UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

"Modelo Metodológico para la elaboración de manuales de Inducción"

Informe final de Investigación presentado al honorable Consejo Directivo de la Escuela de Ciencias Psicológicas.

POR

JULIO CESAR BAUTISTA LOPEZ
RODOLFO IVAN ESCOBAR PINEDA

Previo a optar al título de

PSICOLOGO

En el grado académico de

LICENCIADO

Guatemala, Septiembre de 1,999.

TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Abraham Cortez Mejía
D I R E C T O R

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
S E C R E T A R I A

Licenciada María Ileana Godoy Calzia
REPRESENTANTE CLAUSTRO CATEDRATICOS

SAN CARLOS
MALA

DE
OLOGICAS
iversitaria, Zona12
50985, ext. 490-1
67219, fax 4769914
JIC@edu.gt
TRO AMERICA

cc: Control Académico
CIEPs.
archivo

REG. 528-99

CODIPs. 1048-99

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL DE INVESTIGACION

Agosto 31 de 1999

Señores Estudiantes
Julio César Bautista López
Rodolfo Iván Escobar Pineda
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señores Estudiantes

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DECIMO SEGUNDO (12o.) de Consejo Directivo, de fecha 30 de agosto del año en curso, que copiado literalmente dice:

"DECIMO SEGUNDO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "MODELOS METODOLOGICOS PARA ELABORACION DE MANUALES DE INDUCCION", de la Carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, realizado por:

JULIO CESAR BAUTISTA LOPEZ CARNET No. 79-12929-3

RODOLFO IVAN ESCOBAR PINEDA CARNET No. 87-14769

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo y revisado por la Licenciada Edith Ríos de Maldonado.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CONSEJO DIRECTIVO
USAC

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
SECRETARIA

/Rosy

" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "

N CARLOS
LA

IGICAS
rsitaria, Zona12
5, ext. 490-1
9, fax 4769914
usac.gt
D AMERICA

Universidad de San Carlos
ESC. CIENCIAS PSICOLOGICAS
RECIBIDO
27 AGO. 1999
HORA

CIEPs. 76/99
REG. 528/99

Guatemala, 26 de agosto de 1999

INFORME FINAL

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Edith Ríos de Maldonado, ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado:

"MODELOS METODOLOGICOS PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE INDUCCION"

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

ESTUDIANTE:	CARNE No.
JULIO CESAR BAUTISTA LOPEZ	79-12929-3
RODOLFO IVAN ESCOBAR PINEDA	87-14769

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICDA. EDITH RIOS DE MALDONADO
COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA
COORDINACION
CIEPS
USAC

c.c. Revisor/a
Archivo
ERDM/edr

" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "

SAN CARLOS
MALA
DE
OLOGICAS
Universitaria, Zona 12
NTRO AMERICA

Universidad de San Carlos
ESC. CIENCIAS PSICOLOGICAS
RECIBIDO
27 AGO. 1999
HORA

CIEPs. 75/99

Guatemala, 26 de agosto de 1999

LICENCIADA
EDITH RIOS DE MALDONADO, COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

LICENCIADA RIOS DE MALDONADO:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

"MODELOS METODOLOGICOS PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE INDUCCION"

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

ESTUDIANTE:	CARNE No.
JULIO CESAR BAUTISTA LOPEZ	79-12929-3
RODOLFO IVAN ESCOBAR PINEDA	87-14769

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicologia, emito **DICTAMEN FAVORABLE**, y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICDA. EDITH RIOS DE MALDONADO
DOCENTE REVISORA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES
COORDINADOR
CIEPS
USAC

c.c. Archivo
Docente Revisora

ERDM/edr

" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "

Agosto 23, 1999.

Licenciada
Edith Ríos de Maldonado,
Coordinadora Departamento
De Investigación
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Estimada Licenciada de Maldonado:

Por este medio, me permito informarle que he revisado el Informe final de Investigación titulado: "Modelo metodológico para la Elaboración de Manuales de Inducción", presentado por los estudiantes Julio Cesar Bautista López, carnet No. 7912929-2 y Rodolfo Iván Escobar Pineda, carnet No. 8714769.

Considero que el mismo llena los requisitos dispuestos por dicha casa de estudios, por lo que someto a su evaluación, a fin de continuar los trámites administrativos requeridos.

Al agradecer de antemano su fina atención a la presente, aprovecho la oportunidad para suscribirme,

Atentamente,

Lic. Luis Mariano Codoñer Castillo
Asesor de tesis
Colegiado No. 2,416

c.c. archivo

CARLOS
A

ICAS
Maria, Zona12
ext. 470-1
fax 4769914
AMERICA

cc.: Control Acad.
CIEPs.
archivo

REG. 528-99

CODIPs. 1000-99

APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION Y NOMBRAMIENTO DE ASESOR

Agosto 18 de 1999

eñores Estudiantes
ulio César Bautista López
odolfo Iván Escobar Pineda
scuela de Ciencias Psicológicas
dificio

eñores Estudiantes

ara su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes l Punto VIGESIMO SEGUNDO (22o.) del Acta CUARENTA Y UNO NOVENTA Y JEVE (41-99) de Consejo Directivo, de fecha 121 de agosto del año n curso, que copiado literalmente dice:

VIGESIMO SEGUNDO: El Consejo Directivo conoce el expediente que ontiene el Proyecto de Investigación titulado: "MODELOS ETODOLOGICOS PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE INDUCCION", de la arrera: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, elaborado por:

ULIO CESAR BAUTISTA LOPEZ	CARNET No. 79-12929-2
ODOLFO IVAN ESCOBAR PINEDA	CARNET NO. 87-14769

l Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia atisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de nvestigaciones en Psicología -CIEPs., resuelve aprobarlo y nombrar omo asesor al Licenciado LUis Mariano Codoñer Castillo."

tentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CONSEJO DIRECTIVO
U.S.A.C.

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
SECRETARIA

Rosy

" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "

DEDICATORIA DEL ACTO

A DIOS:

Por ser la existencia misma de amor y sabiduría que nos inspira a realizar nuestros sueños.

A MIS PADRES:

Oscar Bautista (QEPD)
Lidia López (QEPD)
Por darme la vida y guiarme en los primeros años de la misma.

A MI ABUELITA:

Chusita Salazar vda. De López (QEPD)
Por sus palabras y sabiduría en el momento justo.

A MIS HERMANAS:

Blanca Bautista
Nidia Vasquez
Por su amor y apoyo al lograr mis metas.

A MIS CUÑADOS Y SOBRINOS:

Con cariño, gracias Alejandrita por ser como eres.

A MI ESPOSA:

Graciela Capenti
Por ser amor, paciencia y ayuda en todo momento.

A MI FAMILIA:

Por su ayuda a ser la persona que hoy soy.

A MI PRIMO:

Eduardo Cintora (QEPD)
Por ser más que un primo y estar siempre dispuesto a ayudarme.

A MIS AMIGOS:

Por su amistad y actitud de animarme a seguir adelante. A Bruce Sider por su apoyo incondicional.

DEDICATORIA DEL ACTO

A DIOS:

Por haberme brindado todo lo que tengo y lo que venga en el futuro.

A MIS PADRES:

En especial a mi mamá Ana María Pineda Flores, por haber sido el pilar de mi vida a pesar de las dificultades que tuvo que enfrentar.

A MI ABUELITA:

María Teresa Barrera Sánchez
Por su consuelo y presencia en los momentos difíciles de mi vida.

A MIS HERMANOS:

Que este logro sirva de ejemplo para ellos hacia su futuro, en especial a José Alexander (QEPD), a quién de seguro le hubiera gustado compartir conmigo este triunfo.

A MIS CUÑADOS Y SOBRINOS:

Con cariño a todos.

A MI ESPOSA:

Patricia Cifuentes
Por su apoyo, paciencia y habilidad para demostrarme su amor durante todos estos años de matrimonio.

A MIS HIJOS:

Por llenar mi vida de alegría y de razones para seguir adelante.

A MI FAMILIA:

Por su ayuda a ser la persona que hoy soy, incluyendo por supuesto a la familia de mi esposa y la familia de mi papá, las que me han tratado como una persona valiosa desde el primer momento en que me conocieron, en especial a Julieta, Oscar, Rosario, Mario, Tulio, Blanca y todos allá en mi segunda casa Mazatenango.

A MIS AMIGOS:

Por su amistad y apoyo hasta este momento.

TESIS QUE DEDICAMOS A:

LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:

Casa de estudios que nos brindo la oportunidad de llegar a este momento.

LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS:

Lugar en el que además de instrucción, recibimos formación para la vida.

LAS AUTORIDADES DE LA ESCUELA:

En especial a Abraham Cortez, por el apoyo que nos has dado y tu genuino interés en desarrollar nuestra escuela.

NUESTROS CATEDRATICOS:

Sin los cuales nuestra formación hubiera sido imposible, en especial en el caso de personas como: Carlos Orantes Troccoli, Edith Ríos de Maldonado, Mayra Luna, Zoila de Jauregui, quienes siempre han tenido una especial atención para con nosotros.

PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA:

Quienes en todo momento nos han demostrado su aprecio y a quienes de seguro debemos también el sentirnos tan a gusto en nuestra casa de estudios.

NUESTROS COMPAÑEROS EN DOCENCIA:

En especial a Ottoniel Montenegro, Fernando Letona, Miguel Guillén, Carlos López y Yolanda de León, con quienes compartimos el gusto de devolver a la Escuela, algo de lo que ya nos dio.

PROGRAMA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL:

Por la oportunidad de continuar formándonos, en el área profesional en la que mejor nos sentimos, incluyendo por supuesto a los alumnos del mismo.

NUESTROS PADRINOS DE GRADUACION:

A quienes consideramos figuras de ejemplo a seguir en la vida.

A USTED EN ESPECIAL:

Esperando que nuestro estudio le sirva como referencia ó al menos como una lectura interesante para mejorar su conocimiento sobre el tema abordado.

PADRINOS DE GRADUACION

Licenciado José Antonio García Mayorga
USAC

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo
USAC

Licenciada Frances Claudette Escobar Santiago
USAC

Licenciada Mayra Friné Luna de Alvarez
USAC

Licenciado Luis Alberto López Salazar
USAC

Dr. Gustavo Adolfo Barrientos España
USAC

PROLOGO

Casi todos tenemos vivos recuerdos sobre expectativas de nuevas experiencias. Esas experiencias pudieron ser la entrada a clubes o sociedades nuevas, empezar un trabajo nuevo o iniciarnos en una nueva carrera. Podemos de seguro, recordar aún la decepción sentida cuándo el trabajo que empezamos o el club al cual nos afiliamos, estaban muy lejos de lo que esperábamos que fueran.

En estos casos, cuando nos sentimos decepcionados, estamos propensos a reprocharnos o a sentirnos culpables, especialmente cuando salimos de alguna compañía, a veces sin aviso alguno o en breve tiempo. Lo que rara vez hacemos es preguntarnos por qué tuvimos una impresión falsa de la organización y por qué nos frustramos.

También hay gerentes, jefes y profesores que se preguntan por qué ese personal, alumnos o miembros que escogieron, de repente se retiran o pierden toda motivación para hacer un trabajo adecuadamente. Estos gerentes y esas otras personas se inclinan a culpar a los nuevos empleados por no adaptarse al trabajo o a las secciones de Recursos Humanos por escoger gente equivocadamente. Rara vez ellos observan la forma en que los individuos han sido iniciados en la organización y si las expectativas que tienen los nuevos empleados se pueden satisfacer.

Es de esta manera que queremos dejar en claro, por qué desde nuestra perspectiva, se hace de vital importancia, implementar procesos técnicamente diseñados de Inducción, para el personal de nuevo ingreso a las empresas, pues sin estos, de seguro continuará siendo alto el riesgo de que los nuevos empleados fracasen en sus intentos de adaptarse a las organizaciones o en todo caso dicha adaptación se llevará más tiempo del necesario.

Seguramente contribuiremos con los profesionales que se desempeñan en el área de Recursos Humanos, al proporcionarles un manual que contiene la metodología puesta en práctica a través de varias organizaciones en el medio. Pero igualmente esperamos contribuir con beneficiar al nuevo empleado, aquel que seguramente tendrá altas expectativas en cuanto a su futuro empleo, pero que de seguro dependerá en gran medida del apoyo que reciba de sus nuevos compañeros, para lograr el éxito perseguido.

INTRODUCCION

La administración de recursos humanos tiene como tarea primordial proporcionar los lementos humanos requeridos por la organización, para la ejecución de sus actividades y, bviamente desarrollar habilidades y aptitudes del individuo que lo satisfagan a sí mismo y a colectividad en donde se desenvuelve. Es aquí, en donde los tres subsistemas para la aptación del recurso humano: **reclutamiento, selección, y contratación de personal,** eben ser complementados por la **Inducción del personal**, con el fin de, no solo proporcionar portunidades para llenar las vacantes actuales, sino también propiciar la socialización decuada del individuo a la organización a la que se está incorporando. Si esto no fuese así, osiblemente la formula seria: vacantes-requisitos-ocupante-tarea, tal proceso perdería su erspectiva real ante la misión que toda organización tiene, la cual es: "desarrollar el otencial humano y construir organizaciones fuertes con un eficiente trabajo de equipo, que ermita lograr un equilibrio entre la movilidad del personal y su salud organizacional" [1]; así ismo tampoco cumpliría con las demandas actuales de la sociedad, que van encaminadas a grar igualdad de oportunidades de empleo y satisfacción, más desarrollo dentro de las ismas. Son todos estos elementos los que hacen trascender este subsistema más allá que la mple presentación del nuevo personal que conformará la organización hacia los que ya se ncuentran en ella, proporcionando un valor agregado único a la misma.

Dada entonces esta importancia, perseguimos desarrollar una metodología que ermita la elaboración de un Manual para Procesos Induccionarios, el cual será sustentado or el conocimiento empírico adquirido mediante la experiencia de los ponentes, pero ualmente, por medio de la información que encontraremos en el refuerzo de las consultas ibliográficas utilizadas para el efecto. Dejaremos al interesado en consultar este trabajo, referencia del cómo hacer un manual, pero también la experiencia de uno ya realizado, el ual recopila gran cantidad de acciones experimentadas que han dado resultados positivos entro de las organizaciones en las que se ha puesto en práctica, para que al final, sea el ismo, el que decida de qué manera diseña sus propios procesos de Inducción. El texto ompleto, guiará al interesado, de tal manera que le permitirá visualizar aspectos de fondo ue deben saberse para poder implementar un proceso induccionario, partiendo del hecho nportante, de que en toda actividad técnicamente administrada, no debe conocerse nicamente la herramienta, sino que debe saberse de dónde viene, qué persigue, cómo se esarrolla etc.. Delimitaremos cómo debe uno prepararse para un proceso induccionario, uiénes deben involucrarse en él, cuál debe ser la participación del administrador de ecursos Humanos en estos procesos, procurando no perder de vista que cada subproceso en administración, tiene un contexto más amplio que debe conocerse.

onsideramos que el tema seleccionado tiene trascendencia social, pues de este manual se odrán mejorar los procesos de integración del personal hacia la organización seleccionada, arantizando con esto, el desarrollo de la misma, garantizando igualmente que un grupo social eterminado se beneficie al encontrar una organización que le brinde lo necesario para su recimiento psíquico, lo cual obviamente no es fácil de encontrar en las empresas. Es además, n tema de impacto real y de aplicabilidad genérica, pues seguramente cualquier profesional ue cuente con la formación académica necesaria y que se encuentre en una posición de

---

Sherman y Bohlander, Administración de los Recursos Humanos pag. 152

administrador de Recursos Humanos, podrá utilizar el modelo propuesto, únicamente
adaptar los contenidos a su realidad, teniendo únicamente el cuidado de valerse de
recursos y, no necesariamente, de los que en el manual se plantearan.
El estudio permitirá ampliar la visión del conocimiento que se tiene sobre el tema, pues tod
los textos del área de administración y del área de Psicología Industrial específicamente,
refieren al tema, pero difícilmente pueden proporcionar un modelo integral y funcio
adaptado a nuestra realidad.

CAPITULO

4

INICIACION A LA CULTURA CORPORATIVA

Comencemos por entender que cultura es "un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatutos constitucionales, ideas y oficios humanos, creencias y costumbres, un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual, por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presentan"[2].

Cada cultura tiene tres aspectos fundamentales:

1. El tecnológico
2. El sociológico
3. El ideológico

El tecnológico está relacionado con herramientas, materiales, técnica y maquina. El aspecto sociológico comprende las relaciones entre los hombres; el aspecto ideológico incluye: creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos.

La cultura comprende mucho más de lo que, a primera vista, se puede observar desde el campo de la dirección empresarial. En ella encontramos tanto aspectos materiales y tecnológicos, como ideológicos y espirituales. Por consiguiente las técnicas y productos, las relaciones y estatutos y las costumbres y prácticas religiosas tienen un sitio dentro de la cultura.

El concepto de "cultura", por tanto, está íntimamente relacionado con las disciplinas empresariales tradicionales de producción y marketing, de recursos financieros y humanos.

LA CULTURA CORPORATIVA

La cultura corporativa, en otras palabras, no es terreno exclusivamente del director de personal o director general. Tiene alcances e implicaciones mucho más amplios. En su definición más amplia, podemos citar a los autores Peters y Waterman, quiénes se refieren a la misma de la siguiente manera: "mientras trabajábamos en la investigación de nuestras compañías de primer orden, nos sorprendió el uso dominante de historias, cuentos y leyendas que utilizaban las personas para explicar las características de sus grandes instituciones. Todas las compañías que entrevistamos, desde Boeing hasta Mcdonalds, eran simplemente ricos tapices hechos de anécdotas, mitos y cuentos de hadas, si cuentos de hadas, la gran mayoría de personas que cuentan historias sobre T.J. Watson, fundador de IBM, nunca ha conocido al hombre, ni ha tenido experiencia directa de la realidad original y cotidiana. Sin embargo, en un sentido organizativo, estas historias, mitos y leyendas son importantes,

[2] Lessem, Ronnie en su obra GESTION DE LA CULTURA CORPORATIVApp. 1-13

porque expresan los valores compartidos de la organización empresarial, o lo que es lo mismo, la cultura"[3].

POR QUE UNA CULTURA CORPORATIVA

"Casi de la noche a la mañana, el concepto de Cultura Corporativa, se ha convertido en la piedra de toque de los círculos empresariales"[4]. En los años cincuenta y sesenta el MBO (dirección por objetivos) era la consigna del día del director empresarial. En los sesenta y setenta el DO (desarrollo organizativo y dirección de cambio) influyeron en los directivos progresistas.
En los ochenta y noventa parece probable que la cultura empresarial juegue un papel dominante en el pensamiento directivo en general. Por que ha de ser así, de hecho hay cuatro razones principales para esto:

1. La dirección empresarial se ha hecho progresivamente más humana.
2. Se ha producido un retorno reciente a las cuestiones fundamentales.
3. Los directivos, hoy día, se han convertido en "cultivadores de significados".
4. El mito y el ritual han penetrado en la esfera de la dirección empresarial.

NOS HEMOS HECHO MÁS HUMANOS

La cultura es el modelo global del comportamiento humano dependiente de la capacidad del hombre para aprender y transmitir conocimientos a generaciones sucesivas, a través del uso de sistemas de pensamiento abstracto (diccionario Webster´s internacional).
La cultura, como suelen decir los antropólogos, es lo que distingue al hombre racional del animal instintivo. Durante los últimos cincuenta años, las empresas en particular y la dirección de organizaciones empresariales en general, se han hecho más racionales y humanas.
A medida que la vida, al menos en el mundo industrializado, se ha hecho menos "brutal y más duradera", las cualidades más refinadas han empezado a cobrar mayor importancia que las más duras, orientadas a la supervivencia. El mismo proceso de evolución ha afectado a la teoría y práctica de la dirección empresarial.

ESTABLECIMIENTO DE UNA CULTURA BASADA EN LA RAZON

La cultura basada en la razón, incluye relaciones duraderas y adaptables con fuerzas sociales de dentro y de fuera de la compañía, constituidas tanto formal como informalmente, reforzadas por la continuidad del aprendizaje y de la formación táctica y por la homogeneidad de perspectivas.
Por tanto, la cultura basada en la razón se representa por:

- La definición de la actividad empresarial por parte de la compañía.
- Valores, actitudes y creencias dominantes.
- El estado de sus estructuras formales e informales.

---

[3] Lessem, Ronnie en su obra GESTION DE LA CULTURA CORPORATIVApp. 10

[4] Ibidem, pp.10

- La base de conocimientos primarios de la actividad empresarial.

RETORNO A LOS ORIGENES DE LA DIRECCION EMPRESARIAL

De forma irónica, la cultura corporativa, ha surgido de un movimiento de vuelta a los orígenes en el mundo de la dirección empresarial. Sus raíces no se encuentran en las ciencias conductistas contemporáneas, sino en esa disciplina tradicional, anclada en el mundo primitivo, que es la antropología. La cultura entonces, se ve representada por aspectos nada novedosos, sino más bien convencionales, como lo son:

- Historias, leyendas y cuentos de hadas de impacto inmediato.
- Productos tangibles y declaraciones de misión y de servicio.
- Héroes del negocio y una red cultural de personajes.
- Dirección errante y una inclinación por la acción.

NOS HEMOS CONVERTIDO EN FABRICANTES DE SIGNIFICADOS

"En la dirección empresarial, como en la música, existe una clave baja y una alta. La alta generalmente lleva la melodía de la música y el equivalente de la melodía en la dirección empresarial es el estilo del director. El estilo de un director (la forma en que centra su atención e interacción con la gente) marca el tono a sus subordinados. La clave baja de la dirección lleva significados a un nivel más profundo y comunica lo que a la dirección realmente le preocupa"[5]. Estos mensajes pueden influir profundamente en la organización. Todos estos aspectos se trasladan por medio de:

- La historia y la evolución de la compañía y su personas
- Los contextos social, económico y cultural en que se desarrolla.
- La importancia, calidad y significado de sus productos/servicios.
- El diseño y la calidad de vida de su ambiente de trabajo.

En los últimos años , el papel del "espíritu" en la vida de la organización ha adquirido de repente una nueva preeminencia en los círculos de dirección empresarial. Esto de seguro ha obligado a los administradores actuales a prestar más importancia a procesos que conllevan a la transmisión de mensajes por medio de actividades organizadas y tecnificadas que contribuyan a la rápida asimilación de la cultura de los actuales y los nuevos trabajadores, garantizando de seguro así su rendimiento futuro.

[5] Davis Keith, Ph.D, Newstrom John W., Ph.D, Sistemás Sociales, Capitulo 3, En su obra El Comportamiento Humano En El Trabajo: Comportamiento Organizacional, pp. 54.

MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO

"Las personas trabajan por muchas razones (para adquirir, para lograr, crear, ganarse el respeto , socializar, dominar) y no, según parece, porque posean alguna necesidad especifica innata para el trabajo. Los factores culturales y las experiencias de aprendizaje tienen mucho que ver en por que un individuo particular trabaja: de esta manera las personas pueden diferir notablemente en lo que consideran importante en la situación laboral"[6]. El interés en las razones por las que la gente trabaja, nace principalmente de la certidumbre de que al investigar esto podemos descubrir lo que la motiva para trabajar bien y lo que la hace sentirse satisfecha con su trabajo. Se puede esperar que la persona tienda a trabajar con mayor intensidad y a estar más contenta en su trabajo, en el mismo grado en que su situación laboral le proporciona más, en lugar de menos de aquello por lo que está trabajando. Algunos autores interiorizan el argumento anterior al intentar traducir los objetivos de trabajo en necesidades humanas y la satisfacción en el trabajo en satisfacción de las necesidades. Puesto que muchos objetivos de trabajo (por ejemplo, dinero) satisfacen necesidades (por ejemplo, alimentos, seguridad, estatus), solo de manera indirecta requiere este enfoque teórico que se identifiquen las necesidades y una descripción de la manera en que los factores de trabajo satisfacen estas necesidades. Maslow, Herzberg y Mclelland han abordado estas cuestiones. Otra cuestión de cierto interés es la manera en que las necesidades operan (y la satisfacción de las necesidades), para influir sobre la ejecución.
La respuesta ordinaria es que las necesidades energizan y dirigen el comportamiento; así, la gente trabaja con mayor intensidad cuanto mayor sea su necesidad particular en pro de las cosas que satisfacen sus necesidades.
En otras teorías se considera la satisfacción de las necesidades solamente como una parte de la historia. En ellas, la satisfacción en el trabajo y la ejecución dependen al igual, de factores como intenciones , expectaciones, percepciones de rol, habilidades, productos y valencias. Una persona puede dejar de ejecutar su trabajo porque:

- Ha dejado de proponerse metas específicas o se ha propuesto metas inapropiadas.
- Ha entendido mal lo que se espera de ella, o la mejor estrategia para lograrlo.
- Cree que no está a la altura de la tarea, de aquí que su esfuerzo no rinda la ejecución apropiada.
- Cree que su ejecución no recibirá la debida compensación.
- Tiene muy poca estima las recompensas que le proporciona su actuación, o las considera injustas.

Entendamos igualmente que no solamente debemos considerar todos estos factores de manera individual, sino también las interacciones entre ellos. Por consiguiente, una enorme

[6] Lessem, Ronnie Introducción a la Cultura Corporativa pp. 1-13

cesidad puede darle a una recompensa particular una valencia elevada y positiva, en el caso algún individuo. No obstante, a no ser que el sienta que existe alguna oportunidad de que mayor esfuerzo de su parte le pueda ganar esa recompensa, no se esfuerza por mejorar ejecución (teoría de la expectancia).

ualmente, una mujer puede necesitar dinero urgentemente y obtener un empleo con un lario bastante holgado y pese a que ahora satisface su necesidad, se puede sentir tremadamente insatisfecha porque su salario es comparativamente menor que el de sus mpañeros varones, que no están trabajando con mayor intensidad que ella. De hecho, dría reducir su nivel de esfuerzo como resultado de esto ("teoría de la equidad[7]").

mada en su conjunto, la investigación sobre la satisfacción en el trabajo y sobre la otivación para actuar, claramente refuta la postura de la administración científica de que ser humano se le motiva solo con incentivos económicos y la de la postura de las relaciones manas de que la ejecución motivada es un resultado directo de la satisfacción. Esto no iere decir que el dinero o la satisfacción no tengan ninguna importancia, sencillamente eremos decir que ninguno de ellos tiene la influencia directa y exclusiva que se sugiere.

uchos son entonces, los factores que controlan la satisfacción, incluyendo algunos que oceden del mismo individuo (habilidad, personalidad, y percepciones de si mismo), lo mismo e algunas procedentes de la situación laboral.

Howell, William C., Motivación y satisfacción en el trabajo, Capítulo 3 En su obra Psicologia Industrial Y Organizacional, Sus Elementos Esenciales, pp. 63.

3

RAZONES PARA TENER UN PROGRAMA DE INDUCCION

Teniendo en claro todo lo anteriormente expuesto, es importante que comencemos a reflexionar sobre el tema central de nuestro estudio; la Inducción del nuevo personal es una necesidad basada en el entendimiento de que hemos regresado en el esquema de los modelos empresariales modernos, a comprender que el Recurso Humano significa la base del desarrollo de nuestras organizaciones. Sin embargo no todas comprenden los principios acá vertidos y siguen ignorando la importancia de esta actividad, por lo que la Inducción sistemática con frecuencia se pasa por alto y esto da como resultado la pérdida de una serie de beneficios, a saber:

- Financieros: una rotación de personal innecesariamente grande aumenta los costos de reclutamiento, selección, contratación entrenamiento etc.
- Motivacionales: el personal que se somete a programas de Inducción adecuadamente desarrollados, tiene más probabilidades de comprometerse a más largo plazo con la organización.
- Capacitación y desarrollo: como la Inducción es posiblemente la primera experiencia que el recién entrado tiene respecto al entrenamiento de la organización, es importante que cause una buena impresión.
- Vigilancia del ambiente externo: los recién llegados pueden ser una medida efectiva de la forma como se observa a la organización desde afuera.
- Influencia en el personal actual: la Inducción puede tener un efecto benéfico en el personal actual, a través de su participación en el proceso.[8]

No hay que ir demasiado lejos en cuanto a remarcar estos beneficios, para recordar cuándo quedamos decepcionados con un empleo nuevo y cuándo fuimos torpemente tratados por los directivos con los cuales anhelábamos trabajar. Será que no se ajustaron a la realidad las expectativas que nos generó la persona que realizó el proceso de selección, llegamos al extremo de querer únicamente escaparnos y olvidar esa mala experiencia; puede ser que esta experiencia no haya sido vivida por alguno de nosotros, pero en realidad entendemos que una pobre introducción en una ocupación nueva tiene un efecto desmotivador sobre cualquiera de nosotros.

Por supuesto si logramos quedarnos en estas organizaciones, con el paso del tiempo se olvidan las dificultades afrontadas al inicio; en el desarrollo de nuestro estudio buscaremos recordar a todos las dificultades enfrentadas en la Inducción de nuevos empleados, buscando la manera de proponer un método adecuadamente organizado para lograr los beneficios antes planteados a las organizaciones o profesionales que quieran utilizarlo como referencia.

FACILITADOR DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

8 Meighan Michael, Programas de Induccion, pp.3

Si el papel de la Inducción consiste simplemente en aclimatar a los nuevos empleados y hacer que se acostumbren a la nueva organización, a la larga se está causando un perjuicio, la Inducción deber ser un proceso de doble vía y asegurar que los puntos de vista , las aspiraciones y los intereses de todos los empleados nuevos sean un factor en la toma de decisiones sobre el cambio organizacional .
La Inducción no es un periodo de prueba, aunque pueden ir paralelos. Tampoco se trata solamente de ayudar a que el individuo se adapte a la organización. Sea que la organización deba o no cambiar, tiene que ofrecer mecanismos para lograr acceso a los puntos de vista, valores e intereses de los nuevos empleados, los cuales deben transmitirse a los gerentes y personas que toman decisiones, esto contribuirá a observar desde nuevas perspectivas, las realidades cotidianas de nuestras organizaciones, las cuales pueden estar tan contaminadas que ni siquiera nos demos cuenta de lo mal que estemos.

EFECTOS EN LOS EMPLEADOS ANTIGUOS

Es evidente que también los antiguos empleados se benefician con el desarrollo de programas de Inducción. Primero, podemos conocer aspectos importantes de nuestros competidores, a través de la información que el personal nuevo trae consigo, segundo cuando se le pide al personal que participe desarrollando elementos para el proceso, puede ser que esto genere el efecto de recapacitación sobre la manera en que se están haciendo las cosas actualmente. Igualmente podemos generar motivación en el antiguo empleado, al involucrarlo en tareas que lo distraen de su rutina diaria, lo cual le generara el incentivo de ser tomado en cuenta.

4

A QUIÉN SE DIRIGE UN PROGRAMA DE INDUCCION

Ubicar quién debe ser receptor de un programa de Inducción es lo más sencillo: Cualquier nuevo empleado, sin embargo entendamos que la potencialidad de un proceso Induccionario no puede incluir solamente esta parte del mismo pues seguramente también es susceptible a un proceso de este tipo cualquier persona que pasa de una a otra parte de la organización, se encarga de un puesto nuevo ó trabaja con gente nueva.
En nuestro estudio, trataremos, exclusivamente, el caso del nuevo personal que ingresa a las organizaciones, para este efecto comencemos por entender algunos principios importantes:

1. Todos los programas de Inducción se deben basar en las necesidades individuales, pero también han de tenerse en cuenta las necesidades de grupos particulares.
2. La Inducción también es importante para la gente que asume nuevos cargos dentro de la organización ó cuándo se introducen nuevos cambios o desarrollos en los mismos puestos.

En ambos casos es importante tener un panorama claro sobre quiénes pueden ser los nuevos empleados dentro de la organización, solo para ejemplificar, pensemos en qué grupos pueden darse:

- Mujeres que regresan a trabajar
- Desempleados por mucho tiempo
- Diferentes grupos étnicos
- Trabajadores muy jóvenes
- Trabajadores de edad avanzada
- Ex empleados de la organización
- Profesionales sin experiencia
- Profesionales con amplia experiencia
- Personal técnico
- Personal sin formación educativa etc.

Ante tal diversidad , el proceso Induccionario debe ser algo que contemple la cobertura de diversidad de opciones de nuevos empleados, puesto que esto influirá directamente en el impacto que tenga el programa en el grupo de nuevos empleados. "Esto se aclara, porque seguramente habrán situaciones en las que el grupo de nuevos empleados cuente con diferentes perfiles, en donde sería realmente muy complicado en pensar en un proceso por cada empleado por separado"[9].

[9] Enciclopedia de la Psicología OCEANO Tomo 4, sección sobre EL ADULTO Y EL TRABAJO, Incorporación al trabajo y selección del trabajo pp. 155.

En los casos en que el proceso Induccionario esté orientado a preparar a empleados antiguos a asumir nuevos cargos, será sumamente importante contar, cuándo menos, con la adecuada descripción del nuevo puesto a asumir, para que la persona pueda empaparse de las directrices iniciales, esto debiera en el mejor de los casos, complementarse con un seguimiento de los niveles supervisores, que permitan determinar la existencia de dudas o retroalimentar el proceso para mejorarlo en posteriores ocasiones, este proceso por si, genera ya alguna motivación para empleados antiguos, lo cual analizábamos previamente en cuanto a los beneficios de los programas Induccionarios.

5

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCION

En el diseño de un programa de Inducción adecuadamente desarrollado, es importante tomar en cuenta el Qué , el Cómo y el Con qué, debemos armar nuestros programas. Un método simple de ver el contenido de los cursos y programas de Inducción consiste en hacer una lista de todas aquellas cosas que debe saber un recién llegado. Esto dará la base para un curso de Inducción. Sin embargo esto no es tan sencillo, deben considerarse aspectos como: las posiciones a las que van cada uno de los nuevos integrantes, el nivel de escolaridad de los nuevos empleados, etc., esto nos lleva a considerar adecuadamente lo apropiado que sea el contenido de nuestros programas Induccionarios.
Un buen método para determinar los contenidos de nuestro modelo de Inducción es considerar las cosas que se tienen que saber, las cosas que se deben saber y las cosas que se pueden saber, es decir, para cada individuo que entra en una organización tenemos que hacer tres preguntas.

QUE COSAS TIENE QUE SABER UN RECIEN LLEGADO

Obviamente hay muchos asuntos de personal, como vacaciones, salarios, sueldos, etc., los cuales tiene que saber todos los recién llegados, sin embargo, no todos necesitan saber esas cosas con los mismos detalles. "Los salarios pueden ser más importantes para el joven recién llegado que los derechos a pensión, mientras que la pensión de la compañía pudo haber sido uno de los atractivos para un seleccionada de más edad"[10].
Muchas organizaciones tienen varias secciones o Departamentos , en algunos Departamentos vinculados con la producción, de seguro, será más útil dar instrucciones iniciales sobre cuestiones de seguridad industrial a los nuevos empleados, de lo que puede ser para empleados de las áreas de oficina, pero por supuesto habrán cuestiones de seguridad que también tendrán que ver las personas de las oficinas como el lugar donde están las salidas de emergencia, donde se localizan los extinguidores etc.
Básicamente el punto, es que de seguro los programas de Inducción, deberán variar de acuerdo con la gente que llegue a la organización. En consecuencia, tenemos que aprender a tratarlos sobre una base colectiva, pero entendiendo que en algún momento deberemos llegar a la individualidad del proceso Induccionario.

Reyes Ponce, Agustin ,Politicas de Personal, en su obra Administracion De Personal, Primera Parte, p.45.

QUE DEBE SABER UN RECIEN LLEGADO

Igualmente que con los asuntos que obligadamente se deben saber, debe administrarse todo lo que se debería conocer, en este aspecto es fundamental vincular a las personas con cuestiones como los reglamentos internos, las políticas más importantes en relación al Recurso Humano, cómo estamos organizados, la distribución de las divisiones de la empresa, quiénes conforman la línea directiva de la empresa etc.. Todas estas cosas no son de vida o muerte, pero al final son cuestiones que la persona debería saber.

QUE COSAS PODRIA SABER UN RECIEN LLEGADO

Todo lo que la persona podría saber son de seguro los aspectos que pueden ser de interés para el recién llegado, pero que no son fundamentales para su bienestar. Por ejemplo, hablemos de que seguramente es importante que conozca cuál es la historia de la empresa, pero no necesariamente esto significa que la persona no podrá subsistir en la empresa si desconoce este aspecto; en resumen la Inducción deberá contemplar varios elementos generales, pero igualmente deberá plantear cuestionamientos individuales que permitan el ajuste adecuado del nuevo empleado.

META Y OBJETIVOS

Si no sabemos a donde vamos, menos sabremos como llegar hacia allá, esto significa que de seguro nuestro programa deberá contar con una dirección clara que le permita tener un horizonte claro, en el caso específico del proceso de Inducción, los objetivos y metas del mismo, se deberán plantear en el manual inicial del proceso, el cual deberá plantear la política en relación al mismo, las normas que regirán el proceso y por supuesto la descripción narrativa del mismo, a fin de apuntar en todo momento hacia el mismo horizonte cuándo efectuemos proceso de Inducción al nuevo personal. Para el efecto es necesario que entendamos el alcance de los manuales de procedimientos.

LOS MANUALES COMO MEDIOS EFICACES DE COMUNICACIÓN INTERNA

"La variedad de los medios de comunicación tanto verbales como escritos es ilimitada. Muchas instituciones utilizan tan solo unos pocos de estos medios en atención a lo limitado de su tamaño o de sus necesidades"[11]. Otras, generalmente grandes empresas que efectúan una variedad de actividades, utilizan la mayoría de ellos principalmente los medios escritos. No existe una regla que determine el uso de un instrumento u otro, la elección estará determinada por los requerimientos de cada situación particular.

---

[11] Almazán M. ,Jorge Mario, Los Manuales Como Medios Eficaces de Comunicación Interna, Capitulo VIII en su obra Comunicación, pp. 50.

DEFINICION Y PROPOSITO

"Los manuales son los instrumentos o medios a través de los cuales se comunican las decisiones administrativas concernientes a la empresa políticas y procedimientos operativos a los ejecutivos y empleados que laboran en los distintos niveles, con el objeto de simplificar y hace más eficiente el trabajo"[12].

En la administración moderna, el volumen, complejidad y la frecuencia de la toma de decisiones va en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras organizativas, planteamiento de políticas como guías de acción general y la práctica de procedimientos, simplemente como elementos de administración que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera, para afrontar con éxito las nuevas oportunidades que ofrece el ambiente de dirección empresarial.

Entre los objetivos y beneficios básicos que se persiguen con el establecimiento y desarrollo de manuales en las instituciones de cualquier naturaleza y finalidad están los siguientes:

- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas estructura organizacional y funciones de los distintos niveles.
- Definir las funciones, responsabilidades y actividades de cada nivel administrativo o técnico.
- Asegurar y facilitar al personal la coordinación y ejecución de las actividades.
- Lograr una guía, sistematización y uniformidad en los procedimientos operativos y de control.
- Servir de canal de comunicación formal entre los distintos niveles de la organización.
- Servir de base para el adiestramiento y supervisión del personal.
- Dictar políticas de trabajo en función de la delegación, simplificación y desempeño ejecutivo.
- Eliminar la duplicidad de funciones ahorrando tiempo y esfuerzo.
- Revisar y mejorar permanentemente la definición de políticas institucionales.
- Disminuir las tensiones del personal provocadas por la imprecisión de sus actividades, procedimientos de trabajo y canales de comunicación e información.
- Evitar la incertidumbre en el desarrollo de la organización.

ESQUEMA MINIMO NECESARIO EN LA PRODUCCION DE UN MANUAL

Las partes de un manual varían según la finalidad que este persiga (ver anexo 2). Para fines de una mejor comprensión y de utilidad práctica se describe la estructura que podría tener sin ser limitativos, un manual de procedimientos:

- Introducción o presentación
- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos
- Flujogramas

---

[12] Ibidem, pp. 53.

- Formularios de cada proceso
- Mantenimiento del manual

INCONVENIENTES

Debido a los abusos, negligencias y malinterpretaciones, los manuales deben haber causado el mismo numero de problemas que el que han resuelto. El mayor error de los ejecutivos es el de no mantener actualizados los manuales. Con frecuencia se les destierra a rincones sucios o cajones de archivo, o bien adornan la oficina de algún ejecutivo, sin que realmente sean de utilidad. Los manuales obsoletos obligan entonces a los empleados a buscar sus propios métodos para hacer las cosas pero sin ningún planeamiento.
Otro error también importante en el seguimiento de los manuales, es la Adhesión textual a los mismos cuándo el sentido común y un mínimo de imaginación sugieren un enfoque modificado en una situación determinada. Un manual excesivamente detallado a menudo trata de responder a todo y acaba respondiendo a poco, o incluso a nada.

GUIA BASICA PARA LA REDACCION DE MANUALES

Algunos pasos básicos para la adecuada realización de un manual son los siguientes:

- Es recomendable que los manuales se elaboren en papel tamaño carta y a espacio cerrado.
- Debe identificarse cada pagina con el nombre de la empresa, nombre del manual y el numero correlativo de desarrollo.
- Todas las paginas deben tener tres agujeros en el margen izquierdo para integrarse en carpetas o cartapacios, utilizando el sistema de hojas movibles que faciliten su actualización.
- Debe tenerse el cuidado de utilizar un lenguaje sencillo y claro en la redacción y evitar abreviaturas en los títulos de los temas, de tal manera que se facilite su comprensión.
- Cada manual debe indicar en la primera pagina la fecha de vigencia, los niveles de aprobación para su funcionamiento y el numero asignado de control.

DISEÑO DEL PROGRAMA

"El programa completo de Inducción, deberá contener entonces, una serie de actividades orientadas a lograr la tan buscada integración del individuo"[13]. Este puede contener charlas de bienvenida, visitas a las instalaciones de la empresa, cartas de bienvenida al nuevo empleado, presentación a los antiguos compañeros, entrega del manual de bienvenida y definitivamente el curso de Inducción (ver anexo No. 1). Este último deberá ser el más importante de todos los pasos que puedan darse en el proceso Induccionario el diseño del curso puede ser definitivo para establecer credibilidad y desarrollo y para comprometer al individuo. En consecuencia, se debe reflexionar mucho acerca del diseño de un curso de

[13] Shepard Greg And associates "Orientación a los nuevos vendedores" en su obra Organización Del Equipo De Ventas, pp. 38

calidad con el cual disfruten los participantes y que los haba tomar parte en más entrenamiento futuro.

"Una forma de lograr estos objetivos, es hacer que el curso sea participativo y centrado en el alumno, esto es simplemente formas de decir que el curso se debe basar en lo que desean los participantes y en la necesidad de conocerlos y no anegarlos en todo y en cualquier cosa"[14]. También significa asegurarnos de que el contenido del curso es interesante y hace participar en todo lo que sea posible.

Pero que puede contribuir adicionalmente a provocar que el curso Induccionario sea interesante, en definitiva, a parte de la participación directa del involucrado, la adecuada preparación del instructor y por supuesto el apoyo con ayudas audiovisuales adecuadamente organizadas y profesionalmente distribuidas. Algunos ejemplos de las ayudas audiovisuales que se pueden utilizar incluyen:

1. Cintas de vídeo grabadas con material informativo de la empresa. Uno de los recursos por excelencia en nuestra era, seguramente son los videos; pero no todas la organizaciones pueden gastarse veinte o treinta mil quetzales que puede ser lo que cuesta editar en nuestro medio un vídeo de tipo Induccionario de 20 minutos de duración, por lo que la creatividad nos puede llevar a usar medios alternativos.
2. Slides y fotografías. Cuándo no es posible que un participante vea todos los aspectos que queremos mostrarle en nuestro curso Induccionario, podemos recurrir a los slides o fotografías como un medio de poder mostrar los aspectos que queremos resaltar; hay que tener sin embargo cuidado con su uso tomando en cuenta algunas reglas básicas:

- Los slides se usan en puntos específicos que se quieren resaltar, no hay que utilizar simplemente un slide por el hecho de que lo tenemos a la mano.
- Las presentaciones con slides deben ser cortas y vigorosas, las largas pueden aburrir a cualquiera como un discurso eterno.
- No hay que demorarse innecesariamente en cada slide, pero tampoco hay que pasarlas con demasiada rapidez.
- Deben estar seguros de que la presentación esta en orden antes de hacerla.
- Ensaye su presentación.

3. Cassettes grabados. Un medio alterno de mostrar información pueden ser las cintas de audio grabadas con mensajes, canciones, material informativo, etc. Que pueden reforzar cualquiera de los puntos que se quiera abordar con el grupo.
4. Manuales de bienvenida. Uno de los recursos más importantes lo constituyen los manuales de bienvenida; toda una recopilación de la información que queremos transmitir, ordenada, concreta, por supuesto deben tomarse en cuenta también algunas recomendaciones importantes:

- Los manuales deber se bien producidos y legibles, adaptables al nivel más bajo de comprensión.
- Deben tener el apoyo y la participación en su desarrollo de la mayor cantidad de miembros de la organización, en los niveles gerenciales y de supervisión.

---

[14] Shepard Greg And associates "Orientación a los nuevos vendedores" en su obra Organización Del Equipo De Ventas, pp. 44

- Deben ser adecuadamente explicados y evaluados en cuanto a su contenido.
- Deben ser graficados para poder permitir la facilidad de asimilación de los conceptos.
- Debe procurarse, sin obviar elementos, que sean breves y de lectura rápida.

6

METODOS PARA REALIZAR PROGRAMAS DE INDUCCION

Evidentemente existen varios métodos orientados a hacer más efectiva la Inducción del nuevo personal, algunos de ellos son:

- Conferencias.
- Discusiones de grupo.
- Grupos homogéneos de análisis.
- Estudios de caso.
- Tareas y proyectos.
- Literatura.
- Talleres vivenciales.
- Técnicas participativas, etc.

Lo más importante con cualquiera de estos métodos, ya sea que se seleccione solamente uno o que se desarrolle un proceso mixto, es hacerlos **sumamente participativos y centrados en el nuevo empleado**, esto evidentemente motivará aún más al nuevo empleado y mejorará el aprendizaje.

Aunque el sistema educativo tradicional insiste en propiciar el uso de la memoria, más que la razón o la discusión, como forma de aprendizaje, es evidente que la utilización de métodos similares en adultos, no producen resultados similares a los conseguidos con niños, pues la participación en este caso acelera el proceso de aprendizaje.

En realidad casi todos los métodos de capacitación y enseñanza pueden estar centrados en el alumno, mientras se acepte la filosofía de que la mejor forma de promover el aprendizaje es trasladando la responsabilidad del maestro al alumno. En este caso el maestro o entrenador se convierte en un facilitador, es decir, en alguien que ayuda en el proceso de aprendizaje, pero no lo hace todo. La teoría afirma entonces, que si nosotros le damos la propiedad del aprendizaje al alumno, éste tendrá más probabilidades de retener lo aprendido. En caso contrario, si nosotros le contamos todo lo que queremos que aprenda, de seguro olvidará una gran parte de lo enseñado, si no es que la totalidad.

7

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES NECESARIAS EN LA INDUCCION

Todas las personas que se involucren en el proceso Induccionario, deberán tener en cuenta varios aspectos vinculados con la búsqueda del objetivo de garantizar la integración del nuevo empleado a la organización; en ese sentido son válidas todas las consignas que listaremos a continuación:

PREPÁRACION PARA EL PROCESO INDUCCIONARIO

Prepárese antes de la Inducción, le ayudará a causar una buena impresión y a utilizar bien el tiempo disponible para el proceso de Inducción. Debe preparar lo siguiente:

- Planifique adecuadamente su proceso Induccionario.
- Reúna los materiales para la Inducción.
- Cerciórese que el tiempo dedicado a la Inducción no sea interrumpido por otros compromisos.
- Revise el expediente del nuevo empleado para conocer a fondo sus antecedentes.
- Elija un lugar en el que la Inducción pueda realizarse sin interrupciones o distracciones.
- Avise a las demás personas que deberán conocer al nuevo empleado el lugar y la hora en que se realizara la Inducción.
- Organice la sesión de Inducción.

REALICE LA INDUCCION

Las primeras impresiones pueden ser las más perdurables. En vista que el nuevo empleado quedará profundamente influenciado por la forma en que se le presenta la compañía y el trabajo, es importante que la Inducción se haga en forma detallada y apropiada.

RECIBA AL NUEVO EMPLEADO

Dele la bienvenida al nuevo empleado y muéstrele el lugar que ha elegido para realizar la Inducción. Brevemente describa lo que se va a abordar durante el primer día usando la lista de Inducción como guía para la misma.

HAGA QUE EL NUEVO EMPLEADO SE SIENTA A GUSTO

"Al crear un ambiente agradable ayudara a que el nuevo empleado se sienta más a gusto. De esta forma, el nuevo empleado sentirá que ha tomado una buena decisión acerca de su empleo y estará más dispuesto a participar en la Inducción"[15]. Decir que usted le ayudara en todo lo

[15] Maldonado Guillen Edna Eugenia, Oliva Meza, Santos Humberto, Induccion Para Agentes De Seguridad De La Policia Nacional Civil Propuesta De Un Programa, Tesis, pp. 25.

posible a lograr un éxito mayor alentara a la persona a hacerle preguntas durante todo el día.

PERFIL DEL ENTRENADOR

CRITERIOS

- Tiene experiencia en todas las tareas y responsabilidades del nuevo empleado. Constantemente realiza estas actividades bien.
- Ha demostrado tener capacidad en el rol de nuevo empleado.

ATRIBUTOS DEL ENTRENADOR

- Sabe relacionarse con las personas.
- Siente entusiasmo por la compañía y por nuestras oportunidades de crecimiento.
- Tiene paciencia
- Sigue los procedimientos al pie de la letra.
- Escucha a las personas para poderlas comprender.
- Transmite mensajes en forma clara y concisa.
- Respeta a las personas, su experiencia y las diferencias con el trabajo anterior.
- Demuestra madurez profesional. No se coloca a la defensiva ante las críticas.
- Está dispuesto a entrenar y le importa la calidad del entrenamiento.
- Se puede confiar en él. Se puede esperar que cumpla con los objetivos y el calendario del entrenamiento.

Todos los elementos mencionados de seguro se resumen en la descripción de las siguientes habilidades:

- Escuchar
- Observación
- Habilidades orales
- Negociación
- Manejo de grupos
- Toma de decisiones
- Organización

Igualmente se hace necesario contar con sólidos conocimientos que incluyan:

- Estructuración y organización de programas
- Recursos de Inducción
- Conocimiento de si mismo
- Dinámica de grupos
- Información general que se trasladará en el proceso Induccionario
- Comportamiento
- Conducción de grupos
- Relaciones culturales y sociales

Estos conocimientos dejan en claro que la actividad en las áreas de recursos Humanos, deben estar fundamentadas en una serie de habilidades pero seguramente también en un sólido conocimiento de las temáticas a abordar; finalmente será necesario contar con algunas actitudes importantes:

- Cultura
- Amabilidad
- Positivismo
- Autocritico
- Accesible
- Estimulante
- Flexible
- Honesto
- Respetuoso
- Cuidadoso
- Confiado
- Sentido del humor
- Objetividad
- Apariencia aceptable
- Realista

Queda claro entonces, que quiénes trabajan en programas de Inducción, deben estar bien equipados o trabajar hacia la consecución de una serie más amplia de habilidades, conocimientos y actitudes enumeradas en las anteriores listas.

8

QUIÉN REALIZA LA INDUCCION

El éxito en poder administrar este elemento, será el que determine el éxito global del programa de Inducción que se desee plantear; en la experiencia práctica, son muchas las organizaciones que centran la responsabilidad de la realización y el éxito del programa Induccionario en los Departamentos de Recursos Humanos, de esta manera dejan en manos de "profesionales" la ejecución de actividades que supuestamente están ligadas exclusivamente a ellos, mientras que los demás Departamento ó gerencias deben mantenerse involucradas exclusivamente en sus actividades del día a día.
"Al final es importante reforzar en todos los niveles de la organización, que el éxito o fracaso en el proceso de incorporación de cualquier nuevo empleado"[16], depende del esfuerzo conjunto de todos los miembros que ya forman parte de la empresa, este es de seguro el punto más importante que nos interesa recalcar en este capítulo.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El primer punto de contacto que tiene un nuevo miembro del personal, es seguramente con el Departamento de Recursos humanos; es aquí donde puede comenzar el encantamiento o la desilusión, dependiendo del profesionalismo con el que se aborde esta "primer experiencia".
Para quiénes no tienen la experiencia necesaria, de seguro pueden caer en el error de pensar que el proceso Induccionario comienza hasta que la persona esta formalmente contratada por la organización; sin embargo es un grave error, pues el contacto del nuevo empleado con la organización, comenzó desde el momento en que la persona vino a nosotros como candidato en el proceso de selección para la plaza a la que aplicó; en esta fase, nuestra transmisión de información debe ser sumamente clara, objetiva, concreta pero no por esto limitativa. Debe en resumen existir la amplitud necesaria para que sin provocar en el nuevo empleado un sentimiento de ansiedad, tampoco le provoquemos una falsa expectativa, que seguramente se romperá con suma facilidad al momento de enfrentarse con una realidad que no corresponda a la que nosotros pintamos originalmente en el proceso de selección.
El papel de Recursos Humanos incluye el primer contacto, pero también incluye la responsabilidad de diseñar, coordinar, velar por que se realice, evaluar y retroalimentar el proceso Induccionario, con la finalidad de irlos volviendo cada vez más eficiente y puntual.

---

[16] Shepard Greg And associates "Orientación a los nuevos vendedores" en su obra Organización Del Equipo De Ventas, pp. 35.

GERENTES Y MANDOS MEDIOS

Los gerentes y supervisores de cualquier nivel tienen una de las funciones más importantes en la Inducción del nuevo personal. En muchos casos estos niveles no reciben ninguna información o entrenamiento sobre su papel en el proceso, igualmente no es raro ver que los gerentes funcionales no vean en el proceso una situación de valor real, debido a que pueden considerarlo como una intromisión en el "trabajo de verdad"; es necesario entonces por las razones planteadas, dar la información y el entrenamiento necesario a dichos niveles, para que su involucramiento sea real, lo más importante es que los gerentes y supervisores se convenzan de la necesidad de realizar programas de Inducción sistemáticos y completos para su nuevo personal y estimular al otro personal para que participe en el proceso, garantizando de esta manera su éxito real.

RESTO DEL PERSONAL

Seguramente una de nuestras intención cuándo tenemos a alguien nuevo dentro de la organización, es poder brindarle todos los aspectos positivos de la misma, tratando de esta manera que la persona se identifique, lo antes posible, con nuestros objetivos para que los haga suyos y de esta manera podamos obtener resultados a corto plazo de su gestión en la posición para la que fue contratado.

Pero cómo garantizar que la persona no va a ser influenciada por malos empleados, por personal desmotivado, por gente resentida por alguna situación reciente, etc.; de seguro lo más importante es reconocer que no se hace necesario esconder frente al nuevo empleado las debilidades que como organización tengamos, pero sí debemos procurar que llegue al mismo con la mayor objetividad posible. Para el efecto, la mejor manera de lograrlo es asignando tutores del personal antiguo que guíen los primeros pasos de nuestro nuevo empleado en la organización.

Evidentemente la selección de esta gente es una cuestión delicada, puesto que ellos tienen que convencerse de que es una buena idea el hecho de tener a alguien específicamente que nos ayude a resolver dudas, a conocer a la gente, a conocer las áreas, los mecanismos de funcionamiento, las historias de la organización, su cultura etc.. Estos guías deben ser personas en las que se pueda confiar, para que entonces, hasta la más tonta de las preguntas, que de seguro el nuevo empleado no se atreverá a hacer a alguno de los otros involucrados en el proceso, sean externadas a los mismos.

Como la Inducción también debe dar una visión general de la organización, el personal de los diversos Departamentos y funciones se puede convocar para que haga presentaciones ante los nuevos empleados en los cursos de Inducción.

Tanto estos expositores eventuales, como los que contribuyan como tutores, deberán ser adecuadamente entrenados para que cumplan sus objetivos de la manera más profesional posible, lo que significa que la labor de Recursos Humanos puede incluir el desarrollo de habilidades para hacer presentaciones efectivas, la capacidad de usar ayudas audiovisuales, etc.; en los casos en que las organizaciones cuenten con sindicatos, será bueno incluir a los directivos de los mismos, a fin que ellos también expresen las condiciones y ventajas que

implica trabajar dentro de la organización, ganando de esta forma un apoyo adicional en el desarrollo del programa Induccionario total.

En resumen, es importante hacer del proceso Induccionario, una actividad en la que todos nos involucremos para garantizar su éxito y, por que no decirlo, si en alguna situación particular el nuevo empleado tiene que ver con clientes directamente, pues sería bueno enterarlo de esto, por medio de algún distintivo, uniforme especial, etc. que permita, en alguna medida, disculpar las tardanzas o torpezas normales del nuevo empleado en el desarrollo de cualquier actividad.

9

LA INDUCCION COMO PARTE DE UN PROCESO

Es importante entender que la Inducción no se debe considerar aisladamente, solo para aclimatar al recién llegado a la organización. "La Inducción se debe considerar como parte de un sistema entrelazado que se inicia con el reclutamiento y la selección"[17]; de igual manera la Inducción debe vincularse posteriormente con la capacitación, la evaluación del rendimiento, como en alguna medida debe también vincularse con la Entrevista de salida, para que al momento que el empleado abandone la organización, pueda retroalimentarnos sobre los aspectos que crea que debemos modificar dentro de la organización, a manera que el empleado encuentre en nuestra organización el lugar ideal para desarrollarse.

"Sería por supuesto ideal que una persona o área, tuviera el control completo del enlace entre los responsables de la Inducción, la evaluación de rendimiento y las entrevistas de salida. Esto garantizaría una consistencia de método y aseguraría que todos los que participan estuvieran al tanto de los problemas e inquietudes y en condiciones de tomar medidas sobre el particular"[18].

Como en todas las actividades del área de Recursos Humanos, de seguro la recomendación final más importante que podemos realizar, es la de que se maneje toda actividad ó proceso de esta área, como algo integral, como una parte de un todo, en el cual cada eslabón es sumamente importante y que tal como depende, igualmente genera dependencia de otro que lo sigue, solo apreciando de esta manera las actividades que realizaremos, estaremos en capacidad de dar soluciones integrales y no simples panaceas ó aspirinas para quién, a lo mejor padece de un tumor cerebral y no de un sencillo dolor de cabeza.

---

[17] Reyes Ponce, Agustín ,Políticas de Personal, en su obra Administración De Personal, Primera Parte, pp.48.

[18] Ibidem, pp. 48.

10

PROPUESTA METODOLOGICA

Todo proceso dentro del funcionamiento de una área técnicamente administrada de Recursos Humanos, debe tener descrito los siguientes aspectos:

1. La política, que será el marco de referencia general en donde se plasma el sentir y pensar de la organización, en relación al tema específico.
2. Las Normas, que serán los límites en relación a la política.
3. La descripción del proceso, la cual puede darse narrativamente, pero por supuesto será más asequible, desarrollándose gráficamente.

En este capítulo, presentaremos un modelo diseñado para ejecutarse dentro de una empresa del medio nacional, el cual recopila la experiencia y formación profesional en el tema de modelos induccionarios. Es importante recalcar que el ejemplo presentado, sigue de la manera más fiel posible, los pasos descritos en los capítulos anteriores, procurando cubrir de la mejor manera el "adecuado" proceso de incorporación de los nuevos empleados a una organización. Cabe mencionar que el ejemplo fue aplicado efectivamente en la organización en referencia (La Empresa), habiéndose obtenido resultados sumamente satisfactorios del mismo, los cuales por supuesto no se referirán, pues no es este el objeto de análisis en el presente estudio.

MANUAL DE POLITICA, NORMÁS Y PROCEDIMIENTO
PARA LA INDUCCION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO

ASUNTO: **INDUCCION DEL PERSONAL**
FECHA VIGENCIA:

POLITICA

Todo trabajador, a su ingreso a la La Empresa, deberá ser sujeto de un proceso de Inducción, entendido como la serie de procedimientos a través de los cuales se le adapta a la empresa, al Departamento y al puesto, con el propósito de lograr su rápida integración y un ambiente inicial adecuado que le permita una identificación positiva con la institución.

NORMÁS BÀSICAS

a. Todo trabajador de nuevo ingreso debe ser sometido a un proceso de inducción.
b. El proceso de inducción debe iniciarse el primer día de labores del trabajador, con información básica que luego se verá complementada con una segunda fase de trabajo descrita en el procedimiento respectivo.
c. Todo proceso de inducción debe incluir los siguientes aspectos:

c.1 Inducción a la Empresa
c.2 Inducción al Departamento

c.2 Inducción al Puesto

d. La responsabilidad básica de la inducción del nuevo empleado recae en la Gerencia de Recursos Humanos, con el apoyo de las demás Gerencias de área.

e. El comité ejecutivo, será el responsable de velar por el fiel cumplimiento de la presente política para con todo el personal de nuevo ingreso.

f. El proceso de inducción, deberá recibir información básica sobre los siguientes aspectos.

- f.1 Condiciones generales de trabajo y de su contratación.
- f.2 Misión, Estrategias y Políticas básicas de la empresa.
- f.3 Beneficios y prestaciones a los que tiene derecho.
- f.4 Descripción del Puesto

g. La evaluación del proceso de inducción estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos, el cual deberá elaborar un formato específico que permita evaluar el nivel de integración de la persona al concluir su período de prueba en la organización.

h. El programa de inducción podrá ser susceptible a modificaciones que se crean convenientes de acuerdo al nivel del cargo de las personas para las que se dirija.

i. Las técnicas a utilizar serán preferiblemente vivenciales, debido a que se someterán al mismo adultos exclusivamente.

PROCEDIMIENTO

1. Habiendo dado cumplimiento al procedimiento de contratación de personal, se inicia la inducción con una charla breve por parte de los asistentes del Departamento de Recursos Humanos, en la cual se dan a conocer los aspectos generales de la empresa.
2. El Departamento de Recursos Humanos entrega al nuevo colaborador lo siguiente:

- Gafete Temporal
- Vale de comedor
- Un obsequio que identifique a la Empresa a la que ingresa

3. Posteriormente, le aclara las dudas que puedan tenerse.

4. Ese mismo día el Asistente del Departamento de Recursos Humanos establece un programa de visitas con cada Departamento de la Empresa con el que el nuevo trabajador ingresa a la misma, dependiendo del nivel del cargo, comtemplandose un mínimo de tiempo en cada uno, tiempo que debe ser aprovechado por el Jefe del Departamento visitado para presentar al nuevo colaborador y explicarle las principales funciones que este desarrolla. La visita a los Departamentos concluye con llevarlo a los lugares de mayor utilidad para el nuevo trabajador (cafetería, baños, salidas de emergencia, etc.).

5. El asistente del Departamento de Recursos Humanos, lleva al nuevo colaborador con su Jefe Inmediato quién procede a entregarle su equipo de trabajo y la descripción de su puesto, además lo presenta con sus nuevos compañeros, para que finalmente lo ubique en su puesto.

6. Finalizada esta fase del programa de inducción, el Gerente de Recursos Humanos, verifica que la persona sea asignada al **Tutor** específico de cada área, quién se hará cargo del mismo, siguiendo los lineamientos que se le han asignado, de acuerdo al **programa de formación de Tutores internos.**

7. Una vez al mes el Departamento de Recursos Humanos fija una fecha específica en la que reúne a todos los nuevos empleados a fin de desarrollar con ellos un programa de inducción completo (descripción específica adjunta), con una duración de 10 horas de trabajo, que incluye:

- Historia de la organización
- Misión de la empresa
- Políticas sobre el Recurso Humano
- Organigrama
- Reglamento Interno
- Folleto de bienvenida/Prestaciones
- Incentivo al desarrollo
- Nuestros productos

8. El Gerente del Departamento de Recursos Humanos, durante el periodo de prueba, hace un seguimiento al nuevo colaborador, por medio de entrevistas no estructuradas y observación, con el objetivo de evaluar el proceso de inducción y reforzarlo si fuera necesario.

9. Al finalizar el período de prueba, se aplica el formato de evaluación de los primeros meses, en el que la persona evalúa su estancia, conocimiento y nivel de incorporación a la organización.

10. En el caso de los puestos corporativos, el Departamento de Recursos Humanos realiza la inducción, atendiendo a los numerales del uno al cinco del presente normativo, a menos que la persona misma decida incorporarse al proceso colectivo.

AUTORIZACIONES

Gerente General

SubGerente General

Gerente de Recursos Humanos

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

En el diagrama que se presenta en esta sección, describiremos cómo debe fluir el proceso induccionario propuesto; este diagrama contempla de igual manera, cuales deben ser las herramientas (formatos etc.), que deben utilizarse en cada paso, los tiempos aproximados a utilizar, incluyendo una referencia en cuanto a las fechas, en espacios de tiempo que deben tenerse para cada una de las actividades del proceso diseñado y por ultimo, el listado de los responsables por cada paso del proceso, quiénes en cada paso específico, podrán asumir la responsabilidad de la ejecución del mismo, o podrán designar a una persona de su Departamento que cumpla con la función, teniendo por supuesto, la responsabilidad final de que el paso se cumpla con las especificaciones delimitadas previamente, durante el diseño del proceso.

Hacemos hincapié en que debe haber un total involucramiento de la mayor cantidad de personas de todos los niveles jerárquicos de la organización, a fin de cumplir con el principio de que los resultados de cada persona que se incorpora a las empresa, deben ser una responsabilidad compartida de todos los que ya conformamos la misma, con la adecuada coordinación del Departamento de Recursos Humanos, pero sin tomar para si toda la responsabilidad.

PROCESO DE INDUCCION AL PERSONAL DE RECIENTE INGRESO

CHARLA DE BIENVENIDA Utilizando lista de aspectos básicos	**ENTREGA DE ELEMENTOS BASICOS** De acuerdo a listado definido, pueden incluirse: gafete, vale de comedor , obsequio etc.	**VISITA A DEPTO. ALEDAÑOS PARA PRESENTAR AL NUEVO EMPLEADO** Esta presentación puede usarse para dar información inicial del objetivo del departamento por cada jefe.	**EL NUEVO EMPLEADO ES LLEVADO A SU DEPTO.** En este momento se procede a entregarle su equipo y se le presenta con los miembros de su area, aquí se inicia la tarea con la respectiva descripción de puesto.	**PROGRAMA DE TUTORIAS** Se verifica que la persona sea asignada al tutor del área, quien procede de acuerdo al instructivo y al entrenamiento que ha recibido de parte de RRHH.	**TALLER DE PROGRAMA DE INDUCCION DE 10 HORAS** Será en este momento cuando se procede a informar al nuevo empleado sobre todo lo concerniente a la organización: • Historia • Misión etc. La realización será una vez al mes.	**CONTIN HOJA**
15 MINUTOS DIA DE INGRESO	10 MINUTOS DIA DE INGRESO	20 MINUTOS DIA DE INGRESO	5 MINUTOS DIA DE INGRESO	EL TIEMPO NECESARIO PREVIO A TALLER DE INDUCCION	2 DIAS 5 HORAS CADA DIA	
ASISTENTE RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE RECURSOS HUMANOS JEFES DE DEPTO.	ASISTENTE RECURSOS HUMANOS	GERENTE DE RRHH GERENTES DE AREA TUTORES	GERENTE GRAL PRESIDENCIA SUBGERENTE GERENTE DE RRHH ASISTENTES DE RRHH	

ESTE LAPSO NO DEBE SOBREPASAR EL PRIMER MES DE TRABAJO

PROCESO DE INDUCCION AL PERSONAL DE RECIENTE INGRESO

VIENE DE HOJA 1

VISITAS DE SEGUIMIENTO A PERSONAL NUEVO Entrevistas no estructuradas para dar seguimiento a la persona.	**EVALUACION DE LOS PRIMEROS MESES** El nuevo trabajador evalúa mediante cuestionario específico sus dos primeros meses en la empresa.	**CONFIRMACION EN EL PUESTO** Mediante formato específico, el jefe inmediato determina si la persona es confirmada en el puesto de trabajo.	**ENTREVISTA DE SALIDA** Al retiro de un empleado se aplicara para conocer aspectos varios incluyendo su sentir sobre la Inducción realizada.	**REVISION ANUAL Y REDISEÑO.**	
10 MINUTOS DURANTE EL MES	10 MINUTOS FINALIZACION DE PERIODO DE PRUEBA	5 MINUTOS DIA DE CUMPLIMIENTO DE 2 MESES	10 MINUTOS AL RETIRARSE LA PERSONA DE LA EMPRESA	EL NECESARIO	
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS ASISTENTE RECURSOS HUMANOS	EMPLEADO ASISTENTE RECURSOS HUMANOS	GERENTE DE CADA AREA JEFES DE DEPTO.	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS ASISTENTE RECURSOS HUMANOS	GERENTE GRAL SUBGERENTE GERENTE DE RRHH ASISTENTES DE RRHH	

FORMATOS Y FOLLETOS DE APOYO

RHN-001

LISTA DE CONTROL PARA LA ORIENTACION INICIAL

NUEVO EMPLEADO:	DEPARTAMENTO:	EMPRESA:
FECHA:	RESPONSABLE POR RH:	

SECCION I	
ASPECTOS BASICOS	☐ Deporte
	☐ Seguro de Gastos Mèdicos
☐ Curriculum Vitae	☐ Seguro de Vehiculos
☐ Solicitud de empleo completa	
☐ Copia de cédula de vecindad	OBLIGACIONES
☐ Copia de licencia de conducir	
☐ Carencia de antecedentes penales	☐ Reglamento de trabajo
☐ Carencia de antecedentes policiacos	☐ Horarios
☐ Constancias de empleos anteriores	☐ Penas capitales
☐ Cartas de recomendacion personales (3 min.)	☐ Equipo de trabajo
☐ Fotografias tamaño pequeño (4 min.)	☐ Respeto a personal
☐ Afiliacion al Seguro Social	☐ Cooperacion, Iniciativa, Creatividad
☐ Tarjeta de salud	☐ Seguridad Industrial
☐ Certificacion de estudios	
☐ Verificaciones de referencias	
	OPORTUNIDADES
ASPECTOS DE INGRESO	
	☐ Crecimiento en la organización
☐ Reloj Marcador	☐ Presentación personal
☐ Número de nómina	
☐ Contrato de trabajo	COMENTARIOS:
☐ Papelería para Seguro (vida,g.medicos, vehiculo)	
☐ Gafete	
☐ Uniformes	
☐ Locker	
PRESTACIONES Y BENEFICIOS	
☐ Sistema de pago	
☐ Dias y lugares de pago	
☐ Almuerzo/ Vales de comedor	
☐ Refacción	
☐ Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	
☐ Vacaciones	
☐ Aguinaldo	
☐ Bono 14	
☐ Intecap	
☐ Irtra	
☐ Dias festivos del año	
☐ Permisos especiales	
☐ Seguro de Vida	
☐ Medicamentos	
☐ Botiquin	
☐ Anticipos de salario	

HAGO CONSTAR QUE TODA LA INFORMACION DESCRITA EN EL PRESENTE LISTADO ME FUE DADA, HABIENDO SIDO COMPRENDIDA DE MI PARTE

FIRMA [redacted]

[redacted] [redacted]

MANUAL DEL PROGRAMA DE APADRINAMIENTO A PERSONAL DE NUEVO INGRESO

GUIA PARA LOS RESPONSABLES DEL PROGRAMA

PROGRAMA DE APADRINAMIENTO
PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO

OBJETIVOS

1. QUE EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO ACELERE SU INTEGRACION A LA ORGANIZACION
2. FACILITAR UN AMBIENTE QUE PERMITA UNA IDENTIFICACION POSITIVA CON LA CORPORACION
3. EXPLOTAR HABILIDADES DEL PERSONAL ACTUAL EN LA ORGANIZACIÓN

RESPONSABLES

1. SUBGERENCIA GENERAL
2. GERENCIAS DE AREA
3. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
4. ASISTENTES DE RECURSOS HUMANOS
5. PADRINOS ASIGNADOS

CONTENIDO DEL MANUAL

LOS MODULOS QUE INTEGRAN EL MANUAL SON:

1. INTRODUCCION
2. OBJETIVOS
3. RESPONSABLES
4. JUSTIFICACION
5. CONTENIDOS
   - PROGRAMA ENTRENAMIENTO A PADRINOS
   - PERFIL DEL PADRINO
   - HABILIDADES REQUERIDAS
   - EL ARTE DE ESCUCHAR
   - COMO TRANSMITIR CONOCIMIENTO
   - ASPECTOS BASICOS A TRANSMITIR
6. POBLACION OBJETIVO
7. ADMINISTRACION
8. EVALUACION DEL PROGRAMA
9. RECOMENDACIONES

INTRODUCCION

El proyecto de apadrinamiento al personal de nuevo ingreso, surge en la búsqueda constante de la excelencia por parte de la organización; contribuirá seguramente a mejorar y a facilitar la integración del personal a la organización, por medio de la designación de personal (como lo es en tu caso) afiliados voluntariamente al programa, dedicados a buscar la forma de facilitarle al nuevo integrante del equipo, el conocimiento de: su área de trabajo, las costumbres de la organización, la cultura que reina en la misma, la realización de los trámites necesarios vinculados con su estancia en la misma, en fin todo aquello que en algún momento llevo meses de adaptación a las personas que no fueron sometidas a un proceso como este.

Será de suma importancia contar con gente adecuadamente entrenada para el programa, pero más que esto, con gente que de verdad tenga ganas de invertir su tiempo y esfuerzo, para ayudar a las personas que se integran a la organización.

Un detalle importante es que el entrenamiento al que serás sometido será fuerte y con contenidos sumamente interesantes, por lo que la oportunidad de desarrollarte será también importante, a fin de que el beneficio de esta actividad sea de doble vía.

Ten siempre en mente la utilización de este manual y eventualmente preocúpate de darle una leída, para que mantengas siempre frescos los conceptos que aquí describiremos; recuerda además contar con el área de Recursos Humanos, quien al final tendrá siempre a su cargo la coordinación del programa, igualmente mantén el contacto con tu jefe inmediato a fin de que lo tengas informado en relación a lo que haces, para que este te siga apoyando indistintamente en el esfuerzo que has iniciado.

RECUERDA

¡¡¡¡¡CAMINANTE NO HAY CAMINO,
HACES CAMINO AL ANDAR!!!!

JUSTIFICACION

El ingresar a una empresa, es una de las experiencias más difíciles de afrontar, sobre todo cuando en la misma el proceso de adaptación se extiende, al no contar con personas dispuestas a transmitirte información sobre esta. En algunos casos esta actitud esta basada en el hecho de que la gente puede reaccionar de la misma como se nos trato al momento de ingresar a la empresa, en otros puede darse que las personas, inclusive con muchos años de trabajo en la empresa, no tengan la información correcta o suficiente para poder transmitir al nuevo integrante del equipo, sea la razón que sea, al final el nuevo empleado puede verse marginado y tendrá que lograr con su propio esfuerzo el proceso de adaptación, con la consecuencia de que, como sucede en muchos casos, esta no se logre y al final, la persona termine decidiendo retirarse por no adaptarse a la organización.

Este tipo de situaciones originan que deban realizarse proyectos como este, pues al final, no sólo la persona que ingresa será la beneficiada, sino que igualmente, la persona que se presta para apoyarla, podrá aportar sus habilidades en una tarea, que además de sacarnos de la rutina, servirá para explotar habilidades que no habíamos podido utilizar en otras condiciones.

Brindemos pues nuestro esfuerzo, pues el objetivo lo vale.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

PRIMERA FASE

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Bienvenida y presentación general del programa		15 min.	Presidencia / Gerencia General / Sub Gerencia General/ Gerencia RH
Actividad de integración: Técnica participativa orientada a la integración del grupo	• Talonarios de hojas • Marcadores gruesos	15 min.	Gerente RH/ asistentes de RH
• Descripción del perfil de padrino en el programa • Discusión y evaluación del perfil descrito • Taller de evaluación personal frente al perfil (FODA personal) determinación de la brecha existente	• Proyector de acetatos • Transparencias preparadas • Puntero láser • Pantalla • Pizarra • Marcadores/almohadilla • Hojas de rotafolio • Blocs de trabajo	1 hora	Gerente RH
Descripción de los siguientes aspectos: • Taller sobre Habilidades requeridas por el programa • El arte de preguntar	• Proyector de acetatos • Transparencias preparadas • Puntero láser • Pantalla • Blocs de apuntes	2 horas	Gerente RH/Asistentes RH
Evaluación de lo aprendido: Retroalimentación de los aspectos trabajados en la fase inicial	• Pizarra • Marcadores/almohadilla	15 min.	Gerente RH

SEGUNDA FASE

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Retroalimentación de lo aprendido en fase anterior		15 min.	Gerente RH/ asistentes de RH
Actividad de integración: Técnica participativa orientada a la integración del grupo	• Talonarios de hojas • Marcadores gruesos	15 min.	Gerente RH/ asistentes de RH
Descripción de los siguientes aspectos: • Taller sobre Habilidades requeridas por el programa • El arte de escuchar • Como tratar con gente difícil	• Video • Tv • Videocasetera • Proyector de acetatos • Transparencias preparadas • Puntero láser • Pantalla • Blocs de apuntes	2 horas	Gerente RH/Asistentes RH
Descripción de los siguientes aspectos: • Taller sobre Habilidades requeridas por el programa • El arte de observar	• Proyector de acetatos • Transparencias preparadas • Puntero láser • Pantalla • Blocs de apuntes	2 horas	Gerente RH/Asistentes RH
Evaluación de lo aprendido: Retroalimentación de los aspectos trabajados en la segunda fase	• Pizarra • Marcadores/almohadilla	15 min.	Gerente RH

TERCERA FASE

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Retroalimentación de lo aprendido en fase anterior		15 min.	Gerente RH/ asistentes de RH
Actividad de integración: Técnica participativa orientada a la integración del grupo	• Talonarios de hojas • Marcadores gruesos	15 min.	Gerente RH/ asistentes de RH
Descripción de los siguientes aspectos: • Aplicación del Taller de inducción en base al programa respectivo	• Programa de inducción • Video • Tv • Videocasetera • Proyector de acetatos • Transparencias preparadas • Puntero láser • Pantalla • Blocs de apuntes	4 horas	Gerente RH/Asistentes RH
Evaluación de lo aprendido: Retroalimentación de los aspectos trabajados en todo el programa	• Pizarra • Marcadores/almohadilla	15 min.	Gerente RH

POBLACION OBJETIVO

La población objetivo, la constituirán todos los nuevos empleados contratados por la organización; esto implica que, al igual que tú, habrán padrinos de todas la áreas, preparados de igual manera para atender a las personas que ingresan.

ADMINISTRACION

La administración de todo el proyecto estará a cargo de los involucrados en la lista de responsables, sin embargo la coordinación del mismo dependerá del departamento de Recursos Humanos, el cual tendrá que verificar si el mismo funciona de acuerdo a lo planificado y por supuesto encausará todas las sugerencias que puedan venir de tu parte para complementar y mejorar el programa lanzado.

EVALUACION DEL PROGRAMA

La evaluación del programa correrá a cargo del grupo responsable, sin embargo tu como padrino podrás aportar constantemente tus ideas a fin de contribuir al desarrollo del mismo. El área de Recursos Humanos deberá tener una constante actitud de vigilancia para lograr realizar los cambios que se hagan necesarios; es importante recalcar que el programa tendrá una flexibilidad máxima, pues la mejora no se logra siendo extremadamente rígidos.

PROGRAMA DEL TALLER DE INDUCCION A PERSONAL DE NUEVO INGRESO

GUIA PARA LOS GERENTES

PROGRAMA DEL TALLER DE INDUCCION A PERSONAL DE NUEVO INGRESO

OBJETIVOS

1. QUE EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO ACELERE SU INTEGRACION A LA ORGANIZACION
2. FACILITAR UN AMBIENTE QUE PERMITA UNA IDENTIFICACION POSITIVA CON LA CORPORACION

RESPONSABLES

1. PRESIDENCIA
2. GERENCIA GENERAL
3. SUBGERENCIA GENERAL
4. GERENCIAS DE AREA
5. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
6. ASISTENTES DE RECURSOS HUMANOS

CONTENIDO DEL PROGRAMA

LOS MODULOS QUE INTEGRAN EL PROGRAMA SON:

1. HISTORIA DE LA ORGANIZACION
2. MISION DE LA EMPRESA
3. POLITICAS SOBRE EL RECURSO HUMANO
4. ORGANIGRAMA DE LA CORPORACION
5. REGLAMENTO INTERNO
6. PRESTACIONES
7. INCENTIVO AL DESARROLLO
8. NUESTROS PRODUCTOS

PROGRAMA

PRIMER DIA — **DURACION: 5 HORAS**

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Bienvenida y presentación general de la empresa		15 min.	Presidencia / Gerencia General / Sub Gerencia General
Actividad de integración: Técnica participativa orientada a la integración del grupo	• Talonarios de hojas • Marcadores gruesos	15 min.	Gerente RH/ asistentes de RH
Descripción de los siguientes aspectos • Historia de la organización • Misión de la empresa • Políticas sobre el recurso humano • Proyectos de la organización • El Salvador • Expansión a otros países • Kral	• Video de la corporacion • TV • Videograbadora • Proyector de acetatos • Transparencias preparadas • Puntero láser • Pantalla • Pizarra • Marcadores/almohadilla	1 hora	Gerente RH
RECESO	RECESO	RECESO 15 min.	RECESO
Evaluación de lo aprendido: Retroalimentación de los aspectos trabajados en la fase inicial	• Pizarra • Marcadores/almohadilla	15 min.	Gerente RH
Descripción de los siguientes aspectos: • Organigrama de la corporación • Reglamento interno	• Proyector de acetatos • Transparencias preparadas • Puntero láser • Pantalla • Ejemplares del Reglamento Interno • Manual de Bienvenida • Blocs de apuntes	2 horas	Gerente RH/Asistentes RH
ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO 30 min.	ALMUERZO
Evaluación de lo aprendido: Retroalimentación de los aspectos trabajados en la fase inicial	• Pizarra • Marcadores/almohadilla	15 min.	Gerente RH

PROGRAMA

SEGUNDO DIA

DURACION: 6 HORAS

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Visita de presentación a la planta Conocimiento de la operación de producción	Planta de producción	1 hora	Asistentes de RH Designado área producción
Actividad de integración: Técnica participativa orientada a la integración del grupo	• Talonarios de hojas • Marcadores gruesos	15 min.	Gerente RH/ asistentes de RH
Descripción de los siguientes aspectos • Prestaciones de ley • Prestaciones adicionales de ley	• Proyector de acetatos • Transparencias preparadas • Puntero láser • Pantalla • Pizarra • Marcadores/almohadilla	1 hora	Gerente RH
RECESO	RECESO	RECESO 10 min.	RECESO
Evaluación de lo aprendido: Retroalimentación de los aspectos trabajados en la fase inicial	• Pizarra • Marcadores/almohadilla	15 min.	Gerente RH
Descripción de los siguientes aspectos: • Productos de la organización DONOVAN/KRAL • Productos líderes en la empresa	• Vademécum • Blocs de apuntes	1 hora	Designado área de Mercadeo/ Gerente RH/Asistentes RH
Taller de motivación: • Clarificar objetivos del trabajo • Sentido del trabajo	• Material de apoyo • Hojas de rotafolio • Marcadores gruesos • Pizarra	1 hora	Gerente de RH/ Asistentes de RH
ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO 30 min.	ALMUERZO
Evaluación de lo aprendido durante el día: Retroalimentación de los aspectos trabajados en la fase inicial • Entrega de obsequio con productos de la empresa	• Pizarra • Marcadores/almohadilla • Obsequio con productos líderes de línea DONOVAN/KRAL	30 min.	Gerente RH

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE BIENVENIDA

EL PRESENTE MANUAL FUE ELABORADO POR EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CORPORATIVO

INDICE

BIENVENIDA A NUESTRA EMPRESA

Estimado(a) colaborador(a):

El presente folleto tiene como fin compartir con usted, los logros alcanzados por nuestra empresa, así como brindarle información que le oriente para que se integre en forma rápida y efectiva a su nuevo empleo.
Se ha preparado este manual con el fin de aclararle el significado de ser miembro de nuestra Empresa, que sepa, que se espera de usted y los beneficios que alcanzará al formar parte de nuestra gran Familia.
Dentro de esta gran Familia, hay algunos valores importantes que nos interesa que conozca desde el principio, éstos son:

- Buenas relaciones interpersonales.
- Etica, en todo lo que hacemos.
- Alta Productividad en nuestro trabajo.
- Practicidad, en la toma de decisiones y en nuestras actividades.

Conforme nos vaya conociendo, irá entendiendo igualmente, algunas de nuestras mayores fortalezas:

- Alta Calidad, en personas y productos.
- Excelente imagen en el mercado.
- Intensidad en todo lo que hacemos.

Estos aspectos serán a partir de hoy, su guía para poder conocer a NUESTRA EMPRESA y saber que tipo de trabajo esperamos de usted. Esperamos a la vez que este sea el inicio de una serie de éxitos compartidos entre usted y nuestra compañía, con la certeza de que con sus conocimientos, experiencia, personalidad y entusiasmo le abrirán camino y triunfara, es por eso que fue electo para trabajar con nosotros.
Sus compañeros de NUESTRA EMPRESA le deseamos mucho éxito y le garantizamos que esforzándose, en poco tiempo se sentirá orgulloso de trabajar para esta Empresa.

Cordialmente,

Ing. Carlos Aguilar
GERENTE GENERAL

HISTORIA DE LA ORGANIZACION

Laboratorio y Droguería Nuestra empresa Werke Internacional A.G.S.A., surge como una iniciativa visionaria, con el objetivo de cubrir las necesidades de salud de los guatemaltecos a través de productos farmacéuticos de alta calidad y eficacia terapéutica.

Fue fundado el 9 de enero de 1,978 por los hermanos Humberto y Mario Aguilar Corzo descendientes de la Familia NUESTRA EMPRESA, de cuyo emblema Heráldico se obtuvo el logotipo que identifica a nuestra empresa.

Basándonos en la historia, los emblemas heráldicos han fundamentado la identidad de las familias, destacando su origen. De este emblema de la Familia NUESTRA EMPRESA se extrae uno de los más significativos elementos, el Halcón ave que se transforma en el logo representativo de Nuestra empresa Werke Internacional.

La figura de estiliza pero no cambia sus características principales : La visión, que se transforma en una meta. La visión empresarial de ser la mejor empresa farmacéutica se modifica para contribuir de manera significativa a la salud de las personas y la constancia representada por nuestro empeño de alcanzar el más alto nivel de calidad en todas las áreas.

Es en 1984, donde se marca un crecimiento acelerado y sostenido de nuestra empresa, gracias a la confianza del público guatemalteco, lo que demanda reinversiones, profesionalización e incremento de la fuerza laboral, fabricando y distribuyendo todos nuestros productos, ocupando un liderazgo nacional y transnacional en la industria farmacéutica.

La calidad de cada una de las especialidades farmacéuticas se encuentra garantizada por el profesionalismo de su recurso humano, instalaciones diseñadas adecuadamente, sistemas de producción, equipo y maquinaria de tecnología avanzada y materias primas e insumos que se utilizan en los mismos, con los cual nuestros productos satisfacen las normas de la Farmacopea de los Estados Unidos y Británica.

A partir del 16 de febrero de 1993, buscamos diversificar nuestros productos farmacéuticos, para ampliar la terapéutica del médico nace de la idea de crear la división KRAL Pharmacéutika; lo cual se hace realidad el 1ro. julio de 1995, convirtiéndose así en la Corporación Nuestra empresa Werke Internacional.

En la actualidad Laboratorio y Droguería Nuestra empresa Werke Internacional A.G.S.A., es una empresa sólida con prestigio y calidad que a lo largo de su historia ha contado con colaboraciones entusiastas y leales que han aportado su mejor esfuerzo al engrandecimiento de la Familia NUESTRA EMPRESA.

MISION DE LA CORPORACION

"Ser líderes en satisfacer las necesidades de salud de la población, a través de la manufactura y comercialización de productos farmacéuticos confiables, de alta calidad y eficacia terapéutica, ofreciendo precios accesibles y servicio personalizado a médicos, pacientes, droguerías, farmacias, instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional."

INTEGRACIÓN A LA COMPAÑIA

Para que le sea más fácil el adaptarse a la compañía, le sugerimos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

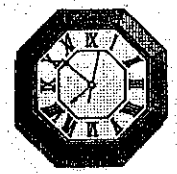
RELACION CON SU JEFE:
Mantenga con él una relación amistosa y de respeto. Recuerde que él estará siempre dispuesto a ayudarle y orientarle en su trabajo. Si la relación con su jefe es armoniosa, su capacidad para realizar un trabajo eficiente será mayor y obtendrá de él todo el apoyo que necesita.

RELACION CON SUS COMPAÑEROS:
Va a convivir con sus compañeros de trabajo una tercera parte del día, por lo que es muy importante que su relación con ellos sea armoniosa. Recuerde que todos necesitamos de la ayuda de todos, por lo que debe mantener una relación de compañerismo y no aislarse de su grupo de trabajo. El trabajo en equipo siempre proporciona mayores satisfacciones.

SU TRABAJO:
La manera como realice su trabajo será la plataforma para sus futuros éxitos, por lo que es importante que sea puntual, cumplido y responsable. Desarrolle iniciativa propia, muéstrese cooperativo en todo momento.
Recuerde que siempre existirán mejores oportunidades de crecimiento personal y profesional para personas con estas cualidades.

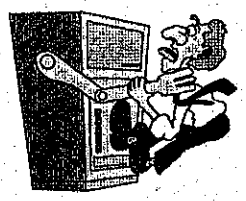
PRINCIPALES OBLIGACIONES COMO TRABAJADOR

Las principales obligaciones como trabajador de NUESTRA EMPRESA, son las siguientes:



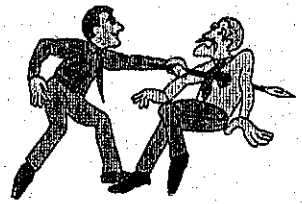
a) Iniciar sus labores a la hora reglamentaria y no suspenderlas antes de la hora de salida.

b) Realizar su trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados para el logro de una buena productividad.



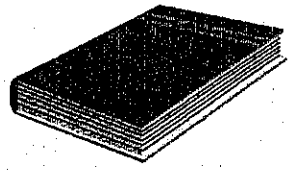
c) Cuidar y usar adecuadamente las herramientas, instrumentos, equipos e implementos que la empresa le suministre para ejecutar sus labores, para evitar que le dén sorpresas posteriores.

d) Ser atento y cortés. La cortesía es una valiosa herramienta que contribuirá a formar una buena imagen suya y de la Empresa.

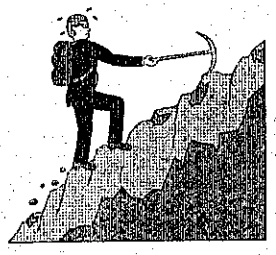


e) Respetar a sus superiores y compañeros de trabajo, evitando discordias y bromas pesadas o de mal gusto.

f) Cooperar siempre para que la calidad de trabajo se mantenga en altos niveles.



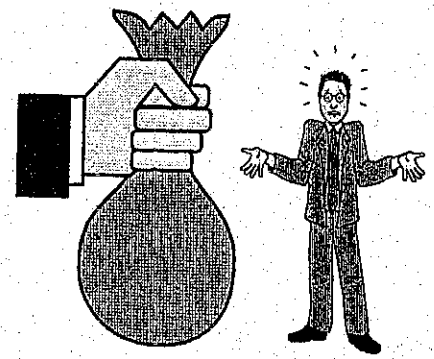
g) Conocer y cumplir las normas generales y específicas establecidas por la Empresa, para el mejor desarrollo de las actividades.



h) Superarse constantemente para beneficio propio y de su trabajo.

i) Y además, todas las que el Código de trabajo y el Reglamento Interno de la empresa obligan.

PRESTACIONES



Las prestaciones y beneficios sociales, son medios de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por las empresas, para estímulo de sus trabajadores, con el fin de mantener un adecuado nivel de productividad. Se busca especialmente, ofrecer la oportunidad de que a través de ellas, cada trabajador tenga un mejor nivel de vida, y una mayor disponibilidad del sueldo que percibe. Nuestra empresa consciente de lo anterior, mantiene una actitud constante por la creación e implantación de beneficios a favor de todos sus colaboradores.

PRESTACIONES DE LEY

✓ AFILIACION AL IGSS

Toda empresa debe afiliar a sus trabajadores al INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL, para lo cual, el interesado deberá llevar al Departamento de Recursos Humanos, su cédula de vecindad y una fotografía tamaño cédula, con el objeto de que éste proceda al trámite del respectivo carnet; esto deberá hacerse únicamente en el caso de aquellas personas que por una u otra causa lo hayan extraviado, o bien, que nunca hayan trabajado.
Para quienes ya lo poseen, únicamente deberán proporcionar al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa, su número de afiliación y una fotocopia de la afiliación, la cual es de vital importancia, al momento de extender un certificado de Trabajo del IGSS, cuando sea requerido por el trabajador, sin ese requisito, no podría ser extendido dicho documento.
El régimen de Seguridad Social concede protección y beneficios en caso de que ocurrieran los siguientes riesgos de carácter social:

a) Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
b) Maternidad
c) Enfermedades Generales
d) IVS (Invalidez, Vejez y Sobrevivencia)

✓ VACACIONES

Todo colaborador tiene derecho a 15 días hábiles de vacaciones anuales, pagadas al finalizar el año, las cuales se otorgarán proporcionalmente dependiendo del tiempo que la persona tenga de laborar en la empresa.

✓ AGUINALDO

Todo colaborador recibirá durante la primera quincena del mes de diciembre de cada año, un aguinaldo equivalente al 100% del salario mensual, a todos aquellos trabajadores que tengan un año ininterrumpido de labores y en forma proporcional a aquellos que tengan menos de un año de labores.

✓ BONO 14

Todo trabajador recibe durante la primera quincena de julio un bono equivalente al 100% del salario mensual, a todos aquellos trabajadores que tengan un año ininterrumpido de labores; y en forma proporcional al tiempo laborado, a aquellos que tengan menos de un año de labores.

✓ INTECAP

Entidad que se sostiene con el aporte de las empresas nacionales, que permite obtener medios de capacitación sin costo para los trabajadores proporcionando entrenamiento técnico adecuado para la mejora del desempeño.

✓ IRTRA

El Instituto de Recreación de los Trabajadores, es otra entidad a la que la empresa aporta dinero, con el fin de contar con los servicios que ésta presta para sus trabajadores. En las instalaciones del mismo, se puede obtener recreación para el trabajador y su familia, con servicios de: piscinas, juegos para niños, canchas de basquetbol, fútbol, voleibol, zoológico, hospedaje, áreas para bailar, donde hacer churrascos etc.
Actualmente existen varios centros ubicados en diferentes partes del país:
IRTRA PETAPA ZONA 12
IRTRA AMATITLAN
IRTRA RETALHULEU
IRTRA AGUA CALIENTE (ruta al Atlántico)
IRTRA PUERTO DE IZTAPA.
Para tener acceso a cualquiera de dichas instalaciones, es necesario presentar un carnet extendido por el IRTRA, el cual se obtiene solicitándolo al Departamento de Recursos Humanos, debiéndose entregar una fotografía tamaño cédula para el efecto. El carnet tiene vigencia durante 1 año.

✓ PERMISOS ESPECIALES

Se otorgan al trabajador al momento de requerirlos al Departamento de Recursos Humanos, por intermedio del Jefe Inmediato, permisos por las siguientes circunstancias: Fallecimiento de familiares (padres, esposa, hijos, hermanos), Matrimonio, Nacimiento de hijos, Citaciones judiciales.

PRESTACIONES ADICIONALES A LAS DE LEY

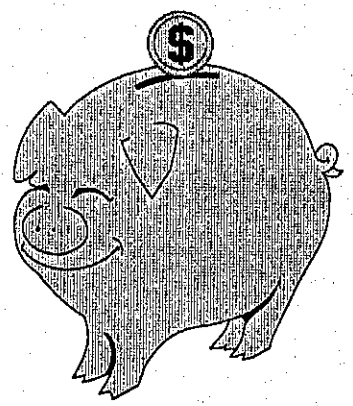
1. UNIFORMES: Para el personal de las áreas de: Producción, Empaque, Garantía de calidad, Bodegas, Mantenimiento y Mensajería, se otorgan dos uniformes de trabajo y un par de zapatos, los cuales se renovarán al momento de hacerse necesario.
2. LOCKER: Para el personal de las áreas de: Producción, Empaque, Garantía de calidad, Bodegas, Mantenimiento y Mensajería, se tiene contemplado otorgarles un locker en las áreas de vestidores, el cual pueden utilizar para guardar artículos personales que no utilicen durante el día, a excepción de comidas y bebidas.
3. ALMUERZO: La empresa proporciona , por medio de un proveedor externo el servicio de almuerzo a un bajo precio, para que el personal disfrute de un periodo de 30 minutos en los que podrá degustar un sabroso almuerzo, en la cafetería destinada para el efecto.
4. REFACCION: Para todo el personal que se encuentra fijo en la empresa, se tiene contemplado un periodo al día de 15 minutos, durante los cuales se podrá disfrutar de una refacción proporcionada por la empresa, en la cafetería de la misma.

5. ALIMENTACION POR TRABAJO EXTRAORDINARIO: La empresa proporciona alimentación, si se trabaja en tiempo extraordinario. El pago se hace de acuerdo a la tabla establecida para el efecto. Esta prestación excluye al personal que no se encuentra regido por el límite de horario rígido.
6. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: La empresa se preocupa por el desarrollo de la capacidad de su personal y con este objetivo, realiza actividades constantes a nivel departamento, que buscan la optimización de nuestras habilidades.
7. MEDICAMENTOS: Al cumplir dos meses de trabajo en la organización, los trabajadores gozarán de la facilidad de obtener medicinas, bajo dos opciones:

- Con receta médica a nombre del trabajador, se proporciona la medicina sin costo alguno, siempre y cuando el producto sea fabricado en NUESTRA EMPRESA o KRAL.
- Sin receta médica, cualquier medicina producida en nuestra Corporación, se vende al empleado con un fuerte descuento en relación al precio de distribuidor.

8. ANTICIPO DE SALARIOS: La corporación dispone de un fondo específico para poder conceder anticipos, los cuales se otorgan al tener dos meses de trabajar en la empresa que luego se deducirán al empleado que los solicite de acuerdo al normativo específico.
9. CELEBRACIONES ESPECIALES: Durante el transcurso del año se realizan celebraciones especiales con el fin de mantener un clima de armonía dentro de la organización, por ejemplo: Día de la secretaria, Día del visitador médico, Celebración mensual de los cumpleaños, etc.
10. APOYO AL DEPORTE: Preocupados por cumplir con el objetivo de lograr que el centro de trabajo se convierta en un lugar de convivencia, se facilita el apoyo necesario para que funcione un equipo de fútbol dentro de una liga local; además mantenemos constantemente campeonatos interdepartamentales que unen a la familia Nuestra empresa (de papifútbol, basquetbol, etc.).
11. CONVIVIO NAVIDEÑO: Con la finalidad de reunirnos y compartir momentos agradables, cada año se celebran las fiestas navideñas con un alegre convivio para todos los colaboradores.
12. CONVIVIO DE VERANO: En el inicio de la temporada de Semana Santa, se celebra nuestro convivio de verano el cual, similar al de Navidad busca mejorar nuestros niveles de integración como grupo de trabajo.

Todos estos beneficios adicionales, orientados a proporcionar un soporte adicional al empleado que busca ahorrar para su futuro.

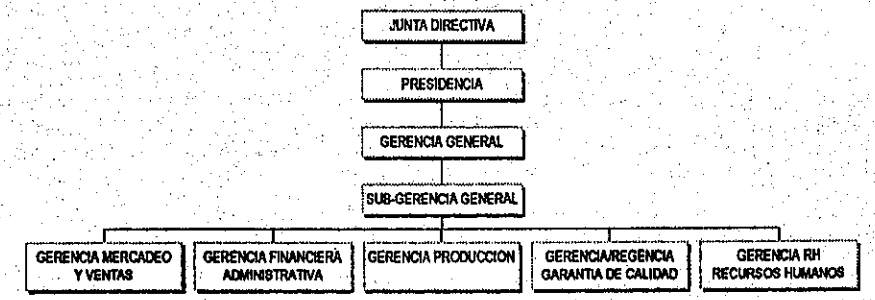


AHORA QUE ES UN NUEVO MIEMBRO DE NUESTRA GRAN FAMILIA QUEREMOS REITERARLE LA MÁS SINCERA BIENVENIDA Y LOS MEJORES DESEOS PORQUE Encuentre EN NUESTRA CORPORACION EL ESTÍMULO POR MEDIO DEL CUAL Logre ALCANZAR sus MAS PRECIADOS ANHELOS.

Recuerde ADEMAS QUE PARA PODER SERVIRLE MEJOR, Deberá NOTIFICARNOS CUALQUIER CAMBIO EN CUANTO A sus CONDICIONES PERSONALES (DIRECCION, ETC.) AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN DONDE ADEMAS PODRA ACUDIR CUANDO Necesite QUE le BRINDEMOS ALGUN SOPORTE VINCULADO CON sú ESTANCIA EN LA CORPORACION

COMO ESTA CONFORMADA LA CORPORACION

CONFORMACION DE LA CORPORACION



JEFE INMEDIATO

Dentro de la organización que le hemos descrito, se encuentra su jefe inmediato, es la persona a quién reportará directamente. Es un ser humano igual que usted, que respira, siente y que cada día quiere ser mejor. Por su experiencia, capacidad y por la trayectoria que ha tenido dentro de la empresa, fue la persona elegida para responsabilizarse en el cumplimiento importantes responsabilidades, mismas que comparte con usted y con todo el equipo humano que dirige.
Mire en él a alguien que le servirá de guía en el desarrollo de su trabajo y al amigo que estará siempre dispuesto a ayudarle en cualquier situación. Por medio de él conocerá el departamento donde trabajará y también a las personas que serán sus compañeros.
De igual manera deberá ver a todos las demás personas que ocupan actualmente las posiciones descritas dentro del organigrama que le hemos presentado, recuerde que no necesariamente deben ser jefes del área en la que estamos nosotros, para necesitar nuestra colaboración.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS RHN-006

MI PRIMER MES EN LA CORPORACION

Acabas de dar un primer paso de tu carrera en una empresa lider que se distingue por la calidad de su gente y sus productos; ésta es una primera etapa que te llevará a obtener un sin número de triunfos y satisfacciones, hoy te empiezas a sentir parte de la gran familia que integramos los que trabajamos en LA CORPORACION. Tu opinión es importante, por lo que te pedimos que elabores el siguiente cuestionario que nos ayudará a evaluar el proceso de inducción y a fijar las bases para consolidar el esfuerzo en tu trabajo. Responde con tranquilidad y honestidad, recordando que la comunicación es un aspecto muy importante en las relaciones humanas.

MI AREA DE TRABAJO ES:	DROGUERIA	LABORATORIO

SEÑALA CON UNA "X" SOLO UNA RESPUESTA

		MALO	BUENO	REGULAR	EXCELENTE
1	Mi proceso de contratación fue				
2	Mi horario de trabajo es				
3	Mi estabilidad en este trabajo es				
4	Me gusta este trabajo				
5	Mi proceso de inducción fue				
6	La carga de trabajo es				
7	Las instalaciones de la empresa son				
8	Mi equipo de trabajo es				
9	Mi comunicación con mi jefe es				
10	Mi comunicación con el supervisor es				
11	Las relaciones con mis compañeros son				
12	Conozco todo lo relacionado con mi trabajo				
13	Conozco los productos que manejamos				
14	Conozco a cabalidad mis prestaciones laborales				
15	Conozco mis obligaciones principales como trabajador				
16	Mi familia esta contenta de que trabaje en esta empresa				
17	He pensado en retirarme de esta empresa				

1. ¿QUE HARIAS DIFERENTE EN TU PROCESO DE INDUCCION?

_____

_____

2. ¿COMO PODRIA SER MAS FACIL TU ADAPTACION AL TRABAJO?

_____

_____

AGRADECEMOS TU COLABORACION Y CUALQUIER APORTACION QUE QUIERAS HACERNOS, POR LO QUE TIENES LA LIBERTAD DE COMUNICARTE CON TU TUTOR, JEFE INMEDIATO, O CON EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN DONDE GUSTOSAMENTE ATENDEREMOS TUS INQUIETUDES

ENTREVISTA DE SALIDA

RHIN007

PARA CONTAR CON INFORMACION DEL PERSONAL QUE SE RETIRA DE LA EMPRESA LE AGRADECEREMOS QUE NOS PROPORCIONE LA SIGUIENTE INFORMACION

NOMBRE:
FECHA DE INGRESO:
FECHA DE BAJA:
ULTIMO PUESTO:
EMPRESA:
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:

✓ Especifique claramente el motivo por el cual se esta retirando de la empresa

✓ Que fue lo que mas le gusto del trabajo que desempeño en la empresa

✓ Que fue lo que menos le gusto del trabajo que desempeño en la empresa

✓ Si el dia de mañana ingresara a la empresa un familiar suyo o amigo ¿que le aconsejaría que hiciera para que tuviera éxito en su trabajo?

✓ Que recomendaría que se hiciera para que sea mas agradable el trabajo en la corporación donovan para las personas que siguen laborando

✓ En las ultimas semanas tuvo algún cambio de puesto o tarea que afectara su motivación o sus ingresos (en caso afirmativo explicar cual y por que)

✓ En los últimos treinta días tuvo algún problema en su trabajo que le halla desmotivado o causado mal estar (en caso afirmativo especifique cual fue y como influyo en su decisión para retirarse)

✓ Observaciones:

ENTREVISTO:	FECHA:	FIRMA:

RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFIA

RECOMENDACIONES

1. Los procesos Induccionarios deben estructurarse con la participación de todos los niveles gerenciales de las empresas, a fin de generar el compromiso necesario con su posterior ejecución y garantizar, además, que se cubran los temas necesarios en el proceso.
2. Los administradores de Recursos Humanos, deben evitar caer en la trampa de la "todología", que significa entender que en procesos como la Inducción, no necesariamente se deben hacer responsables de llevar a cabo todas las fases del mismo para que este sea exitoso.
3. Los procesos Induccionarios deben ser, tal y como tiene que ser con todo lo que tenga que ver con el personal, coordinados y administrados por los Departamentos de Recursos Humanos, los cuales a su vez, deben contar con el personal adecuadamente entrenado para el efecto.
4. Es de vital importancia procurar el entrenamiento adecuado de todas las personas que se involucren con los procesos induccionarios, con el fin de poder contar con que el éxito de los programas no se vea comprometido por la calidad de ejecución de los mismos.
5. El proceso de la Inducción no debe verse aisladamente de todos los demás que tengan que ver con la administración del Recurso Humano, por lo que debieran tomarse en cuenta todos los subsistemas que tengan que ver con el mismo de manera integral para evitar que la Inducción se vea como un esfuerzo aislado en la búsqueda de la realización personal de los empleados en las organizaciones.
6. Cada vez que se diseñe alguna actividad que tenga que ver con Recurso Humano, debe apelarse a la Creatividad, más que a la receta o guía que proporcione este, ó cualquier manual que describa como llevar a cabo una actividad.
7. Es importante cimentar adecuadamente la "Inteligencia Organizacional", en cada empresa, por lo que el proceso Induccionario ó cualquier otro que se diseñe, debe ser plasmado en manuales que permitan la continuidad del mismo, a pesar de que las personas que los hayan iniciado ya no formen parte de las organizaciones.
8. Sigamos viendo en el Recurso Humano, no uno más de los que integran las organizaciones del futuro, sino más bien como el único que de seguro permanecerá en las mismas, por lo que tratemos entonces que esa permanencia sea de mutuo beneficio, tanto para el empresario como para la persona, pues esto de seguro garantizará el éxito de las empresas.
9. A todos nuestros futuros colegas, que deseen desarrollarse en el área de Recursos Humanos, les recomendamos prepararse de tal manera que puedan tener una sólida formación que les permita administrar técnica y profesionalmente las áreas que sean asignadas a ellos cuándo incursionen en el medio empresarial nacional.
10. A la Escuela de Ciencias Psicológicas y por supuesto a sus autoridades, recomendamos continuar impulsando programas que permitan la formación de psicólogos técnicamente preparados para desarrollarse, no solamente en el área de Recursos Humanos, sino en cualquier otra área de aplicación (Diplomados, Técnicos, Maestrías etc.).

BIBLIOGRAFIA

1. Sherman Jr. , Arthur W. Y Bohlander George W.
"Entrenamiento", Capitulo 6
en su obra ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.
Traducción de María Teresa de Jesús Carter Bartlett, Revisión Técnica y adaptación de Lic. Pilar Frech de Garza.
Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V..
Impreso en México en 1994

2. Reyes Ponce, Agustín
Políticas de Personal, Capitulo 2
En su obra ADMINISTRACION DE PERSONAL, Primera Parte
Decimaoctava reimpresión en 1986
Editorial Limusa S.A. de C.V.
Impreso en México en 1986

3. Lessem, Ronnie
Introducción a la Cultura Corporativa
En su obra GESTION DE LA CULTURA CORPORATIVA
Titulo original en ingles "Managing Corporate Culture"
Traducción autorizada por la editorial Gower Publishing Company Ltd.
Para la Editorial Díaz de Santos S.A.
Madrid, España
Impreso en 1992

4. Davis Keith, Ph.D, Newstrom John W., Ph.D,
Sistemas Sociales, Capitulo 3
En su obra EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
Título original en ingles "Human Behavior At Work, Organizational Behavior"
Traducción autorizada para la editorial Mcgraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
Impreso en México en 1989.

5. García Quiñones, Lilian Verónica y Estrada, Aura Leticia
Introducción, Capitulo I
En su trabajo de tesis para optar al título de Licenciadas en Psicología de la USAC, titulado SELECCIÓN DE PERSONAL (en la empresa privada Clutches Centroamericanos y Cía. Ltda.)
Guatemala, Noviembre de 1991

6. Howell, William C.
Motivación y satisfacción en el trabajo, Capítulo 3
En su obra PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL, SUS ELEMENTOS ESENCIALES
Titulo original en ingles: Essentials of industrial and organizational psychology.
Traducción al español de: Pedro Rivera Ramírez, Revisión de: Lic. Isabel Burkart.
Editorial El Manual Moderno S.A. Impreso en México en 1979

7. Almazán M. ,Jorge Mario
Los Manuales Como Medios Eficaces de Comunicación Interna,
Capitulo VIII
en su obra COMUNICACIÓN
Impreso en Guatemala en Proveedora de Impresos
Enero de 1996

8. Shepard Greg
And associates
"Orientación a los nuevos vendedores"
en su obra ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS
Producido en asociación con Pepsico Foods Internacional Inc.
Impreso en México en 1991

9. Enciclopedia de la Psicología OCEANO
Tomo 4, sección sobre EL ADULTO Y EL TRABAJO, Incorporación al trabajo y selección del trabajo
Ediciones Océano,
Impreso en España en 1982

10. Torres Vasquez, Carmen Julia y compañeras
Capítulo I , las funciones del psicólogo en su obra
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN LA EMPRESA ESTATAL DESCENTRALIZADA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
Tesis para optar al título de Orientador Vocacional y Laboral de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la USAC
En Noviembre de 1988

11. Davis y Newstrom
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL,
Escamilla Agea Alicia

:ditorial McGraw-Hill,
:da Edicion en Español,
).F. Mexico (1989)

2. Dessler, Gary
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL,
Malfadón Martinez, Marco Antonio
rentice-Hall Hispanoamericano S. A.,
ta edición D.F. Mexico.

3. Chiavenato, Idalberto
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS,
Mcgraw-Hill,
).F. Mexico (1983)

4. Maldonado Guillen, Edna Eugenia,
liva Meza, Santos Humberto
NDUCCION PARA AGENTES DE SEGURIDAD DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL
ROPUESTA DE UN PROGRAMA
esis para optar al título de Licenciados en Psicología
e la Escuela de Ciencias Psicológicas de la USAC
n Mayo de 1988

5. Sierra Coto de Fuentes, María del Pilar
ANUAL PARA ELABORAR PROGRAMAS DE INDUCCION DE PERSONAL
esis para optar al título de Licenciados en Psicología
e la Escuela de Ciencias Psicológicas de la USAC
n Septiembre de 1988

6. Luna, Mayra Licda.,
A MONOGRAFÍA CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO,
epartamento de Docencia en Investigación ,
e la Escuela de Ciencias Psicológicas de la USAC
n fecha de edición.

7. Meighan, Michael
ROGRAMAS DE INDUCCION
raducción Jesús Villamar Herrera
egis Editores,
npreso en Colombia en 1992

ANEXO 1
MODELO DE TRANSPARENCIAS DE APOYO EN TALLER DE BIENVENIDA

HISTORIA DE LA ORGANIZACION

HISTORIA DE LA ORGANIZACION

- FUNDADO EL 9 DE ENERO DE 1978
- NOMBRE COLOCADO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA
- WERKE = FACTORIA
- KRAL SURGE EN JULIO DE 1995
- APARTIMOS DE NORMAS INTERNACIONALES DE CALIDAD

INTEGRACION A LA COMPAÑIA

- *RELACION CON SU JEFE*
- *RELACION CON SUS COMPAÑEROS*
- *SU TRABAJO*

PRINCIPALES OBLIGACIONES

- *INICIAR PUNTUAL*
- *TRABAJAR CON ESMERO Y EFICIENCIA*
- *CUIDAR EL EQUIPO ASIGNADO*
- *SER ATENTO Y CORTES*
- *RESPETAR COMPAÑEROS Y SUPERIORES*

PRINCIPALES OBLIGACIONES

- *COOPERAR SIEMPRE QUE NOS SEA PEDIDO*
- *CONOCER Y CUMPLIR LAS NORMAS DE LA EMPRESA*
- *SUPERARSE CONSTANTEMENTE*
- *EVITAR TOMAR ARTICULOS QUE NO NOS PERTENEZCAN*
- *TODAS LAS DEL CODIGO DE TRABAJO Y REGLAMENTO INTERNO*

PROYECTOS DE LA ORGANIZACION

- EL SALVADOR, HONDURAS, REPUBLICA DOMINICANA
- EXPANSION DE KRAL
- LANZAMIENTO DE NUEVAS LINEAS
- PROGRAMA DE CAPACITACION PERMANENTE
- VILLA NUEVA

INDICE DEL CONTENIDO