



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN E
INSERCIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS, PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL, EN
UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO EDUCATIVO
TECNOLÓGICO**

Jorge Mario González Taracena

Asesorado por

Ingeniero Amílcar Reyes Sic

Guatemala, enero de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN E INSERCIÓN DE
NUEVOS EMPLEADOS, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA DOTACIÓN
DE PERSONAL, EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO EDUCATIVO
TECNOLÓGICO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JORGE MARIO GONZALEZ TARACENA

ASESORADO POR EL

ING. AMILCAR REYES SIC

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ENERO DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

| | |
|------------|--------------------------------------|
| DECANO | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos |
| VOCAL I | Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno |
| VOCAL II | Inga. Alba Maritza Guerrero de López |
| VOCAL III | Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón |
| VOCAL IV | Br. Luis Pedro Ortiz de León |
| VOCAL V | P.A. José Alfredo Ortiz Herincx |
| SECRETARIO | Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

| | |
|------------|----------------------------------|
| DECANO | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos |
| EXAMINADOR | Ing. Sidgrid A. Calderón de León |
| EXAMINADOR | Inga. Nora Leonord García Tobar |
| EXAMINADOR | Ing. Edwin Giovanni Tobar Guzmán |
| SECRETARIA | Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas |

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN E INSERCIÓN DE
NUEVOS EMPLEADOS, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA DOTACIÓN
DE PERSONAL, EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO EDUCATIVO
TECNOLÓGICO.**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 19 de octubre de 2009.

Jorge Mario González Taracena

Guatemala 15 de febrero de 2010

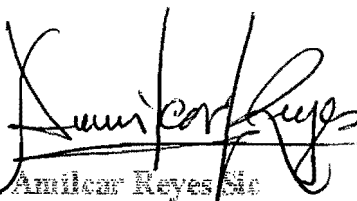
Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Guatemala

Ingeniero Gómez:

Atentamente me permito comunicarle, que he tenido a la vista el informe final del trabajo de graduación del estudiante Jorge Mario González Terracena, carné universitario No. 86-12019, titulado "Desarrollo de un Programa de Inducción e Inserción de Nuevos Empleados, para el Fortalecimiento de la Dotación de Personal, en una Organización de Servicio Educativo Tecnológico" y después de realizar las revisiones correspondientes, he encontrado que la misma cumple con los objetivos planteados y además, se ajusta al contenido indicado y autorizado según protocolo, procediendo por ese medio a su aprobación.

El autor y el suscrito asesor de esta tesis, nos hacemos responsables por el contenido y conclusiones que en ella se expone.

Atentamente


Ing. Amílcar Reyes Sic
Colegiado 6329

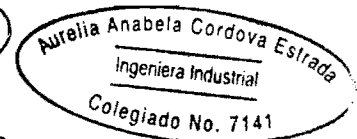
ASESOR

Amílcar Reyes Sic
Ingeniero Industrial
Colegiado 6.329



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado, **DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN E INSERCIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL, EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO EDUCATIVO TECNOLÓGICO**, presentado por el estudiante universitario **Jorge Mario González Taracena**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Inga. Aurelia Anabela Córdoba Estrada
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, Mayo de 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, después de conocer el dictamen del asesor, con la aprobación del revisor de Área, al trabajo de Graduación titulado **DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN E INSERCIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL, EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO EDUCATIVO TECNOLÓGICO**, presentado por el estudiante universitario **Jorge Mario González Taracena**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas
Director

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

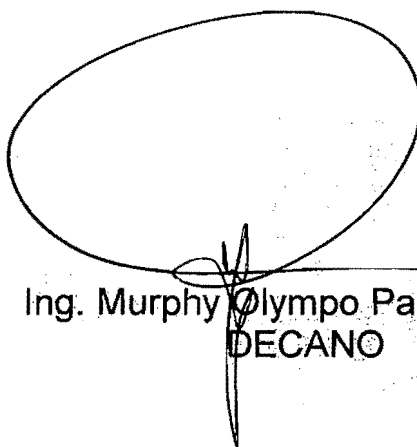


Guatemala, diciembre de 2010



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN INSERCIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL, EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO EDUCATIVO TECNOLÓGICO**, presentado por el estudiante universitario **Jorge Mario González Taracena**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.



Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, diciembre de 2010

AGRADECIMIENTOS A:

- DIOS** Por darme la vida, sabiduría y entendimiento, y porque su presencia me ha acompañado a lo largo de mi vida.
- Familia** Mi esposa, por su amor, consejos y apoyo incondicional en mi vida.
Mis hijos con mucho amor y dedicación. Son mi inspiración para lograr mis metas.
Mis padres, con amor y respeto, por su apoyo en mi vida.
Mis hermanas, con mucho cariño.
Mi cuñado Hugo Molina, por su apoyo.
Mis tíos, sobrinos y familiares, con cariño.
- Amigos** Mi compañero de estudios; Walter Leonel Morales Marroquín, por sus consejos y amistad. Dios Bendiga su vida.
Mis compañeros de trabajo, en donde he aprendido que la amistad hay que saberla valorar, bendiciones en sus vidas.
- Profesionales** Inga. María Eugenia Rodas, Inga. Anabela Córdova y Dr. Antonio Ovando, por su apoyo incondicional brindada en la parte final de mi carrera. Dios los Bendiga.
Ing. Amilcar Reyes, por su asesoría y colaboración en este trabajo de graduación, bendiciones en su familia.

DEDICATORIA A:

DIOS

Por las bendiciones en mi vida y por darme sabiduría para lograr mis metas.

Mi esposa

Con toda gratitud y amor, por su apoyo, cariño y sus sabios consejos:
Wendy M. Matta Molina.

Mis hijos

Katerin Sofía y David Alejandro, con quienes comparto este logro, con todo mi amor y ejemplo para su futuro.
Los amo con todo mi corazón.

Mis padres

Agradeciendo su apoyo y los bendigo en el nombre de Jesús. Con todo mi cariño, admiración y respeto:
Jorge Mario y Mirza de González.

Mis hermanas

Con cariño y deseando bendiciones en sus vidas:

Mirza Viviana y Nancy Lucrecia González.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--------------------------------------|------|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | V |
| GLOSARIO | VII |
| RESUMEN | XI |
| OBJETIVOS | XIII |
| INTRODUCCIÓN | XV |

1. ANTECEDENTES GENERALES

| | |
|---|----|
| 1.1 La organización..... | 1 |
| 1.1.1 Historia..... | 1 |
| 1.1.2 Ubicación | 2 |
| 1.1.3 Visión | 2 |
| 1.1.4 Misión..... | 3 |
| 1.1.5 Valores..... | 3 |
| 1.2 Marco teórico | 4 |
| 1.2.1 Inducción a nuevos empleados..... | 4 |
| 1.2.1.1 Beneficios..... | 5 |
| 1.2.1.2 Propósitos | 6 |
| 1.2.1.3 Proceso..... | 7 |
| 1.3 Capacitación | 9 |
| 1.3.1 Proceso..... | 14 |
| 1.3.2 Clases | 21 |
| 1.3.3 Beneficios | 22 |
| 1.3.4 Características..... | 24 |
| 1.3.5 Ciclo..... | 25 |

2. SITUACIÓN ACTUAL

| | |
|--|----|
| 2.1 Estructura de la organización..... | 27 |
| 2.2 Cultura organizacional | 27 |
| 2.3 Puestos actuales..... | 28 |
| 2.3.1 Especialización | 36 |
| 2.3.2 Enriquecimiento | 37 |
| 2.3.3 Expansión | 38 |
| 2.3.4 Rotación..... | 39 |
| 2.4 Administración | 40 |
| 2.4.1 Planeación | 41 |
| 2.4.2 Organización..... | 42 |
| 2.4.3 Integración | 43 |
| 2.4.4 Dirección | 46 |
| 2.4.5 Control | 47 |
| 2.5 Inducción a nuevos empleados actualmente | 48 |
| 2.5.1 Instalaciones | 49 |
| 2.5.2 El puesto | 50 |
| 2.5.3 La organización..... | 51 |
| 2.6 Desarrollo de personal..... | 53 |
| 2.6.1 Capacitación | 54 |
| 2.6.2 Motivación..... | 55 |
| 2.6.3 Seguridad social | 56 |

3. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN E INSERCIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS

| | |
|---------------------------------|----|
| 3.1 Programa de inducción | 57 |
| 3.1.1 Planeación | 59 |
| 3.1.2 Bienvenida | 62 |

| | |
|--|----|
| 3.1.3 Información de la organización | 62 |
| 3.1.4 El servicio..... | 63 |
| 3.1.5 Operaciones..... | 63 |
| 3.1.6 Relaciones laborales..... | 65 |
| 3.1.6.1 El nuevo empleado | 65 |
| 3.1.6.2 Las autoridades..... | 66 |
| 3.1.6.3 Descripción de tareas | 66 |
| 3.1.7 Las instalaciones | 67 |
| 3.2 Capacitación | 68 |
| 3.2.1 En el puesto | 68 |
| 3.2.2 Asesoramiento | 69 |
| 3.2.3 Sistemático | 69 |
| 3.2.4 De relación..... | 71 |

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN E INSERCIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS

| | |
|--|----|
| 4.1 Responsabilidades de la inducción..... | 73 |
| 4.1.1 La administración..... | 74 |
| 4.1.2 El personal | 75 |
| 4.1.3 El supervisor | 75 |
| 4.1.4 El empleado | 76 |
| 4.2 Sensibilización | 76 |
| 4.3 Determinación del desarrollo | 77 |
| 4.3.1 Organizacionales | 80 |
| 4.3.2 Del empleado | 80 |
| 4.4 Requerimientos de desarrollo | 81 |
| 4.4.1 Principios básicos | 81 |
| 4.4.1.1 La administración | 82 |
| 4.4.1.2 Las tareas | 83 |

| | |
|---|------------|
| 4.4.1.3 El empleado | 84 |
| 4.5 Técnicas de capacitación..... | 84 |
| 4.5.1 Simulación | 85 |
| 4.5.2 En el trabajo | 86 |
| 4.5.3 Vestibular..... | 86 |
| 4.5.4 Aprendizaje..... | 87 |
| | |
| 5. SEGUIMIENTO Y MEJORA | |
| 5.1 Evaluación de resultados | 89 |
| 5.1.1 Medición de rendimiento | 91 |
| 5.1.2 Análisis de tareas..... | 92 |
| 5.2 Análisis de Pareto | 93 |
| 5.3 Seguimiento | 94 |
| 5.3.1 Capacitación | 94 |
| 5.3.2 Políticas de motivación | 95 |
| 5.4 Mejora continua | 97 |
| 5.4.1 Planear..... | 99 |
| 5.4.2 Hacer | 99 |
| 5.4.3 Verificar | 99 |
| 5.4.4 Actuar..... | 99 |
| 5.5 Administración del recurso humano a futuro..... | 100 |
| | |
| CONCLUSIONES | 101 |
| RECOMENDACIONES..... | 103 |
| BIBLIOGRAFÍA | 105 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

TABLAS

- I. Factores de éxito para el proceso de control
- II. Programa de inducción

GLOSARIO

| | |
|--------------------------------|---|
| Planeación estratégica: | Plan donde se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una institución u organización, así como los medios para lograrlo. |
| Capital humano: | Es el conjunto del talento de las personas que integran una organización, para la creación sistemática de riqueza. La gente es el factor principal en el manejo de la nueva economía. |
| Estrategia: | En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. |
| Política: | Normas y procedimientos que orientan los objetivos de una organización. |
| Diagrama: | Representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades, dentro de un proceso. |
| Fuerza de trabajo: | Conjunto del recurso humano de una organización. |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Rotación de personal: | Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades. |
| Comportamiento organizacional: | Conjunto de características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas, prácticas logros y fracasos entre otros. |
| Clima organizacional: | El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de una organización, está muy vinculado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, vale decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. |
| Condiciones de trabajo: | Condiciones y circunstancias en la que se desempeña la labor. |
| Auditaría de personal: | Evaluación objetiva de las actividades de la administración de personal que se lleva a cabo dentro de una empresa. |

- Globalización:** Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales
- Gestión de Recursos Humanos:** Es todo lo que está asociado con el crecimiento, la mejor forma de trabajar, de gerenciar la gente y lograr su desarrollo, tanto como individuos, como de éstos formando parte de una organización y conformando ambos un sistema.
- Desempeño:** Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.
- Productividad:** Relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, materiales, capital, tiempo y energía.
- Motivación:** Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. Alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

Sistema:

Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados y en constante interacción que se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y funcionan con un objetivo común. La palabra deriva del verbo griego sunistánai, que originalmente significaba "causar una unión". El origen de la palabra sugiere que la estructura de un sistema incluye la percepción unificadora del observador.

RESUMEN

La inducción de personal debe tener prioridad cuando se acaba de contratar nuevo personal o si ocurre un cambio en los procedimientos o en las actividades. La orientación incluye: informar en detalle al personal sobre sus nuevas funciones y responsabilidades; informar al personal sobre nuevos procedimientos, normas y reglamentos organizacionales o cambios en los mismos.

Cuando esto sea posible, debe hacerse por escrito; desarrollar una sensibilidad a las perspectivas y necesidades de los clientes. Los programas de capacitación del personal tienen su base en la competencia. Los empleados han de participar activamente en el proceso de formación.

La clave del éxito para una capacitación basada en la competencia, es la participación activa de los empleados. Para asegurar esto, se deben utilizar la demostración y la práctica. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil.

En la actualidad la capacitación del recurso humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo orientar y fortalecer el desarrollo de un programa de inducción e inserción de nuevos empleados,

para el fortalecimiento de la dotación de personal, en una organización de servicio educativo tecnológico. El desarrollo de las capacidades de los trabajadores, proporciona beneficios tanto para ellos como para la organización, ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando la productividad.

En este mundo globalizado la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas de inducción y capacitación del recurso humano se torna cada vez más necesaria. Estos procesos permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

El desarrollo de personal, por otro lado, fortalece la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

OBJETIVOS

GENERAL

Fortalecer la dotación de personal, a través de un programa de inducción e Inserción de nuevos empleados en la organización, que permita mejorar el desempeño laboral.

ESPECÍFICOS:

1. Estudiar la situación actual de la organización, con el propósito de conocer su estructura administrativa.
2. Investigar y conocer las herramientas administrativas con el fin de presentar mejoras a la organización
3. Formular un proceso de capacitación y desarrollo para el personal de nuevo ingreso.
4. Estructurar un programa de inducción que permita orientar al personal de nuevo ingreso sobre los procedimientos, normas y reglamentos.
5. Proponer acciones de capacitación, optimizando las funciones del personal y de la productividad.
6. Establecer parámetros generales que contribuyan a la integración de personal creando un ambiente de trabajo que incentive el esfuerzo de los trabajadores.
7. Diseñar técnicas de control y mejoramiento continuo, como seguimiento de la implementación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo proponer un programa de inducción para fortalecer a la Organización de Servicio Educativo Tecnológico, específicamente en la dotación de personal. El desarrollo de las capacidades de los nuevos empleados, proporcionará beneficios tanto para ellos como para la administración, ayudará en el aumento de habilidades y cualidades.

En el proceso de inducción se debe presentar al nuevo empleado la cultura de la organización, así como también sobre la responsabilidad de éste al desempeñarse en el cargo para cual fue asignado demostrando un dominio de sus conocimientos y destrezas.

Es importante mencionar que después de la orientación, los programas de capacitación tienen su base en la competencia, los empleados han de participar activamente en el proceso de formación. La clave del éxito para una capacitación basada en la competencia, es la participación activa de los empleados de nuevo ingreso en donde se deben utilizar la demostración y la práctica.

La integración de un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la organización en la que ingresa. El nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará; los

patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la organización.

Asimismo, el desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre las autoridades y los empleados. El desarrollo es el factor importante que incide en la capacidad del personal y crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas. Este proceso continuo se realiza durante un largo período de tiempo, en donde se requiere de una perspectiva amplia.

1 ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La organización

La organización de servicio educativo tecnológico está apegada al Decreto número 02-2003, capítulo III y Artículo 10, Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo la cual se encuentra inscrita en el Acta número 54-2005 folios 464 al 479 del libro número 16 de personas jurídicas.

La Constitución Política de la República de Guatemala reconoce el derecho de libre asociación, así como el propósito de financiar programas de desarrollo económico y social que realizan las organizaciones no lucrativas reconocidas legalmente en el país.

Los Acuerdos de Paz reconocen la necesidad de involucrar a todos los actores sociales e institucionales, las organizaciones no gubernamentales, que en el espacio local cuentan con especialidades y capacidad para contribuir en la atención del desarrollo económico y social del país sin fines de lucro.

1.1.1 Historia

En el año 2005 un grupo de guatemaltecos comprometidos con la realidad educativa del país, se reunieron y decidieron constituir una Asociación enfocada a la Educación Tecnológica y extenderse a los departamentos de la República de Guatemala.

La Asociación es una entidad privada, no lucrativa, apolítica, cultural, educativa, técnica y científica que promueve la tecnología informática y

comunicación aplicada al desarrollo integral de las niñas y niños del nivel primario oficial. Con la implementación de este proyecto se busca:

- a. Mejorar la capacidad educativa de los docentes con nuevas tecnologías educativas.
- b. Capacitar a los alumnos del nivel primario en informática educativa, para aplicarla en proyectos educativos que fortalezcan sus conocimientos científicos aprovechando los contenidos curriculares, que fomenten la unidad y la identidad nacional.
- c. Habilitar centros de tecnología con computadoras en cada una de las escuelas para el uso de los docentes, los estudiantes y la comunidad.
- d. Utilizar el equipo como herramienta para que los alumnos aprendan su uso al nivel adecuado para su edad y lo utilicen con programas educativos y herramientas de productividad.

1.1.2 Ubicación

La sede de la organización de servicio educativo tecnológico está ubicada en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz en la 2da. Calle Lote 82 "A", zona 12. Colonia Maestro. Cobán, Alta. Asimismo tiene una subsede en la ciudad capital de Guatemala en la 12 calle 15-71 "A", zona 6.

1.1.3 Visión

Contribuir a la reducción de la brecha tecnológica, fomentando la cultura de información y comunicación para mejorar la calidad de la educación Guatemalteca de las niñas y niños.

1.1.4 Misión

En la organización se apoya la educación tecnológica, contribuyendo a la formación, desarrollo intelectual y científico de las niñas y niños; preparándolos para la vida productiva y ser personas sustentables y de éxito; a través de la implementación de proyectos tecnológicos relacionados con el contenido curricular.

1.1.5 Valores

Los valores de la organización de servicios educativos tecnológicos son los siguientes:

- a. Excelencia: Trabajadores que sobresalgan en bondad, mérito y estimación.
- b. Cumplimiento: Trabajadores íntegros en la realización de sus tareas.
- c. Disciplina: Responsables en el cumplimiento de las normas internas.
- d. Trabajo en equipo: Empleados que busquen los objetivos con sinergia.
- e. Honradez: Trabajadores íntegros en su conducta.
- f. Competitividad: Estar comprometidos, con el desempeño y lograr el más alto nivel de eficiencia y productividad en cada una de las actividades.
- g. Lealtad: La gente es visionaria, exigente consigo misma y comprometida con los esfuerzos estratégicos de la organización. Crean y promueven el cambio para el bienestar de la organización y proceden conforme a él. Unificando esfuerzos para lograr los objetivos estratégicos.

1.2 Marco teórico

Para la implementación del desarrollo de un programa de inducción e inserción de nuevos empleados, para el fortalecimiento de la dotación de personal, en una organización de servicio educativo tecnológico es necesario presentar un marco teórico, la cual se describe a continuación.

1.2.1 Inducción a nuevos empleados

El esfuerzo inicial de un departamento de recursos humanos que está diseñado para los empleados, se relaciona con la inducción, que es el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa.

La inducción es frecuentemente responsabilidad conjunta del personal de capacitación y el supervisor. La persona recién llegada contratada está preocupada básicamente por el puesto y su supervisor.

Los programas exitosos de inducción también suelen tener un alto grado de participación de la alta dirección, tanto en el desarrollo del programa como en su implementación. En realidad, para que pueda tener éxito cualquier tipo de programa, es esencial el apoyo de la alta gerencia.

Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, donde se debe de considerar que cuando se inician por primera vez actividades en una organización, los individuos tienen necesidades de apoyo, seguridad y aceptación; por lo tanto, las actividades que se realicen deben tener una actitud cordial.

La mayoría de los planes de inducción contienen información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de

beneficios para el empleado, entre otros, que se encuentran contenidos en el llamado manual de bienvenida, el cual debe ser entregado a cada nuevo trabajador.

En la inducción se da una información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados: historia de la organización, sus objetivos, misión, visión, horarios, días de pago, entre otros. Con posterioridad se realizan las siguientes actividades: visita a las instalaciones de la empresa y presentación ante las diversas autoridades.

La etapa de la inducción inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo a sus nuevos compañeros a sus nuevas obligaciones.

1.2.1.1 Beneficios

Uno de los principales beneficios derivados de un buen programa de inducción es la reducción del nivel de ansiedad del nuevo empleado. Además, requerirá menos atención por parte del supervisor. Asimismo, es menos probable una renuncia temprana. El programa de inducción beneficia en los siguientes aspectos:

- a. Facilita el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa.
- b. Proporciona el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la propia empresa.
- c. Establece las relaciones que mantendrán al nuevo empleado dando a conocer al personal la filosofía y políticas de la empresa,
- d. Conocer las normas de disciplina y de seguridad industrial
- e. Incrementa la integración grupal
- f. Mejora los procesos de comunicación

- g. Maximiza la calidad de las contribuciones individuales
- h. Crea una actitud favorable hacia la empresa
- i. Impulsa la intensificación personal con la visión y objetivos de la empresa
- j. Ahorra tiempo y trabajo al nuevo empleado y a la empresa.

Los programas de orientación que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción.

1.2.1.2 Propósitos

Los propósitos de un programa de inducción son:

- a. Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización: La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. De una manera formal: la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto; de una manera informal: el empleado es recibido de una manera amistosa con sus compañero y es introducido al grupo.
- b. Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño: Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién

contratados a cerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales. También se les debe explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.

- c. Reforzar una impresión favorable: El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener a cerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le de al empleado desde su llegada hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar.

1.2.1.3 Proceso

El proceso de inducción incluye una serie de etapas que se considera en la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular. La inducción se lleva a cabo en dos dimensiones:

inducción a la empresa y su contenido:

- a. Palabras de bienvenida
- b. Historia de la empresa
- c. Misión
- d. Valores
- e. Visión
- f. Teoría de la empresa
- g. Descripción de instalaciones
- h. Fotografías
- i. Objetivos generales
- j. Políticas generales
- k. Distribución de planta
- l. Productos y/o servicios
- m. Planes de desarrollo

n. Contribución a la sociedad

B. Inducción:

- a. Información de aspectos de recursos humanos.
- b. Manuales de operación
- c. Instructivos
- d. Entrevistas
- e. Orientación al empleado sobre su trabajo
- f. Fecha que deberá presentarse
- g. Localización de su área de trabajo
- h. Horario laboral

El proceso de inducción varía de una organización a otra, pero el enfoque de una cultura corporativa busca lo siguiente:

- a. Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización
- b. Crear conciencia respecto a la magnitud de las operaciones corporativas.
- c. Disminuir la ansiedad que generalmente se relaciona con un nuevo puesto o cambios a nivel de toda la organización.
- d. Aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para medir el desempeño.
- e. Establecer que la responsabilidad de lograr desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes.

1.3 Capacitación

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Así mismo está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

A través de la misma el perfil del trabajador se adecue al de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en un puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa

organización. La capacitación da resultados muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

- a. Conducir a la empresa a una mayor productividad y a los empleados a tener una actitud positiva.
- b. Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c. Elevar la moral de la fuerza laboral
- d. Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- e. Obtener una mejor imagen.
- f. Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- g. Mejorar la relación jefe-subalterno.
- h. Preparar guías para el trabajo.
- i. Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- j. Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- k. Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- l. Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- m. Promover la comunicación en toda la organización.
- n. Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas.

La necesidad de capacitación puede manifestarse en:

- a. Datos de selección de personal
- b. Evaluaciones de desempeño
- c. Capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores
- d. Introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos
- e. Planificación para vacantes o ascensos en un futuro
- f. Leyes y reglamentos que requieran entrenamiento

Antes de iniciar un programa de capacitación es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes. Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales. La capacitación propiamente tal consiste en:

- a. Explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea
- b. Ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión
- c. Luego permitir que el personal se desempeñe solo
- d. Evaluar el desempeño laboral
- e. Capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación
- f. afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.

A. Importancia de la capacitación

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

Se deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización se vuelve más productiva.

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Una organización debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

Existen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo como lo son:

- a. Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- b. Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- c. Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- d. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- e. Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización.)
- f. Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.

- g. Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio en otros programas dentro y fuera del país (esto puede requerir una propuesta para obtener financiamiento).
- h. Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.
- i. Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.
- j. Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

Existen ciertos tipos de capacitación que siempre son importantes. Por ejemplo, el personal nuevo siempre necesita orientación en las habilidades básicas que se requieren para su puesto. Cambiar o ampliar un programa generalmente significa que se precisa capacitación adicional para proporcionar a los trabajadores las habilidades que requieren. Como regla general, un miembro del personal necesita capacitación cuando desconoce una actividad que es importante para realizar su trabajo.

1.3.1 Proceso

Día a día con mayor convicción las instituciones verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico. Esto significa que día a día habrá mayor

inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización.

Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. El proceso de capacitación y desarrollo inicia con lo siguiente:

Determinación de necesidades de capacitación

Si la actividad de capacitación no esta fuertemente alineada con los intereses de la institución es muy difícil justificarla. Toda empresa desarrolla proyectos que son prioritarios para su propia supervivencia y desarrollo. Estos proyectos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente. Por lo tanto, la búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- a. Evaluación de desempeño

- b. Observación
- c. Cuestionarios
- d. Entrevistas con supervisores y gerentes
- e. Reuniones ínter departamentales
- f. Examen de empleados
- g. Modificación de trabajo
- h. Análisis de cargos

Programación de la capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

- a. ¿Cuál es la necesidad?
- b. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- c. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- d. ¿Cuál es su causa?
- e. ¿Es parte de una necesidad mayor?
- f. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
- g. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
- h. ¿La necesidad es inmediata?
- i. ¿Cuál es su prioridad con respectos a las demás?
- j. ¿La necesidad es permanente o temporal?

- k. ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
- l. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- m. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- n. ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- a. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- b. Definición clara del objetivo de la capacitación.
- c. División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- d. Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- e. Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- f. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - i. Número de personas.
 - ii. Disponibilidad de tiempo.
 - iii. Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - iv. Características personales de comportamiento.
- g. Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- h. Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- i. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

- j. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

Ejecución de la capacitación

Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender, o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertas o especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. La ejecución de la capacitación dependerá principalmente de los siguientes factores:

Adecuación del programa de capacitación

La decisión de establecer determinados programas de capacitación debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. La capacitación debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

La calidad del material

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución. El material de enseñanza busca concretar la

instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

La cooperación del nivel superior de la institución

La capacitación debe hacerse con todo el personal de la institución, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con la cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

La calidad y preparación de los instructores

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la institución. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

La calidad de los capacitandos

Aparentemente, la calidad de los capacitandos influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los empleados, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

Evaluación de los resultados

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia, esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- a. Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

- b. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

1.3.2 Clases

Muchas de las funciones de un supervisor incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal. El administrador debe decidir el tiempo de duración del curso después de determinar que un trabajador necesita capacitación formal. Los cursos de capacitación formal pueden durar desde un día hasta varios meses, según la complejidad de la tarea que se enseña.

La capacitación informal ocurre en forma natural cada vez que un empleado asume una posición nueva o trabaja para desarrollar nuevas habilidades. Más comúnmente, toma la forma de capacitación en el trabajo en la cual al nuevo empleado se le dan a conocer los procedimientos por un empleado existente.

Este tipo de capacitación confía en que el nuevo empleado observe a los empleados más experimentados y aprenda por medio de ensayo y error. En muchos talleres, es el único tipo de capacitación que los trabajadores reciben. Otras compañías quizás complementen la capacitación informal con una educación estructurada.

Formal

Los programas de capacitación formal nacen de muchas necesidades. Las organizaciones pueden, en un principio, confiar exclusivamente en la

capacitación a medida que se trabaja pero eventualmente, muchas se dan cuenta de la necesidad de una enseñanza o instrucción más organizada. El primer paso que toman muchas organizaciones para formalizar sus esfuerzos de capacitación, es la de crear un manual de instrucciones de trabajo de cierto tipo para complementar sus métodos de aprendizaje al ir trabajando.

La orientación es probablemente el primer tipo de capacitación que todos hacen, primero, porque tiene sentido, y segundo, porque es una necesidad, la capacitación se vuelve más formal y técnica cuando la compañía empieza a poner cosas por escrito y reunidas en un folleto.

Capacitar es mostrarle a la gente como hacer su trabajo al máximo de sus capacidades y también, puede ofrecerles actividades suplementarias como seminarios o clases educacionales en universidades e institutos técnicos para mejorar sus habilidades a medida que se involucran más en su trabajo.

Informal

La capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha, por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de usuarios. Muchas de las funciones de un supervisor incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal.

1.3.3 Beneficios

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos, y una de las principales fuentes de

bienestar para el personal y la organización. El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

Beneficio para la organización

- a. Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- b. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c. Crea mejor imagen.
- d. Mejora la relación jefes-subordinados.
- e. Se promueve la comunicación a toda la organización.
- f. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- g. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- h. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- i. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Beneficio para el personal

- a. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- b. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- c. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- d. Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- e. Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- f. Permite el logro de metas individuales.
- g. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- h. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas

- a. Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- b. Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- c. Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- d. Hace viables las políticas de la organización.
- e. Alienta la cohesión de grupos.
- f. Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- g. Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

1.3.4 Características

El diseño técnico pedagógico de la capacitación se dirige a mejorar las condiciones de aprendizaje, promover el retorno al sistema institucional y las posibilidades de inserción y estabilidad laboral de los empleados.

Las características de la capacitación y sus contenidos serán propuestos en función y en respuesta a las demandas de las necesidades de capacitación, se espera que a través de la capacitación los empleados adquieran los conocimientos, destrezas, actitudes, valores y hábitos necesarios para el ejercicio de la ocupación, la inserción y estabilidad en el mundo del trabajo.

Al finalizar la capacitación se entregará a los participantes un certificado correspondiente a su participación en el mismo. Los participantes que no logren finalizar el curso recibirán una constancia de asistencia a los módulos que hubieren cursado regularmente.

1.3.5 Ciclo

El proceso de capacitación está formado por un ciclo constante de actividades como:

- a. Evaluar las necesidades de capacitación
- b. Preparación de un programa de capacitación
- c. Administración de la logística
- d. Evaluar y dar seguimiento

2 SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Estructura de la organización

Dentro de la organización, el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de proporcionar el recurso humano idóneo para los diferentes departamentos y/o áreas, además de velar porque se propicien las condiciones que permitan el mejor desempeño de los mismos, brindar una atención que satisfaga las necesidades de los clientes internos, garantizar el producto demandado por los usuarios. Entre sus funciones se puede mencionar:

- a. Proporcionar y facilitar el servicio sin discriminación alguna.
- b. Facilitar la educación básica a sus trabajadores.
- c. Promover la superación económica, social y cultural de los empleados.
- d. Proyectarse socialmente hacia la comunidad.

La determinación y agrupación de las actividades que realiza, la asignación de la autoridad y la responsabilidad administrativa, están incluidas en la función administrativa de la organización.

2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional permite a los integrantes de la organización de servicio educativo tecnológico ciertas conductas, alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, las personas se comprometen y son responsables, todo esto se debe a que la cultura laboral se lo permite, la cultura organizacional de la institución es fuerte debido a que las normas, hábitos y

valores están muy consolidados y van de acuerdo a la misión de la organización.

La cultura engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Es por ello que el departamento de recursos humanos, dentro del programa de capacitación, tiene previsto la interacción entre departamentos para crear un sistema de valores.

El departamento de recursos humanos está constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la organización.

Todo esto ayudará a que la conducta de los empleados se vea reflejada en la cultura de la organización, ya que las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de la organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos.

2.3 Puestos actuales

Los puestos actuales que la organización de servicio educativo tecnológico está dividida en personal administrativo y operativo, las cuales se describen a continuación.

Personal administrativo

Los cargos del personal administrativo de la organización de servicio educativo tecnológico son los siguientes:

A. Director de proyecto: el director de proyecto tiene a su cargo las siguientes funciones administrativas:

- a. Atender los lineamientos generales de políticas y estrategias que sean indicados por la constitución de la organización.
- b. Gerenciar y administrar las actividades diarias de la organización realizando funciones de monitoreo, evaluación y mejoramiento continuo de los procesos.
- c. Planificar las actividades propias y coordinación con otras instancias relacionadas con la organización.
- d. Coordinar con otras instituciones para proponer estrategias, planes y programas en materia de capacitación para el trabajo y productividad.
- e. Investigar dentro y fuera del país, avances en tecnologías de información y comunicación, e informática educativa, para ser implementados en los programas de enseñanza del país.
- f. Establecer y mantener relaciones con el sector empresarial que permita impulsar programas educativos en el área de informática, e innovación tecnológica, estableciendo alianzas estratégicas.
- g. Coordinar la elaboración de planes de trabajo trimestrales y presentar informes mensuales de avances a las autoridades fiscales.
- h. Realizar cualquier otra función que se considere relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- i. Coordinar con otras instituciones de gobierno y privadas, convenios de cooperación para la gestión y ejecución de proyectos de desarrollo comunitario.
- j. Velar por el cumplimiento de las funciones y objetivos de la organización según acuerdo de su constitución.

B. Asistente de proyecto: el asistente de proyecto tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a. Velar por el correcto trámite de los asuntos que se presentan a consideración de la Dirección de proyectos
- b. Organiza y mantiene actualizados los archivos de la oficina
- c. Vela por el buen uso del equipo de oficina y reporta los desperfectos que se presenten
- d. Lleva registro sobre documentos recibidos de las diferentes entidades
- e. Atiende y anuncia a personas que concretaron cita con las autoridades
- f. Proporciona información para la cual está autorizada.
- g. Toma dictados en taquigrafía y posteriormente a computadora.
- h. Lleva agenda de reuniones, citas, compromisos y otras actividades de las autoridades y lo mantiene informado al respecto

- i. Vela por el abastecimiento apropiado y oportuno de materiales y útiles de oficina.
- j. Realiza otras tareas que por la especialidad del puesto le sean encomendadas por su jefe inmediato.
- k. Administra los archivos de la organización
- l. Atiende al público vía telefónica y personalmente

C. Tesorero: tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a. Velar por el correcto trámite de los asuntos fiscales
- b. Organiza y mantiene actualizados las planillas del personal
- c. Lleva registro sobre de compras y ventas de servicios
- d. Lleva libro de inventario diario y mayor
- e. Proporciona información para la cual está autorizado
- f. Realiza balance general de los procesos de contabilidad
- g. Realiza otras tareas que por la especialidad del puesto le sean encomendadas por su jefe inmediato.

D. Personal de servicio: tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a. Velar por la limpieza y el orden de las oficinas de la organización
- b. Velar por la seguridad de las instalaciones

- c. Realiza otras tareas que por la especialidad del puesto le sean encomendadas por su jefe inmediato.

Personal técnico

El personal técnico está constituido por los puestos se describen a continuación:

A. Técnico pedagógico: tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a. Realizar investigaciones, estudios y análisis sobre estructuras administrativas, asignación de tareas, delimitación de funciones, sistemas y procedimientos y otros asuntos de similar naturaleza.

- b. Administrar los centros de tecnología educativa ubicados en los diferentes municipios del departamento.

- c. Verificar el cumplimiento del programa de estudios que llevan los Instructores.

- d. Asesorar y actualizar a los Instructores en los contenidos del programa de capacitación.

- e. Evaluar periódicamente en forma aleatoria a estudiantes del centro de tecnología para verificar el nivel de aprendizaje.

- f. Coordinar con la dirección de los establecimientos y docentes el desarrollo de proyectos educativos.
- g. Elaborar informes de procedimientos administrativos sobre las actividades realizadas y por realizar.
- h. Realiza actividades varias, asignadas por la dirección

B. Técnico en informática: tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a. Visitas periódicas a los centros de tecnología para realizar actividades de mantenimiento preventivo en el sistema de cómputo
- b. Atender al llamado inmediatamente cuando hayan desperfectos en los centros de tecnología.
- c. Realizar actividades de seguimiento de garantías con los proveedores, cuando se presenten fallas de los equipos
- d. Instalar y/o reinstalar programas que sean requeridos
- e. Capacitar a los instructores sobre fallas comunes de un centro de cómputo
- f. Reportar periódicamente a la dirección las actividades a su cargo
- g. Realizar cualquier otra actividad que sea asignado por su superior.

C. Instructor: tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a. Capacitar a los estudiantes a su cargo, en los contenidos establecidos en el programa para el curso de computación para el año electivo.
- b. Capacitar / Actualizar en herramientas de productividad y software educativo adicional a docentes del establecimiento, con aplicaciones orientadas a los cursos del currículo.
- c. Apoyar a los docentes del establecimiento en el desarrollo de proyectos educativos.
- d. Participar conjuntamente con docentes de las diversas asignaturas en la planificación de los cursos en el centro de tecnología.
- e. Mantener permanente vinculación con la dirección del establecimiento y docentes para realizar actividades conjuntas en proyectos de sostenibilidad.
- f. Evaluar periódicamente a los estudiantes a su cargo sobre los contenidos impartidos, reportando los resultados a:
 - i. Dirección del establecimiento
 - ii. Docentes de los grados evaluados
 - iii. Coordinación de proyectos
- g. Reportar periódicamente a la dirección del establecimiento y a la dirección de proyectos sobre las actividades a su cargo.
- h. Reportar fallas en Hardware, Software y estado del mobiliario

- i. Velar por el cuidado y la seguridad de todos los recursos del centro de tecnología su cargo.
- j. Velar por el cumplimiento del reglamento de su centro de trabajo, el cual deberá divulgarse a todos los usuarios
- k. Realizar actividades periódicas de limpieza exterior de los equipos a su cargo
- l. Participar en eventos de capacitación programados por la dirección de proyectos
- m. Presentar a la dirección de proyectos un plan de trabajo semestral
- n. Presentar a la dirección de proyectos las metas alcanzadas.

Además el personal tiene a su cargo las siguientes responsabilidades

- a. Identificación y selección de escuelas de los municipios del área geográfica que cubre el proyecto
- b. Relación de compromiso con las juntas directivas
- c. Diseño de la administración y supervisión del proyecto
- d. Diseño de la remodelación de las condiciones físicas del local
- e. Diseño de especificaciones técnicas del equipo de cómputo

- f. Supervisión de obras y de instalaciones
- g. Desarrollo de recursos educativos para docentes y alumnos
- h. Apoyar a las junta directivas de las escuelas en el desarrollo de proyectos de sostenibilidad.

2.3.1 Especialización

La especialización de puestos dentro de la organización se ha fortalecido con los programas de capacitación y desarrollo, la diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto está en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especialización describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

A fin de tener puestos especializados, dentro de la empresa se usan las técnicas siguientes:

- a. Rotación de labores: Los empleados rotan en diferentes puestos a fin de romper la monotonía del trabajo, ya que esta medida requiere el uso de habilidades muy distintas.
- b. Inclusión de nuevas tareas: Al incluir nuevas tareas se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Esto reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.

- c. Enriquecimiento del puesto: El enriquecimiento de puestos incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control.

2.3.2 Enriquecimiento

Como se mencionó anteriormente éste incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. Con estos niveles, el departamento de recursos humanos pretende aumentar la eficacia de la organización y, por otro, conferir a los puestos de trabajo un contenido tal, que resulte estimulante para el trabajador.

El enriquecimiento del puesto, para este caso, se basa en el abandono de la idea de la división tradicional del trabajo y, así, se extienden al puesto de trabajo aspectos relativos a la elección del método de trabajo, a la organización del ritmo, entre otros. Con ello también se pretende no sólo aliviar la posible monotonía generada por la repetición de tareas simples, sino también enriquecer el contexto de la tarea y facilitar la identificación del trabajador con aquello que realiza.

De esta forma se programa la permanencia de los trabajadores en distintos puestos afines. Esto se hace cuando un trabajador se ausenta de su trabajo por diversos motivos.

Según Herzberg, es posible incrementar la eficacia y la satisfacción del personal dándole mayores posibilidades de autorrealización, a través del diseño de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad estén en función de las

características personales de quienes las realizan, junto con el reconocimiento por parte de la empresa.

2.3.3 Expansión

En la empresa existen variedad de tareas, hay tareas de poco contenido que pueden despertar sentimientos de monotonía y aburrimiento. Es por eso que el departamento de personal ha observado que personas manifiestan mayor satisfacción en el trabajo cuando éste aglutina tareas diversas y de una complejidad manejable, que sea acorde con los conocimientos y las destrezas de la persona.

Existen varios puestos de trabajo que son objetos de un programa de ampliación de su contenido que son similares entre sí desde el punto de vista cualitativo.

La ampliación no es más que una redistribución de las tareas entre tales puestos, de manera que en cada uno de ellos sea mayor la variedad de tareas, sin que ello comporte un aumento de la carga de trabajo.

De acuerdo a lo descrito el departamento de recursos humanos se basa en la idea de que cuanto más extenso sea el trabajo, más intrínsecamente satisfactorio será, siempre y cuando no suponga una mayor fatiga. Así, se combinan en un puesto de trabajo tareas de la misma naturaleza. Esto también ayudará en el futuro cuando algunos empleados se encuentran de vacaciones, y ese puesto será cubierto por cualquier trabajador.

2.3.4 Rotación

Para el departamento de recursos humanos de la empresa en estudio, la rotación de puestos contribuye a la capacidad de adaptación de la organización y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer.

Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos, y puede ser una forma de descansar de una tarea.

El intervalo de tiempo que se usa en dicha empresa para rotar a los trabajadores en diferentes puestos es entre 6 meses a 1 año, en cualquier caso, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación.

Este sistema de organización del trabajo comprende a varios trabajadores que se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. La justificación y la opción de rotar de puesto de trabajo son muy variadas, la seguridad de equipos y personas; la imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada, repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de determinado puesto; una mayor motivación del personal, entre otros.

La filosofía del departamento de recursos humanos es adoptar como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos, siempre y cuando impliquen un cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo que puedan ocasionar patologías similares.

Cuando algún puesto de trabajo tiene unas exigencias que lo hacen especialmente repetitivo y pesado y mientras no sea modificado convenientemente, el encargado de personal recurre a la rotación de puestos entre varias personas.

2.4 Administración

La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad. Las actividades son las siguientes

- a. Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de la empresa.
- b. Lograr que el personal trabaje para lograr los objetivos empresariales.
- c. Proporcionar a la empresa una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- d. Elevar la productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia.
- e. Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- f. Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- g. Alcanzar su más alto nivel la realización tanto del trabajador como el patrón.
- h. Resolver eficazmente los problemas, antes, durante y después de la relación laboral.

En este departamento de la organización educativo tecnológica se desempeñan cinco funciones básicas comúnmente denominadas como el proceso de administración:

- a. Planeación
- b. Organización
- c. Integración
- d. Control

Con este sistema se busca mantener un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes internos, así como el cumplimiento de los objetivos y las metas de la empresa.

2.4.1 Planeación

En la organización la planificación está basada en los objetivos, políticas, procedimientos y métodos, los cuales son todos los componentes del proceso de la planeación. La experiencia del departamento de recursos humanos en cuanto a la planeación, ha traído beneficios como: reducción del impacto del cambio y minimización del desperdicio.

La planeación en la organización está enfocada a las actividades siguientes:

- i. Identificación y selección de escuelas beneficiarias del proyecto
- j. Relación de compromiso con las Juntas Directivas.
- k. Diseño de la administración y supervisión del proyecto.
- l. Diseño de la remodelación de las condiciones físicas del local.
- m. Diseño de las especificaciones técnicas para el equipo.

- n. Supervisión de obras y de instalaciones.
- o. Dotación de un centro de tecnología a cada una de las escuelas con Desarrollo de recursos educativos para docentes y alumnos.
- p. Capacitación de docentes.
- q. Inserción del uso de la informática educativa en el currículo de las escuelas para el desarrollo de proyectos educativos de sus comunidades locales.

Así mismo ha beneficiado en le crecimiento, responsabilidad social, bienestar del empleado, calidad del servicio y eficiencia, la planificación se hace semanal y mensualmente en forma formal y diariamente en forma informal.

2.4.2 Organización

La organización está basada en asignar a cada subordinado una tarea específica, establecer departamentos, delegar autoridad, establecer canales de autoridad y comunicación y coordinar el trabajo.

El departamento de recursos humanos toma en cuenta tres factores en la organización:

- a. Identificación de las actividades
- b. El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos
- c. La asignación de cada agrupamiento a una autoridad necesaria

Este proceso administrativo, permite a la organización educativa tecnológica, distribuir las actividades de acuerdo a los puestos, las cuales se describe a continuación:

1. Investigar, desarrollar y promocionar la cultura y tecnología;
2. Gestionar la cooperación técnica y financiera ante las organismos nacionales e internacionales para la ejecución de proyectos relacionados con el desarrollo integral sostenible;
3. Fortalecer la lingüística maya;
4. Hacer alianzas estratégicas con instituciones afines, tanto nacionales como internacionales;
5. Brindar servicios educativos, culturales, lingüísticos y tecnológicos;
6. Elaborar Materiales Educativos contextualizados;
7. Realizar Investigaciones Técnicas;
8. Brindar asesoría a instituciones gubernamentales y Privadas;
9. Formar y capacitar recurso humano.

2.4.3 Integración

La integración de personal en la organización, consiste en dotar a la empresa de todos los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su funcionamiento. De esta manera escogerá, introducirá, articulará y buscará su desarrollo.

La integración en el departamento de recursos humanos, mantiene ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente y lo realiza de la siguiente manera:

- a. Identifica las necesidades de la fuerza laboral
- b. Determina el número de personas disponibles
- c. Recluta personal
- d. Selecciona candidatos para los puestos
- e. Asigna candidatos

- f. Asciende personal
- g. Evalúa personal
- h. Planea carrera profesional
- i. Remuneración
- j. Capacitación

Este proceso administrativo permite a la organización integrar al personal a través de del reclutamiento, selección, inducción y capacitación:

Reclutamiento:

Para lograr los objetivos el reclutamiento la institución identifica suficientes candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además realiza actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas.

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento, los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, relacionado con el reclutamiento externo la institución realiza las siguientes actividades:

- a. Ubica carteles o avisos en la puerta de la organización
- b. Realiza contactos con asociados gremiales
- c. Realiza contactos con universidades, escuelas directorios académicos
- d. Realiza contacto con otras organizaciones que actúen en un mismo mercado
- e. Da avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento entre otros

Para recurrir a la fuente interna de reclutamiento se proponen la implementación de las políticas siguientes:

1. Políticas de promoción interna: Con la actualización de un inventario de conocimientos y habilidades del personal.
2. Políticas de compensación: las políticas salariales son determinantes para efectuar una efectiva actividad de reclutamiento, ya que permite acceder al mercado laboral de una forma atractiva.
3. Políticas referentes a los sistemas de contratación: definir contratos a término fijo, indefinido, por obra ejecutada, entre otros.

Selección:

El proceso de selección de personal permite a la organización de servicio educativo encontrar al individuo adecuado para el cargo adecuado, buscando mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, se configura en un proceso de comparación y decisión entre dos variables, para lo cual la institución en estudio realiza el siguiente proceso:

- a. Solicitud de empleo
- b. Entrevista
- c. Pruebas psicológicas
- d. Entrevista final
- e. Examen médico
- f. Decisión final

Inducción:

En la inducción se da una información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados:

historia de la organización, sus objetivos, misión, visión, horarios, días de pago, entre otros. Con posterioridad se realizan las siguientes actividades: visita a las instalaciones de la empresa y presentación ante las diversas autoridades.

Capacitación:

El método de capacitación por aprendizaje es el usado para formar trabajadores especializados. El empleado usualmente establece un acuerdo legal para ocupar cierto puesto durante un tiempo predeterminado y a recibir capacitación con el propósito de aprender nuevas habilidades.

La experiencia laboral debe complementarse por lo menos con 144 horas de instrucción al año. También se requiere de la supervisión adecuada y la evaluación periódica en cualquier sistema moderno de aprendizaje.

2.4.4 Dirección

Cada departamento de la empresa tiene una dirección que interactúa con su personal para que realicen en forma entusiasta el logro de las políticas, los objetivos y las metas. Los elementos de cada dirección de los departamentos son:

- a. Comunicación
- b. Supervisión
- c. Autoridad

Cada dirección está consciente que la motivación y la comunicación son importantes en el comportamiento del mando, hasta el punto en que el comportamiento efectivo del empleado ha desarrollado en forma adecuada. En general la empresa dirige los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas.

En esta etapa del proceso administrativo, en la actualidad la organización en estudio realiza las siguientes actividades:

- a. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- b. Motivación.
- c. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- d. Comunicación. Supervisión.
- e. Alcanzar las metas de la organización.
- f. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

2.4.5 Control

Esta función administrativa se encarga de medir, corregir el desempeño individual y organizacional, esto con el fin de asegurarse que los acontecimientos administrativos se adecuen a los planes. La administración de recursos humanos para efectuar el control, toma en cuenta los siguientes:

- a. Medición del desempeño: A través de observación personal
- b. Comparación: Para determinar que los parámetros establecidos estén dentro de los rangos.
- c. Corrección de las desviaciones: se toman acciones correctivas.

El control como un elemento del proceso administrativo, está orientado a los procesos críticos de la organización de servicio educativo tecnológico, es decir, a los aspectos vitales que garanticen el éxito de la misión, dichos factores se describe en la siguiente tabla.

Tabla I. Factores de éxito para el proceso de control

| FACTORES DE ÉXITO | DEFINICIÓN | ASPECTOS CLAVES |
|----------------------------|--|---|
| EFICACIA | Cumplimiento de metas. Mide el grado porcentual de cumplimiento con respecto a los objetivos | Adecuación de recursos Costo-Efectividad Costo-Beneficio |
| EFFECTIVIDAD | Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos en el tiempo. | Metas formuladas Cumplimiento de metas Logros Gestión Pertinencia |
| RESULTADO/RELEVANCIA | Para qué se investiga? Mide el total alcanzado. | Impacto Oportunidad |
| PRODUCTIVIDAD | Capacidad transformadora del conocimiento producido. Mide la relación costo-producto | Cobertura Costos Calidad Humanos |
| DISPONIBILIDAD DE RECURSOS | ¿Con qué se dispone y cuánto se requiere? | Materiales Financieros |

FUENTE: Archivo organización

2.5 Inducción a nuevos empleados actualmente

La Inducción de personal en la organización educativo tecnológica es realizada por los supervisores realizando las actividades necesarias para lograr

el cumplimiento de este objetivo. Al culminar el programa de inducción, el trabajador llena un formato suministrado por la gerencia de recursos humanos, para así dar una opinión acerca del proceso realizado.

Todo el personal que ingresa a la empresa es sometido a este proceso, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la empresa; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

El departamento de recursos humanos informa todo lo relacionado con la empresa; misión, visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos y normas de conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el departamento.

2.5.1 Instalaciones

El empleado de nuevo ingreso, desconoce las instalaciones físicas, es por ello que se debe hacer un recorrido de las instalaciones de la empresa y sus dependencias y otras que se consideren necesarias para el desempeño de sus funciones. También se debe presentar todo el personal con el cual va a interactuar en el desempeño de sus actividades.

Las instalaciones de la organización de servicio educativo tecnológico se describen a continuación:

- a. Oficina de la administración
- b. Laboratorio de computación
- c. Taller de computación
- d. Puerta de ingreso a las instalaciones
- e. Sala de espera

2.5.2 El puesto

El empleado de nuevo ingreso al conocer la rutina de trabajo debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización. Con frecuencia la persona recién llegada a una organización se hace preguntas como: “¿Podré hacer bien la labor que me han encomendado? ¿Voy a congeniar con mi nuevo jefe?”. Esta “ansiedad de principiante” puede ser una parte inevitable del proceso de integración a una empresa, pero cuando es aguda, reduce tanto el nivel de satisfacción del empleado como su capacidad de aprender.

Los puestos que actualmente tiene la organización de servicio educativo tecnológico, los cuales fueron ampliados en el numeral 2.3, se describen a continuación:

- Director de proyectos
- Asistente de proyectos
- Tesorero
- Personal técnico
- Personal de servicio

Las primeras impresiones son muy fuertes y se prolongan durante mucho tiempo. Por esa razón, es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas. Es importante tanto para la empresa como para el recién llegado, que éste último se familiarice con sus funciones, la organización, sus políticas, jefes inmediatos, y todo lo referente a su entorno laboral. Esto se lleva a cabo a través de un programa de Inducción.

La descripción del trabajo es la parte final del programa de inducción en el cual se describen cuáles son los deberes y responsabilidades del nuevo empleado, informes que debe presentar y su periodicidad, equipos por los cuales tiene que responder, personas a cargo, etc., los cuales tiene relación en el desempeño de sus actividades. Para cada procedimiento deben aparecer muy claro los pasos en los cuales interviene y especificar que labores debe realizar.

2.5.3 La organización

Actualmente en la organización de servicio educativo tecnológico las políticas de inducción a nuevos empleados está basada en lo siguiente:

- a. Asume como objetivo permanente el estudio de los problemas y proyectos nacionales, lo mismo que su caracterización.
- b. Eleva significativamente la capacidad organizacional de gestión.
- c. Velar por el desarrollo vertical de los programas de formación, en áreas estratégicas, aprovechando las fortalezas; sin perjuicio de un pertinente desarrollo horizontal.
- d. Desarrolla una actitud valorativa como bien social que debe ser preservado dada su naturaleza de servicio.
- e. Adecua la estructura organizacional al cumplimiento de su misión, definir manuales de funciones administrativas para cada cargo y hacerlos conocer.

- f. Diseña, establece y ejecuta programas de selección e inducción de personal que garanticen el acceso de personas a las posiciones administrativas y operativas.
- g. Diseña, ejecuta y evalúa programas de bienestar encaminados a mejorar la calidad de vida de los miembros de la organización mediante el establecimiento de proyectos, servicios y actividades que satisfagan necesidades detectadas y proyecciones sentidas de cada grupo.

El programa de inducción para nuevos empleados permite a la persona una adecuada incorporación a su grupo de trabajo, aportar información relevante del cargo asumido y de la organización, permitiendo clarificar expectativas de rendimiento y aumentar las probabilidades de desempeño exitoso en el corto y mediano plazo.

Algunos de los principales beneficios que trae consigo el desarrollo de este tipo de programas por parte de la organización son los siguientes:

- a. Atender adecuadamente la forma en la que se insertan y se adaptan las personas en una organización.
- b. Incorporar de manera más efectiva a las personas a sus nuevas funciones, contexto y grupo humano de trabajo.
- c. Favorecer el contrato psicológico entre las personas y la institución, esto es, entre las expectativas del servicio y las que las personas tienen respecto a su desarrollo en el mismo.
- d. Contribuir al logro de los resultados de desempeño del nuevo empleado.
- e. Posibilitar que las personas se sientan parte y se identifiquen con la institución.

- f. Dirigir todas las potencialidades de las personas hacia los objetivos institucionales.

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

En efecto, hay quienes lo consideran una pérdida de tiempo valioso, tiempo que se podría utilizar mejor dedicándolo al trabajo. Este modo de pensar es perjudicial, tanto para el desempeño como para la actitud del empleado; lo cual, a su vez, puede acarrear problemas de disciplina y aumento de la rotación de personal.

2.6 Desarrollo de personal

La organización educativa tecnológica desarrolla a su personal de diferentes maneras, por ejemplo, capacitación externa, retroalimentación, seminarios, entre otros. Además considera que el talento humano es vital para el buen desempeño, es por eso que las autoridades se preocupan por el desarrollo del trabajador. Creen que resulta ser la mejor formadora de las habilidades del personal.

Con el desarrollo del recurso humano, las autoridades consideran los factores siguientes:

- a. Estructura del cargo: tiene que ver con la estructura de los cargos a desempeñar por los entrenados. Estos cargos deben tener una doble dimensión, por un lado deben contener niveles mayores de autoridad y

responsabilidad y, por el otro, deben tener mayor alcance y variedad que el que venía desempeñando regularmente.

- b. Acompañamiento: el entrenado debe ser acompañado durante el proceso por personas con mayor experiencia de las cuales pueda aprender el "arte" de su oficio. El liderazgo y el pensamiento estratégico pueden ser aprendidos con base en la observación y la interacción con personas que posean estas habilidades.

Una de las funciones de la organización es capacitar a los docentes de las escuelas oficiales del Estado, por lo que los instructores de la organización tienen que ser capacitados antes de realizar sus actividades propias.

2.6.1 Capacitación

Como primera actividad de los proyectos educativos tecnológicos de la organización es capacitar a los docentes de las escuelas participantes, a fin de que ellos capaciten a sus alumnos.

Otras de las actividades de la dicha organización es capacitar a los padres de familia en las herramientas de productividad como Windows y office entre otros, con el propósito de reducir la brecha tecnológica.

La capacitación es una de las actividades que la organización realiza respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la organización.

Una de las principales responsabilidades de la organización es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

2.6.2 Motivación

En la empresa las personas son motivadas a través de ciertas actitudes como: felicitaciones y reconocimientos, y para que internamente halla voluntad en los trabajadores para realizar esfuerzos hacia las metas, satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales, entre las políticas de la organización está diseñar un plan de motivación. Particularmente implantar programas de motivación, pero no olvidarse de los incentivos económicos.

Actualmente en la organización se motiva a los empleados a través de la administración por objetivos, actividades grupales y círculos de calidad, a continuación se detallan cada uno:

Administración por Objetivos

- a. En donde se fijan metas tangibles,
- b. Participación de todos
- c. Se consideran los tiempos de los proyectos
- d. Se brindando constante retroinformación a los empleados por su desempeño.

Participación

- a. Reuniones de trabajo
- b. Sesiones de planificación estratégica.
- c. Dinámicas grupales
- d. Comunicación informal, carpeta en intranet (buzón de sugerencias).

- e. Actitud de aliento a la comunicación abierta.

Círculos de calidad

- a. Grupos de trabajo
- b. Reuniones periódicas
- c. Discusión de problemas de calidad
- d. Investigación de causas
- e. Recomendación soluciones
- f. Inician acciones correctivas

2.6.3 Seguridad social

La seguridad social se refiere principalmente a un campo de bienestar social relacionado con la protección social o la cobertura de las necesidades socialmente reconocidas, como la salud, la vejez, las discapacidades y el desempleo. Estos servicios o beneficios incluyen típicamente la provisión de pensiones de jubilación, seguro de invalidez y seguro médico.

La organización en estudio se ha preocupado por la seguridad social por lo que está en discusión un plan de seguridad social integral que tiene como fin proteger a los empleados de las contingencias de enfermedades y accidentes, sean o no de trabajo, cesantía, desempleo, maternidad, incapacidad temporal y parcial, invalidez, vejez, nupcialidad, muerte, sobrevivencia y cualquier otro riesgo que pueda ser objeto de previsión social, así como de las cargas derivadas de la vida familiar y las necesidades de vivienda, recreación que tiene todo ser humano.

3 PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN E INSERCIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS

3.1 Programa de inducción

El contenido del programa de inducción e inserción de nuevos empleados, para el fortalecimiento de la dotación de personal, en la organización de servicio educativo tecnológico, consta de lo siguiente:

- a. Bienvenida: De parte del jefe superior
- b. La empresa: Contenidos de la empresa que se debe contemplar
 - i. Historia de la empresa
 - ii. Filosofía y objetivos
 - iii. Misión y visión
 - iv. Valores
 - v. Organigrama
 - vi. Políticas generales de la organización
 - vii. Principales accionistas
- c. Servicios de la organización
- d. Proceso
 - i. Proceso general
 - ii. Calidad
 - iii. Sistemas de trabajo
- e. Relaciones de trabajo
 - i. Clases de relaciones de trabajo
 - ii. Calidad e intensidad de trabajo

- iii. Jornadas de trabajo
 - iv. Salarios incentivos
 - v. Días de descanso y vacaciones
 - vi. Capacitación
 - vii. Ascensos y vacantes
 - viii. Permisos y faltas
 - ix. Seguridad social y servicios médicos
 - x. Sanciones
 - xi. Prestaciones
 - xii. Contrato colectivo de trabajo
- f. Seguridad e higiene
 - g. Rutina diario del empleado
 - h. Recorrido de las instalaciones
 - j. Presentación ante el supervisor
 - k. Descripción del trabajo

Para la implementación de un programa de inducción se propone un resumen del contenido del mismo.

Tabla II. Programa de inducción

| Temas de la organización global | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Historia de la compañía • Estructura de la compañía • Nombres y funciones de los ejecutivos principales • Estructura de edificios e instalaciones • Período de prueba | <ul style="list-style-type: none"> • Normas de seguridad • Línea de servicios • Descripción del proceso de producción • Políticas y normas |

Continuación de la tabla II.

| Prestaciones y servicios al personal | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Política salarial y de compensación• Vacaciones y días feriados• Capacitación y desarrollo• Asesoría profesional | <ul style="list-style-type: none">• Seguros individuales y de grupo• Programa de jubilación• Servicios médicos especiales• Servicios de cafetería y restaurante |
| Presentaciones | |
| <ul style="list-style-type: none">• Al supervisor• A los capacitadores | <ul style="list-style-type: none">• A los compañeros de trabajo• A los subordinados |
| Funciones y deberes específicos | |
| <ul style="list-style-type: none">• Ubicación del puesto de trabajo• Labores a cargo del empleado• Normas específicas de seguridad | <ul style="list-style-type: none">• Descripción del puesto• Objetivos del puesto• Relación con otros puestos |

FUENTE: El Clima de Trabajo en las Organizaciones Brunet L. Pág. 243

3.1.1 Planeación

Para la planeación se propone las siguientes técnicas que permiten tomar decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación de la organización de servicio educativo tecnológica, las cuales se describen a continuación:

Manuales de objetivos y políticas

Este manual, es una guía dentro de la estructura de la organización que contiene un grupo de objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, clasificándolos por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

Gráficas de Proceso y de flujo

La presentación gráfica de las labores a desarrollar por cualquier, puede estar contenida en un diagrama de flujo, que servirá de auxiliar en la construcción de planes. Este tipo de diagramas puede ser considerado desde un punto de vista mecánico, que corresponde a lo que se va a hacer; y desde un punto dinámico, cómo se está haciendo.

Gráfica de Gantt: Este diagrama o gráfica de barras debe ser usado cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, ésta muestra la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie en un determinado período de tiempo.

Técnicas de Trayectoria Crítica: esta técnica permiten realizar planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino además el tiempo y los recursos necesarios que utilizan los sistemas que tienen como base común el trazo de una red de actividades.

Los programas formales de orientación deben ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual (o de objetivos múltiples) es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

Los que se comprenden bajo los rubros "temas de la organización global" y "prestaciones y servicios al personal", se dirigen prácticamente a todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el que se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

Además de presentar el nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar la inducción. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto. Para que el programa de inducción sea eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal. La planificación de la inducción se propone tres etapas:

Primera etapa: se proporcionar información general acerca de la organización, el departamento de recursos humanos presenta temas que se relacionan con los empleados como una visión panorámica de la organización, se hace un repaso de las políticas y procedimientos y los sueldos. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

Segunda etapa: en esta etapa el responsable es el supervisor del empleado, en algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

Tercera etapa: implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de recursos humanos le

ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante.

3.1.2 Bienvenida

La bienvenida al nuevo empleado lo debe realizar el gerente de la organización en donde se le informa sobre los diferentes tópicos en forma general, es importante la presencia de la alta regencia pues la imagen corporativa es transmitida en ese momento.

3.1.3 Información de la organización

El proceso de inducción conlleva varios pasos, uno de ellos es que el nuevo empleado esté informado de la organización, por tal motivo se propone a la organización en estudio que dicha información debe llevar lo siguiente:

- ✓ Tamaño de la Empresa.
- ✓ Número de personas que en ella laboran.
- ✓ Historia.
- ✓ Misión.
- ✓ Visión.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Servicios que ofrece.
- ✓ Normas.
- ✓ Procedimientos de trabajo.

De la organización depende el grado de aprendizaje del nuevo empleado sobre la cultura organizacional y sus funciones. Pero el proceso de inducción no sólo se hace para los nuevos empleados, este proceso es enfocado hacia la

reafirmación de su cultura a través de canales de comunicación existentes y de instrucciones directas dadas a los supervisores e instructores.

3.1.4 El servicio

Es importante que la organización de servicio educativo tecnológico desarrolle su programa de inducción e inserción de nuevos empleados, para el fortalecimiento de la dotación de personal, oriente al nuevo empleado en el tipo de servicio que presta, con el fin de conocer los procesos.

Para este caso en particular se propone que se debe orientar al empleado en el tipo de servicio que la organización presta a la comunidad en general tales como:

- ✓ Capacitación a docentes en herramientas pedagógicas
- ✓ Capacitación al público en general en herramientas de productividad
- ✓ Asesoría técnica al sector educativo
- ✓ Asesoría técnica a empresas

Apoyo a extensiones universitarias

3.1.5 Operaciones

Con el fin de cumplir con las operaciones de la organización de servicio educativa tecnológica el contrato de trabajo se debe plasmar información importante tanto para el patrono como para el trabajador como fecha de inicio de la relación laboral, salario, plazo del contrato, horario de trabajo, atribuciones del trabajador, lugar donde se debe realizar el trabajo.

Debido a que las operaciones de la organización son puramente dinámicas, es importante que el nuevo empleado esté informado de cuáles son,

ya que las operaciones son de análisis y trabajo de oficina, como también de visita de campo; a continuación se describe las operaciones de dicha organización:

- ✓ Análisis de la base de datos de las escuelas públicas
- ✓ Selección de las escuelas
- ✓ Visita de las escuelas
- ✓ Reunión con autoridades de la escuela seleccionada
- ✓ Remodelación de las instalaciones que servirá de laboratorio de informática
- ✓ Supervisión de la obra
- ✓ Dotación de mobiliario y equipo de cómputo
- ✓ Capacitación de docentes

El sistema de trabajo de la organización debe estar regido por el Código de Trabajo, en la que todos los trabajadores y patronos suscriban un contrato de individual de trabajo al inicio de la relación laboral, esta es una obligación del patrono. Este contrato debe ser presentado y registrado ante la inspección general de trabajo.

En la legislación laboral se presume que toda relación laboral es indefinida, por lo que no se puede hacer contratos por plazo determinado, salvo que se ampara una obra determinada. Esto tiene una gran importancia para efectos del cálculo de las prestaciones laborales a la hora de despedir a un trabajador, todo esto tiene mucha relación con la inducción de nuevos empleados, por lo que se propone no descuidar este aspecto.

3.1.6 Relaciones laborales

Las relaciones entre trabajadores y patronos, están reguladas tanto por la Constitución Política de la República, en cuyo Artículo 102, se establecen las prestaciones laborales mínimas. Asimismo en el Código de Trabajo, que desarrolla en forma más extensa los preceptos constitucionales.

Para el caso de la contratación del nuevo empleado se propone que se debe informar sobre las relaciones laborales tales como:

- ✓ Tipo de contratación
- ✓ Jornada laboral
- ✓ Prestaciones laborales
- ✓ Comisiones
- ✓ Viáticos

Todo esto debe estar plasmado en un manual interno para que todos los empleados tengan acceso.

Según el Marco Jurídico en Guatemala, la relación laboral se perfecciona desde el momento en que el trabajador está bajo las ordenes directas del patrono o sus representantes, sin que necesariamente exista un contrato escrito no obstante de ser obligatorio.

3.1.6.1 El nuevo empleado

Las relaciones con los empleados son muy importantes, ya que la manera de interactuar con ellos fijará la armonía, se debe mantener todo muy profesional pero con un ambiente ameno, por lo general se tienen empleados que están encantados de integrar la organización y hacer un buen trabajo.

3.1.6.2 Las autoridades

Las autoridades de la organización de servicio educativo tecnológico deben ser responsables en cuanto a las prestaciones tales como la bonificación anual o bono 14, a la que tiene derecho todo trabajador desde el primer día que inicia su relación laboral.

Esta es el equivalente a un salario mensual por un año de trabajo. Es pagado en el mes de julio de cada año. Si el trabajador a laborado menos de un año se paga en forma proporcional.

Así mismo otra bonificación anual a la que tiene derecho todo trabajador desde el primer día que inicia su relación laboral es el aguinaldo y es el equivalente a un salario mensual por un año de trabajo, este se debe pagar en el mes de diciembre de cada año. Si el trabajador a laborado menos de un año se paga en forma proporcional.

Finalmente después de un año de servicios continuos prestados ante el patrono, debe otorgar un periodo de vacaciones pagado de 15 días hábiles. En el momento en que inicia las vacaciones se extiende una constancia del goce de las mismas. Las vacaciones no son compensables en dinero, solo para efectos del cálculo de la indemnización.

3.1.6.3 Descripción de tareas

En la implementación de programa de inducción e inserción de nuevos empleados, para el fortalecimiento de la dotación de personal, en una organización de servicio educativo tecnológico, la descripción de las tareas es la parte final del programa de inducción.

En esta fase se describe cuáles son los deberes y responsabilidades del nuevo empleado, informes que debe presentar y su periodicidad, equipos por los cuales tiene que responder, personas a cargo, entre otros, los cuales tiene relación en el desempeño de sus actividades. Para cada procedimiento deben aparecer muy claro los pasos en los cuales interviene y especificar que labores debe realizar.

3.1.7 Las instalaciones

Las instalaciones de la organización de servicio educativa tecnológica, son aspectos importantes par que el empleado de nuevo ingreso conozca las instalaciones físicas, para tal efecto de propone que se debe orientar y hacer un recorrido de las instalaciones de la empresa y sus departamentos, ya que estos se consideren necesarias para el desempeño de sus funciones.

Asimismo se debe presentar ante todo el personal de la organización con el cual va a interactuar para el desempeño de sus funciones. En el programa de inducción está contenida la orientación física la cual está relacionada con el recorrido a las instalaciones de lo general a lo específico:

- a. Parte general
- b. Los departamentos
- c. El ambiente de su puesto de trabajo
- d. Mobiliario y equipo
- e. Otros

3.2 Capacitación

Es importante recordar que la capacitación puede utilizarse tanto para el desarrollo del empleado. Un curso sobre técnicas gerenciales puede ser tomado por supervisores y por empleados con potencial para ocupar esa posición.

Para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los cursos constituyen una oportunidad para desarrollar sus aptitudes y alcanzar puestos gerenciales.

Debe considerarse que a pesar de postular los objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de niveles inferiores), las técnicas del curso es igual. En esta implementación al seleccionarse una técnica específica debe considerarse varios factores. Lo importante de esos puntos depende de cada situación, puede ser que la efectividad respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria. Se propone a la organización de servicio educativo tecnológico que para la inserción de nuevos empleados y el fortalecimiento de la dotación de personal, las siguientes técnicas de capacitación.

3.2.1 En el puesto

Esta modalidad de capacitación se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo con determinada experiencia.

En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación. La instrucción sobre el puesto consta de las etapas siguientes:

1. Brindar a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.
2. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
3. Se pide al empleado que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
4. Se pide al trabajador que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.

3.2.2 Asesoramiento

Este enfoque de capacitación gerencial en el puesto en el que se da la oportunidad para enseñar sobre una base de uno a uno de los miembros de la organización con más experiencia.

3.2.3 Sistemático

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias. Las operaciones abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo.

Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, se ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se debe tomar en cuenta un enfoque sistemático, basándose en los siguientes:

- ✓ Las necesidades: El programa de capacitación debe estar fuertemente alineada con los intereses de la organización educativa tecnológica. Por lo tanto, se debe buscar las necesidades de capacitación y no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.
- ✓ Los programas: La programación de la capacitación está sistematizada y fundamentada sobre el diagnóstico de capacitación para sanar las necesidades percibidas, como las causas, prioridades, el tiempo y el costo del programa.
- ✓ Integración de método: La variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal, dependerá de lo siguiente:
 - El costo.
 - El contenido del programa.
 - Las Instalaciones.
 - Número de trabajadores.
 - Criterio del capacitador.
- ✓ Evaluación: Se debe evaluar los resultados obtenidos, esta evaluación debe considerar dos aspectos importantes:
 - Modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados
 - Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

3.2.4 De relación

Al implementar esta técnica de capacitación se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo. Esta tiene claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato. Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa.

Las conferencias permiten economía de tiempo, así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de participación más amplia y presupuestos más elevados. Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición a que se está acostumbrado, estas técnicas muestran la mejoran cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

4IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN E INSERCIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS

4.1 Responsabilidades de la inducción

El proceso de inducción es una herramienta vital para una rápida integración y adaptación del nuevo empleado a la organización, haciéndolo partícipe de los principios y valores.

La inducción asegura al individuo un mayor éxito en su carrera administrativa, y por ende en la institución donde desempeña su labor, ya que al conocer y comprender sus funciones con mayor claridad permite un menor grado de error, redundando en un servicio calidad, de atención oportuna y esmerada al usuario y aumenta la productividad esperada.

Un beneficio importante de resaltar es que mediante este proceso se facilita una oportuna etapa de socialización disminuyendo la ansiedad característica del funcionario de nuevo ingreso.

Otro factor es mediante este proceso el nuevo empleado puede enterarse desde sus primeros días en la organización con que instrumento se le va evaluar, las características, el período que cubre, la responsabilidad de su coordinador en dar el seguimiento adecuado, la retroalimentación que necesita para obtener mayores índices de calidad y producción.

De esta forma la concepción de que el nuevo empleado es el único responsable de su evaluación del desempeño en ese período de prueba cambia de panorama en el sentido de que ahora existen otros agentes que tendrán que compartir con el cumplimiento de que se logre el éxito en dicho período.

4.1.1 La administración

En la implementación del programa de inducción e inserción de nuevos empleados para el fortalecimiento de la dotación de personal, en la organización de servicio educativo tecnológico se propone que la administración determine la política en estos aspectos.

Determine la filosofía o la actitud global respecto a los programas educativos en general. Después de haber determinado las políticas en materia de instrucción, las responsabilidades de poner en operación estas políticas les corresponden a otros niveles organización.

Con frecuencia se plantea esta pregunta: “¿Quién es responsable de los programas de inducción de la organización?” En términos de la autoridad final, el ejecutivo que tiene el puesto más alto usualmente debe aprobar los planes y autorizar los gastos para los programas de inducción y desarrollo de la institución.

Muchos directores de personal han tenido que aprender con dificultades que, a no ser que la alta gerencia esté convencida de la importancia vital de la función de la inducción, los programas de educación del personal corren un gran riesgo de terminar en fracaso. Aunque los altos ejecutivos de línea a menudo tienen la responsabilidad final de las actividades de capacitación.

4.1.2 El personal

El gerente de personal o uno de sus subordinados, que podría identificarse como un director de inducción, es la persona que suele estar más relacionado con los aspectos educativos de la organización. Esta persona debe tomar las políticas de inducción de la alta administración y convertirlas en planes educativos definidos.

El director de inducción suele ser aquel a quien le compete la responsabilidad final de determinar las necesidades educativas, el desarrollo y la puesta en práctica de programas, y evaluar después el impacto que ha tenido el programa. La planeación, el establecimiento y la evaluación de los programas de inducción y desarrollo pueden tomar varias semanas.

Los inventarios administrativos, las sendas de carrera, las tablas de obsolescencia, las gráficas de reposición, las curvas de madurez entre varios dispositivos de proyección le ayudan al director de inducción a establecer los programas más apropiados para organización servicio educativo tecnológico.

4.1.3 El supervisor

Después de haber decidido los aspectos de política y planeación, la responsabilidad principal por la inducción, depende en gran parte a los gerentes y supervisores. Una vez que el programa educativo se ha establecido, su implantación o aplicación depende, por lo general, de los esfuerzos de los supervisores que entrenan o desarrollan a sus subordinados.

Ningún programa de instrucción puede tener éxito sin el apoyo de los supervisores. Estos son los vínculos directos con los empleados. Poner en

marcha un programa educativo, depende en última instancia de los esfuerzos corporativos de los supervisores de la organización. Ellos deben ser capaces de comprender los beneficios potenciales de sus inversiones en tiempo y energía par que el programa educativo sea eficaz.

4.1.4 El empleado

La responsabilidad en la inducción también depende de los empleados. A menudo se ha dicho que todo el aprendizaje y toda la educación son, en última instancia, auto instrucción. Si el trabajador carece de una actitud apropiada o de un marco de referencia, hasta los esfuerzos bien planeados y puestos en práctica pueden fallar. La motivación del empleado, la confianza, la lealtad y otros factores influyen indirectamente en la receptividad del trabajador al aprendizaje.

Casi todos los empleados tienen la capacidad o la habilidad para recibir capacitación en inducción, pero no todos tienen la disposición para que se les desarrolle. Así parte de la responsabilidad educativa por la capacitación y el desarrollo recae en el empleado. Cuando el empleado asume esta responsabilidad, esta suele expresarse en forma de retroinformación y en revisiones de los programas mencionados.

4.2 Sensibilización

Independientemente de lo calificado y brillante que sea el candidato, por lo general es necesario llevar a cabo una sensibilización del personal sobre normas, políticas y características de la organización. Tanto los recién contratados como los empleados más antiguos que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción requieren un proceso completo de orientación acerca de sus nuevas responsabilidades.

La sensibilización hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y muy especialmente en los objetivos y metas que se espera que alcance.

4.3 Determinación del desarrollo

La determinación de las necesidades de desarrollo es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de desarrollo. Para el desarrollo del personal se debe utilizar medios para la determinación de necesidades las cuales se describen a continuación:

A. Evaluación de desempeño

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

B. Observación

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida de tiempo, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, entre otros.

C. Cuestionarios

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

D. Solicitud de supervisores y gerentes

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

E. Entrevistas con supervisores y gerentes

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

F. Reuniones de secciones

Discusiones entre secciones acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

G. Examen de empleados

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

H. Modificación de trabajo

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

I. Entrevista de salida

Cuando el empleado va a retirarse de la institución es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de la organización, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

J. Análisis de cargos

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

La determinación de necesidades de desarrollo debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- a. ¿Qué debe enseñarse?
- b. ¿Quién debe aprender?
- c. ¿Cuándo debe enseñarse?
- d. ¿Dónde debe enseñarse?
- e. ¿Cómo debe enseñarse?
- f. ¿Quién debe enseñar?

4.3.1 Organizacionales

La evaluación de las necesidades organizacionales respecto al desarrollo se propone que se inicie con las metas y objetivos globales de la organización servicio educativo tecnológico. Una vez que las autoridades han establecido la dirección general de la organización, y después de haber determinado la existencia de insuficiencias o desventajas, entonces será posible elaborar programas de desarrollo.

De nuevo las necesidades y los programas educativos subsecuentes que se desarrollen normalmente se relacionan con problemas que conciernen a toda la organización. Si la administración reconoce que el liderazgo eficaz, tanto en los niveles de supervisión como de administración media, es esencial, pero hay una oferta interna escasa, se puede decidir e invertir en un programa de desarrollo administrativo para afrontar el problema.

4.3.2 Del empleado

En la determinación del desarrollo de la organización de servicio educativo tecnológico la evaluación del desarrollo se relaciona con el empleado individual. Como ya se dijo, gran parte de esta determinación le corresponde al supervisor en donde se debe evaluar realmente los atributos y los defectos de sus empleados de manera cotidiana.

El desarrollo laboral del empleado es en gran parte responsabilidad del supervisor. Para ayudar a esta evaluación, al supervisor se le proporciona algún tipo de información rutinaria de la evaluación del rendimiento junto con su propio juicio intuitivo del desempeño del trabajador.

Con base en estos datos, se deben proporcionar información, dirección y asesoramiento a los subordinados. Si no ocurre este proceso, gran parte de las necesidades de desarrollo del empleado no recibirán atención.

4.4 Requerimientos de desarrollo

Los requerimientos necesarios para el desarrollo varían según el tipo de capacitación que se ofrece. Es importante hacer un inventario de todos los materiales de capacitación que se requieren para desarrollar el programa. En la capacitación se requiere el acceso a las instalaciones de los mismos, y se debe permitir a los empleados practicar con el equipo que utilizarán en dicho proyecto.

En general, tales actividades requieren variedad de equipo de producción para desarrollar competencia en la utilización del enfoque multimedia, en educación, información y comunicación. La capacitación para consejería a individuos o grupos pequeños incluye acceso a usuarios o grupos característicos para una práctica adecuada. Los capacitadores deben tener una considerable experiencia de trabajo en el tema.

4.4.1 Principios básicos

En la actualidad la capacitación del recurso humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las organizaciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

He allí la importancia del fortalecimiento de la dotación de personal, en la organización de servicio educativo tecnológico la cual debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

4.4.1.1 La administración

Hay una relación íntima entre desarrollo y progreso de las organizaciones con la propia administración. El hecho, el que, es evidente; el cómo lleva a distinguir los componentes de la productividad. Este valor es fruto de los hombres, de los sistemas y de los recursos materiales, siendo el primero el elemento más básico; apoyado a su vez en dos columnas: el poder y el querer.

El poder es la esfera de los conocimientos y de las habilidades técnicas. El querer es la esfera de las actitudes humanas: motivación, solidaridad, empatía, liderazgo, deseo de superación. A continuación se propone las características que forman el común denominador para la organización de servicio educativo tecnológico:

- ✓ Proclividad a la acción
- ✓ Diálogo intenso y cercano con los clientes y con el público en general
- ✓ Segmentación estructural, tal que permite que cada grupo y cada división piensen y actúen con cierta independencia.
- ✓ Productividad a través de la gente: todo el personal se muestra consiente de que sus esfuerzos son útiles, valiosos y valorizados por la gerencia, localización en valores claros, bien conocidos y compartidos
- ✓ Organigrama sencillo, de tal modo que la comunicación fluye clara y fácil
- ✓ Centralismo y descentralización al mismo tiempo, con lo cual se asegura, por una parte, el mantenimiento de la fisonomía peculiar de la organización y de su filosofía, por otro lado, un clima de libertad y de

flexibilidad para decidir lo que las circunstancias muy concretas reclaman en cada lugar.

La diferencia radicaba exclusivamente en los factores humanos tales como la fe, el entusiasmo, la cohesión, la seguridad, la disciplina, la buena comunicación, el noble orgullo. De este modo también las organizaciones se benefician del desarrollo de la fuerza creadora del hombre y se perjudican por las fallas humanas, más que por las deficiencias de cualquier otro tipo. La gente calificada la que puede y quiere constituye la mejor riqueza par sí misma y para la organización.

4.4.1.2 Las tareas

Organizar el desarrollo del personal es un ejercicio masivo que requiere directrices claras de comunicación, rendición de cuentas y control. Para el presente trabajo se proponen dos elementos básicos para organizar dicha tarea.

- ✓ Definir una estrategia clara para el programa de capacitación, la metodología apropiada para su impartición y el desarrollo de materiales.
- ✓ Desarrollar, sobre esa base, los planes operativos detallados que definan los sitios para la capacitación, identifiquen y distribuyan a los capacitadores, asignen al personal a los sitios y distribuyan los materiales de referencia y satisfagan los requerimientos logísticos.

4.4.1.3 El empleado

El recurso humano vive en proceso y en constante dinamismo. Una persona no es lo mismo hoy que hace un año, ni siquiera el mismo que fue ayer; y para mañana ya hubo cambiado. Como seres evolutivos en un mundo evolutivo en que todo cambia.

Pero mientras en otras épocas las adaptaciones exigidas por las circunstancias externas eran de poca monta y relativamente fáciles, ahora que la sociedad y la tecnología son cada vez más complejas, más innovadoras y más vertiginosas en el cambio, el que no se capacita se queda rezagado sin remedio.

Además, ha surgido un factor creciente al tema de las habilidades y de aprendizaje: la competencia. Los hombres compiten con los hombres, y las máquinas compiten con los hombres, amenazando desplazar a los menos aptos.

El desarrollo del empleado brinda posibilidad de participar de lleno en los procesos productivos, de mantenerse vivos y activos en la corriente de la historia y de mantenerse eficientes.

4.5 Técnicas de capacitación

En la implementación del programa de inducción e inserción de nuevos empleados y el fortalecimiento de la dotación de personal, en la organización de servicio educativo tecnológico se debe considerar que la capacitación es un proceso educativo a corto plazo que utiliza en procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la

eficacia en el logro de las metas organizacionales. Los métodos más comunes de capacitación son:

- ✓ En el trabajo
- ✓ Vestibular
- ✓ Por demostración
- ✓ Por simulación
- ✓ aprendizaje

4.5.1 Simulación

Este método de capacitación que se propone es por simulación. El aprendizaje simulado es una imitación de la realidad. Referente a la capacitación, una simulación es cualquier tipo de equipo o técnica que constituye una réplica tan exacta como sea posible de las condiciones reales que existen en un trabajo.

Las numerosas variedades de las técnicas de juegos comerciales, ahora tan populares también, son en síntesis simulaciones comerciales. La idea de simulación implica una réplica física así como mental de las condiciones reales, es común incluir aquí modelos de objetos de tamaño verdadero.

Por lo general, la simulación es una técnica muy costosa, pero es útil e incluso necesaria cuando la práctica real en el trabajo pudiera causar una lesión grave, un error costoso, o la destrucción de materiales o recursos valiosos de la organización.

4.5.2 En el trabajo

La mayor parte de la capacitación se lleva a cabo en el puesto de trabajo. Se calcula que por lo menos el 90% de todos los conocimientos laborales se adquiere mediante estos métodos de capacitación en el trabajo. Es difícil señalar exactamente qué procedimientos y técnicas constituyen la capacitación en el trabajo.

Algunos de estos procedimientos son informales y fortuitos, mientras que otros son formales y sistemáticos. Se propone que se use la observación y la práctica, que son técnicas informales, son de las fuentes principales de conocimientos por capacitación en el trabajo. Una persona puede aprender su trabajo sencillamente si observa a otros hacerlos y copiar esas conductas.

La función de la capacitación en el trabajo se debería enseñar de una manera competente y enfática. El deber del departamento de personal es verificar que todos los supervisores estén adecuadamente capacitados, de modo que puedan ser responsables de la capacitación en el trabajo de sus subordinados.

La capacitación en el trabajo es más apropiada para enseñar conocimientos y habilidades que puedan aprenderse en pocos días o semanas. Sólo pocos empleados deben recibir capacitación en el trabajo al mismo tiempo y para el mismo puesto.

4.5.3 Vestibular

Como un método de capacitación la técnica vestibular se lleva a cabo en un salón determinado, para introducir a empleados nuevos al ambiente laboral

durante semanas de práctica para un trabajo específico, en un área separada y, por lo general, aislada de la organización. A menudo, la capacitación vestibular se lleva a cabo en un salón de clases con el propósito de enseñar rutinas semiespecializadas administrativas.

Este método es más apropiado cuando se capacita a muchos empleados para el mismo tipo de trabajo simultáneamente. Aunque se intenta simular el material, el equipo y las condiciones reales que se encontrarán en la situación de trabajo verdadera, durante el período de capacitación vestibular se pone énfasis en el aprendizaje más que en la producción.

Este tipo de capacitación suele estar relacionado, al menos hasta cierto punto, con la teoría y la práctica. Por lo general, se necesitan desde días hasta meses para aprender las habilidades requeridas.

4.5.4 Aprendizaje

El método de capacitación por aprendizaje es excelente para formar trabajadores especializados, y que evolucionó históricamente a partir del sistema de hermandad de los artesanos de la edad media. Un aprendiz es cualquier empleado principiante que usualmente establece un acuerdo legal ocupar cierto puesto u oficio durante un tiempo predeterminado con el propósito de aprender un oficio u ocupación.

La experiencia laboral debe complementarse ahora con por lo menos 144 horas de instrucción al año. A los aprendices se les paga en función de un programa que se establece un incremento progresivo de los salarios. También se requiere de la supervisión adecuada y la evaluación periódica en cualquier sistema moderno de aprendizaje.

Se propone este sistema porque permite una oferta constante de empleados altamente calificados que se integran de modo continuo en todo el sistema operativo. Actualmente los aprendices reciben salarios adecuados mientras aprenden, y mas tarde adquieren una habilidad especializada que a menudo demanda una tasa salarial más alta que las de los otros empleados. Aunque los períodos de capacitación del aprendiz son largos, la recompensa financiera es grande para atraer a un gran número de principiantes en casi todos los oficios.

5 SEGUIMIENTO Y MEJORA

En la implementación del programa de inducción e inserción de nuevos empleados para el fortalecimiento de la dotación de personal, en la organización de servicio educativo tecnológico se debe dar seguimiento a la implementación del programa, para tal efecto se debe iniciar con la evaluación de resultados, medición de Rendimiento, analizando las tareas efectuadas, dar seguimiento a la capacitación con el fin de buscar una mejora continua.

5.1 Evaluación de resultados

La evaluación de resultados permitirá, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y solución de los problemas que se van encontrando en el desarrollo, la contrastación de los efectos (deseados o no deseados), a partir del análisis con los beneficiarios y de los resultados esperados. En el seguimiento es posible determinar el impacto o contribución a estos propósitos.

Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:

- i. Planear
- ii. Hacer
- iii. Comprobar
- iv. Actuar.

Para dar seguimiento se debe revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los este cumpliendo y respetando.

Corresponde al departamento de recursos humanos desarrollar el proceso de evaluación y control, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico. Este proceso valora el rendimiento laboral retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento.

Con la evaluación y el control se persiguen los objetivos fundamentales siguientes:

- a. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la organización.
- b. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- c. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan.
- d. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.

- e. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- f. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

5.1.1 Medición de rendimiento

Para la medición del rendimiento, después de la implementación del programa en la organización de servicio tecnológico los procesos establecidos, inicialmente es disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se está obteniendo, para que con esta información pueda compararse objetivamente.

La organización depende de su habilidad para obtener el mejor rendimiento de su inversión. Alcanzar los estándares no es suficiente, se debe sobresalir en las áreas correctas. Esto es, enfocar la atención y energía en los asuntos que hagan la diferencia.

Las perspectivas de las nuevas filosofías de administración relativas al manejo de los procesos son muy importantes, es por eso que para la medición del rendimiento se debe apoyar en las siguientes herramientas:

- a. **Diagramas de flujo del proceso:** estos representan el trabajo realizado y la secuencia como se ejecuta, ayuda a detectar actividades innecesarias.

- b. **Hojas de seguimiento:** se emplean para registrar la ocurrencia del problema específico y las circunstancias que los rodean. Descubren problemas y su frecuencia.
- c. **Diagrama de causa y efecto:** este diagrama identifica las causas que contribuyen a los problemas, ayudan a organizar ideas, reducir costos y acortar la programación.
- d. **Análisis de Pareto:** ilustra la frecuencia de ocurrencia o el costo de un conjunto de artículos. Ayudan a encontrar donde están concentrados los esfuerzos, también nos ayuda a mejorar el servicio al cliente.

La medición del rendimiento debe estar dirigida a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz. Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la organización, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para después identificar un punto de referencia o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

5.1.2 Análisis de tareas

Para realizar este análisis, hay que elaborar una lista de todas las tareas grandes y pequeñas que una persona efectúa durante su trabajo y escribir en detalle todas las actividades que componen cada tarea, determinar las habilidades, conocimientos, actitudes, equipo, material, consecuencias y riesgos que comprenda cada actividad.

Por último, agrupar esta información en unidades de tareas relacionadas que requieren conocimientos y habilidades similares, y transformar estas

unidades en métodos y objetivos. Para lo cual se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Supervisión y observación en el trabajo. Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta.

Encuestas al personal. Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de adiestramiento. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

Este análisis constituye la verificación de la realización de las acciones planeadas para el logro de los objetivos, resultados, cronograma y recursos asignados para el desarrollo de cada actividad del sistema implementado. Dicho seguimiento se adelantará a partir de los resultados esperados e indicadores que permitirán determinar los logros y dificultades en la ejecución.

5.2 Análisis de Pareto

Análisis de Pareto: esta herramienta ayudará a la organización de servicio tecnológico a encontrar problemas sin importancia frente a sólo unos graves.

De esta forma mejorar el servicio a los usuarios. Con el uso del análisis de Pareto se pretende:

- ✓ Identificar oportunidades para mejorar
- ✓ Identificar servicio para el análisis y mejorar la calidad.

- ✓ Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problema o causas de una forma sistemática.
- ✓ Para analizar las diferentes agrupaciones de datos.
- ✓ Al buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones
- ✓ Para evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso (antes y después)
- ✓ Cuando los datos puedan clasificarse en categorías
- ✓ Cuando el rango de cada categoría es importante

5.3 Seguimiento

El seguimiento de la implementación de este proyecto permitirá, sobre la marcha, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y solución a los problemas que se van encontrando en el desarrollo, la contrastación de los efectos (deseados o no deseados), a partir del análisis con los beneficiarios y de los resultados esperados.

En el seguimiento es posible determinar el impacto o contribución a estos propósitos. Por ello, además de la eficiencia con que se inviertan los recursos y se logren las metas. Constituye la verificación de la realización de las acciones planeadas para el logro de los objetivos, resultados, cronograma y recursos asignados para el desarrollo de cada actividad del sistema implementado. Dicho seguimiento se adelantará a partir de los resultados esperados e indicadores que permitirán determinar los logros y dificultades en la ejecución.

5.3.1 Capacitación

Se debe dar seguimiento a los planes de capacitación considerando que los empleados son el recurso más valioso del programa e invertir en ellos,

proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la empresa.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias del trabajador. El factor más importante en desarrollar la capacidad y crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas. Para el seguimiento de este proyecto se deben considerar lo siguiente:

- ✓ Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- ✓ Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- ✓ Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- ✓ Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- ✓ Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- ✓ Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.

5.3.2 Políticas de motivación

La motivación en la implementación de este proyecto es de suma importancia porque a través de la ella el equipo de trabajo o modulo está

estimulado a vencer los problemas cotidianos y ayuda a trabajar juntos para el logro de las metas.

Frederick Herzberg. (1959) organizó los factores de la motivación humana haciendo énfasis en los "satisfactores". Sus estudios revelaron que los factores de satisfacción más fuertes, o motivantes, tenían todos que ver directamente con el trabajo de la persona en particular:

- ✓ Resultados, logros
- ✓ Reconocimiento
- ✓ El trabajo en sí, el trabajo como actividad interesante
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Ascenso

La administración es la responsable en buscar situaciones que motivan no solo económicamente sino además la autoestima, se ha demostrado que las condiciones e higiene del trabajo tienen un efecto directo y positivo en la eficiencia de sus actividades.

Para que los empleados cumplan con su trabajo, sin sentirse presionados y trabajen libremente y contentos. Se propone implementar las siguientes técnicas de motivación:

- a. **Hacer interesante el trabajo:** se debe hacer un análisis minucioso de los cargos que existen en la empresa e identificar las tareas rutinarias. Es común encontrar empleados que ejecutan constantemente la misma operación sin cesar, esto ocasiona apatía aburrimiento.
- b. **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Implementar políticas de recompensas que sean vinculadas con el rendimiento. Éstas

podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- c. **Proporcionar recompensas que sean valoradas:** lo más importante es contemplar las recompensas con las que se dispone y saber además qué cosas valora el subordinado. La asignación de determinado proyecto o la confianza en el uso de una nueva máquina o herramienta, como una recompensa, hace que el empleado lo valore.
- d. **Tratar a los empleados como personas:** todos los trabajadores deben ser tratados con respeto, a todas las personas les gusta ser tratadas como individuos y por sus nombres.
- e. **Alentar la participación y la colaboración:** los supervisores deberán alentar la participación y la colaboración de los trabajadores. los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son muy altos y se ven reflejados en la productividad.
- f. **Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna:** se debe orientar al trabajador, para que en determinada situación sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

5.4 Mejora continua

Después de la implementación de los procesos establecidos, se debe disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se está obteniendo en la organización para que con esta información pueda compararse objetivamente.

Las perspectivas de las nuevas filosofías de administración relativas al manejo de los procesos son muy importantes, es por eso que para la mejora continua se debe apoyar en las siguientes herramientas:

- a. **Diagramas de flujo del proceso:** estos representan el trabajo realizado y la secuencia como se ejecuta, ayuda a detectar actividades innecesarias.
- b. **Hojas de seguimiento:** se emplean para registrar la ocurrencia del problema específico y las circunstancias que los rodean. Descubren problemas y su frecuencia.
- c. **Diagrama de causa y efecto:** este diagrama identifica las causas que contribuyen a los problemas, ayudan a organizar ideas, reducir costos y acortar la programación.
- d. **Análisis de Pareto:** ilustra la frecuencia de ocurrencia de causas que originan problemas en los servicios. Ayudan a encontrar donde están concentrados los esfuerzos, también ayuda a mejorar el servicio al cliente.

La mejora continua está dirigida a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz. Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la organización, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para después identificar un punto de referencia o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

5.4.1 Planear

Para la mejora continua se debe establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización con la planificación de las mismas.

5.4.2 Hacer

El hacer de la mejora continua es implementar cronogramas de actividades, determinar las capacidades del proceso operativo, la recolección de datos con ello hacer una lista de verificación hacer comparaciones con los objetivos establecidos.

5.4.3 Verificar

En la verificación se debe realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados. Para ello se debe emplear el análisis de tendencias y el gráfico de control.

5.4.4 Actuar

Se deben tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos, institucionalizar la mejora, comunicar la mejora a todos los integrantes de la organización de servicio educativo tecnológico y la identificación de nuevos proyectos.

5.5 Administración del recurso humano a futuro

A causa de la creciente complejidad profesional de esta área, hay una clara tendencia a conceder mayor nivel de autonomía a los departamentos de administración de recursos humanos.

Es por ello que la organización en estudio debe tener presente de este mundo cambiante, que la globalización sigue avanzando, por lo que se debe considerar los factores del entorno internacional, con este mapa teórico del futuro podrán manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica se imponga.

La empresa de servicios enfrenta toda una gama de desafíos, retos de carácter histórico, de carácter interno y externo. El objetivo es lograr las metas con un máximo de eficacia y en un marco de acciones responsables y éticas.

Para actuar con eficacia, se deben contribuir de manera efectiva al éxito, pero se debe mantener la perspectiva fundamental de su función, contribuir a los objetivos; siempre que las normas y políticas entren en conflicto con los objetivos.

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico de la situación actual de la organización de servicio educativo tecnológico permitió determinar que la cultura organizacional de la empresa refleja las aspiraciones individuales y colectivas que evidencian los deseos de cumplir las metas y objetivos.
2. Las herramientas administrativas de orientación al personal de nuevo ingreso permitirán diseñar programas exitosos de inducción para obtener un alto grado de participación de los empleados y con ello lograr su incorporación a la empresa.
3. La formulación de procesos de capacitación y desarrollo para el personal de nuevo ingreso es una herramienta fundamental para la Administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.
4. La estructura de programas de inducción permita orientar al personal de nuevo ingreso sobre los procedimientos, normas y reglamentos, tanto en el desarrollo del programa como en su implementación, con el fin de que pueda tener éxito.
5. Las acciones de capacitación ayudarán a los empleados a desempeñar sus funciones de productividad beneficios que pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional.

6. El establecimiento de parámetros generales a la integración de personal está contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados: historia de la organización, sus objetivos, misión, visión, horarios, días de pago, entre otros, con el propósito de crear un ambiente de trabajo que incentive el esfuerzo de los trabajadores.

7. Las técnicas de control y el mejoramiento continuo, como seguimiento de la implementación, permitirá evaluar la efectividad, es decir, si utilizan bien sus nuevas habilidades, descubrir deficiencias que aún persistan en su desempeño y planear capacitación adicional o refuerzos dentro del trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Conservar los archivos de la situación actual de la organización de servicio educativo tecnológico para su uso y comparación en futuras ocasiones para determinar el reflejo de las aspiraciones individuales y colectivas que evidencian los deseos de cumplir las metas y objetivos.
2. Hacer uso de las herramientas administrativas, estas permiten la orientación al personal de nuevo ingreso y diseñar programas exitosos de inducción para obtener un alto grado de participación de los empleados y con ello lograr su incorporación a la organización de servicio educativo tecnológico.
3. Formular proceso de capacitación y desarrollo para el personal de nuevo ingreso, esta herramienta mejorará la eficiencia del trabajo, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.
4. Estructurar programas de inducción permitan orientar al personal de nuevo ingreso sobre los procedimientos, normas y reglamentos, tanto en el desarrollo del programa como en su implementación.
5. Implementar programas de capacitación para los empleados de nuevo ingreso, esto permitirá desempeñar sus funciones de productividad y en consecuencia alcanzar las metas de la organización de servicio educativo tecnológico.

6. Establecer parámetros generales de integración de personal haciendo énfasis en el manual de bienvenida, historia de la organización, sus objetivos, misión y visión, esto permitirá crear un ambiente de trabajo que incentive el esfuerzo de los trabajadores.

7. Implementar el mejoramiento continuo a través de técnicas de control, para el seguimiento de la implementación, con el fin de evaluar la efectividad y descubrir deficiencias que aún persistan en su desempeño y planear capacitación adicional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Addison Wesley Iberoamericana. Gestión estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos:
2. Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos Editorial Trillas México 1994
3. Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur., Administración de Recurso Humano. Edición 12, Thomson learning. Bogotá Colombia. Año: 2005.
4. Brunet L (1999), El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias México: Editorial Trillas.
5. Chiavenato I, Administración de Recursos Humanos. Bogotá: (1994). Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
6. Dessler G (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall
7. Hall, R. (1996). Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. 2da Edición. México: Printice Hall.
8. Guiselli Edwin E; Brown Clarence, Psicología industrial. Editorial Letras México 1996.

9. Mórales Alfonso Carlos, Morales Emilio, Dirección y administración integrada de personas. Mc Graw-HILL/interamericana de España, S.A.V. 1 edición 2004

10. Werther, Jr. Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta edición, 2000, Editorial McGraw-Hill