta, ya que de la adaptación e identificación que tengan los empleados que laboran en dicha entidad, dependerá el logro de la misión institucional.

Derivado del análisis de la situación en la entidad citada, aplicando la teoría correspondiente y con base en cuestionarios (El cuestionario de opinión se aplicó a 23 personas y se analizaron las respuestas que se presentan en forma gráfica y cuyas conclusiones sirven de base para la elaboración de la propuesta, lo cual se puede observar en el Anexo No. 1), entrevistas y observación al personal de nuevo ingreso durante los últimos dieciocho meses, se considera que el proceso de inducción es inadecuado.

El soporte de la afirmación anterior radica en que el programa de inducción existente tiene una duración corta (tres a cuatro horas), se proporciona información bastante general, la que en su mayoría está desactualizada e incompleta y no incluye el conocimiento del departamento al cual se asigna el nuevo empleado, ni lo referente al puesto. Al trasladar la información se hace verbalmente, sin utilizar técnicas audiovisuales que hagan más interactivo y menos tedioso el proceso. Por otra parte, no existe coordinación entre el Departamento de Recursos Humanos y los demás departamentos. Adicionalmente, no se ha creado un manual de inducción.

Lo anterior genera en el nuevo empleado, en lugar de identificación, un sentimiento de inseguridad, desconfianza, desmotivación, poca participación en las actividades de la organización, mal desempeño laboral y en algunos casos prematura deserción.

En esas condiciones, es prioritaria la implementación de un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso, el cual contemple los aspectos técnicos que tiendan a corregir la situación observada y a solventar el problema. La creación del Programa de Inducción para el Desarrollo Integral del Empleado, pretende contribuir a la pronta adaptación e identificación del nuevo empleado a la organización, propiciando, un clima adecuado para su desarrollo, y al mismo tiempo asegurando el cumplimiento de la misión institucional, que se traducirá en la eficiente supervisión del sistema que por ley le corresponde realizar.

B. OBJETIVOS

Objetivo General

Proporcionar al nuevo empleado la información que le permita conocer la Organización y los aspectos más relevantes acerca de ella, con el fin de asegurar su pronta adaptación, integración e identificación, de manera que contribuya al logro de los objetivos organizacionales así como a su desarrollo integral.

Objetivos Específicos

1. Brindar al nuevo empleado información acerca de su responsabilidad, obligaciones y derechos, para evitar situaciones que originen ineficiencia, inadecuada calidad de trabajo y bajo interés del empleado en el cumplimiento de sus tareas.
2. Propiciar un ambiente de seguridad y estabilidad que motive al nuevo empleado para que logre su desarrollo integral.
3. Establecer metodologías que le permitan al nuevo empleado ser partícipe de los diversos programas, coadyuvando a desarrollar su capacidad y formación integral.
4. Incrementar la productividad del personal de la Entidad Supervisora.

5. Facilitar al nuevo empleado, la oportunidad de identificarse con el equipo de trabajo con el cual deberá colaborar para la realización de las funciones inherentes al puesto dentro del Departamento.
6. Que los encargados del Departamento de Recursos Humanos y los funcionarios de cada departamento, se compenetren en el proceso de tal modo que conduzcan, coordinadamente, la inducción del nuevo empleado.
7. Dar seguimiento a los nuevos empleados por medio de evaluación continua para conocer su desarrollo.
8. Disponer de un instrumento que sirva de guía en el proceso de inducción para la Entidad Supervisora, sus departamentos y en forma específica, para cada uno de los puestos.

C. POBLACION OBJETIVO

Se trabajará con los empleados de nuevo ingreso de toda edad, sexo, profesión y cargo, que sean contratados para formar parte de la Entidad Supervisora.

D. PROGRAMA DE INDUCCION

El programa que se propone para la Entidad Supervisora es un programa práctico, ordenado y con una secuencia dinámica (se realizará con la participación de diferentes personas, en los ambientes de la institución y utilizando material de apoyo) de manera que el nuevo empleado se interese, asimile y refuerce la información que se le está proporcionando. Este será dividido en tres fases.

El tiempo estimado para desarrollarlo es de 24 horas. Se dice estimado porque debe llevarse en forma gradual, otorgando el tiempo necesario, tomando en cuenta que todas las personas aprenden de diferente forma. El ambiente será de cordialidad y

confianza para que la ansiedad de los primeros días de labores sea controlada, y así, se genere un auténtico deseo de compromiso y pertenencia a la Institución.

Dentro de las técnicas a utilizar, está la presentación audiovisual (video y proyección, utilizando paquetes de software), transparencias, láminas, exposiciones y manual de inducción.

A continuación, se citan las fases en que se presenta el programa mencionado:

1. Inducción a la Organización
2. Inducción al Departamento
3. Inducción al Puesto

1. INDUCCION A LA ORGANIZACIÓN

En esta fase, se trasladará al empleado información que proporcione un conocimiento general de la Institución, con el propósito de que tenga una idea global de la organización y sus objetivos.

Se ha estimado una duración de ocho horas para esta fase. Se considera que para facilitar el seguimiento en forma ordenada, es necesario dividirlo en cuatro etapas.

- 1.1 Primera Etapa: Actividad de bienvenida e información acerca de los antecedentes históricos, régimen legal, naturaleza, visión, misión, función, objetivos principales y campo de acción de la Entidad Supervisora.
- 1.2 Segunda Etapa: Se comentarán algunos elementos de la cultura de la Institución. También se tratará lo relacionado con la estructura organizacional (organigrama) con una breve explicación de la función de cada departamento. Adicionalmente, se explicarán las condiciones del contrato de trabajo y el Reglamento de Relaciones Labores entre la Institución y su Personal.

1.3 Tercera Etapa: Se trasladará información acerca de las prestaciones, desarrollo integral: Seguridad, bienestar y recreación, plan de capacitación y plan de carrera (promociones) y el programa de evaluación del desempeño.

1.4 Cuarta Etapa: Se complementará la información respecto a las asociaciones de personal, actividades sociales, culturales y deportivas, significado de los símbolos de la Institución (logotipo y bandera), medios de comunicación (interno y externo), instalaciones físicas y finalmente se presentará al nuevo empleado al personal de la Institución.

EJECUCION (Descripción Operativa)

Para el día en que el nuevo empleado debe presentarse a la Institución, se preparará:

- Cita con el Director del Departamento de Recursos Humanos.
- Documentación para la toma de posesión: oficio, contrato, acta y juramento.
- Comunicación al personal del Departamento de Recursos Humanos y del Departamento al que se asignará al nuevo empleado.
- Comunicación a las personas que participan en el proceso de inducción.
- Coordinar con el Departamento al que se asignará el nuevo empleado, su participación en el programa de inducción.
- Recursos humanos y materiales (personas, ambientes y material necesario).

Lo anterior debe tomarse en cuenta para que el proceso no se improvise, porque de lo contrario se incrementaría la ansiedad que el empleado está experimentando por ser su primer día de trabajo.

1.1 PRIMERA ETAPA

El proceso de Inducción a la Organización, se iniciará a partir de las 8:00 horas, en la forma siguiente:

- **Recepción al nuevo empleado:** Los encargados de la Inducción, de Bienestar y Recreación y de Relaciones Públicas, lo recibirán en la Recepción del edificio, entregándole un mensaje de bienvenida preparado por Relaciones Públicas.
- **Bienvenida oficial y entrega de nombramiento:** Se le conducirá a la oficina del Director del Departamento de Recursos Humanos quien, le dará las palabras de bienvenida en nombre de las autoridades y le entregará su nombramiento.
- **Presentación en el Departamento de Recursos Humanos:** Aproximadamente a las 8:30 horas, el Encargado de Inducción le entregará el gafete de identificación, su número de antigüedad el que le servirá para tramitar el carné oficial y lo presentará al personal del Departamento de Recursos Humanos, que es el lugar donde se continuará el programa durante el resto del día.
- **Conocimiento de la Organización y entrega del Manual de Inducción:** A las 9:00 horas, el Encargado de Inducción y el empleado, se trasladarán a un salón de capacitación donde después de un corto diálogo con el empleado (rapport) se proyectará la primera parte el video titulada "INTRODUCCION A LA ENTIDAD SUPERVISORA" (aproximadamente ocho minutos), cuyo contenido está relacionado con los antecedentes históricos, régimen legal, naturaleza, visión, misión, función, objetivos y campo de acción. Al finalizar la proyección, el Encargado de Inducción proporcionará al empleado el "MANUAL DE INDUCCION" para que revise los conceptos del video y pueda plantear sus dudas u opinar acerca de la Entidad

Supervisora. En su caso el Encargado de Inducción, reforzará o aclarará lo correspondiente.

- Receso (Quince minutos): Aproximadamente a las 10:00 horas se trasladarán al Departamento de Recursos Humanos para un receso durante el cual podrá refaccionar o descansar. Por principio, se tratará de que el nuevo empleado socialice con el personal constantemente.

1.2 SEGUNDA ETAPA

El inicio de esta etapa será a partir de las 10:15 horas, tal y como se expone a continuación:

- Cultura Organizacional: Se retornará al área de capacitación para comentar verbalmente, aspectos que conforman la cultura de la Entidad Supervisora:
 - Respeto y educación.
 - Alto nivel de compañerismo.
 - Identificación de los miembros del personal hacia la Entidad Supervisora.
 - Costumbres como compartir un café a las 9:00 horas, comprar pastel u otra cosa cuando alguien inicia labores, es promovido, celebra su cumpleaños o toma su período de vacaciones.
 - Vestuario formal.
- Refuerzo del Conocimiento de la Organización: De 10:30 a 10:40 horas el Encargado de Inducción pedirá nuevamente al empleado, que lea en silencio la parte del Manual de Inducción que se refiere al conocimiento general de la Institución, la cual se observó en el video. Al finalizar la lectura se dialogará con el empleado, reforzando la información.

- Conocimiento de la Organización Administrativa: A las 10:40 horas se proyectarán transparencias relacionadas con la estructura organizacional. El encargado de Inducción explicará la estructura partiendo de la autoridad de mayor jerarquía en forma descendente. Seguidamente, se explicará en forma breve:
 - La función de cada dependencia descrita en el organigrama, enfatizando en el Departamento al cual se asignó el nuevo empleado.
 - La ubicación de su puesto de trabajo y el papel que desempeña dentro de la organización.
 - Los nombres de los cargos en la Institución de acuerdo al nivel jerárquico (y su correspondencia en la escala salarial) con el ánimo de enfocar el plan de carrera.
 - La información del Manual de Inducción, relacionada con la estructura organizacional.
- Recorrido por las instalaciones: Aproximadamente a las 11:00 horas se hará un recorrido por la institución, ubicando cada dependencia descrita, para reforzar la información y variar el ambiente de la inducción con el fin de disminuir el cansancio y evitar el aburrimiento del empleado.
- Conocimiento de las condiciones contractuales de trabajo: Al retornar al Departamento de Recursos Humanos (alrededor de las 11:20 horas), se situará al nuevo empleado en la Sala de Entrevistas, para que el Encargado de Inducción le explique las condiciones del contrato de trabajo, las que están contempladas en el Reglamento de Relaciones Laborales entre la Entidad Supervisora y su Personal. Se solicitará al empleado que lea despacio el Reglamento. En ese momento solamente se revisará en forma rápida lo relacionado con:

- Contrato de Trabajo (modalidad y período de prueba). Se analizará el contrato con el que se le dará posesión, para que sepa exactamente las modalidades y condiciones del cargo que debe desempeñar.
- Obligaciones de los trabajadores. Observar y cumplir leyes, reglamentos y disposiciones. Cumplir y sujetarse a instrucciones técnicas y administrativas.
- Ejecución de labores.
 - Horario de trabajo (asuetos) y control en sistema biométrico
 - Decoro y dignidad en la conducta.
 - Respeto a los compañeros.
 - Capacitación a los sustitutos.
 - Uso del equipo.
 - Informar por escrito de cualquier cambio en los datos personales.
 - Observar disposiciones relativas a seguridad, higiene y previsión.
 - Confidencialidad de la información que manejan.
 - Evitar situaciones de carácter político.
 - Consumo de bebidas embriagantes.
 - Atención a créditos.
 - Vestuario adecuado
 - Identificación para seguridad. (Carné)
- Derechos de los Trabajadores
 - Salario.
 - Ascensos.

- Recompensas de carácter moral y material.
- Planes de capacitación.
- Disfrute de beneficios del Fondo de Prestaciones
- Aguinaldo.
- Derechos de promoción.
- Descansos, asuetos, vacaciones y licencias.
- Remuneraciones (Sistemas de pago).

Esta información, estará contemplada en forma de resumen en el Manual de Inducción haciendo referencia al documento de soporte, y en los Anexos estará la fotocopia de dicho documento. Se indicará al empleado que lea despacio el Manual de Inducción y que conforme le surjan dudas, no importando el tiempo transcurrido, vuelva al Departamento de Recursos Humanos para que sean aclaradas.

Conscientes en el Departamento de Recursos Humanos que las inquietudes, problemas o confusiones surgen en el transcurso del tiempo y no durante los primeros días de trabajo, se dará seguimiento al nuevo empleado por medio del Encargado de Inducción quien realizará visitas periódicas por un período de un año.

- Receso para Almuerzo: Aproximadamente a las 12:15 horas, se integrará al empleado con un grupo, siempre con la presencia del encargado de Inducción para hacer un recorrido por el comedor. Se le informará del precio del almuerzo o, si lleva almuerzo, la ubicación de los hornos para calentarlos. Así también, se aprovechará para explicarle

la utilización del control biométrico de horarios; y por último, la localización de los servicios para su aseo personal.

1.3 TERCERA ETAPA

La tercera etapa, se iniciará a partir de las 13:15 horas, como se explica a continuación:

- Conocimiento de las prestaciones de la institución: El programa de inducción continuará con la proyección de las “PRESTACIONES QUE OFRECE LA ENTIDAD SUPERVISORA”. (Siete minutos aproximadamente) utilizando el paquete de software POWERPOINT de Microsoft. El contenido de esta presentación se resume de la siguiente manera:

Las prestaciones entrarán en vigor a partir del primer día de trabajo del empleado y, también son aplicables al personal por contrato.

- Salario (Descuentos, depósito del sueldo y cantidad de sueldos al año)
- Diferidos (Junio y diciembre)
- Bono catorce (Julio-Agosto)
- Aguinaldo (Diciembre)
- Extrasalarial (Fecha de ingreso a la institución)
- Bono aniversario (Fecha de nacimiento, según tiempo de laborar)
- Salario por traslado temporal de plaza
- Trabajo ejecutado en horas extraordinarias (Cena después de las 19:00 horas y transporte local después de las 23:00 horas)
- Anticipo de sueldo (Al cumplir seis meses de prueba)
- Fondo de prestaciones (Contribución 4.5% cuota patronal 17.5%)

- Vacaciones
 - Licencias (Asuntos de carácter familiar, universitario y oficial)
 - Viáticos
 - Fondo para casos de hospitalización, cirugía, accidentes, maternidad y odontología.
 - Ayuda médica
 - Prestaciones por fallecimiento (Indemnización y gastos funerarios)
 - Prestaciones de orden cultural (Estudios universitarios, profesionalización universitaria, estudios a nivel medio, impresión de tesis y cursos de inglés)
 - Programa de desarrollo (Capacitación)
 - Préstamos relativos a vivienda (Hasta los 3 años)
 - Servicio clínica médica y farmacia
 - Programa de examen de salud anual
 - Servicio de gimnasio (Clases de aeróbicos y uso de máquinas)
 - Día de cumpleaños
 - Servicio de bibliotecas
 - Indemnización por renuncia
- Refuerzo del conocimiento de las prestaciones: Al finalizar la presentación, alrededor de las 13:30 horas, el Encargado de Inducción se remitirá al “Manual de Inducción”, para revisar, en forma breve, las prestaciones enumeradas y los Anexos al Manual donde se encuentran los acuerdos correspondientes. En este lapso se aclararán las dudas que surjan.

- Conocimiento del Desarrollo Integral del Empleado: El próximo tema a tratar es el Desarrollo Integral del Empleado, el que estará dividido en varios temas.
 - Bienestar y recreación: El Encargado de Bienestar y Recreación dará una charla de aproximadamente diez minutos (13:50 - 14:00 horas) acerca de las actividades que involucran al empleado y a su núcleo familiar. El contenido se resume en actividades sociales, culturales y deportivas, tales como celebraciones de días especiales como: Día de la secretaria, madre, padre, familia, niño, profesional, piloto mensajero, elección de reina, campeonatos de varios deportes, excursiones, concursos, convivios, fiestas, reconocimientos y otras. El material de apoyo consistirá en láminas con fotografías de distintos eventos, proyecciones de videos de distintas actividades realizadas y otros.
 - Plan de capacitación: Inmediatamente después, disertará el Encargado de Capacitación diez minutos(14:00 - 14:10 horas), acerca del Plan de Capacitación para el desarrollo del personal.
 - Plan de carrera: Finalmente, el Encargado de Reclutamiento y Selección de Personal, expondrá diez minutos (14:10 - 14:20 horas) el Plan de Carrera y la forma en que se producen las oportunidades de ascenso y cómo la evaluación del desempeño influye en esta parte del desarrollo.
 - Evaluación del desempeño: A las 14:20 horas será explicada la Evaluación del Desempeño (diez minutos), por el encargado de esta función en la Entidad Supervisora. Se utilizarán transparencias para la explicación de los factores que se evalúan.

- Proyección de video de Desarrollo Integral: A partir de las 14:30 horas se proyectará la segunda parte del video titulada “DESARROLLO INTEGRAL DEL EMPLEADO” (aproximadamente seis minutos) cuyo contenido está relacionado con las distintas actividades por medio de las cuales se desarrolla el personal, prestaciones y la responsabilidad que conlleva el pertenecer a la Entidad Supervisora. Al concluir la proyección, se realizarán los comentarios y explicaciones necesarias.

1.4 CUARTA ETAPA

Se proporcionará información acerca de las asociaciones de personal a las que puede incorporarse el nuevo empleado y se le indicará que en el Manual de Inducción encontrará las solicitudes de inscripción respectivas. (Aproximadamente cinco minutos).

- Medios de comunicación y símbolos de la Entidad: El Encargado de Relaciones Públicas y Comunicaciones informará acerca de la importancia de los medios de comunicación en la Entidad Supervisora (diez minutos). Asimismo explicará la historia del logotipo y la bandera institucional.
- Recorrido de las instalaciones para conocer las áreas de servicios: A las 15:15 horas se recorrerán las instalaciones del edificio, así como las áreas que se pueden utilizar que no están dentro del edificio de la Entidad Supervisora. Se visitarán la clínica médica, salones de capacitación, gimnasio, centro de reproducción, bibliotecas, cajas de ahorro, fondo de prestaciones, cooperativa, cajas para cobrar sueldos, comedor, servicios, plazoleta, lugar de ingreso y egreso del edificio y los ambientes donde están ubicados los departamentos de la Institución.

- **Asignación de Código al Empleado:** Como corolario de las actividades del primer día de labores, a las 15:45 horas se llevará al empleado con el Supervisor del Area de Servicios para que le asigne código para el control biométrico de asistencia.
- **Presentación del empleado al personal:** El segundo día de trabajo del empleado, se iniciará a las 8:15 horas con la presentación al personal de la Institución (incluyendo las autoridades), con el fin de que todos conozcan al nuevo empleado y lo identifiquen desde ese momento como parte del personal. Se dejará por último el Departamento para el cual está asignado el nuevo empleado, ya que con esa presentación se iniciará la Inducción al Departamento. Esta presentación la hará el encargado de Inducción del Departamento de Recursos Humanos.

2. INDUCCION AL DEPARTAMENTO

En esta fase se trasladará al empleado información que le proporcione un conocimiento del Departamento al cual se ha asignado, con el propósito de que tenga una idea concreta de la organización, misión, objetivos, funciones y actividades del Departamento, su relación con los demás departamentos y el papel que desempeña dentro de la Entidad Supervisora.

La duración estimada de esta fase es de tres horas y se considera necesario dividirla en cuatro etapas:

2.1 Primera Etapa: Actividad de bienvenida y presentación al personal y traslado de información relacionada con la misión y objetivos del Departamento.

2.2 Segunda Etapa: Se comentará acerca de las funciones y actividades del Departamento.

2.3 Tercera Etapa: Se trasladará información de la organización (organigrama) del Departamento, relación con los demás departamentos, intendencias y Despacho Central e información de Plan de Capacitación, Evaluación del Desempeño, Rutas de Desarrollo y promociones en el Departamento.

2.4 Cuarta Etapa: Se complementará información relacionada con la cultura del Departamento (Costumbres, disciplina, políticas, procedimientos, medios de comunicación y plan de vacaciones) y se realizará un resumen de la importancia del Departamento dentro de la Entidad Supervisor.

La Inducción al Departamento, será llevada a cabo por el Supervisor del Area o Equipo de Trabajo para la que se contrató al empleado. Cuando no sea así, la Dirección del Departamento designará al sustituto. Se trabajará en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, el cual brindará el apoyo humano o material necesario. La Inducción se desarrollará, preferentemente en el Area de Capacitación.

La inducción en casos especiales (Directores o Asesores) será efectuada por el Director del Departamento de Recursos Humanos o el Supervisor que él designe.

EJECUCION (Descripción Operativa)

Para el día en que el nuevo empleado se presente en el Departamento, se tendrá preparado:

- Cita con el Director del Departamento a las 9:30 horas.
- Comunicación previa al personal del Departamento de la llegada de un nuevo compañero.

- Coordinación entre Recursos Humanos y el Supervisor encargado de la Inducción al Departamento.
- Comunicación a las personas que participan dentro del proceso.
- Recursos humanos y materiales (Personas, lugar y material de apoyo).

2.1 PRIMERA ETAPA

El proceso de Inducción al Departamento se iniciará a partir de las 9:30 horas, en la forma siguiente:

- Recepción al nuevo empleado: El Director del Departamento dará la bienvenida al nuevo empleado, acompañado del Supervisor quien será su inmediato superior.
- Presentación al personal del Departamento: Aproximadamente a las 9:45 horas, se reunirá al personal del Departamento para presentar al nuevo empleado. Se delegará a un miembro del Departamento, para que en nombre de los demás compañeros brinde las palabras de bienvenida.
- Receso (Quince minutos): Aproximadamente a las 10:00 horas habrá receso durante el cual podrá refaccionar o descansar. Se le indicará donde está el café y los servicios. Por principio, se tratará que el nuevo empleado socialice con el personal constantemente.
- Misión del Departamento: El Supervisor encargado de la inducción y el nuevo empleado se trasladarán al área de Capacitación a las 10:15 horas, para explicar la Misión del Departamento y la congruencia de las misiones de la Entidad Supervisora y la Intendencia respectiva.

- **Objetivos del Departamento:** A las 10:30 horas el Supervisor encargado de la inducción, explicará acerca de los objetivos del Departamento.
- **Refuerzo de misión y objetivos:** A las 10:45 horas el Supervisor encargado de la inducción solicitará al nuevo empleado revisar por medio de lectura silenciosa en el Manual de Inducción la parte que se refiere al “Manual de procedimientos específicos para la Inducción al Departamento”. Luego de ello se resolverán dudas o se aclarará lo correspondiente.

2.2. SEGUNDA ETAPA

Se continuará con el proceso a las 11:00 horas, situados físicamente en el Departamento:

- **Funciones y Actividades del Departamento:** Se iniciará la explicación de las funciones de las áreas o equipos de trabajo, para lo cual cada supervisor del Departamento, expondrá en su oficina, aproximadamente en cinco minutos, las funciones y actividades que realizan. Esta técnica será utilizada para que el nuevo empleado comience a familiarizarse con los supervisores del Departamento y logre rápidamente la identificación y ubicación de las áreas o equipos de trabajo. La duración de esta actividad, variará según la cantidad de supervisores de cada Departamento.
- **Refuerzo de funciones y actividades:** El Supervisor encargado de la inducción solicitará revisar en el Manual de Inducción estos temas, con el fin de resolver dudas o escuchar comentarios.
- **Receso para Almuerzo:** Aproximadamente a las 12:00 horas, se integrará al empleado con un grupo de compañeros del Departamento para tomar sus alimentos.

2.3 TERCERA ETAPA

Se reiniciará la actividad a las 13:00 horas.

- Organización del Departamento: El Supervisor encargado de la inducción mostrará el organigrama explicando las áreas en que está dividido el Departamento y la interrelación que existe.
- Plan de Carrera o Ruta de Desarrollo: (13:20 horas) Se explicarán los niveles jerárquicos existentes en el Departamento y los puestos que corresponden a cada categoría, informando al nuevo empleado acerca del plan de carrera de la Entidad Supervisora. Se reforzará el conocimiento del sistema de promoción (procesos de oposición, cuando haya varias personas que llenen los requisitos para ocupar la vacante). El plan de carrera está relacionado con la capacidad, experiencia y desempeño del empleado, momento que se aprovechará también para recordar lo relacionado con el plan de capacitación institucional y el plan de evaluación del desempeño.
- Recorrido por las instalaciones del Departamento: Aproximadamente a las 14:00 horas, se recorrerán las instalaciones con el fin de que el empleado conozca el medio donde laborará. Se visitarán todas las áreas reforzando la información proporcionada anteriormente. Se explicará acerca del uso común de equipo especial como impresoras, fotocopiadora u otro equipo y se le mostrará donde están ubicados.

2.4 CUARTA ETAPA

Esta etapa no es menos importante ya que ayudará al empleado a integrarse a su equipo de trabajo.

- **Cultura Departamental:** A las 14:20 horas, se informará al empleado acerca de las costumbres, disciplina, políticas, procedimientos, medios de comunicación y plan de vacaciones dentro del Departamento. Esta información se trasladará en forma verbal con la colaboración de otros compañeros del Departamento a través de anécdotas utilizando fotografías o la proyección de algún video.
 - Celebraciones por cumpleaños, promociones o vacaciones.
 - Reuniones sociales.
 - Formación de equipos deportivos.
 - Convivios navideños.
 - Horarios especiales de trabajo.
 - Fechas para gozar vacaciones.
 - Medios de comunicación.
 - Normas disciplinarias.
 - Procedimientos para trámites de permisos personales.
 - Otros.

La fase de inducción al Departamento culminará a las 15:00 horas, y se le indicará al nuevo empleado que en caso de cualquier duda puede consultarla con los supervisores, sus compañeros o con las secretarías del Departamento. De 15:00 a 16:00 horas podrá revisar el Manual de Inducción.

3. INDUCCION AL PUESTO

Esta fase tiene gran relevancia dentro del proceso de inducción ya que se trasladará al empleado información que proporcione un conocimiento del Area o Equipo de Trabajo al cual se ha asignado, con el propósito de que tenga una idea concreta de la

organización, objetivos, funciones y actividades, su relación con las demás áreas y el papel que desempeña dentro del Departamento. Asimismo, define las actividades específicas del nuevo empleado y la responsabilidad que ello conlleva. De esta inducción dependerán los resultados del desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos del Area o Equipo de Trabajo, Departamento, Intendencia y Entidad Supervisora.

La compenetración del Supervisor es determinante en la inducción al puesto, ya que este aspecto influirá directamente en fortalecer la confianza, la seguridad del empleado y su motivación, a través de los lineamientos, métodos y técnicas que se le proporcionen para lograr su pronto aprendizaje.

En el Manual de Inducción se incluye guía para la Inducción al Puesto.

El desarrollo de esta fase se divide en dos etapas:

3.1 Primera Etapa: Se ubicará al nuevo empleado en su lugar de trabajo y se le proporcionará mobiliario, equipo, útiles y otras herramientas necesarias para el desempeño de su labor. Adicionalmente se le informará su horario de almuerzo y lo relacionado con su presentación, puntualidad, cooperación adicional a su puesto, confidencialidad, formas de comunicación, evaluación del desempeño y las actividades sociales, culturales y deportivas que se lleven a cabo en el Area.

3.2 Segunda Etapa: Se le informará acerca de la organización del Area o Equipo de Trabajo, de las actividades inherentes al cargo y del plan de entrenamiento.

3.1 PRIMERA ETAPA

Se ubicará al empleado en su lugar de trabajo proporcionándole las herramientas necesarias para su labor.

- Entrevista con el Personal: A las 8:15 horas el Supervisor lo presentará al personal del Area o Equipo de Trabajo y se realizará una plática de acercamiento.
- Ubicación física y entrega de mobiliario y equipo: Se procederá a asignar al nuevo empleado su lugar de trabajo. El encargado del control del mobiliario del Departamento le entregará lo correspondiente, debiendo firmar el nuevo empleado la constancia de responsabilidad.
- Entrega de útiles y material de apoyo: Esto será entregado por la secretaria del Area o Equipo de Trabajo, quien es la responsable de la proveeduría. Incluye disposiciones legales y reglamentarias y manuales. Asimismo, la secretaria indicará el lugar y la utilización de los servicios comunes dentro del Departamento (Fotocopiadora, impresora, fax, archivos y otros servicios).
- Normas del Area o Equipo de Trabajo: El Supervisor conversará con el empleado acerca de su horario de almuerzo, la presentación personal, la puntualidad no sólo relacionada con el horario reglamentado por la Entidad Supervisora sino con la puntualidad en sesiones de trabajo, cursos de capacitación o citas en las entidades supervisadas y otras instituciones. Se le hará conciencia respecto a la necesidad de colaboración adicional a su puesto en algunas ocasiones, la confidencialidad en la información que obtenga de su trabajo y se le indicará la forma de comunicación interna. Se hará hincapié en las oportunidades de capacitación para su desarrollo integral y el estilo de trabajo del inmediato superior para llevar a cabo la evaluación del desempeño. Finalmente, se le comentarán las actividades sociales, culturales y deportivas que se desarrollen en el Area.

Se estará concluyendo esta etapa a las 10:15 horas tomando en cuenta que incluirá un receso de quince minutos al final, durante el cual el nuevo empleado podrá refaccionar o descansar.

3.2 SEGUNDA ETAPA

Esta etapa estará a cargo del Supervisor del Area o Equipo de Trabajo:

- Organización del Area: A partir de las 10:15 horas el nuevo empleado se entrevistará con el Supervisor, quien le explicará con detenimiento, acerca de la misión, objetivos y funciones del Area o Equipo de Trabajo y la relación con las otras áreas del Departamento.
- Actividades: A partir de las 10:30 horas el Supervisor informará al empleado de las actividades de su cargo y su relación con los demás compañeros para alcanzar objetivos. Al mismo tiempo se le entregará la Descripción del Puesto la que tendrá como mínimo la siguiente información:
 - Nombre del Puesto
 - Categoría Presupuestal
 - Ubicación
 - Puesto del Inmediato Superior
 - Puestos bajo su Supervisión
 - A quién sustituye (Si es el caso)
 - Por quién es sustituido
 - Función General
 - Funciones Específicas

- Responsabilidad
 - Información
 - Equipo
 - Mobiliario
 - Valores
 - Condiciones especiales del puesto
 - Horario
 - Lugar de trabajo
 - Equipo
 - Requisitos del Puesto
 - Escolaridad
 - Experiencia
 - Conocimientos especiales
 - Computación
 - Idiomas
 - Equipo especial
 - Habilidades
- Plan de Entrenamiento: El plan para dicho entrenamiento, será formulado por el Supervisor del Area o Equipo de Trabajo y aprobado por el Director del Departamento. El entrenamiento estará a cargo del Supervisor con la colaboración de otro compañero del Area o Equipo de Trabajo y tendrá una duración aproximada de un mes, dependiendo del resultado del seguimiento y la evaluación planificados. Dicho

plan contemplará, en relación con el nuevo empleado, quién lo va a guiar, qué va a hacer, cómo, cuándo y dónde. También establecerá reglas claras acerca del seguimiento por parte de su inmediato superior y del Departamento de Recursos Humanos y específicamente, de la evaluación del desempeño. El Departamento de Recursos Humanos prestará el apoyo necesario.

El Departamento de Recursos Humanos dará el seguimiento periódico a los nuevos empleados, el cual consiste en una entrevista corta para retroalimentar en doble vía (Departamento de Recursos Humanos/empleado), ya sea para resolver dudas, hacer sugerencias o solicitudes. La frecuencia del seguimiento se hará de la siguiente forma:

Durante el primer mes	Cuatro veces al mes
Durante el segundo mes	Tres veces al mes
Durante el tercer mes	Tres veces al mes
Durante el cuarto mes	Dos veces al mes
Durante el quinto mes	Dos veces al mes
Durante el sexto mes	Una vez al mes
Al noveno mes	Una vez
Al año	Una vez

Para facilitar el desarrollo y cumplimiento de los pasos que se deben seguir en la Inducción a la Organización, Departamento y Puesto, en el Manual de Inducción encontrará las listas de chequeo respectivas.

E. RECURSOS

En relación con los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución del “Programa de Inducción para el Desarrollo Integral del Empleado”, se hace la aclaración que el personal que desarrollará el proceso de inducción y el apoyo logístico y el equipo se encuentran disponibles en la Entidad Supervisora. Ahora bien, se está sugiriendo la implementación del *Video de Inducción, Manual de Inducción y Presentación en PowerPoint* diseñados y elaborados por la ponente para el programa propuesto, los cuales por contener información confidencial no se incluyen en el presente trabajo. Sin embargo, se considerarán como Anexos 2, 3 y 4 respectivamente.

1. Humanos

Para llevar a cabo el programa propuesto se necesita la participación de:

- Funcionarios de los demás departamentos (El director, un Supervisor y un Técnico o Inspector, en cada caso)
- Del Departamento de Recursos Humanos:
 - Director
 - y los Encargados de:
 - Selección de Personal
 - Capacitación
 - Salud, Bienestar y Recreación
 - Comunicación y Relaciones Públicas

2. Materiales

Para la ejecución del programa es necesario el material de apoyo siguiente:

- Salón de Capacitación

- Escritorios
- Sillas
- Pizarra
- Marcadores
- Block de papel
- Lapicero y lápiz
- Album de Fotografías
- Transparencias
- Retroproyector
- Rotafolio
- Reproductor de Videos
- Televisión
- Computadora
- Cañón para Proyecciones
- Programa de Software (Power Point)
- Manual de Inducción que contiene la explicación y soporte relacionado con las Normas, Reglamentos y Políticas de la Entidad Supervisora y su Personal.
- Video de Inducción
- Revista “Conociendo a la Entidad Supervisora”
- Organigrama de la Entidad Supervisora y de los Departamentos
- Mapa de las Instalaciones
- Contrato de trabajo

- Formato de la Descripción de un Puesto
- Instrumento de Evaluación del Desempeño
- Ejemplar del Plan de Capacitación de la Entidad Supervisora
- Ejemplares de las publicaciones que realiza la Entidad Supervisora (Revista Visión Financiera, Boletín de Estadística, La hoja, Publicación de entidades autorizadas, de tasas y de principales rubros de balance en los periódicos).
- Listado de extensiones telefónicas y ubicación del personal.
- Listado de entidades supervisadas, con dirección y teléfono.
- Copia de solicitudes para inscribirse en las distintas asociaciones u otras formas requeridas (Solicitudes para cambio de vacaciones, salir del edificio, entrada tarde, requisición, proveeduría y otras).
- Gafete o carné provisional en caso que no se tenga el oficial.

IV. RECOMENDACIONES

Se efectuó un diagnóstico del proceso de inducción en la Entidad Supervisora, que incluyó la aplicación de la teoría correspondiente y la investigación utilizando medios como cuestionarios, entrevistas y observación con el personal que ingresó a la organización durante los últimos dieciocho meses.

Los resultados del diagnóstico permitieron determinar que el proceso de inducción es inadecuado y que consecuentemente, en la mayoría de los casos, no contribuye a producir los resultados óptimos de involucramiento que la organización necesita de sus empleados nuevos. Específicamente, no se ha definido y aprobado un programa de inducción para la Organización, y por lo mismo no se ha dado seguimiento al desarrollo del proceso de inducción posterior a la contratación del personal.

En cuanto a la información trasladada, la mayoría de los encuestados coincidieron en que es bastante general y está desactualizada e incompleta. No incluye el conocimiento del departamento al cual se asigna el nuevo empleado, ni lo referente al puesto. Obviamente, no existe coordinación entre el Departamento de Recursos Humanos y los demás departamentos. En las presentaciones al nuevo empleado no se utilizan técnicas audiovisuales que hagan más interactivo y menos tedioso el proceso, ni se proporciona, por no estar elaborado, un manual de inducción.

Con base en lo anterior, se realizan las siguientes recomendaciones:

- A. Debe replantearse con prioridad, el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso de la Entidad Supervisora, con el propósito de especificar los procedimientos de Inducción a la Organización, al Departamento y al Puesto, y que en su diseño

desarrollo e implementación, se tomen en cuenta los elementos tecnológicos de vanguardia necesarios para corregir las situaciones observadas y así solventar el problema.

- B. Se recomienda que el programa de inducción incluya los aspectos que pueden influir en la adaptación del nuevo empleado dentro de la organización, tales como elementos que reducen la ansiedad, adecuada transmisión del conocimiento de la organización, departamento y puesto. Interacción en el proceso de inducción, involucramiento de Recursos Humanos y del Personal de los departamentos, ambientes agradables y cómodos, aprovechamiento óptimo de la tecnología, metas personales afines con la organización, lo cual produce su desarrollo integral, determinante para su realización plena, así como para alcanzar los objetivos de la organización.
- C. Se sugiere la implementación del programa denominado "Programa de Inducción para el Desarrollo Integral del Empleado" como una herramienta fundamental que asegurará la pronta adaptación e identificación del nuevo empleado a la organización propiciando un clima adecuado para su desarrollo, lo que consecuentemente ayudará al cumplimiento de la misión institucional, traducándose en la eficiente supervisión del sistema que por ley tiene que realizar.
- D. Se recomienda la revisión periódica del Programa de Inducción para el Desarrollo Integral del Empleado, así como del Manual de Inducción y cualquier otro material que se utilice en la realización de dicho programa, con el fin de que estén actualizados y adaptados a las necesidades que la organización presente, dentro de un tiempo y espacio determinados.

V. REFERENCIAS

- Armstrong Michael, Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el personal y la empresa. Primera Edición, Bogotá, Colombia: Editorial Legis. 1991
- Badaraco, Joseph L. Jr., Ellsworth, Richard R. El liderazgo y la Lucha por la Integridad - El Porqué de una Gestión Etica - Primera Edición, Bogotá, Colombia: Editorial Norma. 1994
- Baeza y Lara. El Desarrollo Integral del Trabajador. Documento. 1996
- Borrayo. Romero, Félix Ricardo. Programa de Inducción del Recurso Humano que labora en la Distribuidora Centroamericana, S.A. (Centro Sur Escuintla). Tesis de graduación. Guatemala. Escuela de Ciencias Psicológicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. 1993
- Byars, Lloyd L., Ruc, Leslie W. Human Resource Management. Library of Congress Cataloging Publication Data, U.S.A. 1991
- Cabañas P. Ana Gertrudis. Mejoramiento Administrativo de los Recursos Humanos de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación. Tesis de grado. Guatemala. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad del Valle de Guatemala. 1992
- Cascio, Wayne F. Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits: Editorial McGraw-Hill, Publishing Co. 1989
- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Primera Edición, Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill. 1988
- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición, Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill. 1994

- Chinchilla 1996 Albiol, María Nuria. Rotación de Directivos. Lo que deberían saber los Directores Generales y los Profesionales en Recursos Humanos. Barcelona, España: Edición Gestión 2,000, S.A.
- Chruden, 1993 Herbert J., Sherman, Arthur W. Jr. Administración de Personal. Primera Edición, México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Davis, 1991 Keith, Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo - Comportamiento Organizacional. Octava Edición, México: McGraw-Hill.
- Estrada 1993 Maldonado, Erick Eduardo y Morales Arrué, Jorge Mario. Propuesta de estructura para la instalación de programas de reclutamiento, selección e inducción del personal de GUATEL. Tesis de graduación. Guatemala. Escuela de Ciencias Psicológicas. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Fernández 1991 de Samayoa, María del Rosario. Oficina de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal. Tesis de grado. Guatemala. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad del Valle de Guatemala.
- Holahan, 1996 Charles J. Psicología Ambiental. Un Enfoque General. Primera Edición, México: Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores.
- Koontz, 1994 Harold, Weihrich, Heinz Administración una Perspectiva Global. México: Editorial McGraw-Hill.
- Kreps, 1995 Gary L. La comunicación en las Organizaciones. Argentina: Addison - Wesley Iberoamericana.
- Maddux, 1992 Robert B. Delegación eficaz de facultades: Técnicas efectivas para impulsar el desempeño del empleado. Un plan de acción para el éxito. Primera Edición, México: Editorial Iberoamericana.
- Melara 1982 García, Magdalena. Inducción y Desarrollo de Personal. Tesis de graduación. Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Pigors, 1985 Paul, Meyers, Charles A. Administración de Personal. Un Punto de Vista y un Método. México: Compañía Editora Continental, S.A. ✓
- Robbins, 1987 Stephen P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Tercera Edición, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. ✓
- Sherman, 1994 Arthur W., Bohlander, George W. Administración de los Recursos Humanos. Primera Edición, México: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. ✓
- Sikula, 1989 Andrew F., Mckenna, John F. Administración de Recursos Humanos. Conceptos Prácticos. México: Editorial Limusa. ✓
- Stewart, 1992 Jim. Gerencia para el Cambio. Planeación - Entrenamiento y Desarrollo. Bogotá, Colombia: Serie Empresarial. Fondo Editorial Legis. ✓
- Stoner J., 1996 Frecman, R. Gilbert, Jr. D. Administración. Sexta Edición, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Wexley, K 1990. N., Yukl, G.A. Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México: Compañía Editorial Continental, S.A. ✓
- Yoder, 1974 Dale Manejo de Personal y Relaciones Industriales. México: Compañía Editorial Continental, S.A. ✓
- El - Lado 1990 Humano de la Dirección. Dirección por Intcgración y Autocontrol. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.

VI. APENDICES

A continuación se grafican y analizan los resultados del cuestionario de opinión realizado a 23 personas de la Entidad Supervisora.

La muestra está compuesta por las últimas 23 personas que entraron a trabajar a partir de noviembre de 1995.

CUESTIONARIO DE OPINION PROCESO DE INDUCCION

FECHA DE INGRESO A LA INSTITUCION: _____

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas de forma clara y precisa. Si no le alcanza esta hoja puede anexar otra. Gracias por su colaboración.

1. Considera que el proceso de inducción fue adecuado? Si - No Por qué?

2. Cuando se concluyó el proceso de inducción llenó sus expectativas?

3. Considera que el tiempo utilizado en el proceso de inducción fue suficiente?

4. Considera usted que en el proceso de inducción debería darse a conocer la Institución en general? Si - No Por qué?

5. Considera usted que un proceso de inducción al personal de nuevo ingreso contribuye a facilitar su desarrollo dentro de la organización?

6. Qué otro tipo de elementos cree usted que debería tener un proceso de inducción?

7. Cómo cree usted que debería ser el proceso de inducción dentro de esta organización para ser más efectivo y poderle ayudar en su crecimiento y desarrollo profesional y personal?

8. Cree usted que derivado del proceso de inducción ha obtenido los resultados esperados en su puesto de trabajo y su desarrollo en general.

Observaciones adicionales:

CUESTIONARIO DE OPINION																											
Preguntas	Números de Evaluados y Respuestas																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Si		No	
	no	si	no	no	no	no	no	si	si	si	no	si	si	si	si	si	si	no	si	no	no	si	no	Cant	%	Cant	%
1	no	si	no	no	no	no	no	si	si	si	no	si	si	si	si	si	si	no	si	no	no	si	no	10	0.435	13	0.565
2	si	si	no	no	no	no	no	si	si	si	no	si	si	si	si	si	no	si	no	no	no	si	no	13	0.565	10	0.435
3	no	si	no	no	no	no	no	si	si	si	no	si	si	si	si	si	no	si	no	no	no	si	no	13	0.565	10	0.435
4	no	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	22	0.957	1	0.043
5	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	si	no	21	0.913	2	0.087
6																											
7																											
8	si	si	si	no	no	no	no	si	si	no	no	si	no	si	si	si	no	si	si	no	no	si	no	9	0.391	14	0.609
Fechas de Ingreso *	Dc95	En96	En96	En96	Mr96	Mr96	Jn96	Dc96	Dc96	En97	Fb97	Mr97	Mr97	Ab97	Ab97	Ab97	Ab97	Jl97	Sp97	Nv97	Dc97	Dc97					
* Las fechas de ingreso se refieren al mes en que el evaluado ingresó como miembro de la Entidad Supervisora																											

Resumen del Cuestionario de Opinión

El resultado obtenido del cuestionario, por medio del cual se evaluó a veintitrés miembros de reciente ingreso a la Superintendencia de Bancos, se presenta a continuación

Pregunta 1: ¿ Considera que el proceso de inducción fue adecuado ?

El 43% de los entrevistados considera el proceso de inducción adecuado. Un 57% de los entrevistados considera que el proceso de inducción no es adecuado, debido principalmente a que solamente se proporciona un panorama bastante general de la Entidad Supervisora y de obligaciones y derechos. Es decir, que no incluye el conocimiento de departamentos, áreas, ni del puesto, ni de las prestaciones en forma completa. Adicionalmente, consideran que el proceso es realizado por el encargado de Recursos Humanos sin la participación de funcionarios de los Departamentos a los cuales se va a asignar al nuevo empleado, es tedioso, poco interactivo, no incluye Manual de Inducción y la información escrita que trasladan es desactualizada. Tampoco se traslada información respecto al esquema de supervisión, ni políticas administrativas.

En síntesis, se infiere que el proceso de inducción no es adecuado.

Pregunta 2: ¿Al estar concluido el proceso de inducción, llenó sus expectativas ?

El 57% respondió que el proceso de inducción llena las expectativas y comenta que luego de haberlo concluido, se tiene una visión panorámica de la Entidad Supervisora, en lo que se refiere a aspectos generales. Sin embargo, el 43% considera que el proceso adolece de proveer un conocimiento específico de la misión, objetivos, funciones y actividades de los departamentos y principalmente lo relacionado con las actividades y

responsabilidades del puesto. Esto último también es compartido por miembros del personal que respondieron afirmativamente.

Pregunta 3: ¿ Considera que el tiempo utilizado en el proceso de inducción fue suficiente ?

El 57% argumentó que el tiempo utilizado en el proceso de inducción, tal y como fue desarrollado, era justo. El 43% respondió negativamente, argumentando constantes interrupciones en su desarrollo y principalmente, que no comprendía aspectos vitales de la Institución.

Pregunta 4: ¿ Considera usted que en el proceso de inducción debería darse a conocer la Institución en general ?

El 96% de los encuestados respondió afirmativamente, coincidiendo la mayoría en que este proceso ayuda a la identificación del personal con la Institución.

Pregunta 5: ¿ Considera usted que un proceso de inducción al personal de nuevo ingreso contribuye a facilitar su desarrollo dentro de la organización ?

La mayoría de los encuestados (91%) opinó que es indispensable un adecuado proceso de inducción para el desarrollo integral del empleado.

Pregunta 6:

¿ Qué otro tipo de elementos cree usted que debería de tener un proceso de inducción ?

Los encuestados aportaron valiosos elementos para mejorar el proceso de inducción, respecto a su contenido y forma: Información de los departamentos, áreas y puestos de trabajo (Misión, objetivos, funciones, actividades y responsabilidad), organigramas, estrategia de supervisión y

políticas. Sugirieron que fuera más interactivo, por ejemplo, incluir medios audiovisuales, recorridos y que se proporcionara un Manual de Inducción, entre otros.

Pregunta 7:

¿ Cómo cree usted que debería ser el proceso de inducción dentro de esta organización para ser más efectivo y poderle ayudar en su crecimiento y desarrollo profesional y personal ?

La respuesta a esta pregunta proporcionó valiosos aportes, los cuales ayudarán a enriquecer el proceso de inducción.

Pregunta 8:

¿Cree usted que derivado del proceso de inducción ha obtenido los resultados esperados en su puesto de trabajo y su desarrollo en general?

El 61% de los encuestados considera que ha obtenido los resultados que esperaba, pero que se basan en un esfuerzo personal y conjunto con el personal que trabaja con ellos, sin que el proceso de inducción haya influido en ello debido a las deficiencias respecto a información específica. El 39% opinó que, no obstante que el proceso presentaba serias deficiencias, sí había obtenido resultados esperados derivados del proceso de inducción.

COMENTARIO GENERAL

El análisis de las respuestas, permite inferir que el proceso de inducción no es adecuado. Lo fundamental es que sólo se proporciona un conocimiento general de la Entidad Supervisora, el cual no incluye aspectos básicos como el esquema de supervisión, las políticas administrativas, los departamentos, áreas, puestos y todo lo relacionado con las prestaciones. Adicionalmente, el proceso no es coordinado por Recursos Humanos con la participación de los departamentos. En cuanto a la información, se indicó que es desactualizada y

no proporciona ningún manual o recopilación para consultas posteriores. La forma de trasladar la información, es poco interactiva, lo que motiva a la pérdida de interés.

De igual manera, se determinó que el tiempo que se aplica a la inducción, es insuficiente. Este aspecto es importante, en vista de que la mayoría coincidió en que para obtener los resultados esperados, el proceso debía ser objeto de una modificación sustancial que incluya el seguimiento respectivo, lo cual haría necesario aplicación de más tiempo en el desarrollo de la inducción.

En ese contexto, se considera que el proceso de inducción no llena las expectativas del personal de nuevo ingreso a la Institución y que en un momento determinado, contribuye escasamente a que los empleados de nuevo ingreso logren resultados a corto o mediano plazo.

Es imperativo, dejar constancia de que la mayoría del personal que influye en la obtención de los resultados plasmados anteriormente, se encuentran en el rango de los dieciocho a doce meses de laborar para la Institución, factor determinante, ya que el estar un tiempo mayor dentro de la Entidad Supervisora, les permite ser más objetivos al responder, que el personal de más reciente ingreso quienes aún están influenciados por elementos subjetivos como el hecho de haber ingresado a la Institución, incrementado sus salarios y/o desenvolverse en mejores condiciones, que en los trabajos en los cuales estaban anteriormente. Todo ello refuerza la conclusión a la que se llegó.

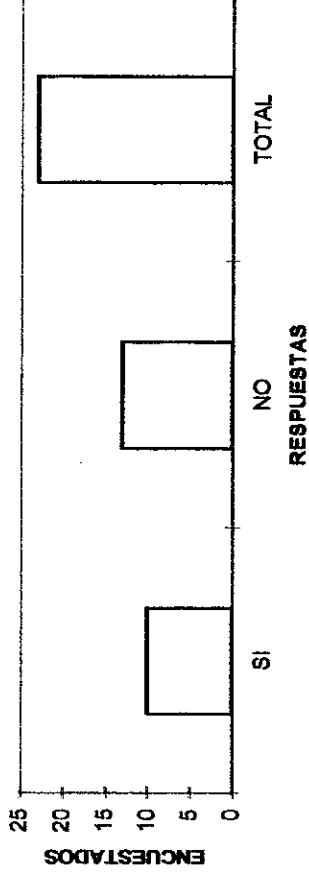
En síntesis, se considera que el resultado obtenido de la valuación efectuada, es un elemento suficiente y contundente para plantear una propuesta de un programa de inducción para la Entidad Supervisora.

CUESTIONARIO DE OPINION

Preguntas

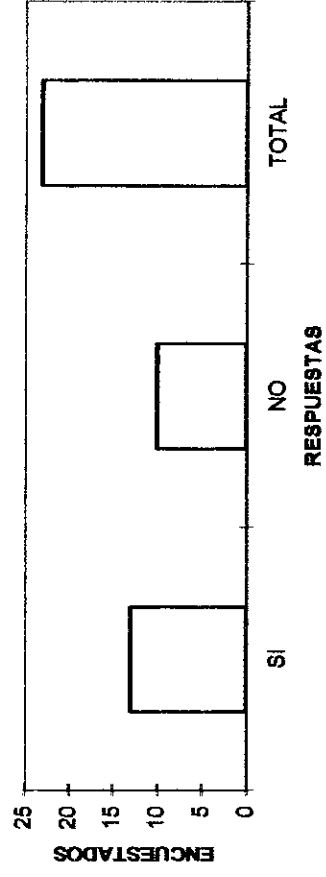
SI	NO	TOTAL
10	13	23

PREGUNTA 1

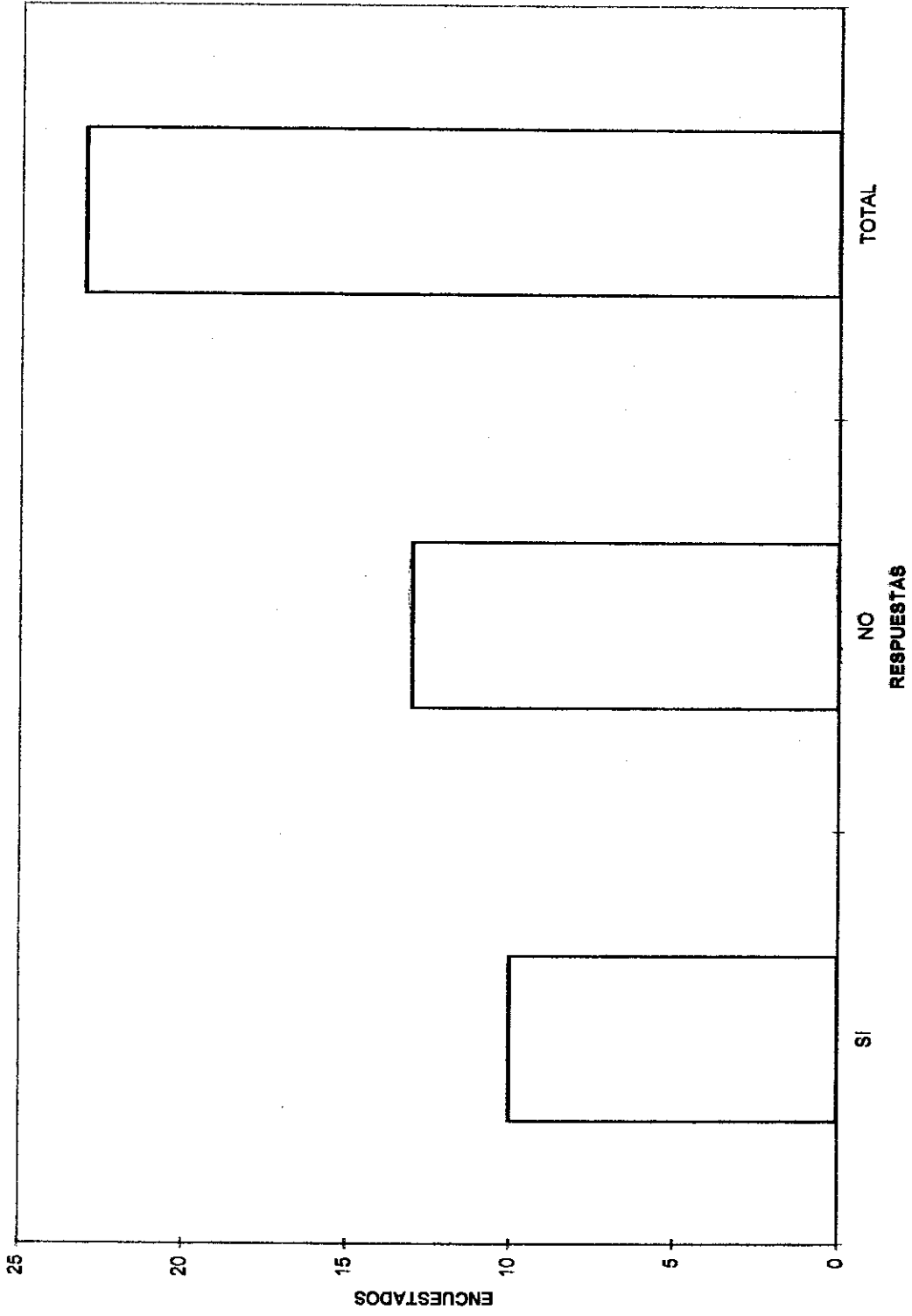


SI	NO	TOTAL
13	10	23

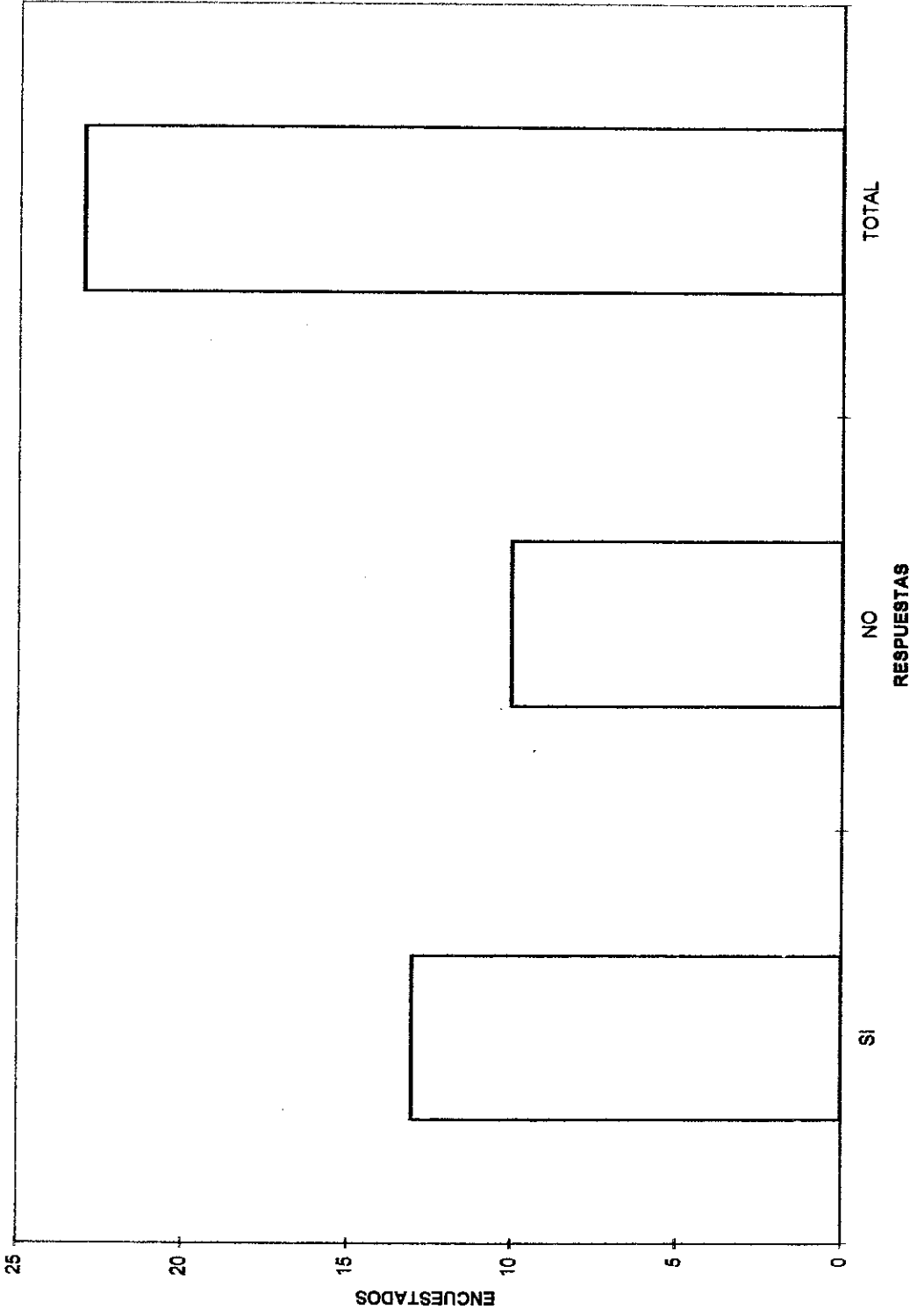
PREGUNTA 2



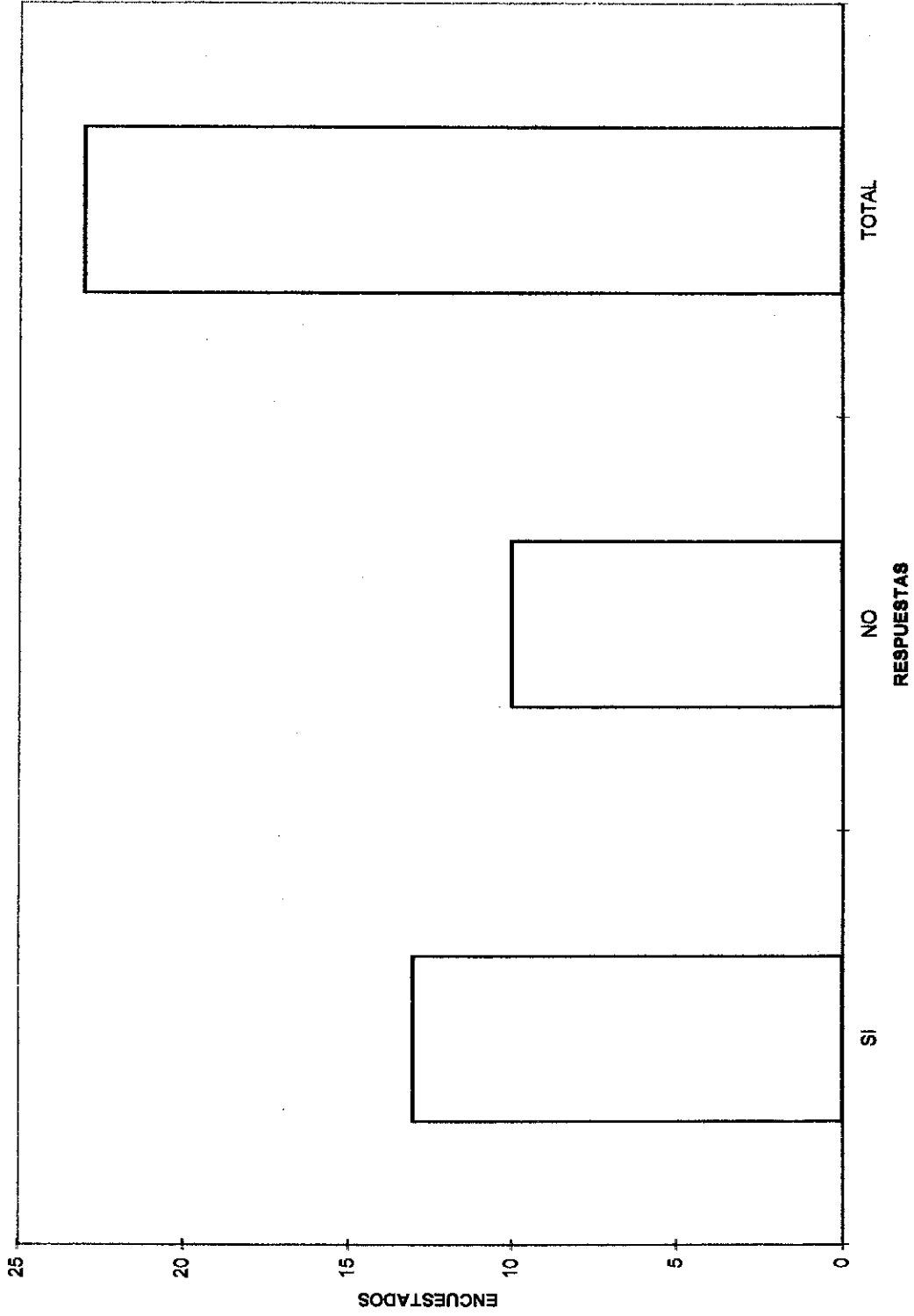
PRÉGUNTA 1



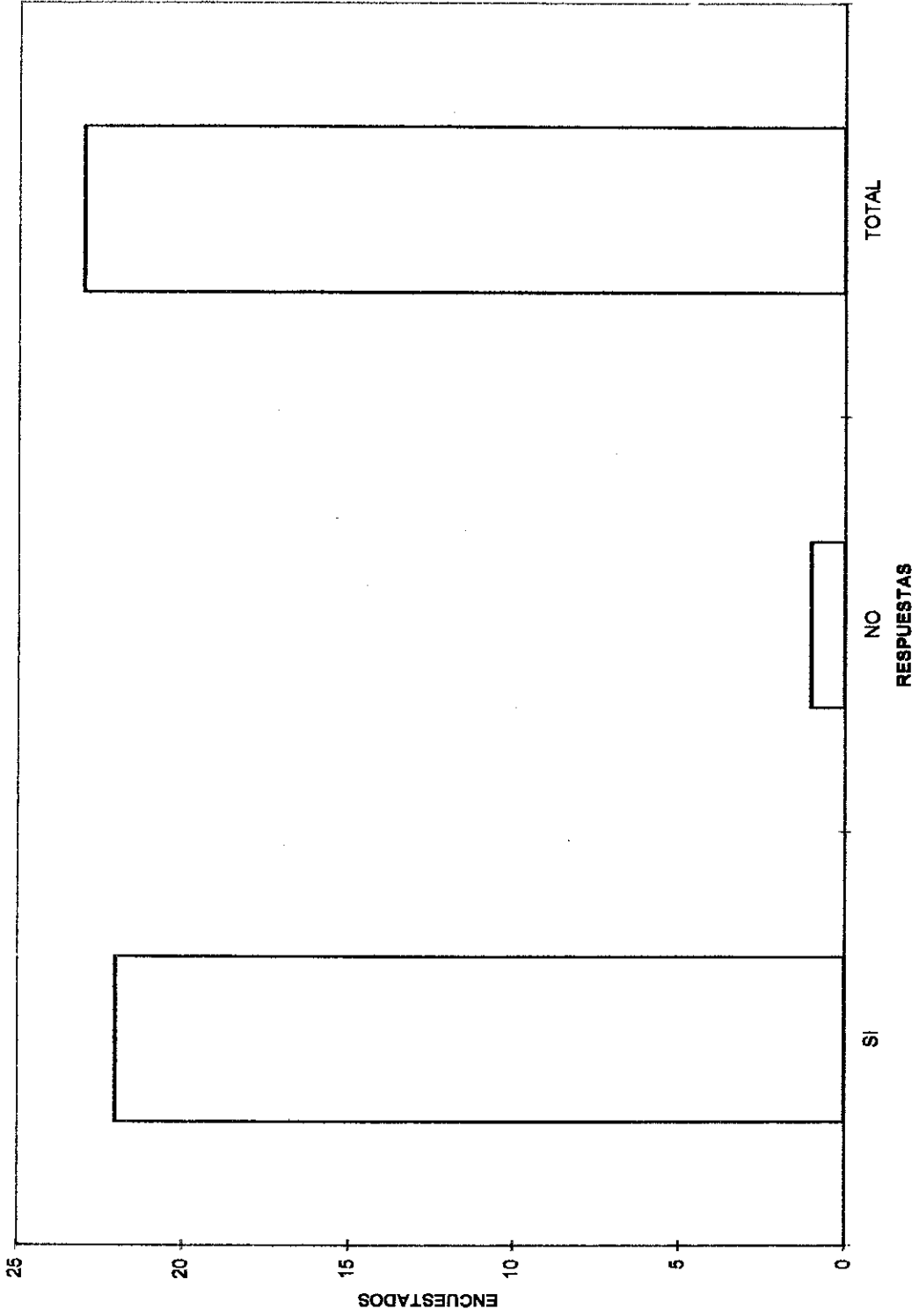
PREGUNTA 2



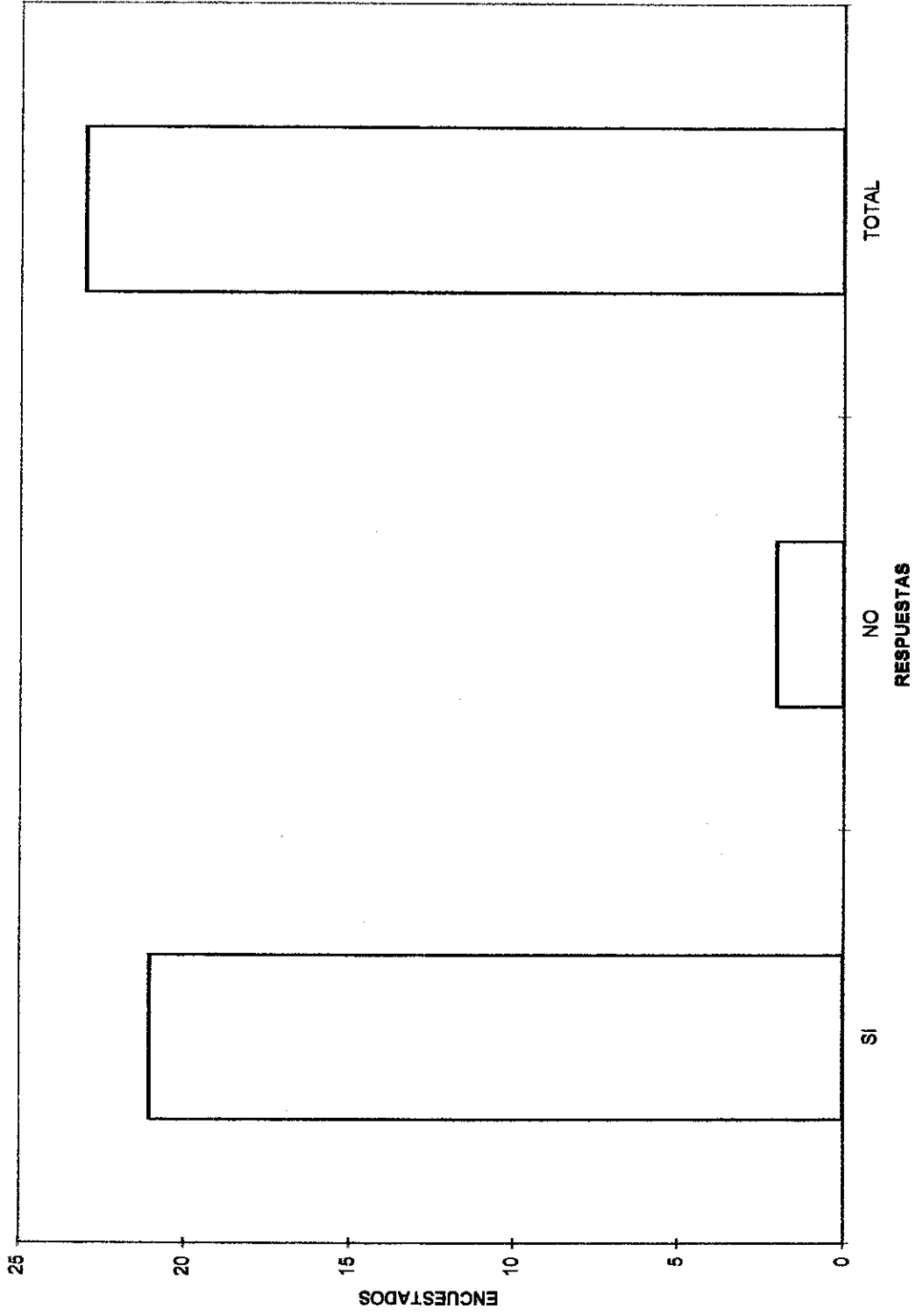
PREGUNTA 3



PREGUNTA 4



PREGUNTA 5



PREGUNTA 8

