

Universidad Hispanoamericana Sede Tibás

**Administración de Negocios con énfasis en Recursos
Humanos**

**Tesis para optar el grado académico de Licenciatura en
Administración de Negocios con énfasis en Recursos
Humanos**

**Proceso de inducción que afecta el desempeño en el
ámbito laboral del personal de nuevo ingreso del Instituto
Nacional de la Mujer (INAMU) en el segundo cuatrimestre
del 2017**

Diana Cordero Villalobos

**Tutora:
MSc. Susana Araya Zamora**

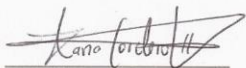
San José, Costa Rica

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Diana Raquel Cordero Villalobos, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número 1-1571-0814 egresada de la carrera de Administración con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjuicio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Proceso de inducción que afecta el desempeño en el ámbito laboral del personal de nuevo ingreso del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) en el segundo cuatrimestre del 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los veintitrés días del mes de setiembre del año dos mil diecisiete.



Firma del estudiante

Cédula: 1-1571-0814

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 23 de setiembre del 2017

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante **Diana Raquel Cordero Villalobos**, cédula de identidad número **1-1571-0814** me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Proceso de inducción que afecta el desempeño en el ámbito laboral del personal de nuevo ingreso del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) en el segundo cuatrimestre del 2017**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

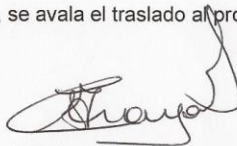
En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	98

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA DE APROBACIÓN LECTORA

CARTA DE LECTOR

San José,

Universidad Hispanoamericana

Sede Llorente

Carrera Administración de Negocios , énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores :

La estudiante, Diana Raquel Cordero Villalobos, cédula de identidad 1-1571-0814, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado Proceso de Inducción que afecta el desempeño en el ámbito laboral del personal de nuevo ingreso del Instituto Nacional de la Mujer, (INAMU), el cual ha elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Firma



Nombre Milena Sotela Ramírez

Cédula 1-573-526

CARTA DE APROBACIÓN FILÓLOGO

San José, 9 de noviembre, 2017

Señores


Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana, Sede Tibás

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación: "Proceso de inducción que afecta el desempeño en el ámbito laboral del personal de nuevo ingreso del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) en el segundo cuatrimestre del 2017", elaborado por la estudiante Diana Cordero Villalobos, cédula 1-1571-0814, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Atentamente,


MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco infinitamente a Dios por ser mi guía en todo este camino, por darme la luz y sabiduría necesaria para completar mis estudios, por nunca abandonarme en este proceso y siempre respaldarme cuando las cosas se ponen difíciles, en todo momento gracias Dios por siempre manifestarte con tu amor y bondad en mi camino.

Asimismo, agradezco con el alma y corazón a mis padres por todo lo que me brindaron durante este proceso de estudios, por su ayuda económica y por el apoyo inigualable. Gracias mamá y papá porque lo que soy hoy se los debo a ustedes, porque mi carrera profesional es gracias a su ayuda y a la fe que ustedes han tenido en mí.

A mis profesores, también les doy un agradecimiento eterno que durante toda la carrera cursada me han brindado sus conocimientos y experiencias profesionales, gracias por cada formación y ayuda para lograr culminar mis estudios. Asimismo, a personas expertas en este tema que me han orientado y brindado su ayuda durante este proceso de realización.

DEDICATORIA

A Dios:

Por darme la oportunidad de llegar a esta etapa de mi vida, por brindarme la fortaleza para culminar mis estudios y ayudarme a superar todos los obstáculos, asimismo, por darme los conocimientos necesarios para completar las metas propuestas y siempre estar a mi lado manifestándome su amor, sabiduría y perseverancia.

A mis padres:

Por estar siempre a mi lado ofreciéndome su ayuda incondicional, por cada sacrificio realizado para yo poder culminar mis estudios y por impulsarme siempre a obtener un mejor futuro por medio de mis estudios.

A mi hermana:

Por la ayuda y paciencia durante este proceso final de mis estudios, por la disposición inigualable a la hora de aconsejarme y brindarme sus conocimientos. Por siempre aportar algo positivo en este proceso de mi vida.

A mis abuelos:

Por ser pilares importantes en mi vida, por siempre creer en mí. A mami por impulsarme siempre hacia adelante y tenerme siempre en sus oraciones. A papito que, aunque físicamente no lo tenga presente nunca se ha apartado de mi lado y siempre recuerdo su apoyo y ayuda inigualable.

TABLA DE CONTENIDO

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA	2
CARTA DE APROBACIÓN LECTORA	3
CARTA DE APROBACIÓN FILÓLOGO	4
DECLARACIÓN JURADA	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTO	7
TABLA DE CONTENIDO	8
ÍNDICE DE CUADROS	11
ÍNDICE DE TABLAS	12
ÍNDICE DE GRÁFICOS	14
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	16
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I	19
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	20
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	21
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	22
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	24
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
1.6 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA	25
1.6.1 ALCANCES	25
1.6.2 LIMITACIONES	25
1.6.3 APOORTE DEL INVESTIGADOR	26
1.6.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL	26
1.6.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL	26
1.6.6 OBJETO DE ESTUDIO	26
1.6.7 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	26
CAPÍTULO II	27
MARCO CONTEXTUAL	27
2. MARCO SITUACIONAL	28

2.1	HISTORIA DEL INAMU	28
2.2	MISIÓN	31
2.3	VISIÓN	31
2.4	VALORES INSTITUCIONALES	32
2.5	ORGANIGRAMA	33
2.6	MARCO CONCEPTUAL	34
2.6.1	GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN	34
2.6.2	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	37
2.6.3	MANUALES ADMINISTRATIVOS	40
2.7	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	42
2.7.1	FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	44
2.7.2	RECLUTAMIENTO	45
2.7.3	SELECCIÓN	50
2.7.4	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	52
2.8	CAPACITACIÓN	62
2.8.1	CAPACITACIÓN EN EL PUESTO	62
2.9	INDUCCIÓN	65
2.9.1	OBJETIVOS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN	66
2.9.2	PROCESO DE INDUCCIÓN	68
2.9.3	CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN	69
2.9.4	ESTRUCTURA DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN	71
2.10	COMUNICACIÓN	72
2.10.1	PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	73
2.10.2	CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	74
2.10.3	MÉTODOS DE COMUNICACIÓN	76
1.1.1	COMUNICACIÓN ESCRITA, ORAL Y NO VERBAL	77
1.1.2	BARRERAS E INTERRUPCIONES A LA COMUNICACIÓN	78
	CAPÍTULO III	84
	MARCO METODOLÓGICO	84
2.	DEFINICION DEL ENFOQUE Y METODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS	85
2.1	DEFINICIÓN DEL ENFOQUE	85
2.2	ENCUADRE PARADIGMÁTICO	85
3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN (ANALÍTICA O INTERPRETATIVA)	86
3.1	SUJETOS, POBLACIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN	87
3.1.1	SUJETOS	87

3.1.2	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	88
3.1.2.1	PRIMERA MANO.....	88
3.1.2.2	SEGUNDA MANO.....	88
3.1.3	POBLACIÓN.....	90
3.1.4	MUESTRA.....	90
3.2	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.....	91
3.2.1	CUESTIONARIO.....	91
3.2.2	CUADRO DE VARIABLES.....	91
	CAPÍTULO IV.....	94
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	94
4.	CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	95
4.1	TIPOS DE GRÁFICOS.....	95
4.2	ANÁLISIS DE DATOS.....	95
	CAPÍTULO V.....	126
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
5.	CONCLUSIONES.....	127
5.1	RECOMENDACIONES.....	131
	CAPITULO VI.....	135
	PROPUESTA.....	135
6.	PRESENTACIÓN.....	136
6.1	JUSTIFICACIÓN.....	136
6.2	ALCANCE.....	136
6.3	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	137
6.3.1	OBJETIVO GENERAL.....	137
6.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	137
6.4	PROPUESTA.....	137
	GUÍA ESPECÍFICA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN POR ETAPAS.....	138
	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	149
	LIBROS.....	150
	SITIOS WEB.....	152
	ANEXOS.....	153

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Población distribuida por sexo	90
Cuadro 2 Cuadro de Variables.....	91
Cuadro 3 Propuesta Cronograma del proceso de Inducción.....	144
Cuadro 4 Propuesta del Presupuesto.....	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 ¿Cuál es su edad actual?	96
Tabla 2 ¿Cuál es el puesto que ocupa?	97
Tabla 3 Antigüedad en el puesto.....	98
Tabla 4 Recibió alguna inducción.....	99
Tabla 5 ¿El INAMU utiliza algún mecanismo para motivar al funcionario a participar en el programa de inducción?	100
Tabla 6 Temas abarcados en el proceso de inducción.....	101
Tabla 7 ¿Qué tan satisfactorio fueron los temas que impartieron en la inducción recibida?	103
Tabla 8 ¿Cuáles aspectos o temas considera que deben impartirse durante el proceso de inducción que no les fueron impartidos?	104
Tabla 9 ¿Cómo cataloga los temas impartidos durante el programa de inducción?	105
Tabla 10 En qué momento recibió el proceso de inducción	106
Tabla 11 ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?.....	108
Tabla 12 ¿Considera que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?.....	110
Tabla 13 ¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o colega como apoyo en el proceso de adaptación al INAMU?	112
Tabla 14 ¿Sabe usted cuál es el departamento encargado de realizar el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso?	114
Tabla 15 En el proceso de inducción ¿cuáles departamentos o personas participan?	115
Tabla 16. De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo. Puede marcar más de una opción.....	116
Tabla 17. Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma	118

Tabla 18, Durante el proceso de inducción se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, vídeos etc... que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos.....	119
Tabla 19. En su opinión, el material recibido durante este proceso fue	121
Tabla 20. En su opinión como fueron los medios de comunicación utilizados.....	122
Tabla 21. ¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos?	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 ¿Cuál es su edad actual?	96
Gráfico 2 ¿Cuál es el puesto que ocupa?	97
Gráfico 3 Antigüedad en el puesto	98
Gráfico 4 Recibió alguna inducción	99
Gráfico 5 ¿El INAMU utiliza algún mecanismo para motivar al funcionario a participar en el programa de inducción?	100
Gráfico 6 Temas abarcados en el proceso de inducción	102
Gráfico 7 Satisfacción en los temas impartidos en la Inducción recibida	103
Gráfico 8 ¿Cuáles aspectos o temas considera que deben impartirse durante el proceso de inducción que no les fueron impartidos?	104
Gráfico 9 ¿Cómo cataloga los temas impartidos durante el programa de inducción?	105
Gráfico 10 ¿En qué momento recibió el proceso de inducción?	106
Gráfico 11 ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?	108
Gráfico 12 ¿Considera que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?	110
Gráfico 13 ¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o colega como apoyo en el proceso de adaptación al INAMU?	112
Gráfico 14 ¿Sabe usted cuál es el departamento encargado de realizar el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso?	114
Gráfico 15 En el proceso de inducción ¿cuáles departamentos o personas participan?	115
Gráfico 16. De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo. Puede marcar más de una opción	117
Gráfico 17. Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma:	118

Gráfico 18. Durante el proceso de inducción ¿se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, vídeos etc... que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos?	119
Gráfico 19. En su opinión, el material recibido durante este proceso fue.....	121
Gráfico 20. En su opinión cómo fueron los medios de comunicación utilizados	122
Gráfico 21. ¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos?	123

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU)	33
Ilustración 2 Características de la Administración	36
Ilustración 3 Proceso Administrativo	38
Ilustración 4 Proceso de Reclutamiento del Personal	46
Ilustración 5 Fuentes y medios de reclutamiento.	46
Ilustración 6 La requisición del personal y el análisis del puesto	49
Ilustración 7 Proceso de Selección del personal	51
Ilustración 8 Proceso de la Evaluación	54
Ilustración 9 Escala Grafica de Puntuación	55
Ilustración 10 Método de Clasificación Alterna	56
Ilustración 11 Método de Comparación por Pares	57
Ilustración 12 Método de la Distribución Forzada	58
Ilustración 13 Método del Incidente Crítico	59
Ilustración 14 Formas Narrativas	60
Ilustración 15 Escala de estimación basada en conductas (BARS)	61
Ilustración 16 Proceso de Inducción	68
Ilustración 17 Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow	Error! Bookmark not defined.
Ilustración 18 Teoría de los dos Factores	Error! Bookmark not defined.
Ilustración 19 Orígenes de la Motivación Intrínseca	Error! Bookmark not defined.

INTRODUCCIÓN

Hoy, todas las empresas buscan mejorar su rendimiento y desempeño en cuanto al logro de los objetivos estratégicos, por lo tanto, se requiere que los colaboradores estén realizando sus labores, dentro de cada puesto, de una manera eficiente, brindándoles una inducción adecuada para su motivación y una correcta productividad.

Esta investigación pretende exponer la importancia que tiene para cualquier empresa que los colaboradores cuenten con una correcta inducción en la organización y en su puesto de trabajo, notando los factores débiles y fuertes y cómo esto afecta la productividad y ejecución de las funciones.

Con el fin de obtener la información para el desarrollo de esta investigación se realizará un análisis del proceso de inducción en el Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) en el segundo cuatrimestre del 2017.

En la presente investigación se podrá observar en los seis capítulos que la conforma la siguiente información:

Capítulo I: Este capítulo presenta los antecedentes históricos del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), plan operativo, los antecedentes investigativos, la justificación e importancia, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, los alcances y limitaciones y finalmente el objeto de estudio.

Capítulo II: Presenta el Marco Contextual, el cual incluye el marco situacional y el marco conceptual que contempla las definiciones relacionadas con los temas de administración de los recursos humanos y procesos de inducción.

Capítulo III: Marco Metodológico, donde se describen las definiciones del enfoque y métodos de investigación utilizados, las técnicas e instrumentos utilizados para

recolectar la información y finalmente, el cuadro de las variables contempladas en el estudio.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de datos; en este capítulo se muestra la tabulación y los gráficos de los datos con el fin de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

Capítulo V: Se presentan las conclusiones obtenidas y las recomendaciones brindadas con la finalidad de contemplar lo propuesto en los objetivos de la investigación.

Capítulo VI: Como resultado del análisis y a raíz de las conclusiones, se procede a elaborar una propuesta para mejorar el proceso de inducción en el Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU).

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) es reconocido por su compromiso y excelencia técnica en materia de derechos humanos de las mujeres, activo defensor de la igualdad, la equidad y la diversidad. Debido a esto el INAMU requiere de gran organización en cuanto al personal, para contar con personas capacitadas y orientadas en los objetivos primordiales de la empresa.

Las experiencias iniciales que vive una persona que labora dentro de esta institución, van a influir en el correcto cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución, al igual que en su rendimiento, adaptación y compromiso con la misma.

El Instituto Nacional de la Mujer cuenta con un departamento de Recursos Humanos el cual ha realizado proceso de Inducción para los nuevos miembros que han ingresado, sin embargo, no son procesos formales por lo que no se sabe si se está aplicando de una manera correcta el proceso de Inducción.

De aquí surge el siguiente cuestionamiento: ¿Es necesario realizar un Manual de Inducción formal para el departamento de Recursos Humanos dentro del Instituto Nacional de la Mujer?

Esto ayudaría a optar por un ambiente más agradable y confortable para los nuevos miembros de la empresa, además, al desarrollar este mecanismo administrativo mejorara la productividad y eficiencia en su gestión y motivación de los colaboradores.

1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) no cuenta con procesos administrativos formales en el área de Recursos Humanos con respecto a los métodos de inducción del personal de nuevo ingreso, debido a que por falta de tiempo y de personal dentro del departamento no han podido realizar un documento formal con los lineamientos correctos para la gestión adecuada de estos procesos.

La planificación es mínima por lo que no permite un desarrollo adecuado dentro de la organización, además, de aportar escasa información por la falta de planeamiento lo cual conlleva a una adaptación menos precisa dentro de la organización y en el desarrollar de las tareas que tienen a cargo.

El proceso de inducción, a pesar de los grandes beneficios que puede traer a la empresa, no es práctico ya que se requiere de tiempo y de una planeación concreta, lo que provoca poco compromiso del personal de otros departamentos de la empresa.

Los procesos que realiza el departamento de Recursos Humanos deben de seguir pautas que permitan las mismas condiciones para todos los colaboradores, de tal forma que la inducción que vayan a realizar para una persona presenten los mismos conocimientos y estrategias que para una inducción de personas que se vaya a realizar en grupo.

No cuenta con procesos formales que guíen a la administración a dar una correcta bienvenida a los trabajadores y cada año ellos deben de realizar un proceso diferente de inducción lo cual no lleva a un aprovechamiento en el tiempo.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Uno de los elementos más importantes para todas las empresas es el talento humano que poseen ya que de ellos depende la buena producción de la empresa. Por esta razón, la organización debe contar con un personal informado de todos los objetivos, metas, misión, visión, políticas de la organización, reglamentos y todas las referencias necesarias para el buen funcionamiento dentro de la Institución. Además, debe tener conocimientos de las tareas y actividades a ejecutar en el cargo a desempeñar. Werther (2014) afirma:

Con frecuencia el recién llegado a la organización se pregunta si podrá realizar bien la labor que le han encomendado, si congeniará con su nuevo jefe y sus nuevos compañeros de trabajo, etc. Esta “ansiedad de principiante” puede ser parte inevitable del proceso de integración, pero cuando es aguda o prolongada reduce tanto el nivel de satisfacción del empleado como su capacidad de aprender. Por esa razón es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas (p.164).

Por lo antes expuesto, la inducción es de vital importancia para todas las empresas de esta forma el nuevo personal que ingrese podrá adaptarse a la organización, al ambiente laboral, a sus compañeros de trabajo, a las políticas de la empresa y a sus derechos y obligaciones dentro de la misma.

Esto conlleva a dar una buena orientación en el proceso de inducción para poder obtener resultados productivos y con esto tener colaboradores motivados, de ahí la importancia de realizar un buen proceso de inducción.

Por esto, una organización que se considera eficiente y eficaz debe contar con un Manual de inducción formal con el que se puedan orientar para guiar a los nuevos integrantes optimizando de esta manera el desempeño del Recurso Humano. Estableciendo dicho programa se logrará aprobar los beneficios que este conlleva

para el Instituto Nacional de la Mujer como lo es la mejora en la productividad y motivación de las personas.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con lo antes expuesto, esta investigación pretende dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo afecta el proceso de Inducción el desempeño laboral de los colaboradores de nuevo ingreso del Instituto Nacional de la Mujer en el segundo cuatrimestre del 2017?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el proceso de inducción que afecta el desempeño en el ámbito laboral del personal de nuevo ingreso del Instituto Nacional de la Mujer en el segundo cuatrimestre del 2017.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir en qué consiste el programa de inducción aplicado a los nuevos empleados para la inducción del personal nuevo que ingresa al Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), en aspectos del contenido del programa, duración del programa y encargados.
- Analizar los tipos de barreras de comunicación presentes en la realización del proceso de inducción a los colaboradores del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), tomando en cuenta las barreras semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativas.
- Identificar cuáles son los canales de comunicación utilizados en el programa de inducción aplicado a los nuevos empleados del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU).
- Elaborar una propuesta al programa de inducción aplicado a los nuevos colaboradores del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), que contribuya a la mejora del programa ya aplicado.

1.6 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

1.6.1 ALCANCES

El presente trabajo es realizado en el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), ubicado en San Pedro. Dicho trabajo, busca proponer a la empresa un Manual de Inducción formal que guíe a los administrativos a ejecutar un correcto proceso de Inducción para el nuevo personal que ingrese.

Mediante el progreso de dicha propuesta, se procurará obtener:

- ✓ Desarrollar un manual de inducción para los empleados de nuevo ingreso, debido que, en la actualidad no existe dicho documento dentro de la Institución.
- ✓ Introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación a los nuevos colaboradores para generar un alto entusiasmo e identificación con la Institución y los compañeros de trabajo.
- ✓ Guiar al departamento de Recursos Humanos y al área administrativa a orientar a los nuevos colaboradores para tener un comienzo productivo.
- ✓ Obtener un aprovechamiento en el tiempo al generar un solo manual formal para cada inducción y así no tener que realizar procesos diferentes cada vez que vaya ingresar un nuevo miembro.
- ✓ Contar con nuevos colaboradores motivados y orientados en sus tareas por la inducción eficaz que se les llegue a realizar, generando una buena producción para la Institución.

1.6.2 LIMITACIONES

- Se ha ampliado el período para recolectar la información de los cuestionarios, debido a la falta de tiempo de los colaboradores del INAMU por las labores que tienen que desempeñar.
- Demora en la recolección de datos para obtener la población completa por parte de la Institución

1.6.3 APOORTE DEL INVESTIGADOR

Mediante esta investigación se busca analizar el proceso de inducción que se presenta en el Departamento de Recursos Humanos para el personal de nuevo ingreso en el Instituto Nacional de la Mujer, considerando los factores de la motivación y desempeño que impacta dicho proceso.

1.6.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se va a realizar en el Instituto Nacional de la Mujer, específicamente en el Departamento de Recursos Humanos, para el personal de nuevo ingreso.

1.6.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL

El estudio se realizará durante el segundo cuatrimestre del año 2017.

1.6.6 OBJETO DE ESTUDIO

Mediante la investigación se busca conocer y analizar los factores relacionados con el proceso de inducción que se presenta en el Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de la Mujer y cómo afecta o beneficia el desarrollo de dicho proceso en las funciones de los colaboradores.

1.6.7 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el proceso de inducción que se presenta en el Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de la Mujer en el segundo cuatrimestre del 2017?

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

2. MARCO SITUACIONAL

2.1 HISTORIA DEL INAMU

Desde hace más de veinte años, con diferentes denominaciones y características específicas, han ido surgiendo en los países mecanismos nacionales de promoción de las mujeres, también conocidos como Oficinas Gubernamentales de la Mujer (OGM).

El surgimiento de esas instancias, guarda relación con el contexto mundial generado a partir de las luchas de reivindicación impulsadas por los movimientos de mujeres y feministas que, progresivamente, han obtenido un lugar en la agenda pública y han establecido una demanda de compromisos por parte de los Estados. También debe considerarse el consenso de la comunidad internacional, generado por la Organización de las Naciones Unidas y sus Conferencias sobre la Mujer, con respecto al establecimiento de los mecanismos gubernamentales apropiados para mejorar la situación de las mujeres, así como el cumplimiento efectivo de sus derechos.

En 1974 se creó en Costa Rica, la Oficina de Programas para la Mujer y la Familia del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, como la instancia encargada de coordinar las acciones relativas a la celebración de la Primera Conferencia Mundial de la Mujer en México (1975). Esta oficina fue creciendo y fortaleciéndose hasta que en 1986 se convirtió en el Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia, ente rector de políticas nacionales a favor de las mujeres, con personería jurídica y patrimonio propio, pero todavía adscrito al Ministerio de Cultura. La experiencia de trabajo desarrollada desde el Centro, determinó claramente que:

- Las políticas públicas para la equidad y la igualdad de género requerían de compromisos para su ejecución, tanto de los altos niveles de toma de decisiones, como de las entidades del sector público; y que, existían limitaciones para ejercer las funciones de rectoría en la materia, debido a la

contradicción existente entre la amplitud de sus competencias y su ubicación en el aparato estatal (órgano adscrito a un Ministerio).

- El reconocimiento de estas limitaciones, puso de manifiesto la imperativa necesidad de fortalecer el Mecanismo Nacional.

En abril de 1998, la Asamblea Legislativa aprobó la transformación del Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y Familia en el Instituto Nacional de las Mujeres, INAMU, (Ley de la República N° 7801), entidad autónoma y descentralizada con amplitud de funciones y atribuciones. Además, se creó el rango de Ministra de la Condición de la Mujer quien a su vez asumirá la Presidencia Ejecutiva del Instituto.

La primera mujer que ocupó este cargo fue la Dra. Yolanda Ingiana Mainieri, posteriormente, asumieron la Licda. Gloria Valerín Rodríguez y la Dra. Xinia Carvajal Salazar, en la Administración Rodríguez Echeverría.

Durante la Administración Pacheco De La Espriella, se contó con dos jefarcas: Primero, la encargada Esmeralda Britton González quien ejerció el cargo hasta junio de 2004 y la Licda. Georgina Vargas Pagán quien ejerció el cargo hasta el 8 de mayo de 2006.

En la administración el Dr. Oscar Arias Sánchez, se nombró a la Licda. Jeannette Carrillo Madrigal, como Presidenta Ejecutiva del INAMU. La Sra. Carrillo renunció a su puesto a partir del 4 de mayo del 2009 y fue sustituida por la máster Mayra Díaz Méndez hasta el 7 de mayo del 2010.

En la administración de la MSc. Laura Chinchilla Miranda, período 2010 - 2014, se nombró a la Licda. Maureen Clarke Clarke como Presidenta Ejecutiva de la Institución, quien renuncia a partir del 31 de julio del 2013 y se nombra a la Licda. Isabel Chamorro Santamaría hasta el 8 de mayo del 2014.

En la actual Administración del Dr. Luis Guillermo Solís Rivera, período 2014-2018, se nombra a la MSc. Alejandra Mora Mora a partir del 8 de mayo del 2014.

Con la creación del Instituto Nacional de las Mujeres, se dio un paso fundamental en la tarea de reforzar la eficacia del mecanismo nacional.

Ley N° 7801 creación del INAMU

La creación del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), Ley N° 7801, es una acción del Estado costarricense para cumplir con los compromisos asumidos a nivel nacional e internacional para promover la igualdad y equidad de género por medio de la creación de mecanismos especializados.

En la exposición de motivos de la ley se reconoce que a pesar del avance de las mujeres en distintos espacios, políticos y económicos, y el hecho de ser la mitad de la población, se siguen presentando en Costa Rica, “múltiples barreras culturales, sociales, legales e institucionales que les impiden acceder, en igualdad de condiciones y oportunidades con los hombres, a las diferentes esferas de toma de decisiones”.

Por esta razón, dentro de sus fines, esta nueva Institución establece proteger los derechos de las mujeres, para lo cual debe formular, impulsar y vigilar la ejecución de la política nacional para la igualdad y equidad de género, en coordinación con las instituciones públicas, las instancias estatales que desarrollan programas para las mujeres y las organizaciones sociales.

También le corresponde “Propiciar la participación social, política, cultural y económica de las mujeres y el pleno goce de sus derechos humanos, en condiciones de igualdad y equidad con los hombres” (Art. 3. Inciso d).

Nueve años después de creada la Institución, se inicia un proceso de consulta con la institucionalidad pública, la sociedad civil y grupos de mujeres en todo el territorio nacional, el cual culmina con la aprobación de la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (en adelante PIEG) 2007-2017, el 8 de marzo del 2007. La PIEG es asumida por el Estado costarricense como la estrategia para disminuir las brechas de género y dar pasos certeros hacia una verdadera igualdad entre hombres y mujeres.

Dirección de Oficinas Centrales

Costado Oeste del Mall San Pedro, Oficentro SIGMA, San José, Costa Rica.

Plan Operativo Institucional

"El Plan Operativo Institucional (POI)" es el instrumento que busca facilitar los procesos de formulación, ejecución, control, evaluación y fiscalización.

Es un medio para promover la cultura de la programación y la autoevaluación institucional. Su principal objetivo es constituirse en un valioso instrumento para mejorar la gestión de las instituciones que conforman la Administración Pública Costarricense y fortalecer su proceso de toma de decisiones".

Plan Operativo Institucional, Estructura Básica, Comisión Técnica Interinstitucional: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Ministerio de Hacienda y Contraloría General de la República.

Los POI del INAMU, pueden sufrir cambios a nivel programático y/o presupuestario, los cuales se consignan en las modificaciones aprobadas por la Junta Directiva.

2.2 MISIÓN

El INAMU es una Institución Pública que promueve y protege los derechos humanos de las mujeres, mediante sus servicios de capacitación, asesoría y atención psico-social y legal, así como la coordinación y el seguimiento de la política nacional para la igualdad y la equidad de género, con el fin de contribuir a la construcción de una sociedad justa e igualitaria que garantice la equidad de género.

2.3 VISIÓN

El INAMU será reconocido por su compromiso y excelencia técnica en materia de derechos humanos de las mujeres, activo defensor de la igualdad, la equidad y la

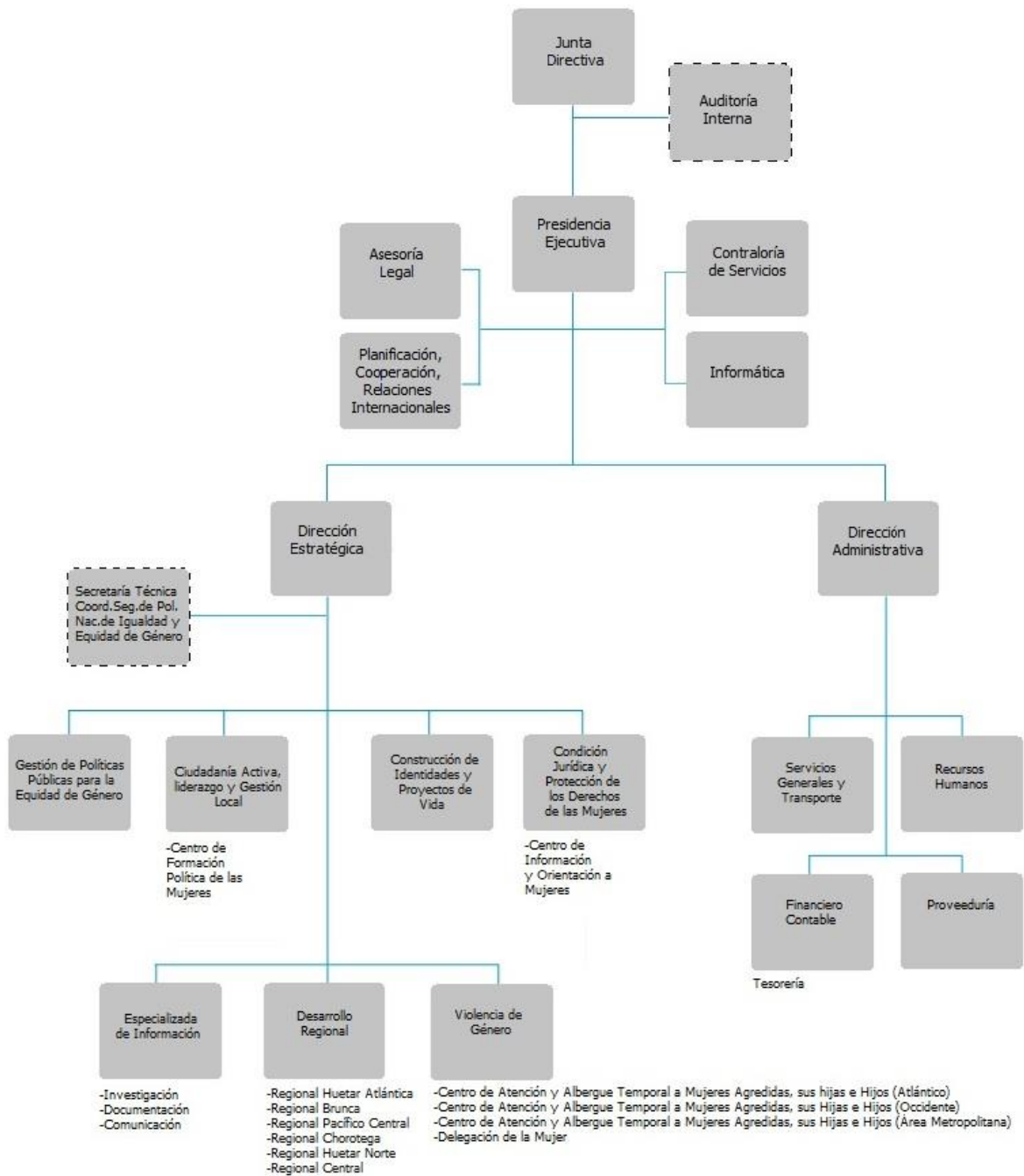
diversidad, promotor del empoderamiento de las mujeres, su autonomía y el pleno ejercicio de sus derechos humanos y ciudadanos, que goce de credibilidad, confianza y legitimidad y con una cultura organizacional coherente con los valores institucionales.

2.4 VALORES INSTITUCIONALES

- Compromiso con una sociedad justa y solidaria
- Respeto a la igualdad, equidad de género y diversidad.
- Ejercicio de un poder democrático, horizontal y participativo.
- Compromiso y transparencia en el ejercicio de la función Pública y en la rendición de cuentas.
 - Excelencia técnica.
- Trabajo en equipo.
- Eficiencia y eficacia.
- Respeto a la autonomía de las mujeres.
- Compromiso con las mujeres.
- Respeto a los derechos de las y los trabajadores.
- Relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo y la Comunicación asertiva.
- Compromiso y cumplimiento del mandato institucional.

2.5 ORGANIGRAMA

Ilustración 1: Organigrama del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU).



Fuente: <http://www.inamu.go.cr/web/10179/54>

2.6 MARCO CONCEPTUAL

2.6.1 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es una de las actividades más antiguas, interesantes y bellas; ya que ha existido desde tiempos muy remotos y su evolución ha ocurrido simultáneamente junto con la organización del trabajo, por lo que, actualmente, se encuentra también en todas las actividades humanas: en la casa, oficina, universidades, gobierno y en todo nuestro diario vivir.

La administración, según Hernández & Rodríguez (2013), ayuda a definir los procesos productivos más eficientes, así como a incorporar e integrar al elemento humano, sus talentos y capacidades.

Para el autor Münch Galindo (2015). “La administración es un proceso por medio del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, competitividad, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos” (p.4).

La administración es universalmente necesaria en las organizaciones. Benavides Pañeda (2014) nos dice. “La administración consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización. La administración es una fuerza decisiva e impulsora, una dimensión vital del éxito de una organización” (p.2).

Se puede tomar en cuenta, que la administración es un método en el cual se diseña y se conserva un ambiente donde los individuos que trabajan unidos desempeñan metas específicas de forma eficaz (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012). Asimismo, esta gestión se requiere en cualquier tipo de organización encargándose de la productividad, lo que conlleva a la efectividad y eficiencia, y la suma de ambas para lograr la eficacia.

La administración en el ámbito profesional tiene como principal objetivo aumentar la eficiencia en todas las distribuciones departamentales dentro de la Institución;

por lo que esto, demanda obtener un conocimiento completo y profundo de la empresa, es decir, de cómo se estructura y funciona, para que el administrador tenga la capacidad de dirigir las, administrarlas, desarrollarlas y controlarlas. (Hernández & Rodríguez, 2013).

Importancia y Características de la Administración

La importancia de la administración es innegable, si se examina desde su comienzo y progreso a lo largo de la historia, por lo que se podría concluir que gran parte de la evolución de la sociedad está basada en la administración (Münch, 2015).

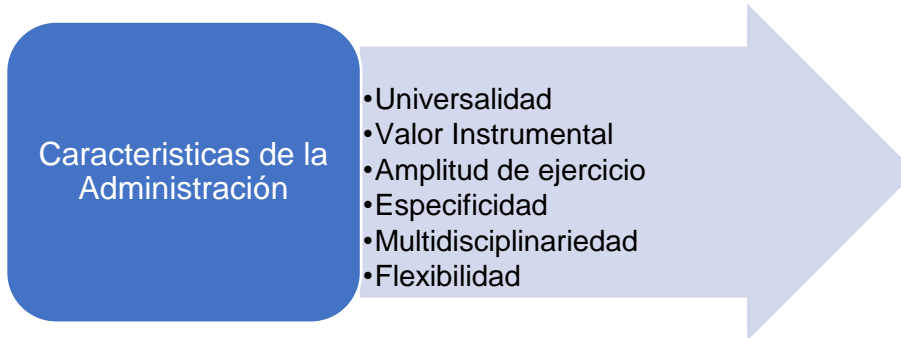
La labor primordial de la administración es guiar a cualquier organización o empresa a lograr alcanzar los objetivos establecidos para los que fueron creados. Ello involucra valer y aprovechar los recursos organizacionales para conseguir tales objetivos con eficiencia y eficacia (Benavides Pañeda, 2014).

Además, la calidad de esta disciplina se demuestra por lo siguiente:

- ✓ Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- ✓ Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.
- ✓ Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
- ✓ Contribuye al bienestar de la comunidad ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos para mejorar la calidad de vida y generar empleos (Münch, 2015, p.27).

La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas. Benavides Pañeda (2014) nos expone que la administración tiene varias características principales, al igual que Münch (2015) apoya su argumento y nos dicen que son:

Ilustración 2 Características de la Administración



Fuente: Münch, Administración. Proceso Administrativo, clave del éxito empresarial, 2015.

p.32

- Universalidad: Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.
- Valor Instrumental. Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.
- Especificidad. Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- Multidisciplinariedad. Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- Flexibilidad. Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

2.6.2 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

El proceso Administrativo es un método esencial para la correcta aplicación de la administración. Por consiguiente, es un procedimiento preciso que cuenta con etapas básicas y fundamentales por medio del cual se logran aplicar a los demás direcciones o escuelas administrativas.

Münch (2015) afirma. “El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas por medio de las cuales se efectúa la administración” (p.33).

Asimismo, los autores Hernández y Rodríguez (2012) indican. “El proceso administrativo es el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (...) consiste para organizar una empresa y facilitar su dirección y control” (p.165).

Inicialmente, el concepto de Proceso Administrativo según Hernández & Rodríguez (2012) lo expuso por primera vez el francés Henri Fayol a principios del siglo XX. Con el paso del tiempo, diversos especialistas ingleses y estadounidenses han realizado modificaciones del marco y fundamento teórico, por tanto, esto ha transformado la composición de sus partes y la finalidad de cada etapa del proceso.

La palabra “proceso” despierta la idea de una secuencia, con una apertura y una terminación. No obstante, el proceso administrativo no concluye, es continuo por la función de las empresas que lo desarrollan de manera consecutiva y simultánea. Si bien se sabe los procesos administrativos son planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Por lo tanto, los administradores deben tener claro cada concepto para ejecutar de manera precisa y eficiente cada uno dentro de las organizaciones.

Ilustración 3 Proceso Administrativo



Fuente: Münch, *Administración. Proceso Administrativo, clave del éxito empresarial*, 2015, p.33

➤ **Planeación:**

Münch (2015) nos dice. “La planeación consiste en el análisis del entorno, de los escenarios futuros y la determinación del rumbo de la organización, para definir las estrategias, con la finalidad de lograr los objetivos con una mayor probabilidad de éxito” (p.60).

Hernández y Rodríguez (2012) nos dicen.

La planeación es la proyección impresa de la acción; toma en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros, por medio de controles que comparan lo planeado con lo realizado (p.169).

Por lo tanto, dentro de esta etapa se puede encontrar la filosofía, valores, visión, misión, propósitos, premisas, investigación, objetivos, estrategia, políticas, programas y presupuestos de una empresa. Siendo un sistema racional para la toma de decisiones, reduciendo de esta forma los niveles de incertidumbre.

➤ **Organización**

El organizar, ayuda a establecer una estructura intencional y formal de funciones o puestos que las personas desempeñen en una organización (Koontz et al., 2012).

Münch (2015) afirma. “La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos y sistemas tendientes a la simplificación y optimización del trabajo” (p.88).

De esta forma, este proceso se encarga de la división del trabajo, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones y coordinación de actividades. Reduciendo los costos e incrementado la productividad.

➤ **Integración.**

Münch (2015) expone. “Función mediante el cual se seleccionan y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros” (p.36).

Integrar el personal requiere cubrir y mantener cubierto los puestos en la estructura organizacional (Koontz et al., 2012). Determinando, la definición de necesidades y requerimientos de los recursos, estándares de calidad y tiempos.

➤ **Dirección**

Münch (2015) indica. “La dirección es la ejecución del proceso administrativo mediante el ejercicio de la toma de decisiones, la motivación la comunicación y el liderazgo” (p.124).

Asimismo, el autor Koontz et al., (2012) nos argumenta. “Es llevar a cabo la conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño” (p.169).

Influye, guía y dirige a los grupos de trabajo dentro de la organización, fundamentando la toma de decisiones y motivando al personal.

➤ **Control**

Koontz et al., (2012) nos define. “Es la acción administrativa técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado y a los elementos de medición (indicadores o estándares), para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente” (p.170).

Por su lado, Münch (2015) nos enseña. “El control es la evaluación y medición de los resultados, para detectar, prever y corregir desviaciones, con la finalidad de mejorar continuamente los procesos” (p.164).

Sirve para demostrar la seguridad de la gestión, estableciendo las medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempos. De esta forma, realiza la retroalimentación para una mejor calidad.

2.6.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Münch (2015) afirma. “Los manuales, son documentos, que contienen de forma sistemática, información acerca de la organización de la empresa” (p.96).

Por otro lado, el autor Franklin (2014) nos indica.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad,

etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (p.194).

Hernández y Rodríguez (2012) refieren que los manuales están formados por toda la documentación administrativa, referentes a la estructura, su organigrama, la distribución de los procesos, los puestos y sus respectivas labores, las cuales van asistidas de cartas de presentación, la misión, la visión y los valores, conjuntamente de la historia de la empresa.

Asimismo, los manuales facilitan, entre otras cuestiones, el proceso de unificación y adaptación a la compañía, a las áreas de trabajo y a los puestos a desempeñar. En ocasiones, en las páginas web o portales de las empresas se ponen a disposición del público en general algunas partes de estos manuales, siendo posible difundir este tipo de documentación a disposición del personal y de todos los colaboradores interesados que consideren que lo requieren.

Tipos de Manuales Administrativos

El autor Franklin (2014) nos explica que la clasificación básica de los manuales administrativos se divide en tres partes: por su naturaleza o área de aplicación, por su contenido y por su ámbito.

- Por su naturaleza o área de aplicación:
 - Micro-administrativos
 - Macro-administrativos
 - Meso-administrativos
- Por su contenido:
 - Organización
 - Procedimientos
 - Gestión de Calidad
 - Historia de la Organización
 - Políticas
 - Contenido Múltiple

- Puestos
 - Técnica
 - Ventas
 - Producción
 - Finanzas
 - Personal
 - Operación
 - Sistemas
- Por su ámbito:
- Generales
 - Específicos
 - Enfoque

Los manuales son muy importantes y de gran utilidad para las empresas, debido a que la información se presenta de manera ordenada, explicando de una forma clara y concisa las responsabilidades y funciones que se deben realizar, incrementando la eficiencia y productividad de los trabajadores, asimismo, facilita la coordinación de las tareas evitando el doble trabajo de responsabilidades.

2.7 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dessler (2015) nos dice. “La Administración de Recursos Humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manera los aspectos de equidad” (p.4).

El recurso humano es nuestro activo máspreciado dentro de una organización. Respetar a las personas, sus doctrinas y diferencias, forman el principal trayecto hacia un desarrollo sostenible a largo plazo. Muchas organizaciones afirman que las personas son su activo más importante y reconocen el importante papel que juegan los empleados en el éxito organizacional. Benavides (2014) argumenta.

El objetivo de la función de recursos humanos es integrar personas a la organización cuyas características sean afines a sus requerimientos, así como impulsar su desarrollo integral mediante el establecimiento de políticas y programas que contribuyan a su realización personal y guíen apropiadamente el esfuerzo humano para actuar eficientemente (p.157).

Importancia

Robbins y Coulter (2014) refieren que la Administración en Recursos Humanos (ARH) es importante por tres razones:

1. En primer lugar, es una fuente específica de ventaja competitividad estableciendo un valor añadido para todos los grupos de interés.
2. En segundo lugar, la ARH es un fragmento imprescindible para realizar las estrategias organizacionales. De esta forma, el éxito competitivo por medio de los colaboradores crea una base en que los gerentes deben trabajar con las personas y tratarlas como socios, en vez de considerarlas como un costo que hay que evitar o minimizar en lo posible.
3. Por último, la manera en que las empresas tratan a sus trabajadores tienen un impacto significativo en su desempeño y productividad.

Por otro lado, Dessler (2015) nos explica que la Administración de Recursos Humanos es importante para evitar errores con el personal dentro de una empresa, los cuales nos menciona:

- ✓ Contratar a la persona equivocada para un puesto de trabajo.
- ✓ Tener una alto rotación de personal.
- ✓ Que su personal no haga su mejor esfuerzo.
- ✓ Perder el tiempo en entrevistas inútiles.
- ✓ Que se demande a su empresa por acciones discriminatorias.
- ✓ Que se acuse a su compañía de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral.

- ✓ Que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales con respecto a los de otros trabajadores en la empresa.
- ✓ Permitir que la falta de capacitación afecte la eficiencia de su departamento.
- ✓ Cometer cualquier práctica laboral injusta.

2.7.1 FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Seguidamente, se mencionarán las funciones del área de Recursos Humanos que se necesitan dentro de una empresa para alcanzar máximos resultados en sus labores. Por lo que, Hernández y Rodríguez (2012) indican.

- ✓ Investigación del mercado laboral salarial y sus fuentes de reclutamiento.
- ✓ Determinación de la estructura de remuneración (sueldos, salarios, prestaciones, beneficios, etc.) al personal, dentro del marco legal: IMSS, INFONAVIT, FONACOT, entre otros.
- ✓ Plan de beneficios sociales.
- ✓ Descripción de funciones o puestos.
- ✓ Pago de remuneraciones y aplicaciones del marco legal por medio de las nóminas de sueldos y salarios.
- ✓ Políticas de contratación y promoción del personal (salarial e incentivos).
- ✓ Dotación del talento humano mediante reclutamiento, selección o promoción del personal.
- ✓ Contratación individual.
- ✓ Evaluación del desempeño individual, de equipos o áreas de trabajo.
- ✓ Capacitación y desarrollo del personal, previa detección de las necesidades.
- ✓ Inducción del personal y manual de integración a la empresa.
- ✓ Evaluación del potencial individual y plantillas de reemplazo.
- ✓ Planes y carreras internas del personal.
- ✓ Compaginación de las metas individuales con las corporativas.
- ✓ Inventario de recursos humanos.
- ✓ Planeación de necesidades del personal a corto, mediano y largo plazo.

- ✓ Control de la historia laboral por medio de sistemas electrónicos y documentales.
- ✓ Controles e incidencias del personal.
- ✓ Aplicación del marco legal y contractual en materia laboral.
- ✓ Reglamento interior de trabajo.
- ✓ Código de ética, cultura laboral y difusión.
- ✓ Comunicación y sistemas de información interna al personal.
- ✓ Administración del contrato colectivo, en caso de existir.
- ✓ Negociación con sindicatos, en caso de existir.
- ✓ Manuales y procedimientos de administración de RH en empresas corporativas y revisiones o auditorías de RH en caso de sucursales.
- ✓ Indicadores de desempeño del área: índice de rotación, clima laboral, fuerza de trabajo (p.354).

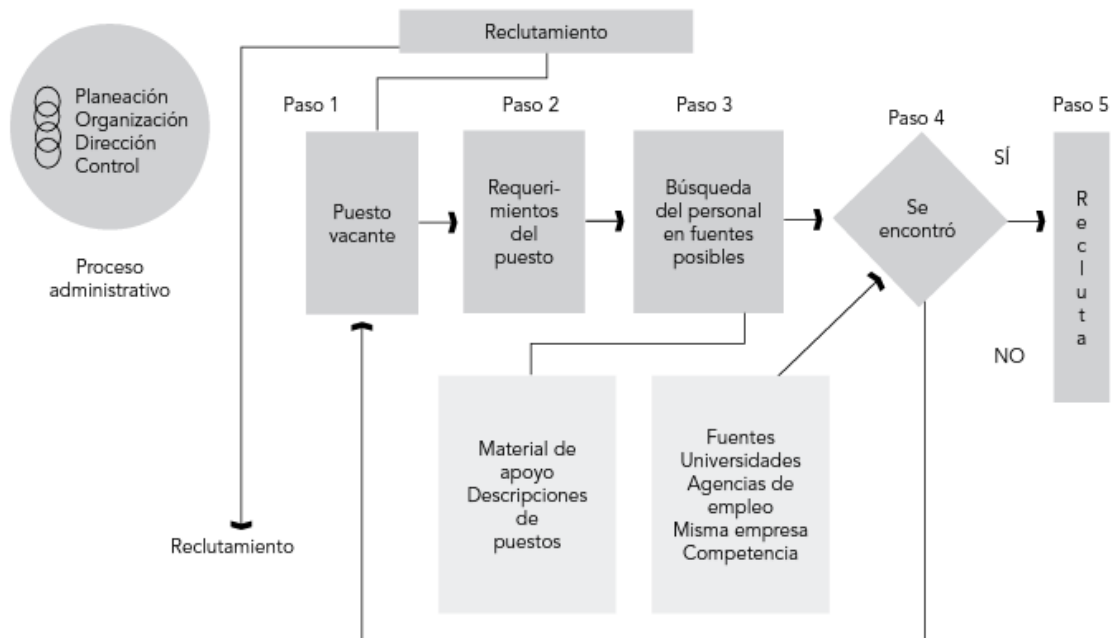
2.7.2 RECLUTAMIENTO

2.7.3 Koontz y Weihrich (2013) nos explican. “El reclutamiento consiste en atraer candidatos para cubrir los puestos de la estructura organizacional” (p.225).

Dessler (2015) nos comenta. “El reclutamiento del personal implica encontrar y atraer a candidatos para los puestos vacantes del empleador” (p.95).

Antes de comenzar el reclutamiento, conviene identificarse primero con claridad con los requisitos del puesto, los cuales, se deben relacionar en forma directa con la tarea a desempeñar.

Ilustración 4 Proceso de Reclutamiento del Personal



Benavides Pañeda, El proceso de Reclutamiento del Personal, 2014, p.158

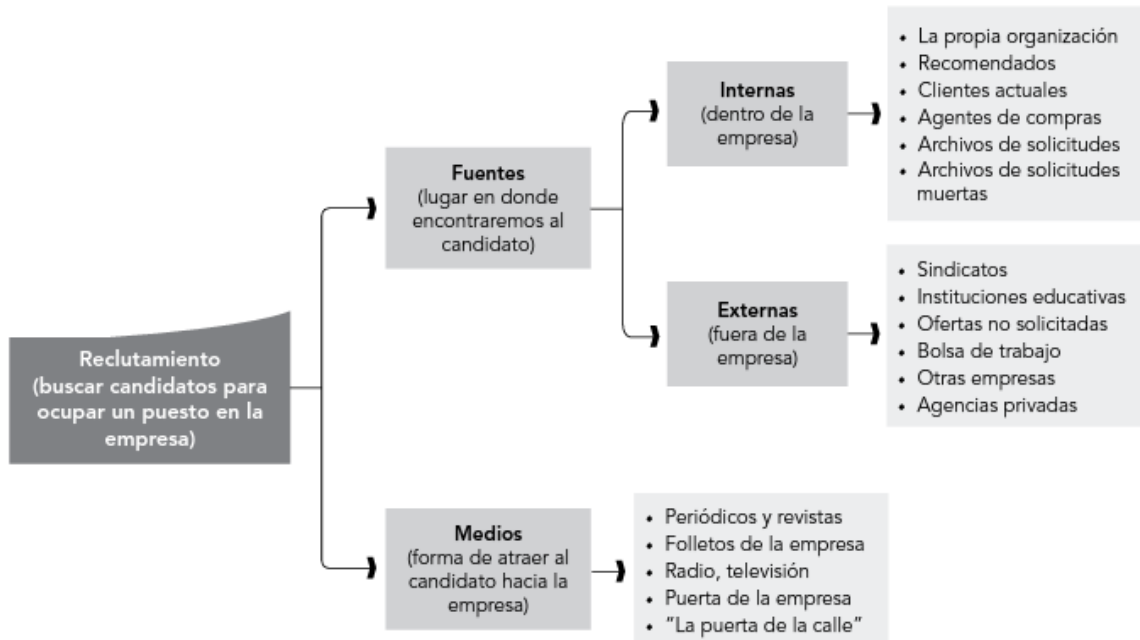
Importancia.

Benavides Pañeda (2014) nos dice.

La importancia del reclutamiento se puede enfatizar al considerar que si el objetivo de la administración de personal es conseguir y mantener una fuerza de trabajo eficiente, todo intento que se haga para lograr esta meta es un esfuerzo provechoso. La importancia del reclutamiento es la base para lograr la primera parte de ese objetivo principalmente porque debe coadyuvar a alcanzarlo de la manera más eficiente posible sin incurrir en costos adicionales. Es decir, debe proveerse al reclutador el material humano satisfactorio e idóneo a los requerimientos del puesto (p.165).

Fuentes de abastecimiento de personal y medios de reclutamiento.

Ilustración 5 Fuentes y medios de reclutamiento.



Benavides Pañeda, El proceso de Reclutamiento del Personal, 2014, p. 164

Ventajas y desventajas internas de reclutamiento.

Benavides Pañeda (2014) nos explica.

Ventajas:

- ✓ Premian la ambición y el empuje del trabajador.
- ✓ Nos garantizan cierto grado de lealtad.
- ✓ Sirven como base para colocar el personal en forma más adecuada, de acuerdo con sus aptitudes.
- ✓ Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajo por parte de los empleados.
- ✓ El costo es menor.

Desventajas:

- Tapan un hoyo, abriendo otro
- Posible desorganización.
- Fomentan los rencores en contra de la empresa.

- Impiden la obtención de nuevos puntos de vista que generalmente, traen consigo las personas que provienen de lugares ajenos a la empresa.

Ventas y desventajas de las fuentes externas de reclutamiento.

Ventajas:

- Eliminan los movimientos excesivos del personal actual de la empresa.
- Proporcionan personal no “viciado” con las prácticas comunes de la empresa, por lo tanto, con nuevas ideas que pueden reportarnos considerable utilidad.
- Pueden reducir los costos de entrenamiento.

Desventajas:

- Nos ofrecen personal que deberá familiarizarse con las formas de operar de la empresa.
- Limitan las posibilidades de ascenso para el personal actual.
- Su costo es más elevado.

Perfil del Puesto

Benavides (2014) explica. “La requisición del personal es, en su esencia, el análisis y descripción del puesto, también es conocido como perfil del puesto” (p.161). Esto ayuda a verificar las características, para poder cubrir un perfil, que deberá de tener el solicitante, como escolaridad, conocimientos, experiencias, entre otros.

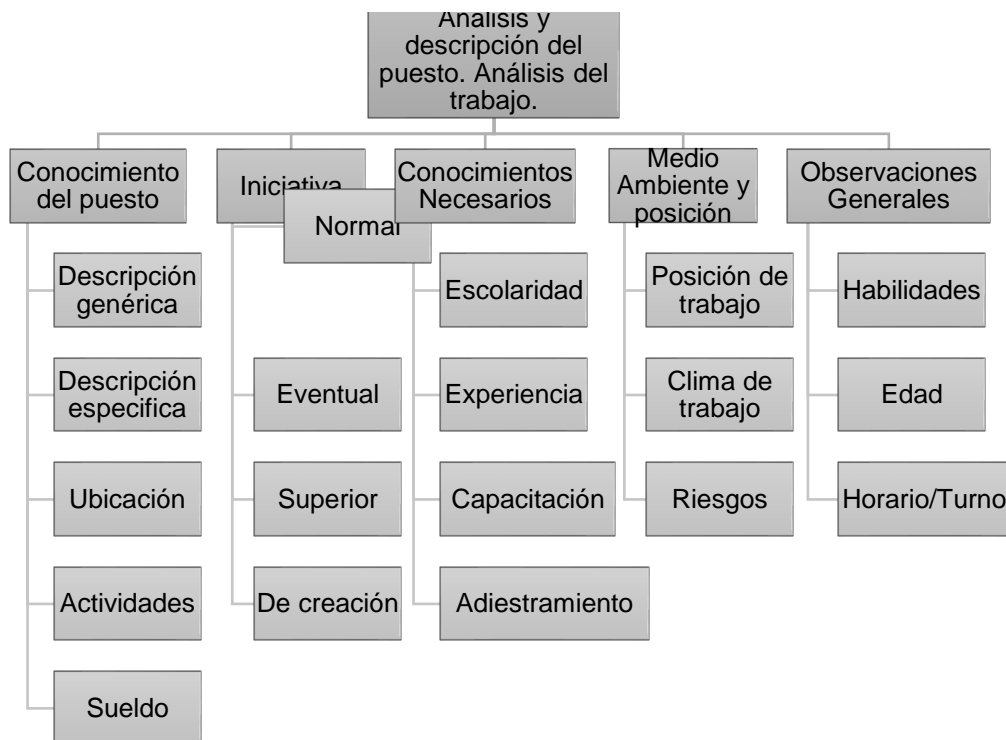
El diseño de puesto especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás” (p.205). Para diseñar un puesto se define cuatro condiciones:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).

2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben de desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
3. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidades). Es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quien se debe supervisar o dirigir el ocupante de puesto (autoridad), es decir, quienes son sus subordinados o las personas que dependen de el para trabajar.

Para lograr completar los requisitos que el candidato debe cumplir, es necesario estar al tanto de las funciones y responsabilidades del puesto a cubrir, al igual que la ubicación que ocupa dentro de la organización. Para ello Benavides (2014) nos dice que es fundamental ejecutar, previamente, un análisis del trabajo o tareas que deberán llevarse a cabo en el puesto para delinear su perfil adecuado.

Ilustración 6 La requisición del personal y el análisis del puesto



Benavides, El proceso de Reclutamiento del Personal, 2014, p

2.7.4 SELECCIÓN

Koontz y Weihrich (2013) nos dicen. “La selección de un administrador consiste en escoger entre los candidatos que satisfaga mejor los requisitos del puesto. Ya sea para llenar una vacante específica o para adelantarse a necesidades administrativas futuras” (p.226).

Para elegir bien, la información del solicitante debe ser válida y confiable. Cuando se pregunta si los datos son **válidos**, lo que se quiere saber es si los datos miden lo que se supone que deben medir. En la selección, la validez es el grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como administrador. La información también debe tener **confiabilidad**, que se refiere a la exactitud y constancia de la medición (Koontz y Weihrich, 2013, p.227).

La selección del personal, como su nombre lo indica, comprende en optar por la persona adecuada para un puesto en específico (Benavides Pañeda, 2014, p.159). Esto comprende:

- Reunir datos acerca de la persona y el puesto.
- Medir dichos datos.
- Juzgar las aptitudes de las personas por la forma en que cumplen sus deberes y obligaciones.

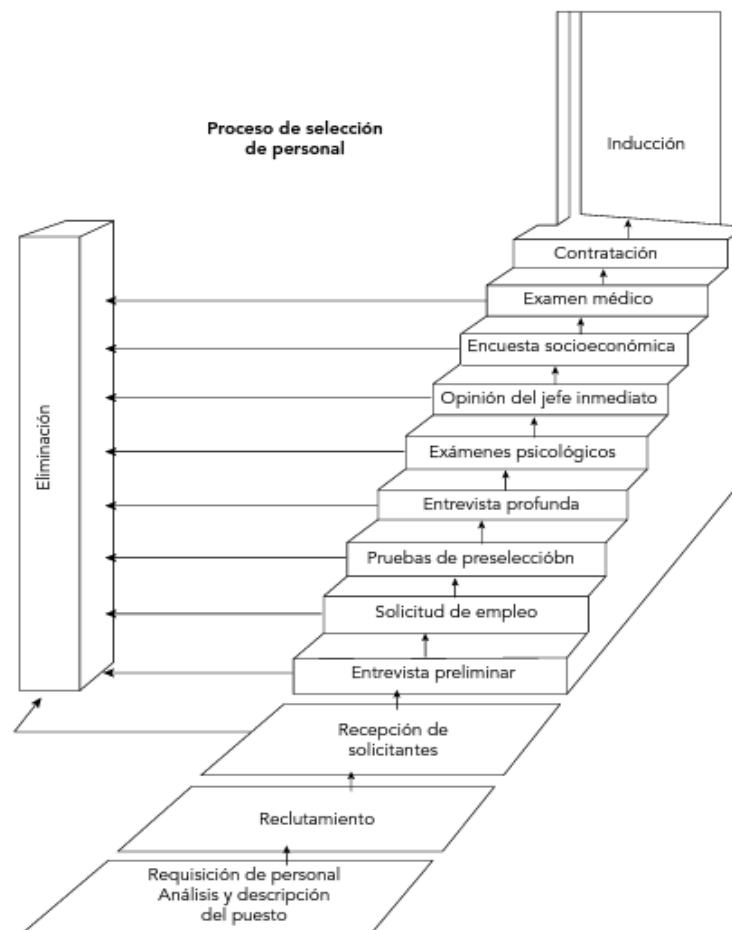
Proceso de Selección

Koontz y Weihrich (2013) nos enseñan un proceso característico que indica el proceso de selección:

1. Se establecen los criterios de selección, por lo normal fundados en los requisitos actuales (y a veces futuros) de los puestos, y se incluyen aspectos como escolaridad, conocimientos, habilidades y experiencias.
2. Se pide al candidato que complete un formulario de solicitud.
3. Se realiza una entrevista de selección para identificar a los candidatos más prometedores.

4. Se obtiene información adicional probando las calificaciones del candidato para el puesto.
5. El administrador, su superior y otros miembros de la organización realizan entrevistas formales.
6. Se verifica y comprueba la información proporcionada por el candidato.
7. Se puede indicar un examen físico.
8. Según los resultados de los pasos anteriores, se le ofrece el trabajo al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado para el puesto.

Ilustración 7 Proceso de Selección del personal



Fuente: Benavides Pañeda, *El proceso de Reclutamiento del Personal*, 2014, p. 160.

2.7.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Por otra parte, Dessler (2015) nos expone. “La evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño” (p.226).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) nos indican.

Una evaluación eficaz del desempeño también debe identificar el deseo legítimo de progreso que tienen los empleados en sus profesiones, una forma de integrar las demandas organizacionales y las necesidades individuales es mediante la administración de la carrera profesional, la cual forma parte de la evaluación del desempeño (p.318).

Una evaluación efectiva inicia de la evaluación real, cuando el gerente define el puesto del subalterno y los criterios de desempeño. Definir el puesto de trabajo significa asegurarse de que usted y su subalterno coinciden en las obligaciones y los estándares laborales, así como en el método de evaluación que utilizará.

Importancia

Dessler (2015) nos explica que existen 5 razones importantes por lo que se debe desarrollar una evaluación de desempeño a los colaboradores de la empresa:

1. Primero, la mayoría de los empleadores basan sus salarios, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal.
2. Segundo, las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurarse de que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
3. Tercero, con la evaluación. El gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como para reforzar las fortalezas del trabajador.

4. Cuarto, las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades.
5. Por último, gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidades de una capacitación y determinar las medidas requeridas. (p.226)

Tipos de revisión para una evaluación del desempeño.

(Koontz, Wehrich y Cannice), (2012) nos explican que el modelo de evaluación del desempeño muestra tres tipos de evaluación:

1. Una revisión amplia.
2. Revisiones periódicas o de progreso.
3. Monitoreo Constante.

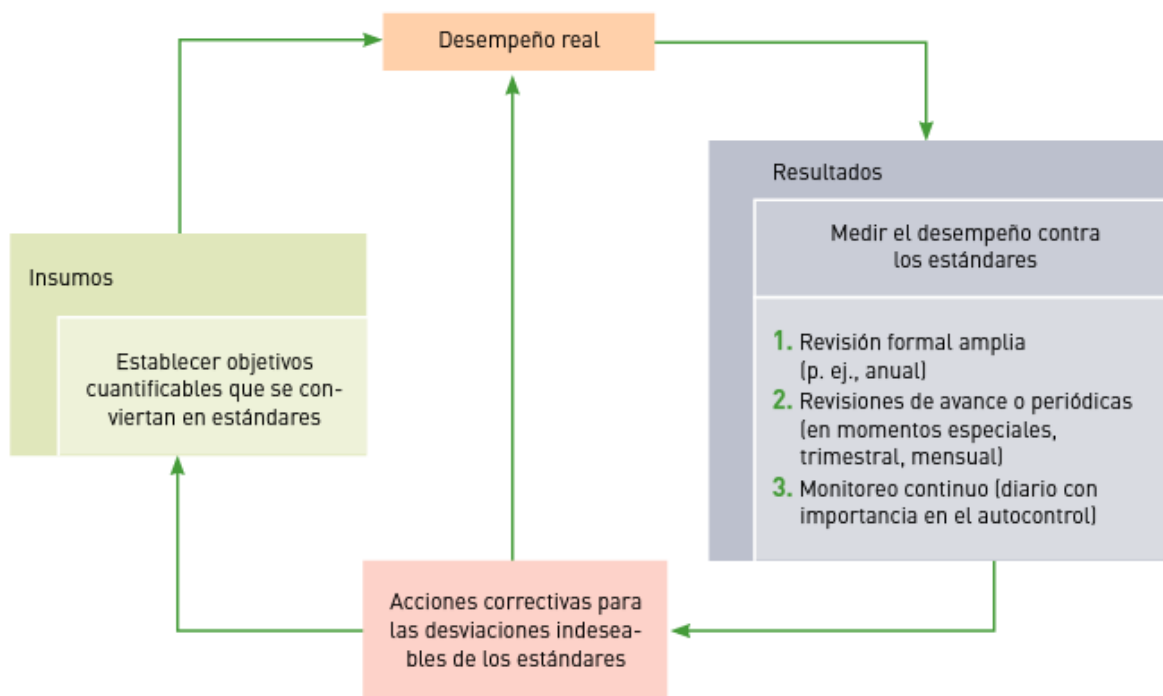
La evaluación formal exhaustiva debe realizarse al menos una vez al año, con discusiones más frecuentes, ésta debe complementarse con revisiones frecuentes o periódicas del progreso, así como con un monitoreo constante (p.321).

Koontz et al., (2012) nos argumentan cada tipo de evaluación, en el cual, una *revisión formal amplia* debería realizarse al menos una vez al año, pero hay quienes sugieren que esta debería hacerse con mayor frecuencia. Depende de la naturaleza de la tarea, las prácticas anteriores de la compañía y otros factores situacionales; una, dos o hasta tres veces puede ser apropiado para una organización en particular o una persona que es nueva en el puesto.

Lo importante es que la *revisión formal* exhaustiva se complemente con revisiones de progreso o periódicas frecuentes, que pueden ser breves y realmente informales, pero ayudan a identificar los problemas o barreras que entorpecen el desempeño eficaz, también mantienen la comunicación abierta entre el superior y los subordinados; incluso permiten reordenar las prioridades y renegociar los objetivos si hay cambios en las situaciones que lo ameriten.

Por último está el *monitoreo constante* del desempeño. Con este sistema, cuando el desempeño se desvía de los planes no se tendrá que esperar hasta la revisión periódica para corregirlo, pues el superior y el subordinado analizan la situación de inmediato para que puedan tomarse acciones correctivas al momento e impedir que una pequeña desviación se convierta en un problema importante (p.322)

Ilustración 8 Proceso de la Evaluación



Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice, Administración una perspectiva global y empresarial, 2012, p.322

Métodos Tradicionales de evaluación del desempeño.

Evaluar el desempeño de una población grande como lo es el personal de las empresas, mediante motivos que produzcan imparcialidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es tarea fácil. Por esta razón, muchas

empresas edifican de manera detallada sus propios sistemas de evaluación y los dividen para evaluar a toda la población que labora en ella, utilizando herramientas tradicionales para evaluar el desempeño. Dessler (2015) nos describe a continuación las herramientas tradicionales para evaluar dicho desempeño:

- ✓ **Escala Gráfica de Puntuación:** Escala que lista una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas, Luego, para evaluar al trabajador se obtiene la puntuación que describe mejor el nivel de desempeño para esa característica.

Ilustración 9 Escala Gráfica de Puntuación

Ejemplo de formulario para calificar el desempeño

Nombre del empleado: _____ Nivel. Anote el nivel del empleado: _____

Nombre del gerente: _____

Principales responsabilidades laborales: _____ Resultados o metas a alcanzar: _____

1. _____ 1. _____
 2. _____ 2. _____
 3. _____ 3. _____
 4. _____ 4. _____

Comunicación

	1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas Incluye con asesoría no logra preparar de manera oportuna y precisa comunicaciones directas, como formularios, registros y ítems por escrito; los productos requieren de ciertas correcciones. Incluye con asesoría, no logra adaptar el estilo ni los materiales para comunicar información de forma directa.					
Cubre las expectativas Con asesoría, prepara de manera oportuna y precisa comunicaciones directas, como formularios, registros y ítems por escrito; los productos requieren de correcciones mínimas. Con asesoría adapta el estilo y los materiales para comunicar información de forma directa.					
Modelo separado Prepara por sí mismo comunicaciones como formularios, registros y ítems por escrito, de forma oportuna, clara y precisa, los productos pocos veces requieren de correcciones mínimas. Adapta el estilo y los materiales por sí mismo para comunicar información directamente.					

Conocimientos técnicos organizacionales

	1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas < aquí se incluyen los estándares de desempeño >					
Cubre las expectativas < aquí se incluyen los estándares de desempeño >					
Modelo separado < aquí se incluyen los estándares de desempeño >					

Ética personal

	1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas < aquí se incluyen los estándares de desempeño >					
Cubre las expectativas < aquí se incluyen los estándares de desempeño >					
Modelo separado < aquí se incluyen los estándares de desempeño >					

Trabajo en equipo

	1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas < aquí se incluyen los estándares de desempeño >					
Cubre las expectativas < aquí se incluyen los estándares de desempeño >					
Modelo separado < aquí se incluyen los estándares de desempeño >					

Logro de los resultados de negocios

	1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas < aquí se incluyen los estándares de desempeño >					
Cubre las expectativas < aquí se incluyen los estándares de desempeño >					
Modelo separado < aquí se incluyen los estándares de desempeño >					

Fuente: Dessler, *Administración de Recursos Humanos*, 2015, p.237

- ✓ **Método de clasificación alterna:** Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor con respecto a una característica en particular, eligiendo el más alto y después al más bajo, hasta ordenarlos a todos

Ilustración 10 Método de Clasificación Alterna

ESCALA DE CLASIFICACIÓN ALTERNA

Característica: _____

Liste a todos los trabajadores que desea clasificar de acuerdo con la característica que está midiendo. Anote el nombre del empleado con la mayor puntuación en la línea 1. Anote el nombre del empleado con la menor puntuación en la línea 20. Luego, anote al que corresponde a la siguiente puntuación más alta en la línea 2, al que corresponde a la siguiente puntuación más baja en la línea 19, y así sucesivamente. Continúe hasta incluir todos los nombres en la escala.

Trabajador con la mayor puntuación

1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____


Trabajador con la menor puntuación


Fuente: Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2015, p.236

- ✓ **Método de comparación por pares:** Clasificar a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles con respecto a cada característica, indicando cuál de ambos es el mejor del par.

Ilustración 11 Método de Comparación por Pares

PARA LA CARACTERÍSTICA "CALIDAD LABORAL"						PARA LA CARACTERÍSTICA "CREATIVIDAD"					
Empleado evaluado:						Empleado evaluado:					
En comparación con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José	En comparación con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-
B María	-		-	-	-	B María	+		-	+	+
C Chuck	-	+		+	-	C Chuck	+	+		-	+
D Diane	+	+	-		+	D Diane	+	-	+		-
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+	


 María ocupa el lugar más alto aquí


 Art ocupa el lugar más alto aquí

Fuente: Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2015, p.236

- ✓ **Método de la distribución forzada:** Es similar a clasificar utilizando una curva, es decir, se establecen porcentajes predeterminados de trabajadores calificados para diversas categorías de desempeño.

Ilustración 12 Método de la Distribución Forzada

Sección I: Competencias: ¿Este empleado muestra las competencias básicas que requiere el puesto?

Muestra competencia de liderazgo

Dirige y motiva de manera efectiva a los enfermeros: Promueve una cultura abierta y receptiva para una buena atención clínica; establece metas claras para los enfermeros, y los apoya y los motiva para que alcancen sus metas.

Por lo general, excede las expectativas	Por lo general, cubre las expectativas	Por lo general, no cubre las expectativas
_____	_____	_____

Muestra competencias de supervisión técnica

Supervisa de manera efectiva las actividades técnicas de los enfermeros: Muestra dominio de los conocimientos y habilidades técnicas de enfermería que se requieren para supervisar a los enfermeros de manera efectiva, como asegurarse de que éstos administren los medicamentos con precisión, que traten a los pacientes, que intervengan con eficacia ante las expresiones de síntomas de los pacientes, y que sigan con precisión las instrucciones de los médicos.

Por lo general, excede las expectativas	Por lo general, cubre las expectativas	Por lo general, no cubre las expectativas
_____	_____	_____

Muestra competencias de supervisión gerencial

Administra de manera efectiva la unidad: elabora planes anuales, mensuales y semanales dentro del contexto de los planes del hospital; organiza y asigna de manera efectiva el trabajo de los enfermeros; mantiene los niveles requeridos de personal de enfermería y capacita a los enfermeros; vigila y controla con eficacia el desempeño de la unidad de enfermería utilizando medidas autorizadas por el hospital.

Por lo general, excede las expectativas	Por lo general, cubre las expectativas	Por lo general, no cubre las expectativas
_____	_____	_____

Muestra competencias de comunicación

Se comunica de manera efectiva: Escucha de forma activa y entiende lo que los otros dicen; transmite eficazmente hechos e ideas de forma oral y escrita.

Por lo general, excede las expectativas	Por lo general, cubre las expectativas	Por lo general, no cubre las expectativas
_____	_____	_____

Muestra la competencia de toma de decisiones

Reconoce y resuelve problemas de manera efectiva, y toma decisiones: Utiliza datos para analizar alternativas y respaldar sus conclusiones; es capaz de resolver problemas incluso con un nivel de complejidad de moderado a alto.

Por lo general, excede las expectativas	Por lo general, cubre las expectativas	Por lo general, no cubre las expectativas
_____	_____	_____

Fuente: Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2015, p.235

- ✓ **Método del incidente crítico:** Llevar un registro de ejemplos de conductas laborales del empleado, ya sean buenas o indeseables para, después, revisarlas con el trabajador en fechas establecidas.

Ilustración 13 Método del Incidente Crítico

TABLA 8-1 Ejemplos de incidentes críticos para un subgerente de planta

Obligaciones permanentes	Metas	Incidentes críticos
Programar la producción de la planta	Uso del 90 por ciento del personal y de la maquinaria de la planta; surtir los pedidos con puntualidad	Instituyó un nuevo sistema para programar la producción; el mes anterior disminuyó 10 por ciento los pedidos atrasados; el mes pasado aumentó el uso de la maquinaria de la planta en un 20 por ciento
Supervisar la adquisición de materias primas y controlar inventarios	Reducir al mínimo los costos de inventario, pero disponiendo de suficientes suministros a la mano	Permitió que el mes pasado los costos por almacenaje de inventarios aumentaran 15 por ciento; pidió un 20 por ciento más de lo requerido de las piezas "A" y "B"; solicitó 30 por ciento menos de lo requerido de la pieza "C"
Supervisar el mantenimiento de la maquinaria	Ninguna suspensión de actividades debida a maquinaria descompuesta	Instituyó un nuevo sistema de mantenimiento preventivo en la planta; evitó la descompostura de una máquina al descubrir una pieza defectuosa

Fuente: Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2015, p.237

- ✓ **Evaluación del Desempeño por computadora y por Internet:** Las compañías utilizan cada vez más sistemas de evaluación por computadora o por Internet. Con estos sistemas, los gerentes mantienen notas en la computadora acerca de los subalternos durante el año para luego combinarlas con las puntuaciones que los trabajadores recibieron en varias características de desempeño. Después, los programas generan informes escritos para apoyar cada parte de la evaluación.
- ✓ **Formas Narrativas:** Toda la evaluación escrita o parte de ella, puede realizarse en forma narrativa como se puede observar en la siguiente figura, donde el supervisor del individuo ofrece una evaluación del desempeño pasado y de las áreas que necesitan mejorarse.

Ilustración 14 Formas Narrativas

Evaluación de supervisión del empleado: Forma narrativa		
Nombre del empleado	Departamento	Puesto actual
Fecha de evaluación	Nombre y puesto de supervisor	Periodo de desempeño

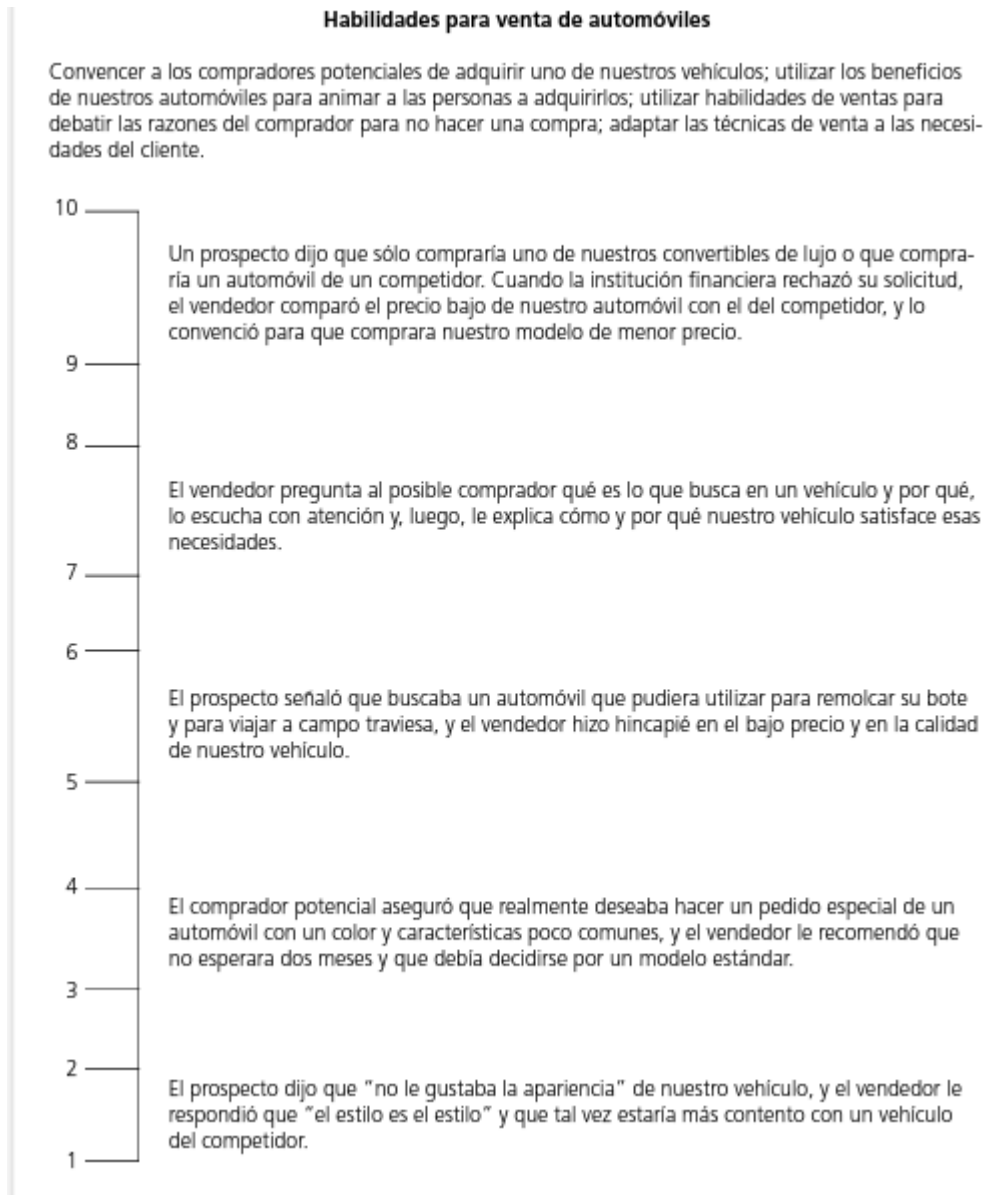
Supervisor-evaluador: Primero, describa de forma breve los resultados para cada una de las metas de este año del trabajador. Luego, de preferencia con ejemplos específicos, describa el nivel de los conocimientos, habilidades y capacidades laborales del empleado. Después, establezcan juntos metas para el siguiente periodo, y describa las necesidades de capacitación y desarrollo del trabajador en cada área. Por último, describa su evaluación general del trabajo de este empleado para este periodo.

Criterios de evaluación	Evaluación narrativa	Metas, capacitación y desarrollo
Metas relacionadas con el puesto		
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
Conocimientos laborales del empleado		
Habilidades laborales del empleado		
Capacidades laborales del empleado		
Evaluación general		

Fuente: Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2015, p.

- ✓ **Escala de estimación basada en conductas (BARS):** Método de Evaluación que busca combinar los beneficios de la narración de incidentes críticos y las puntuaciones cuantificadas, anclando una escala cuantificada con ejemplos narrativos específicos de un desempeño bueno y de uno deficiente.

Ilustración 15 Escala de estimación basada en conductas (BARS)



Fuente: Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2015, p.241

2.8 CAPACITACIÓN

Koontz y Weihrich (2013) nos explican. “La capacitación administrativa son programas a corto plazo que facilitan el proceso de aprendizaje para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo” (p.255)

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) nos indican. “La capacitación gerencial es el uso de programas, en su mayoría de corto plazo, que facilitan el proceso de aprendizaje para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo” (p.344).

Koontz et al., (2012) informan que para realizar un programa de capacitación es importante considerar tres tipos de necesidades:

1. Las de la organización, como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de gerentes y las tasas de rotación.
2. Las relacionadas con las operaciones y el puesto mismo, y que pueden determinarse a partir de las descripciones de puestos y los estándares de desempeño.
3. Los datos relativos a las necesidades de capacitación individuales, que pueden reunirse a partir de evaluaciones de desempeño, entrevistas con el ocupante del puesto, exámenes, encuestas y planes de la carrera profesional para los individuos (p.344).

2.8.1 CAPACITACIÓN EN EL PUESTO

Koontz et al., (2012) En el trabajo pueden encontrarse muchas oportunidades de desarrollo. Los empleados a quienes se capacita aprenden mientras contribuyen al logro de las metas de la empresa, sin embargo, ya que este enfoque requiere gerentes de alto nivel y competencia probada que puedan enseñar y asesorar a los empleados en capacitación existen limitaciones a este tipo de capacitación.

➤ **Avance planeado.**

Proporciona a los gerentes una idea clara de su ruta de desarrollo. El personal en capacitación puede percibir el avance planeado como un camino sin obstáculo hacia la cima, pero en realidad es un enfoque paso a paso que requiere que las tareas se realicen bien en cada nivel.

➤ **Rotación de puestos.**

Su propósito es ampliar los conocimientos de los administradores o gerentes potenciales en diferentes cargos de la empresa. Al rotar en distintos cargos pueden pasar por:

1. Trabajo de no supervisión.
2. Asignaciones de observación (observar lo que hacen los administradores y no dirigir en realidad)
3. Diversos puestos de capacitación gerencial.
4. Puestos de asistente de nivel medio.
5. Hasta diversos puestos gerenciales en distintos departamentos como producción, ventas y finanzas.

➤ **Creación de puestos de asistente.**

Los puestos de asistente a menudo se crean para ampliar las perspectivas de los capacitados al trabajar muy de cerca con gerentes experimentados. Este enfoque puede ser muy efectivo cuando los superiores también son maestros calificados que pueden conducir y desarrollar a sus pupilos hasta que estén listos para asumir todas sus responsabilidades como gerentes.

➤ **Promociones Temporales.**

El nombramiento temporal de gerentes en función se utiliza para cubrir las responsabilidades de un gerente ausente. Cuando el gerente en función se le otorga autoridad para tomar decisiones o asumir responsabilidad plena, la

experiencia puede ser valiosa. Por otra parte, si es sólo una figura decorativa, no toma decisiones y en realidad no dirige, el beneficio de desarrollo será mínimo.

➤ **Comités y consejos directivos menores**

En ocasiones los comités y consejos directivos menores, también conocidos como administración múltiple, se utilizan como técnicas de aprendizaje, dando a los nuevos empleados en capacitación la oportunidad de interactuar con gerentes experimentados y tener una visión general de la empresa.

➤ **Asesoramiento y orientación (coaching)**

El asesoramiento y la orientación (coaching) deben hacerse en un clima de confianza, con la meta de desarrollar las fortalezas de los subordinados y superar sus debilidades. El asesoramiento y la orientación (coaching) requieren tiempo, pero si se hacen bien ahorrarán tiempo y dinero, además de que impedirán errores costosos de los subordinados (p.349)

Evaluación y relevancia de los programas de capacitación y desarrollo.

Koontz et al., (2012) Determinar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo requiere medirlos frente a los estándares e identificar de manera sistemática las necesidades y los objetivos de la capacitación y el desarrollo. En general, el desarrollo de los objetivos incluye:

1. Aumento de los conocimientos.
2. Desarrollo de actitudes que conduzcan a una buena administración.
3. Adquisición de habilidades.
4. Mejora del desempeño administrativo.
5. Logro de los objetivos de la empresa.

2.9 INDUCCIÓN

Los autores Koontz y Weihrich (2013) explican. “La inducción consiste en introducir a los nuevos empleados a la empresa, sus funciones, tareas y personas” (p.231).

Asimismo, Dessler (2015) nos dice. “Es un procedimiento mediante el cual a los nuevos trabajadores se les ofrece información básica sobre los antecedentes de la empresa” (p.186).

Apoyando estos conceptos Benavides (2014) concuerda diciendo.

Consiste en acompañar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con sus superiores y demás compañeros, con el objetivo de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento y que obtenga una visión de lo que es la empresa donde va a laborar. Asimismo, se le mostrara las instalaciones y donde se encuentran ubicadas sus herramientas de trabajo (p.170)

Las compañías grandes tienen un programa de inducción formal, en el cual explican sus características: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicaciones), prestaciones (seguros, jubilaciones y vacaciones), requisitos de confidencialidad, así como seguridad y otras disposiciones (Koontz y Weihrich, 2013, p.231).

Todo esto, se puntualiza punto por punto en un folleto o manual de la empresa, de igual forma, en la reunión de inducción da a los nuevos colaboradores la oportunidad de realizar consultas. Estos programas formales los llevan a cabo especialistas del departamento de personal y la responsabilidad primaria de inducir al nuevo administrador descansa en su superior (Koontz y Weihrich, 2013, p.231).

Importancia de la Inducción

La inducción para el personal de nuevo ingreso en una organización es importante, debido a que, una orientación apropiada ayuda a que el colaborador pase de ser un miembro extraño a un ente más de la organización, esto a su vez creará un sentimiento de comodidad y una adaptación en la empresa, obteniendo un menor riesgo de desempeñar mal sus labores y a renunciar sorpresivamente después de haber asumido el puesto (Robbins y Coulter, 2014).

El propósito no es sólo decirle a los empleados cuales son las funciones que deben de desempeñar y que a su vez aprendan a ejecutarlas, sino también, deben estar informados de cuáles son las responsabilidades de sus gerentes. Los cuales tienen el compromiso de integrar, eficiente y eficazmente, a cualquier empleado recién llegado a la organización. De igual forma, deben manifestarles con toda la claridad y complejidad de cuáles son sus compromisos y los de la empresa.

2.9.1 OBJETIVOS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

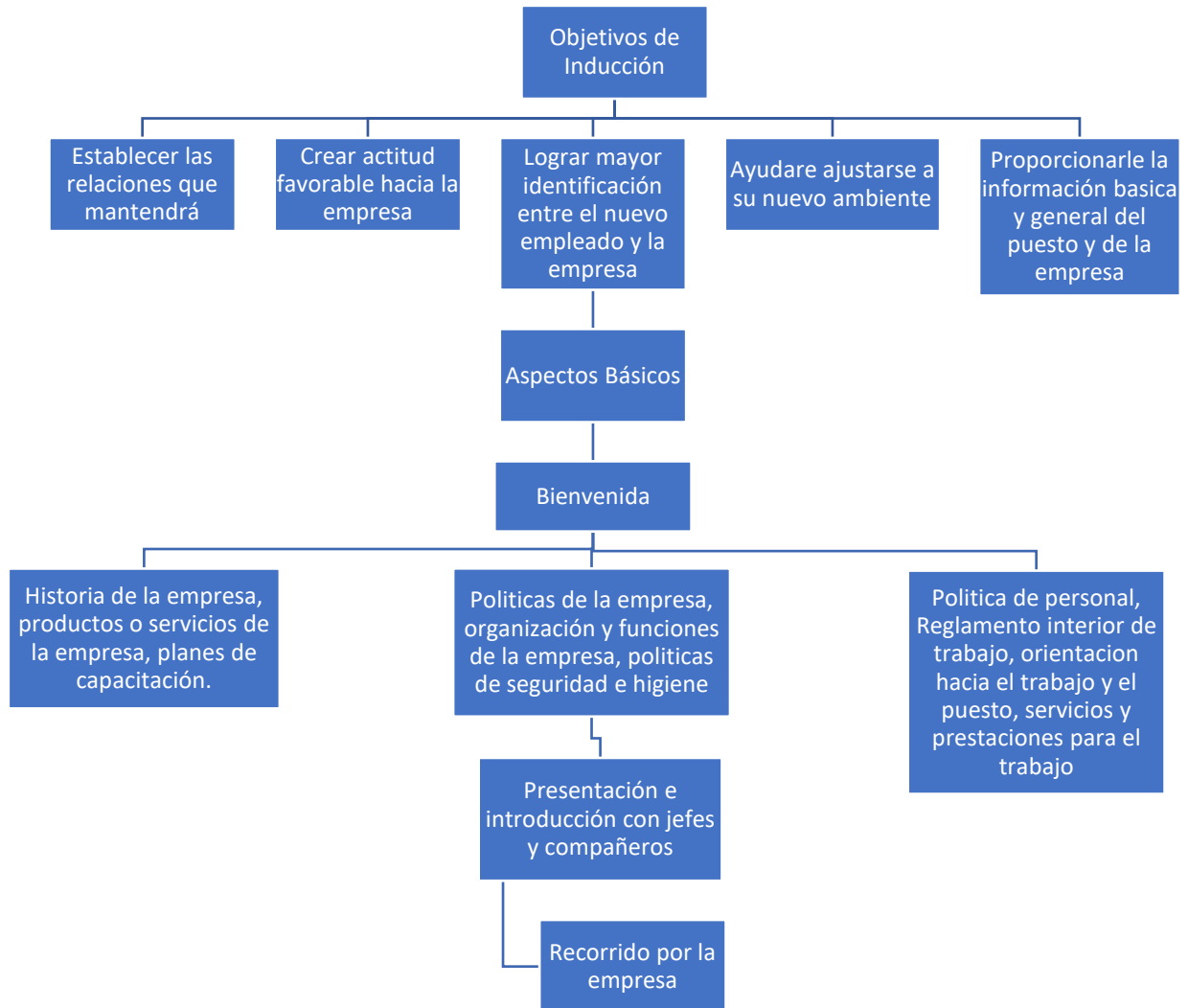
Benavides (2014) nos dice que un programa de inducción debe de cumplir los siguientes objetivos:

1. Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.
2. Ayudarlo a que se ajuste a su nuevo ambiente.
3. Informarle de las políticas, los reglamentos, las prestaciones y los beneficios de la empresa.
4. Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
5. Reducir la rotación, debido a que los estudios que sobre el particular se han realizado, demuestran que llega a su punto máximo en los primeros meses de empleo.
6. Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, debido a que si este no está bien informado, constantemente estará formulando preguntas a compañeros que lo rodean (p.170).

Por otro lado, Dessler (2015) nos menciona los siguientes objetivos

1. Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
2. Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva, como el acceso a un correo electrónico, las políticas del personal y las prestaciones, así como las expectativas en términos de su conducta laboral.
3. Ayuda a que el nuevo elemento adquiera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).
4. Iniciar el proceso de sociabilización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera en la que hace las cosas (p.186).

Ilustración 16 Proceso de Inducción



Fuente: Benavides Pañeda, Administración, 2014, p.170

2.9.2 PROCESO DE INDUCCIÓN

El tiempo prolongado para un programa de inducción va de la mano de los temas que se deben abarcar, lo cual a menudo requiere de varias horas. El encargado de recursos humanos ejecuta la primer parte de la inducción explicando los temas básicos de la empresa como los horarios laborales y las prestaciones.

Seguidamente, el supervisor continúa la inducción expresando cómo está constituido el departamento y a la vez presenta al empleado con sus nuevos colegas, lo familiariza adaptándolo con el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir los nervios y ansiedad del primer día. Los supervisores deben de estar al tanto de cualquier acontecimiento, vigilar a los nuevos empleados e incitarlos a participar en las actividades que les permitirán aprender sobre sus labores y sobre la empresa en la que van a trabajar (Dessler, 2015).

En caso de los empleados con discapacidad (Dessler, 2015) explica que la integración y la socialización suelen verse muy influidas por la conducta de los supervisores y los compañeros de trabajo. Además, los nuevos trabajadores deben recibir (y firmar de recibido) manuales para empleados, impresos o por internet, que cubran temas que le ayuden adaptarse a la empresa y a su nuevo puesto de trabajo.

Para que el programa de inducción tenga el éxito necesario, se necesita el apoyo completo de la dirección de la empresa, el departamento de personal, selección, capacitación o el departamento especializado en recursos humanos y la propia línea de operación de la empresa esto con el fin de suministrar o proveer mano de obra a los departamentos solicitantes.

2.9.3 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Dentro del proceso de inducción existen dos orientaciones que se deben de realizar a los nuevos miembros de una compañía, Robbins y Coulter (2014) nos explican cada una, junto con sus respectivas características.

La *inducción sobre el puesto de trabajo*, el cual busca familiarizar al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, explicándole cómo contribuye su labor al cumplimiento de los mismos y presentarle a sus nuevos compañeros. Dicha inducción cuenta con las siguientes características:

- ☼ Funciones del departamento. Explicación de sus objetivos, actividades y estructura departamental, junto con la descripción de la forma en que las

actividades de departamento se relacionan con las de otros departamentos y la compañía en general.

- ⊗ Responsabilidades del puesto, explicación detallada de las responsabilidades del puesto del nuevo empleado (se le proporciona una copia de la descripción) y la manera en que el puesto se relaciona con las actividades del departamento.
- ⊗ Políticas y procedimientos. Las que corresponden únicamente al departamento, como recesos, periodos de descanso, hora de comida, uso de hojas de tiempo, seguridad, etc.
- ⊗ Recorrido por el departamento. Familiarización completa con las instalaciones departamentales, incluyendo los armarios, equipo, salidas de emergencia, cuarto de suministros, etc.
- ⊗ Presentación con los demás empleados del departamento.

Por otro lado, la *inducción sobre la organización* donde se informa a los nuevos empleados cuáles son los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las reglas de la compañía, así como, las políticas de Recursos Humanos. A continuación, se mostrarán las características que debe tener dicha orientación.

- ❖ Perspectiva de la organización. Breve historia, que hace la organización (productos/servicios), donde debe realizar las funciones, como deben de hacerlas, es decir, la naturaleza de la operación, estructura (organigrama).
- ❖ Políticas y procedimientos. Horarios de trabajo, vacaciones, días feriados donde se tramitan las quejas, gafetes de identificación, uniformes, permisos de-ausencia-(enfermedad,-educativos,-servicio-militar-maternidad/paternidad,-personal),-promociones,-transferencias,-capacitación, etc.
- ❖ Compensaciones: nivel de pago, tiempo extra, pago de días feriados, planeación de turnos, cuándo y cómo se paga, mostrar si hay reloj checador,

- ❖ Prestaciones. Seguro, retiro, pagos anuales protegidos de impuestos, unión de crédito, descuentos a empleados, sistema de sugerencias, actividades recreativas, etc.
- ❖ Información de seguridad: políticas y procedimientos relevantes protección contra incendios, instalaciones de primeros auxilios, comité de seguridad,
- ❖ Sindicato. Nombre, afiliación, funcionarios, procedimientos de ingreso, contrato, etc.
- ❖ Instalaciones físicas, diseño de planta/oficinas, entrada para empleados, estacionamiento, cafetería, etc.

2.9.4 ESTRUCTURA DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN

Un manual de inducción por lo general tiene la siguiente estructura:

- Portada e índice
- Presentación del documento y la función del mismo por la dirección general.
- Antecedentes históricos de la empresa: sus fundadores, sus principales logros y cambios.
- Estrategia corporativa en términos de visión general misión y valores.
- Objetivos financieros de la empresa
- Organigrama general, organigrama de áreas
- Descripción de los principales proceso productivos. Su publicación debe estar restringida al público en general para garantizar la secrecía, muchas empresas hacen firmar a los empleados fianzas de confidencialidad.
- En ocasiones. En los manuales internos se establecen las descripciones de puestos por funciones y por competencias.

Por otro lado, Franklin (2014) nos dice que el manual es de la siguiente forma:

- ✓ Identificación.
- ✓ Índice o contenido
- ✓ Prólogo, Introducción o ambos
- ✓ Antecedentes históricos

- ✓ Legislación o base legal
- ✓ Atribuciones
- ✓ Estructura Orgánica
- ✓ Organigrama
- ✓ Misión, Visión, Valores
- ✓ Funciones
- ✓ Descripción de puestos
- ✓ Directorio

2.10 COMUNICACIÓN

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) nos indican. “Consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (p.456).

Por otro lado, Fonseca Yerena (2016) afirma.

“La comunicación es un fenómeno social en constante dinamismo y alteración, porque está sujeta a los cambios de pensamiento del hombre, a las modificaciones del lenguaje a través del tiempo y a los efectos que la misma dinámica del proceso va provocando en los individuos o grupos que interactúen” (p.4).

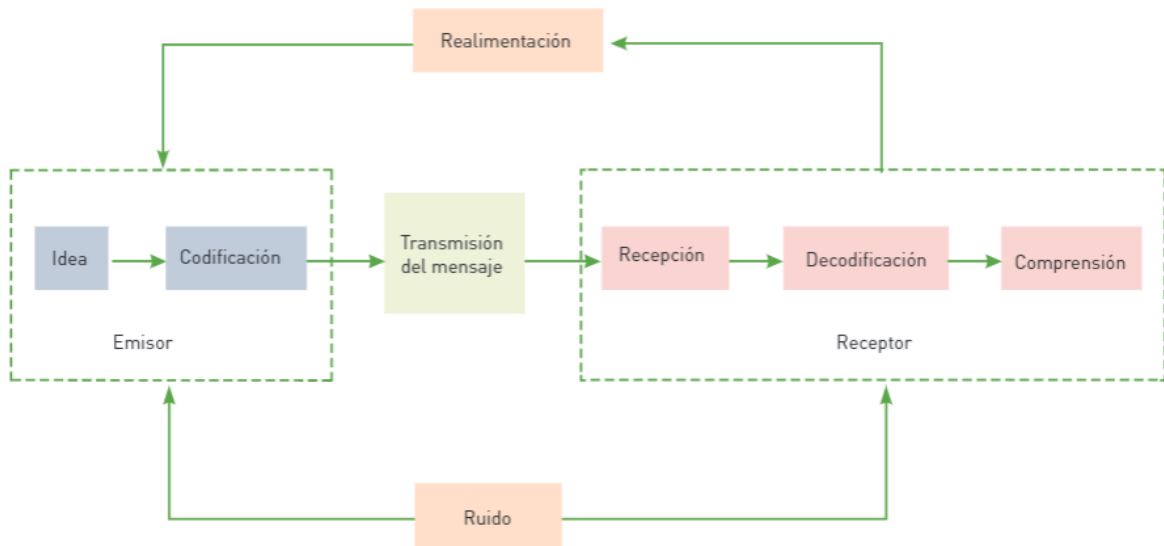
La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesario sobre todo para:

- ✓ Establecer y difundir las metas de una empresa.
- ✓ Desarrollar planes para su logro y controlar el desempeño.
- ✓ Organizar los recursos de la manera eficiente, efectiva y por tanto, eficaz.
- ✓ Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- ✓ Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.

2.10.1 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

En términos simples, el proceso de comunicación, incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal elegido y al receptor.

Ilustración 17 Ilustración 4 Modelo del Proceso de Comunicación



Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice, Administración una perspectiva global y empresarial, 2012, p.457

El emisor del mensaje: La comunicación inicia con el emisor, quien adquiere un pensamiento o una idea, seguidamente se codifica de forma que el emisor y el receptor puedan comprender, si bien es normal pensar en la codificación de un mensaje en lenguaje hablado, hay considerables maneras de codificación, como traducir el pensamiento en un lenguaje cómputo (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Por otro lado, Fonseca Yerena (2016) nos afirma. “El emisor también codifica. Es la persona que emite o envía el mensaje. Fuente y emisor se consideran un solo elemento cuando la persona que idea y crea el mensaje es la misma que lo transmite” (p.8).

Uso de un canal para transmitir el mensaje: La información se transmite posteriormente por un canal que vincula al emisor con el receptor. El mensaje se puede dar de forma oral o escrito, y su transferencia puede lograrse a través de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico, televisión u otros medios digitales. En diferentes momentos se utilizan dos o más canales. Se dispone de diversas opciones, cada una con ventaja y desventaja, la elección adecuada del canal es trascendental para una comunicación efectiva (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

De igual forma, Fonseca Yerena (2016) nos indica. “Es el medio o vehículo por el cual se envía el mensaje” (p.9).

El receptor del mensaje: El receptor debe estar preparado a la recepción del mensaje, de esa forma poder decodificarlo en pensamientos. El paso que continúa en el proceso es la decodificación, en donde el receptor convierte el mensaje en pensamientos; la comunicación precisa sólo ocurre cuando emisor y receptor asignan un mismo significado, o al menos uno similar, a los símbolos que componen el mensaje (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Asimismo, Fonseca Yerena (2016) nos indica. “El receptor (decodificador) es la persona o el grupo de personas a quien o a quienes se dirige el mensaje. Es el destinatario o la audiencia objetivo de la comunicación y todo aquel que capte el mensaje” (p.8).

La retroalimentación: Fonseca Yerena (2016) nos explica. “Es el elemento clave que propicia la interacción o transacción entre el emisor y el receptor, ya que ambas partes se aseguran de que el mensaje fue recibido y compartido” (p.8).

2.10.2 CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

Existen diversas maneras de clasificar la comunicación, según varios autores que han elaborado tipologías, cuyos elementos de categorización son los principales componentes en el proceso de comunicación, los cuales funcionan como variables en cada situación (Fonseca Yerena, 2016).

I. Emisor y receptor

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) el número de colaboradores que participan en el proceso comunicativo como emisores y receptores, se encuentran los siguientes tipos de comunicación:

- a) **Intrapersonal:** consigo mismo.
- b) **Interpersonal:** entre dos personas.
- c) **Grupal:** en un grupo pequeño (tres o más personas).
- d) **Pública:** una persona o un grupo ante un público.
- e) **Masiva:** una persona o un grupo hacia un número indeterminado de personas a través de diversos medios.

II. Medio

Se puede recurrir a diversos tipos de comunicación como fuentes que existan para la transmisión y recepción de los mensajes, pero la clasificación más demostrativa, de acuerdo con el medio empleado, según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) es:

- a) **Verbal:** oral y escrita.
- b) **No verbal:** visual, auditiva, kinésica y artefactual.
- c) **Electrónica:** los recursos que la tecnología permita para establecer comunicación con otros

III. Mensaje

- a) **Por el contenido** (idea, tema o asunto) y según el destino al que se envía, la comunicación, Koontz, Weihrich y Cannic (2012) nos explican que puede ser:

- **Pública:** tema o asunto que se hace o es factible de hacerse del conocimiento de todos los individuos.
- **Privado:** tema o asunto cuyo contenido es restringido al conocimiento de uno o varios individuos relacionados con el mismo.

- b) **Por el tratamiento** (el modo de decir o nombrar las cosas) del lenguaje usado en la comunicación, ésta es:

- Culta: los lenguajes, académicos, especializados, técnico.
- Estándar: el lenguaje que habla y entiende la mayoría de los individuos que conforman una sociedad o un país.
- Coloquial: el lenguaje personalizado o familiar entre personas cuya interacción es cercana (amigos).
- Popular: el lenguaje común, vulgar, propio de todos los hablantes de pueblos, regiones o grupos específicos, Puede llegar a ser obsceno.
-

IV. Contexto

De acuerdo con el lugar, la situación social y el ambiente psicológico en el que se produce la comunicación, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) nos dicen que puede ser:

- a) **Formal:** está sujeta al orden, las normas y los papeles establecidos por el grupo en cierto nivel o estrato de la sociedad.
- b) **Informa:** es espontánea, más natural, de acuerdo con gustos y preferencias individuales.

2.10.3 MÉTODOS DE COMUNICACIÓN.

Se encuentran una variedad de métodos y canales de comunicación: unos son verbales, otros son escritos; asimismo, hay quienes emplean la tecnología de la información. Se conforma desde la comunicación en persona, inclusive las reuniones de grupo y los distintos tipos de comunicación escrita. La tecnología se utiliza para algunos tipos de comunicación, como los teléfonos alámbricos e inalámbricos, el fax, el correo de voz, el correo electrónico, así como la teleconferencia y la vídeo-conferencia. Se recalcaron algunas ventajas y desventajas de distintos tipos de comunicación, en las que se encuentra la rapidez de la realimentación, la facilidad de uso, el costo y tiempo, así como la formalidad e informalidad (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

1.1.1 COMUNICACIÓN ESCRITA, ORAL Y NO VERBAL

Los medios de comunicación escrita y oral según Koontz, Weihrich y Cannice, (2012) dicen que tienen características favorables y desfavorables; en consecuencia, a menudo se utilizan juntos para las cualidades favorables de cada uno puedan complementar las limitaciones del otro. Además, se pueden emplear auxiliares visuales para complementar las comunicaciones oral y escrita. La evidencia demuestra que el receptor demuestra que el receptor entenderá y recordará con mayor precisión un mensaje que se repita a través de varios medios. Al seleccionar el medio debe considerarse al comunicador, la audiencia y la situación (p.464).

Comunicación escrita

Koontz, Weihrich y Cannice, (2012) nos explican.

“La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. Se puede preparar con cuidado un mensaje y luego dirigirlo a una gran audiencia mediante el correo masivo. Este tipo de comunicación también puede promover la uniformidad en las políticas y los procedimientos y, en algunos casos, reducir los costos.

Las desventajas son que los mensajes escritos pueden crear montañas de papel o perderse en la bandeja de entrada del correo electrónico, estar mal expresados por redactores ineficaces y no brindar realimentación inmediata. En consecuencia, puede tomar mucho tiempo saber si un mensaje se ha recibido y entendido de manera apropiada” (p.464).

Comunicación Oral

Koontz, Weihrich y Cannice, (2012) indican.

“Su principal ventaja es que posibilita el rápido intercambio con realimentación inmediata; las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos, en una interacción cara a cara se puede otra el efecto, y una reunión con el superior

puede dar al subordinado una sensación de importancia. Es evidente que las reuniones informales o planeadas contribuyen a comprender los problemas.

Sin embargo, la comunicación oral también tiene desventajas; no siempre ahorra tiempo, como lo sabe cualquier gerente que haya asistido a reuniones en las que no se logra resultado o acuerdo alguno y que puedan ser costosas en términos de tiempo y dinero” (p.465).

Comunicación no verbal

Koontz, Weihrich y Cannice, (2012) argumenta.

“Incluye expresiones faciales y gestos corporales. La comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal, y dar lugar al refrán de que las acciones a menudo hablan más fuerte que las palabras” (p.465).

1.1.2 BARRERAS E INTERRUPCIONES A LA COMUNICACIÓN

❖ El ruido

Fonseca Yerena (2016) afirma. “Son barreras u obstáculos que se presentan en cualquier momento del proceso y provocan malos entendidos, confusiones, desinterés; incluso, impiden que el mensaje llegue a su destino” (p.9). Los ruidos más frecuentes que alteran la situación comunicativa se encasillan de acuerdo con el componente del proceso de comunicación al que afecten en forma directa; según Fonseca Yerena (2016) se encuentran varios tipos:

- a) Ruido psicológico:** se presenta en el emisor y el receptor. Es un estado anímico mental o emocional producido por la situación que se vive; por ejemplo, tensión, tristeza, angustia, enojo, apatía, entre otros.
- b) Ruido fisiológico:** consiste en molestias o incapacidades del organismo humano del emisor y el receptor; por ejemplo, pérdida de la vista, del oído, ronquera, malestares o dolores corporales, hambre, cansancio, falta de respiración o cualquier otra.

- c) **Ruido semántico:** se presenta en el mensaje, en su contenido; las palabras empleadas pueden tener un significado confuso, equivocado o desconocido por el receptor.
- d) **Ruido técnico:** se presenta en el medio o canal que trasmite el mensaje; por ejemplo, manchones de tinta en textos impresos, palabras ilegibles o borrosas falta de sonido en la radio, interferencias en el sonido y la imagen del televisor o la computadora.
- e) **Ruido ambiental:** son alteraciones naturales del ambiente, como lluvia, truenos, calor, frío y alteraciones artificiales producidas por máquinas y artefactos como aviones, autos, martillos, campanas, teléfonos y muchos más.

Los problemas de la comunicación casi siempre son síntomas de problemas más enraizados, por ejemplo, una mala planeación ocasionará incertidumbre sobre la dirección de la empresa y una estructura organizacional mal diseñada no comunica con claridad sus relaciones organizacionales. Las barreras pueden estar en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la realimentación. A continuación se analizan las barreras específicas a la comunicación.

➤ **Falta de planeación.**

La buena comunicación raras veces ocurre por casualidad. Muy a menudo las personas empiezan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y establecer el propósito del mensaje; sin embargo, expresar los motivos de una orden, seleccionar el canal más apropiado y elegir el momento indicado puede mejorar mucho la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

➤ **Supuestos no aclarados**

A menudo ignorados, pero muy importantes, son los supuestos no comunicados que subyacen a los mensajes. Los supuestos no aclarados en ambas partes pueden ocasionar confusión y la pérdida de buena voluntad.

➤ **Distorsión semántica**

Otra barrera a la comunicación efectiva es la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental: un anuncio que reza “vendemos por menos” es deliberadamente ambiguo y evoca la pregunta, ¿menos que qué? Las palabras pueden evocar diferentes respuestas; para algunas personas la palabra gobierno puede significar interferencia o gasto deficitario para otros la misma palabra puede significar ayuda, igualdad y justicia.

➤ **Mensajes mal expresados.**

No importa cuán clara sea la idea en la mente del emisor de la comunicación, el mensaje puede estar construido con palabras mal elegidas, omisiones, falta de coherencia, mala organización, rara estructura de la frase, perogrulladas, verborrea y la imposibilidad de aclarar sus implicaciones. Esta ausencia de claridad y precisión que puede ser costosa, se evita al tener mayor cuidado cuando se codifica el mensaje.

➤ **Barreras a la comunicación en el ambiente internacional.**

La comunicación en el ambiente internacional se vuelve más difícil debido a los distintos idiomas y diferentes culturas y normas de etiqueta. Traducir los lemas publicitarios es muy arriesgado por las diferentes conceptualizaciones según el país (p.467).

➤ **Pérdidas en la transmisión y mala retención**

En una serie de transmisiones entre dos personas el mensaje se hace cada vez menos preciso. La mala retención de la información es otro problema grave, por lo que la necesidad de repetir el mensaje y utilizar varios canales es bastante obvia y, por tanto, casi siempre las compañías utilizan más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

➤ **Atención deficiente y evaluación prematura.**

Son muchos los que hablan y pocos los que escuchan. Posiblemente, todos han observado a personas entrar en una discusión con comentarios fuera de tema

tratado, quizás porque están considerando sus propios problemas en lugar de escuchar la conversación; escuchar exige una atención completa y autodisciplina, también requiere que el que escucha evite la evaluación prematura de lo que la otra persona tiene que decir (p.468)

➤ **Comunicación Impersonal**

La comunicación efectiva es más que simplemente transmitir información a los empleados, requiere contacto cara a cara en un ambiente de apertura y confianza. Para mejorar la comunicación casi nunca se requiere medios costosos y sofisticados (e impersonales), sino la disposición de los superiores a entablar una comunicación personal. Esas reuniones informales, sin la parafernalia del estatus o las bases de autoridad formal, pueden resultar amenazadoras para un alto ejecutivo, pero los beneficios que genera una mejor comunicación superan los riesgos involucrados (p.496)

➤ **Desconfianza, amenaza y temores**

En un clima con estas fuerzas presente, cualquier mensaje se verá con escepticismo. La desconfianza puede deberse a un comportamiento inconsciente del superior, o a experiencias pasadas en las que se castigó al subordinado por reportar honestamente a su jefe información desfavorable, pero cierta. De igual modo, defensiva y distorsionar la información. Lo que se necesita es un clima de confianza que facilite una comunicación abierta y sincera.

➤ **Período insuficiente para ajustarse al cambio**

El propósito de la comunicación es efectuar que les pueden importar seriamente a los empleados: en el tiempo, lugar, tipo y orden del trabajo, en los acuerdos del grupo o en las habilidades a utilizar. Los cambios afectan a las personas de diferentes maneras y pueden tomar tiempo la reflexión sobre todo el significado de un mensaje.

➤ **Sobrecarga de Información**

Podría pensarse que un flujo mayor de información sin restricciones ayudaría a las personas a superar los problemas de comunicación, pero un flujo así puede ocasionar demasiada información. Las personas responden a la sobrecarga de información de diversas formas:

- Pueden ignorar cierta información, una persona que recibe demasiado correo ignora ciertas cartas que debería contestar.
- Abrumada con demasiada información, la gente puede cometer errores al procesarla.
- Las personas pueden demorar el proceso de información, ya sea permanente para ponerse al día más adelante.
- La información puede filtrarse, y la filtración será útil cuando se procesa primero la información más urgente e importante, mientras que los mensajes menos importantes reciben menos prioridad; sin embargo, es probable que primero se preste atención a los asuntos que son fáciles de manejar, en tanto que los más difíciles, pero decisivos, sean ignorados.
- Las personas responden a la sobrecarga de información simplemente al escapar de la labor de comunicación. En otras palabras, ignoran la información o no la comunican.

OTRAS BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

Hay muchas barreras más a la comunicación efectiva. En la percepción selectiva las personas tienden a darse cuenta de lo que esperan percibir. En la comunicación esto significa que escuchan lo que quieren escuchar e ignoran otra información relevante. Estrechamente, relacionada con la percepción está la influencia de la actitud, que es la predisposición a actuar de cierta manera: es una postura mental relativa a un hecho o estado. Es evidente que las personas ya han tomado una decisión no pueden escuchar lo que se dice con objetividad.

Otras barreras más a la comunicación son las diferencias de estatus y poder entre el emisor y receptor de la información; además, cuando la información debe pasar por varios niveles organizacionales tiende a distorsionarse (p.470).

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

2. DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS

2.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE

Al momento de definir el tipo de enfoque que se utilizará en el estudio es importante describir cada uno de ellos:

Investigación cuantitativa: Hernández Sampieri (2014) refiere. “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

Enfoque Cualitativo: Hernández Sampieri (2014) expone. “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7).

Enfoque Mixto: Hernández Sampieri (2014) nos cuenta. “Los métodos mixtos representan un conjunto de proceso sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta” (p.534).

Para esta investigación se utilizó el enfoque cualitativo; debido a que la naturaleza de la investigación hace visible la realidad de las personas, por tanto, en el momento que se adquiera y se pueda analizar las actitudes, conductas, puntos de vista entre otras cuestiones sobre el tema de dicha investigación permitirá estudiar y poder identificar patrones de conducta o interpretación de los trabajadores del INAMU. Esto con el fin, de lograr obtener un correcto proceso de inducción que impacte en el desempeño laboral del nuevo colaborador dentro de la Institución.

2.2 ENCUADRE PARADIGMÁTICO

“El término paradigma se refiere a una visión compartida por un grupo de científicos y alberga creencias, actitudes y una metodología determinada” (Ferreyro y Longhi, 2014, p.59).

Esta investigación contempla un encuadre idealista-naturalista, se mostrarán a lo largo de la misma las técnicas y los procedimientos que se emplearán para obtener los datos.

Idealista por que se mostrará la realidad respecto al objeto en estudio y naturalista debido a que es de importancia las acciones humanas y como es la vida social de los sujetos en estudio.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN (ANALÍTICA O INTERPRETATIVA)

- Exploratoria: Hernández Sampieri (2014) nos dice. “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.91).
- Descriptiva: Hernández Sampieri (2014) argumenta. “Los estudios descriptivos busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, proceso, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92).
- Correlacional: Hernández Sampieri (2014) dice. “Los estudios correlacionales tiene como finalidad conmovier la relación o grado de asociación que exista entre dos más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p.93).
- Analítica o interpretativa. Busca en primer lugar conocer los factores o las condiciones que propician un problema para luego poder explicar y comprender porque razones, motivos o circunstancias esto ocurre (Universidad Hispanoamericana, 2017).
- Explicativa o causal: Hernández Sampieri (2014) define. “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, es decir, están dirigidos a

responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (p.95).

- Retrospectiva: Su fin es analizar un tema actual pero basándose sobre todo en fuentes secundarias ya existentes (Universidad Hispanoamericana, 2017).
- Prospectiva: Busca analizar un fenómeno de actualidad a fin de poder obtener información que permite, predecir, pronosticar y proyectar cual puede ser el comportamiento de dicho fenómenos en el mediano y largo plazo, si la organización o toma algunas decisiones (Universidad Hispanoamericana, 2017).

Este estudio se realiza empleando la investigación analítica e interpretativa donde el carácter que aplica en este trabajo busca en primer lugar conocer los factores o las condiciones que propician una deficiencia en el lugar de estudio, para luego, poder explicar y comprender porque razones, motivos o circunstancias esto ocurre. Por lo tanto, se analiza que al aplicar un buen proceso de Inducción se adquiere un mejor desempeño en el ámbito laboral del nuevo colaborador en la Institución.

3.1 SUJETOS, POBLACIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.1.1 SUJETOS

Los sujetos vienen a ser todas las personas que colaboran en la recolección de los datos que son necesarios para desarrollar la investigación.

En este caso los sujetos están compuestos por los colaboradores que han ingresado al Instituto Nacional de la Mujer, en la sede central, que está ubicada en San Pedro.

3.1.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información consisten en los medios mediante los cuales puede obtener información para posteriormente analizarla procesarla y lograr el objetivo de la investigación.

3.1.2.1 PRIMERA MANO.

Son fuentes en donde se adquiere información directa, es decir, el lugar donde se origina la información. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, entre otras (Bernal, 2010).

Todos los documentos como tesis de las Universidades que se encuentran en línea y trabajos de investigación de Organizaciones reconocidas. Se indica el título, la universidad u organización, el país y el año. Se establece un mínimo de cinco investigaciones desglosadas de la siguiente forma: dos nacionales y tres internacionales (Universidad Hispanoamericana, 2017).

1. Colaboradores del INAMU a los cuales se les aplicó el cuestionario.
2. Estudio sobre la influencia de los factores de liderazgo, físicos y ambientales, estructura ocupacional y salarial en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Kuehne Nagel durante el período de febrero a noviembre del 2014, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.
3. Las prácticas de Recursos Humanos y el Rendimiento Organizacional. Un estudio contextualizado en la administración local catalana, Universidad Rovira i Virgili, España.
4. Manual: Vancouver, APA, Costa Rica, Universidad Hispanoamericana.
5. Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la empresa CIMPEXA S.A., Universidad Tecnológica Equinoccial, Guayaquil, Ecuador.

3.1.2.2 SEGUNDA MANO.

Son los medios que brindan información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los

referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos, en general, es todo medio impreso (Bernal, 2010).

Artículos científicos de revistas reconocidas e indexadas, artículos de expertos. Se establece el nombre del artículo, nombre de la revista y el número como el año. Libros y documentos relacionados con los temas que se desarrollan (Universidad Hispanoamericana, 2017).

1. Administración de Recursos Humanos Gestión del Capital Humanos, México
2. Administración de Recursos Humanos, México
3. Administración del Personal, México
4. Administración una perspectiva global y empresarial, México
5. Administración, México
6. Administración. Proceso Administrativo, clave del éxito empresarial, México
7. Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estratégicas para la competitividad, México
8. Análisis Administrativo: técnicas y métodos, Costa Rica, UNED
9. Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias, Buenos Aires
10. Diccionario de metodología de la investigación científica, México
11. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencia, Buenos Aires
12. El proceso de la Investigación Científica, México
13. Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación, México
14. Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones, Madrid
15. Gestión del Talento Humano, México
16. Guía trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales, San José, Universidad Hispanoamericana

17. Introducción a la Metodología de la Investigación Científica, Córdoba
18. La Administración de Recursos Humanos (II Parte), San José, EUNED.
19. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, Madrid
20. Manual de Recursos Humanos, Barcelona
21. Metodología de la Investigación, Colombia
22. Monografía. La gestión empresarial, Madrid
23. Organización de empresas, México
24. Retribución del Personal. Recursos Humanos, España
25. Selección por competencia, Buenos Aires
26. Técnicas de organización y métodos, Costa Rica, UNED

3.1.3 POBLACIÓN

Se trata primero de definir cuál es la unidad de muestreo u análisis, es decir, si se trata de individuos, organizaciones, periodos, comunidades, situaciones, piezas producidas, eventos, entre otros. De este modo, definiendo la unidad de muestreo se delimita la población (Hernández Sampieri, 2014).

Para este caso la población que se considera está compuesta por los colaboradores que han ingresado al Instituto Nacional de la Mujer en el periodo 2016-2017, en la sede central, que está ubicada en San Pedro, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 1 Población distribuida por sexo

Colaboradores	Cantidad
Mujeres	39
Hombres	2
Total	41

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por el departamento de Recursos Humanos del INAMU.

3.1.4 MUESTRA

Hernández Sampieri (2014) nos explica. “Es un sub-grupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tienen que definirse y delimitarse

de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p.173).

Para esta investigación se realizó con una muestra de 37 personas compuesta por los colaboradores que han ingresado al Instituto Nacional de la Mujer en el período 2016-2017, en la sede central, que está ubicada en San Pedro, abarcando

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.

Respecto a las técnicas a utilizar para la recolección de los datos, se realizará un cuestionario el cual se aplicará a una muestra de la población.

3.2.1 CUESTIONARIO

Se aplicará un cuestionario a la muestra de población “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (Bernal, 2013, p.217).

Este instrumento contemplará tanto preguntas abiertas como cerradas con el fin de captar de la mejor manera el sentir de los sujetos en estudio.

3.2.2 CUADRO DE VARIABLES

Cuadro 2 Cuadro de Variables

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Definir en qué consiste el programa de inducción aplicado a los nuevos empleados para la inducción del personal nuevo que ingresa al Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), en	Programa de Inducción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contenidos ✓ Programa ✓ Encargados 	“La inducción consiste en introducir a los nuevos empleados a la empresa, sus funciones, tareas y personas” (Koontz y Weihrich, 2013, p.231).	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia	Cuestionario aplicado a los colaboradores del Instituto Nacional de la Mujer de la pregunta 4 a la pregunta 15

<p>aspectos del contenido del programa, duración del programa y encargados</p>				<p>relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	
<p>Analizar los tipos de barreras de comunicación presentes en la realización del proceso de inducción a los colaboradores del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), tomando en cuenta las barreras semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativas.</p>	<p>Barreras de Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Barreras físicas ✓ Fisiológicas ✓ Psicológicas ✓ Administrativas 	<p>“La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.456).</p>	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores del Instituto Nacional de la Mujer pregunta 16</p>
<p>Identificar cuáles son los canales de comunicación utilizados en el programa de inducción aplicado a los nuevos empleados del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU).</p>	<p>Canales de Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auditivo ✓ Visual ✓ Escrito ✓ Oral 	<p>“Es el medio o vehículo por el cual se envía el mensaje” (Fonseca Yerena, 2016, p.9).</p>	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores del Instituto Nacional de la Mujer de la pregunta 17 a la pregunta 20.</p>

<p>Elaborar una propuesta al programa de inducción aplicado a los nuevos colaboradores del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), que contribuya a la mejora del programa ya aplicado.</p>	<p>Propuesta</p>	<p>✓ Elaboración de la Propuesta</p>	<p>Las compañías grandes tienen un programa de inducción formal, en el cual explican sus características: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicaciones), prestaciones (seguros, jubilaciones y vacaciones), requisitos de confidencialidad, así como seguridad y otras disposiciones (Koontz y Wehrich, 2013, p.231).</p>	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores del Instituto Nacional de la Mujer de la pregunta 21 a la pregunta 23.</p>
---	------------------	--------------------------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por autores mencionados.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4. CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La codificación y tabulación de la información procura expresar de otro modo la información que se alcanzó de la aplicación de los instrumentos a la población en estudio.

“Consiste en procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada o de ambos” (Bernal, 2010, p.198).

GRÁFICOS

Los gráficos son utilizados para mostrar de manera más clara los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

4.1 TIPOS DE GRÁFICOS

Existen distintos tipos de gráficos entre los más utilizados están: el gráfico circular, lineal de barras, para este caso se empleará el gráfico circular.

GRÁFICO CIRCULAR

El gráfico circular o también llamado pastel es un círculo que se divide desde el centro con el fin de representar en proporciones la distribución de frecuencias de los datos obtenidos.

4.2 ANÁLISIS DE DATOS

Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, ubicado en San Pedro.

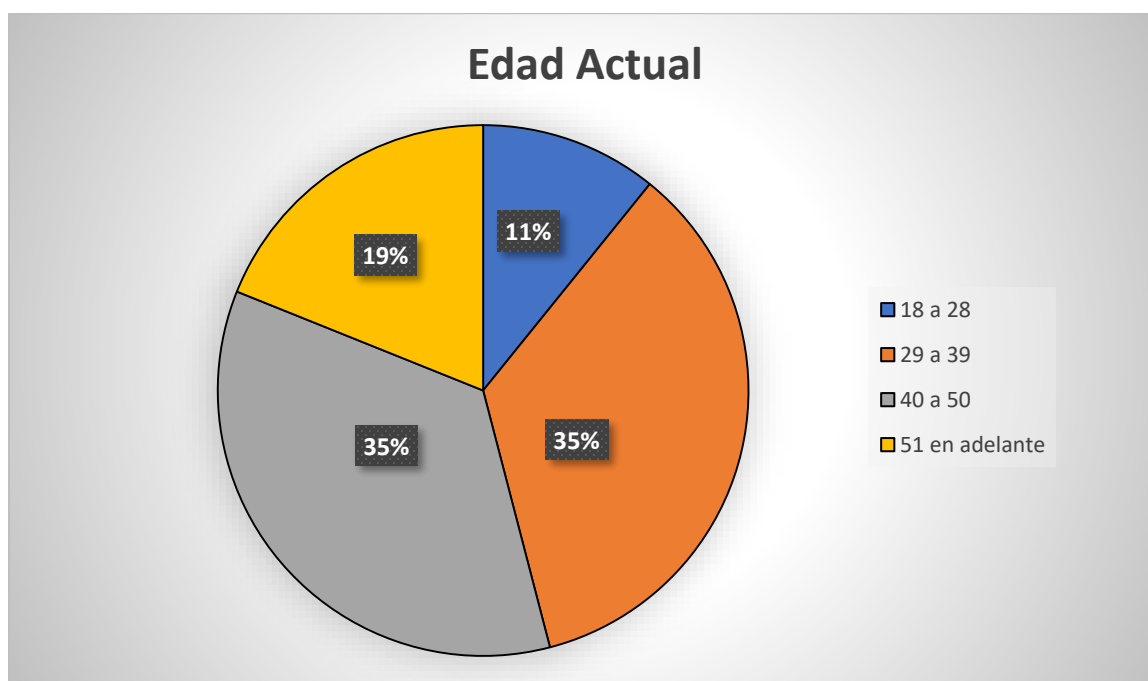
I. INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES

Tabla 1 ¿Cuál es su edad actual?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es su edad actual?	18 a 28	4	11%
	29 a 39	13	35%
	40 a 50	13	35%
	51 en adelante	7	19%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 1 ¿Cuál es su edad actual?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

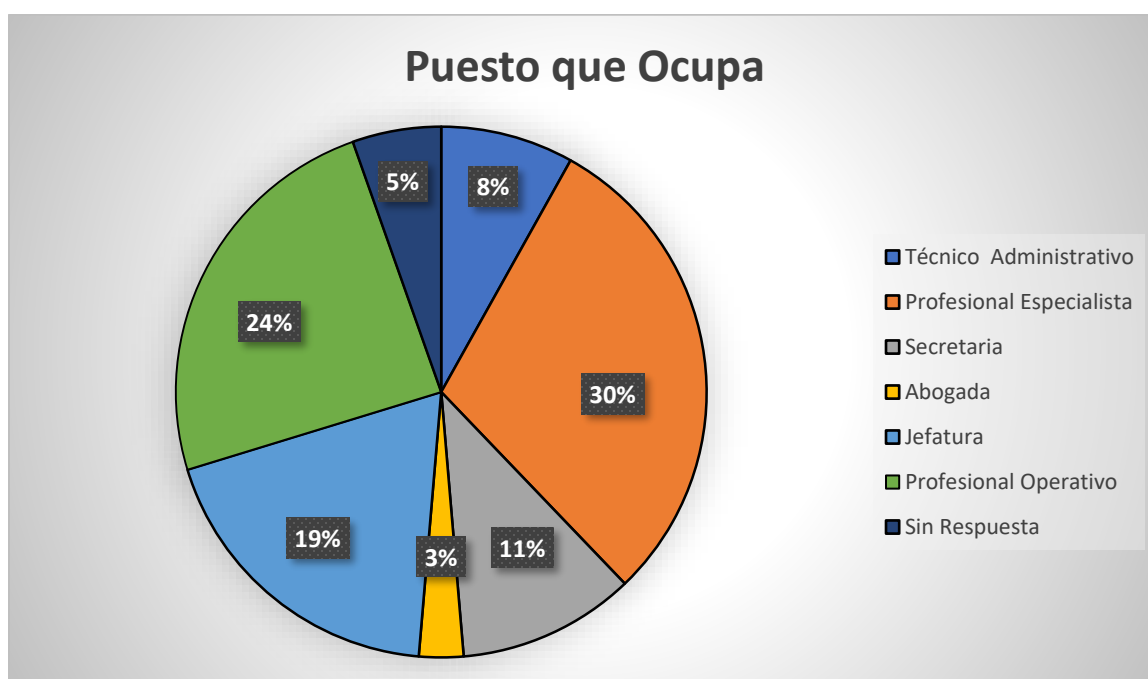
De las personas encuestadas como se muestra en el gráfico, el 11% tiene edad entre los 18 y 28 años, el 35% está en edades entre los 29 y 39 años, el 35% de la muestra tienen entre de 40 y 50 años y el 19% de las personas tienen edades entre los 51 años en adelante.

Tabla 2 ¿Cuál es el puesto que ocupa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es el puesto que ocupa?	Técnico Administrativo	3	8%
	Profesional Especialista	11	30%
	Secretaria	4	11%
	Abogada	1	3%
	Jefatura	7	19%
	Profesional Operativo	9	24%
	Sin Respuesta	2	5%
	TOTAL	37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 2 ¿Cuál es el puesto que ocupa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

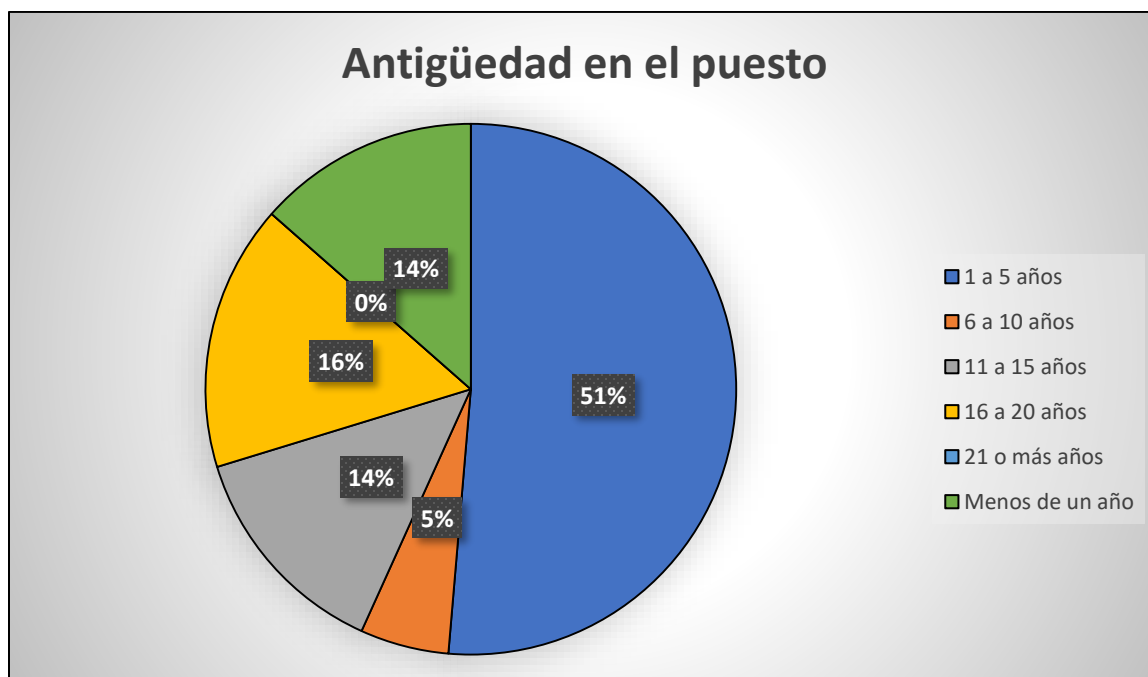
En el gráfico anterior se muestra que el 8% de la muestra ocupa el puesto de Técnico Administrativo, el 30% labora como Profesional Especialista, el 11% del personal como secretaria, el 3% se desempeña como abogada, el 19% de los colaboradores como Jefatura, el 24% ocupa el puesto de Profesional Operativo y el 5% no dieron respuesta del puesto en el que se encuentran.

Tabla 3 Antigüedad en el puesto

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Antigüedad en el puesto	1 a 5 años	19	51%
	6 a 10 años	2	5%
	11 a 15 años	5	14%
	16 a 20 años	6	16%
	21 o más años	0	0%
	Menos de un año	5	14%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 3 Antigüedad en el puesto



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

El 51% de las personas encuestadas tienen entre 1 y 5 años de ocupar el puesto, el 5% tiene entre 6 y 10 años de antigüedad en el puesto, el 14% lleva laborando en el puesto 11 y 15 años, el 16% entre 16 y 20 años, hay un 0% de personas que tiene entre 21 o más años en la empresa y se encuentra un 14% que ocupa el puesto en menos de un año.

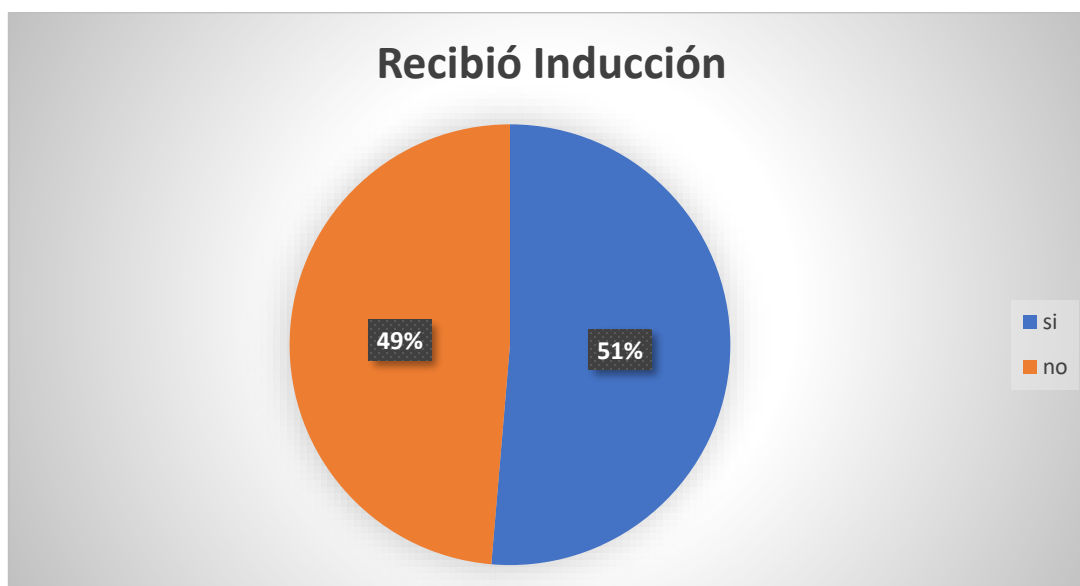
II. Variable 1: Programa de inducción
A. Contenido

Tabla 4 Recibió alguna inducción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo usted ingresó a laborar en el INAMU, recibió alguna inducción que le permitiera prepararse para desempeñar sus funciones?	Sí	19	51%
	No	18	49%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 4 Recibió alguna inducción



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

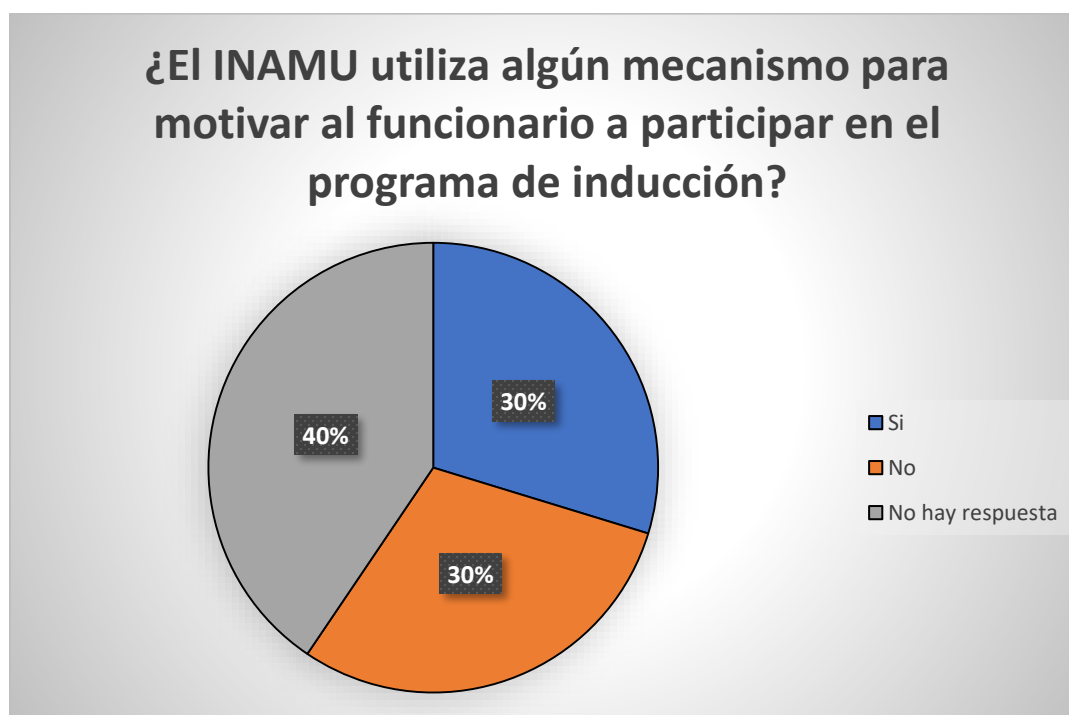
El 51% de las personas encuestadas indica que sí recibieron algún proceso de inducción que les permitiera prepararse para desempeñar sus funciones, mientras que el 49% indican no haber recibido ningún proceso de inducción.

Tabla 5 ¿El INAMU utiliza algún mecanismo para motivar al funcionario a participar en el programa de inducción?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El INAMU utiliza algún mecanismo para motivar al funcionario a participar en el programa de inducción?	Sí	11	30%
	No	11	30%
	No hay respuesta	15	41%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 5 ¿El INAMU utiliza algún mecanismo para motivar al funcionario a participar en el programa de inducción?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

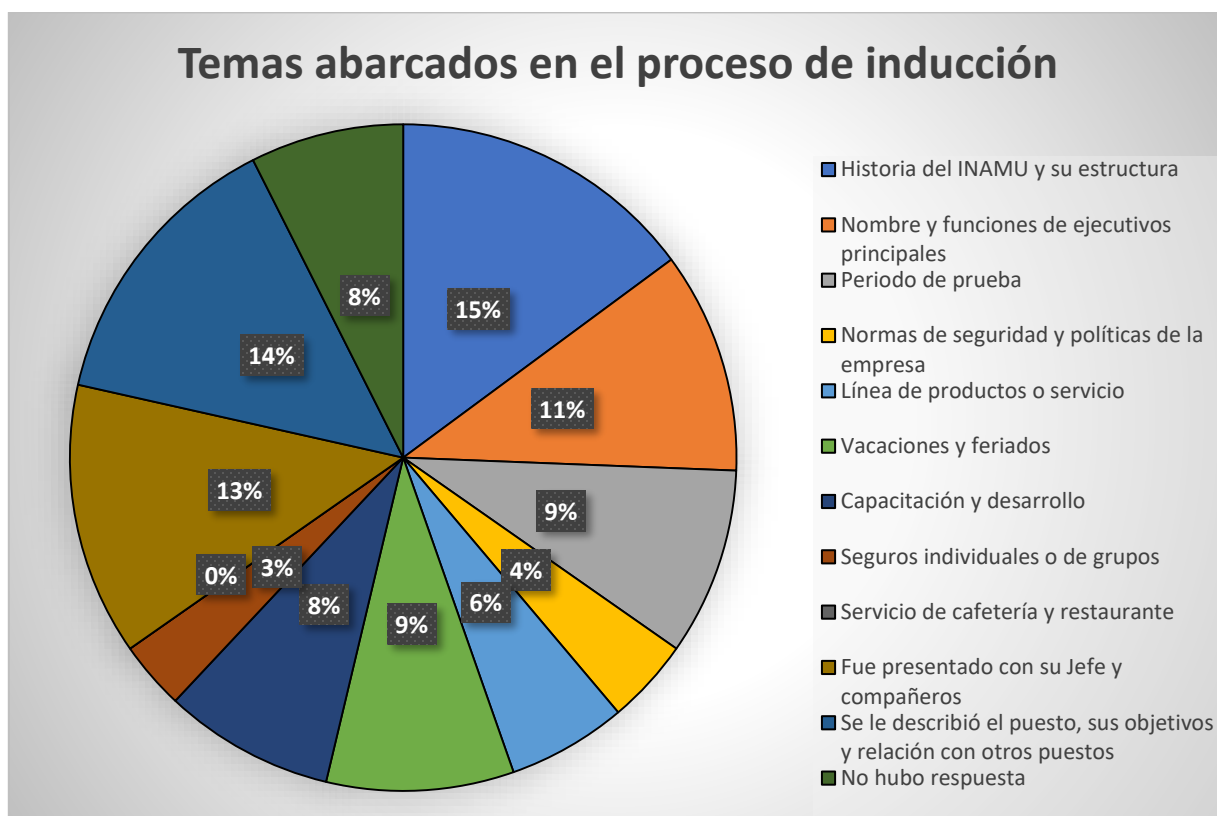
El 30% de las personas encuestadas indican que sí se utiliza un mecanismo para motivar al funcionario a participar en el programa de inducción, mientras que otro 30% indica que no se utiliza ningún mecanismo y en un 40% no hubo respuesta del personal.

Tabla 6 Temas abarcados en el proceso de inducción

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Seleccione los temas abarcados en el procesos de inducción: (puede marcar más de una opción)	Historia del INAMU y su estructura	18	15%
	Nombre y funciones de ejecutivos principales	13	11%
	Período de prueba	11	9%
	Normas de seguridad y políticas de la empresa	5	4%
	Línea de productos o servicio	7	6%
	Vacaciones y feriados	11	9%
	Capacitación y desarrollo	10	8%
	Seguros individuales o de grupos	4	3%
	Servicio de cafetería y restaurante	0	0%
	Fue presentado con su Jefe y compañeros	16	13%
	Se le describió el puesto, sus objetivos y relación con otros puestos	17	14%
	No hubo respuesta	9	7%
Total		121	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 6 Temas abarcados en el proceso de inducción



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

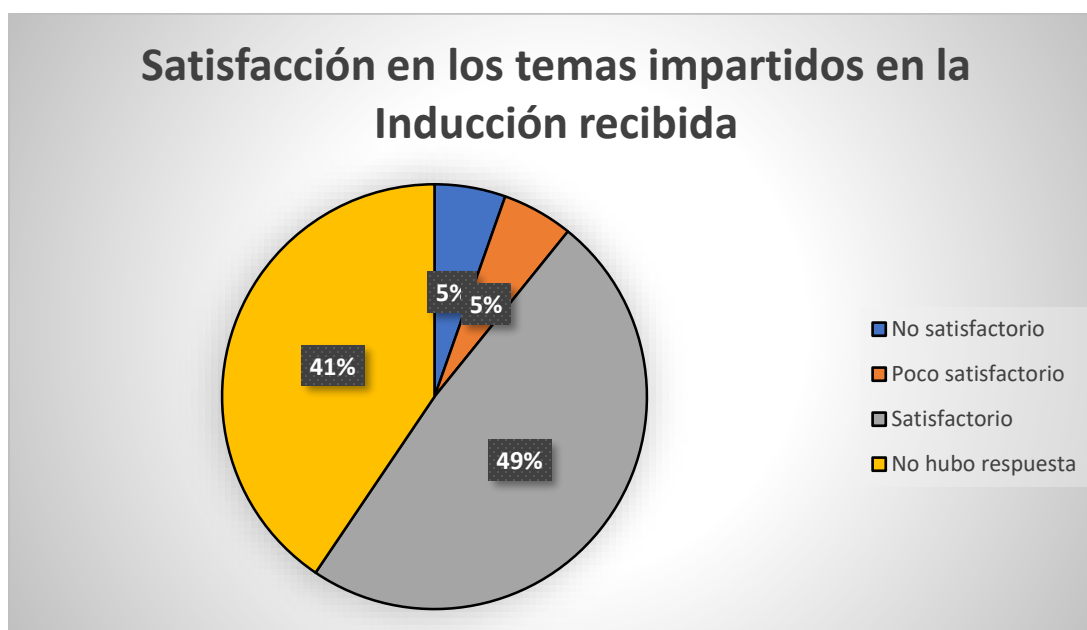
De los colaboradores encuestados, el 15% indica que la Historia del INAMU y su estructura es uno de los temas que se abarca en el proceso de inducción, el 11% dice que el nombre y funciones de ejecutivos principales, el 9% dice que abarcan sobre el período de prueba, el 4% sobre normas de seguridad y políticas de la empresa, el 6% se refiere a la línea de productos o servicios, el 9% incluye vacaciones y feriados, el 8% conforma la capacitación y el desarrollo, el 3% seguros individuales o de grupos, el 0% es para el servicio de cafetería y restaurantes, el 13% expone que fue presentado con su jefe y compañeros, el 14% indica que se le describió el puesto, sus objetivos y relación con otros puestos y no hubo respuesta en un 8%.

Tabla 7 ¿Qué tan satisfactorio fueron los temas que impartieron en la inducción recibida?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué tan satisfactorio fueron los temas que impartieron en la inducción recibida?	No satisfactorio	2	5%
	Poco satisfactorio	2	5%
	Satisfactorio	18	49%
	No hubo respuesta	15	41%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 7 Satisfacción en los temas impartidos en la Inducción recibida



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

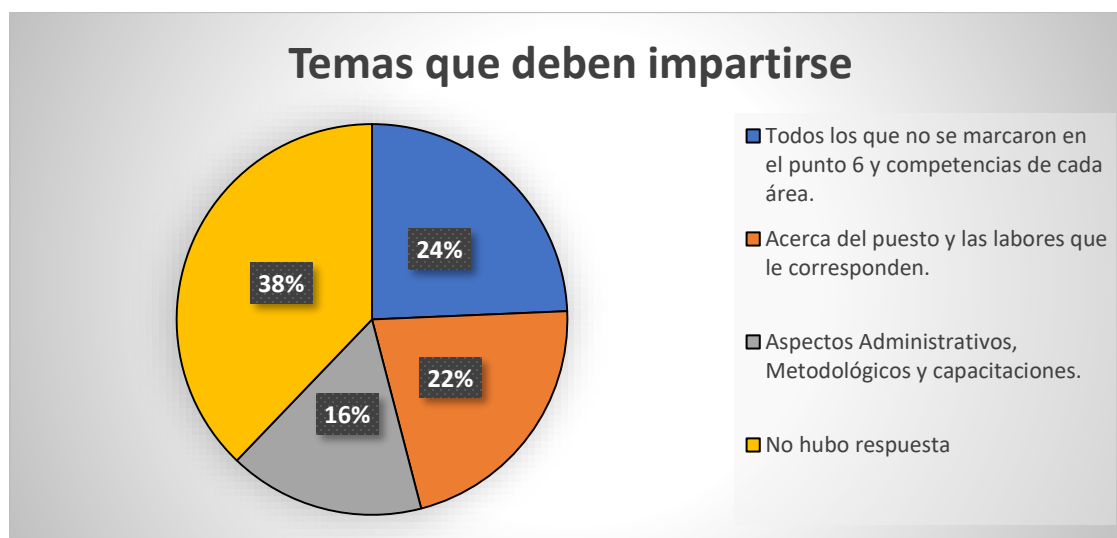
El 49% de los encuestados indican que estuvieron satisfactorios los temas impartidos en la inducción, un 5% indica que es poco satisfactorio, el 5% dice que fue satisfactorio, mientras que en un 41% no hubo respuesta

Tabla 8 ¿Cuáles aspectos o temas considera que deben impartirse durante el proceso de inducción que no les fueron impartidos?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuáles aspectos o temas considera que deben impartirse durante el proceso de inducción que no les fueron impartidos?	Todos los que no se marcaron en el punto 6 y competencias de cada área.	9	24%
	Acerca del puesto y las labores que le corresponden.	8	22%
	Aspectos Administrativos, Metodológicos y capacitaciones.	6	16%
	No hubo respuesta	14	38%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 8 ¿Cuáles aspectos o temas considera que deben impartirse durante el proceso de inducción que no les fueron impartidos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

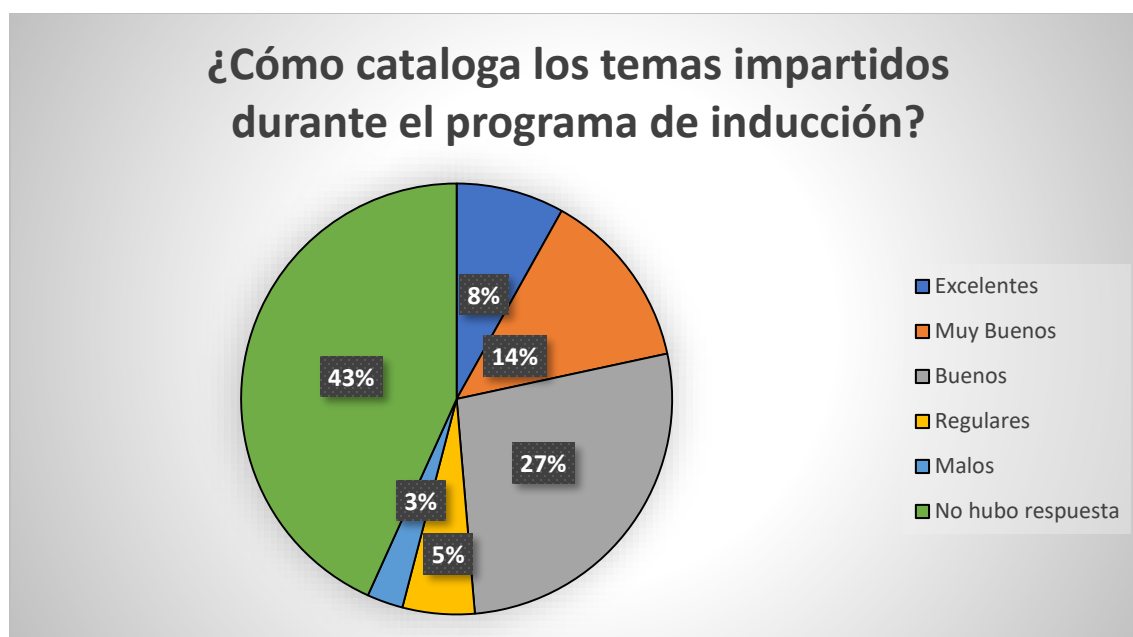
El 24% de los encuestados indican que todas las respuestas que no se marcaron en el punto seis son temas que deben impartirse, un 22% señala que deberían de impartir temas acerca del puesto y las labores que corresponden al mismo, el 16% proponen temas de aspecto administrativo, metodológico y capacitaciones y no hubo respuesta en un 38%

Tabla 9 ¿Cómo cataloga los temas impartidos durante el programa de inducción?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo cataloga los temas impartidos durante el programa de inducción?	Excelentes	3	8%
	Muy Buenos	5	14%
	Buenos	10	27%
	Regulares	2	5%
	Malos	1	3%
	No hubo respuesta	16	43%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 9 ¿Cómo cataloga los temas impartidos durante el programa de inducción?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

El 8% de los encuestados indican que se impartió de manera excelente los temas durante el programa de inducción, un 14% señala que estuvieron muy buenos, el 27% lo catalogan como buenos, el 5% indica que se desarrollaron de manera regular, el 3% lo describe como malos y no hubo respuesta en un 43%

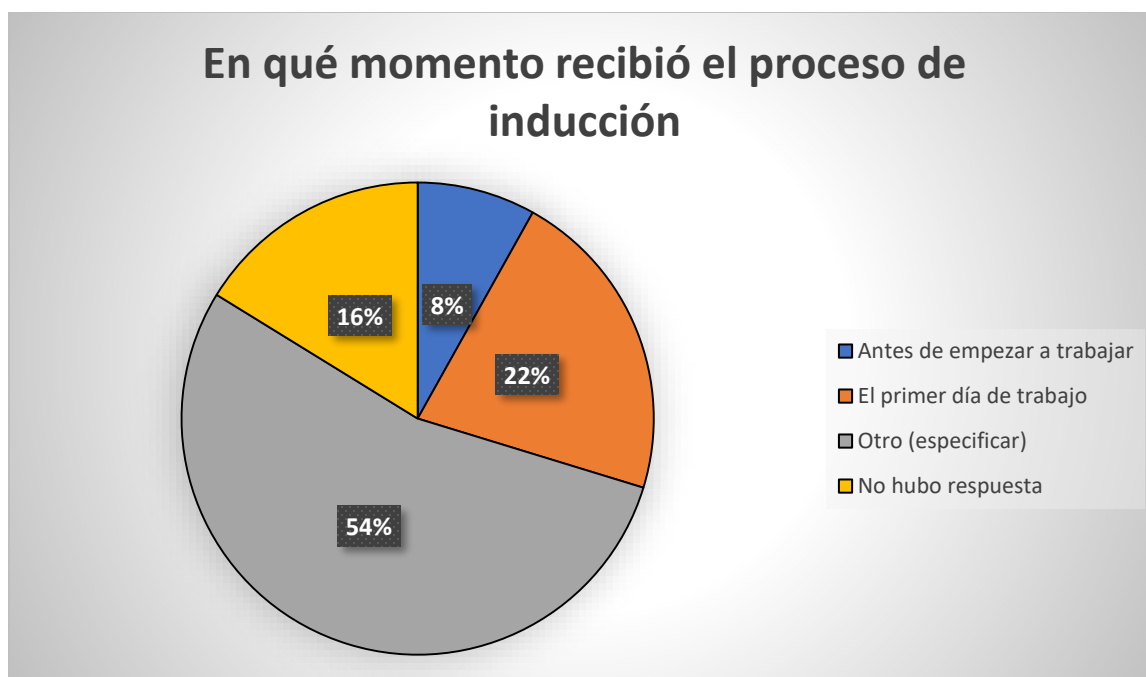
B. PROGRAMA

Tabla 10 En qué momento recibió el proceso de inducción

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
En qué momento recibió el proceso de inducción	Antes de empezar a trabajar	3	8%
	El primer día de trabajo	8	22%
	Otro (especificar)	20	54%
	No hubo respuesta	6	16%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 10 En qué momento recibió el proceso de inducción



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

El 8% de los encuestados indican que recibieron el proceso de inducción antes de empezar a trabajar, un 22% señala que lo recibió el primer día de trabajo, el 54% dice que predomina otro período y no hubo respuesta en un 16%.

Entre los períodos que especificaron se encuentran los siguientes periodos:

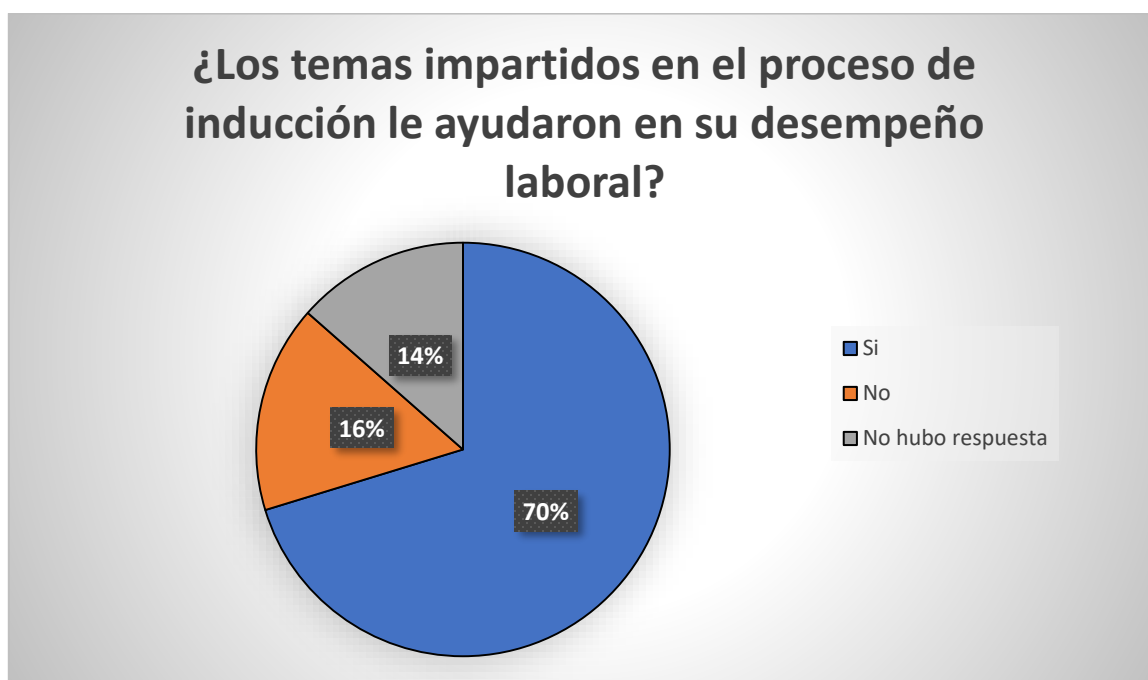
- Dos meses luego de ingresar.
- A los 6 meses de trabajo.
- No recibí ninguna inducción.
- Primera semana en la marcha.
- Como un año después.
- No se recibió, sobre la marcha y con indicaciones
- En los primeros días
- Meses después de empezar a trabajar
- Veintidós días de haber empezado a laborar
- Después de haber ingresado a los 3 días
- Un mes iniciando
- Los primeros días de trabajo se recibe una información breve y básica para el desarrollo de las funciones de trabajo, la inducción amplia se recibe 4 meses después de haber ingresado a laborar.

Tabla 11 ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?	Sí	26	70%
	No	6	16%
	No hubo respuesta	5	14%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 11 ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

El 70% de las personas encuestadas indica que si le ayudaron los temas impartidos en el proceso de inducción para su desempeño laboral, mientras que el

16% indica no haberle ayudado en su desempeño laboral y no hubo respuesta en un 14%. Dentro de los porqués indicados a quienes dijeron no haberles ayudado están:

- ✓ Insuficientes.
- ✓ No recibí un proceso de Inducción.
- ✓ Insuficientes sobre todo porque no se tuvo acompañamiento y fue un aprender haciendo.
- ✓ Porque si me dieron pautas o instrucciones claves sobre las principales funciones que debía realizar. Lo demás lo aprendí conforme paso el tiempo.
- ✓ No aclararon las funciones a realizar, dejó dudas y vacíos, no nos ubicó en el contexto de la naturaleza de la institución ni de los objetivos a alcanzar.

Dentro de los porqués de las personas que indicaron si haberles ayudado se mencionan:

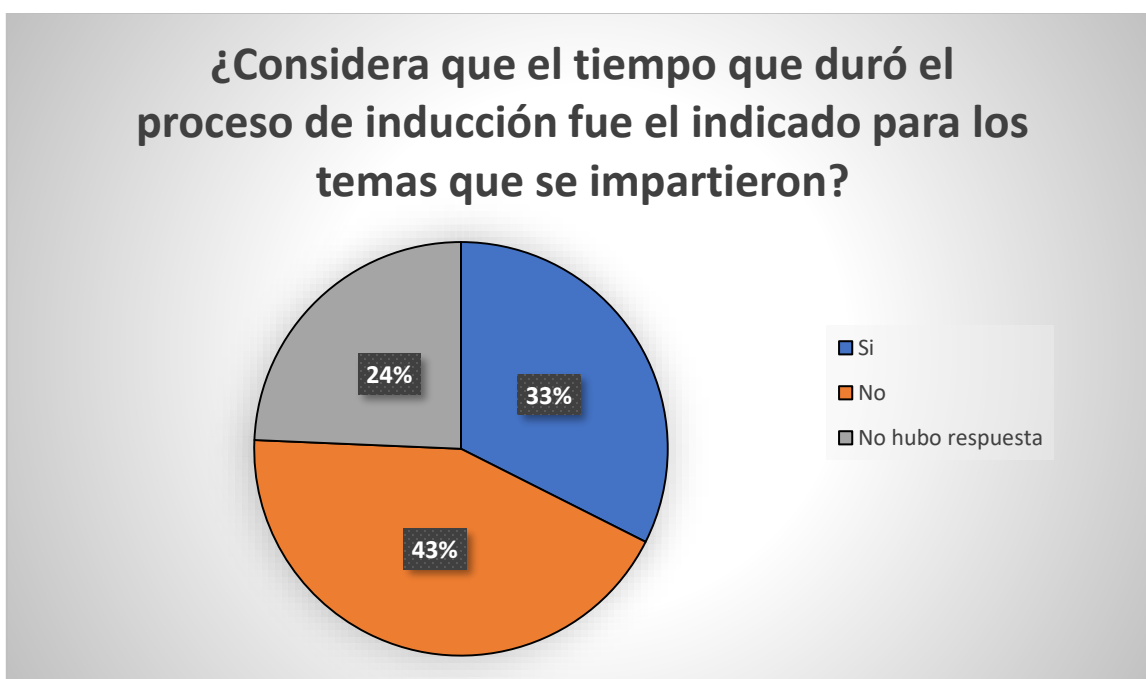
- ✓ Facilidad para contactar compañeros.
- ✓ Aclarar dudas que tenía.
- ✓ Me ayudaron a comprender el funcionamiento.
- ✓ Porque eran atinentes a las funciones.
- ✓ Mayor claridad en temas administrativos como viáticos, solicitudes y demás.
- ✓ Me proporciono elementos generales sobre la institución y el trabajo.
- ✓ Había elementos de procedimientos que son necesarios de manera cotidiana. Se enfatiza en formularios y pasos a seguir para el oportuno proceso administrativo. Además, se brindan ejes temáticos e indicaciones generales.
- ✓ Me dio información de procesos generales de la administración.
- ✓ Me permitió ubicarme mejor en las labores que iba a desarrollar.
- ✓ Por qué mejora la contextualización, facilita la apropiación de gran parte del devenir institucional y se facilita la ejecución de trámites.

Tabla 12 ¿Considera que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?	Sí	12	33%
	No	16	43%
	No hubo respuesta	9	24%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 12 ¿Considera que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

El 33% de las personas encuestadas indican que sí consideran adecuado el tiempo que duró el proceso de inducción para los temas que se impartieron, mientras que el 43% indica que no fue el tiempo suficiente y no hubo respuesta en un 24%. Dentro de los porqués encontrados a quienes indicaron sí estar de acuerdo están:

- ⊗ Se trató de asignación de lecturas de manera que el tiempo fue el ritmo que cada una impuso.

- ⊗ Se estructuró de forma que pudiéramos preguntar y aclarar dudas sin presiones.
- ⊗ Sí, porque se logró abarcar todos los temas importantes.
- ⊗ Fueron varios días y se nos entregó material de consulta junto con el Reglamento y Convención Colectiva del INAMU.

Dentro de los porqués encontrados a quienes indicaron no estar de acuerdo están:

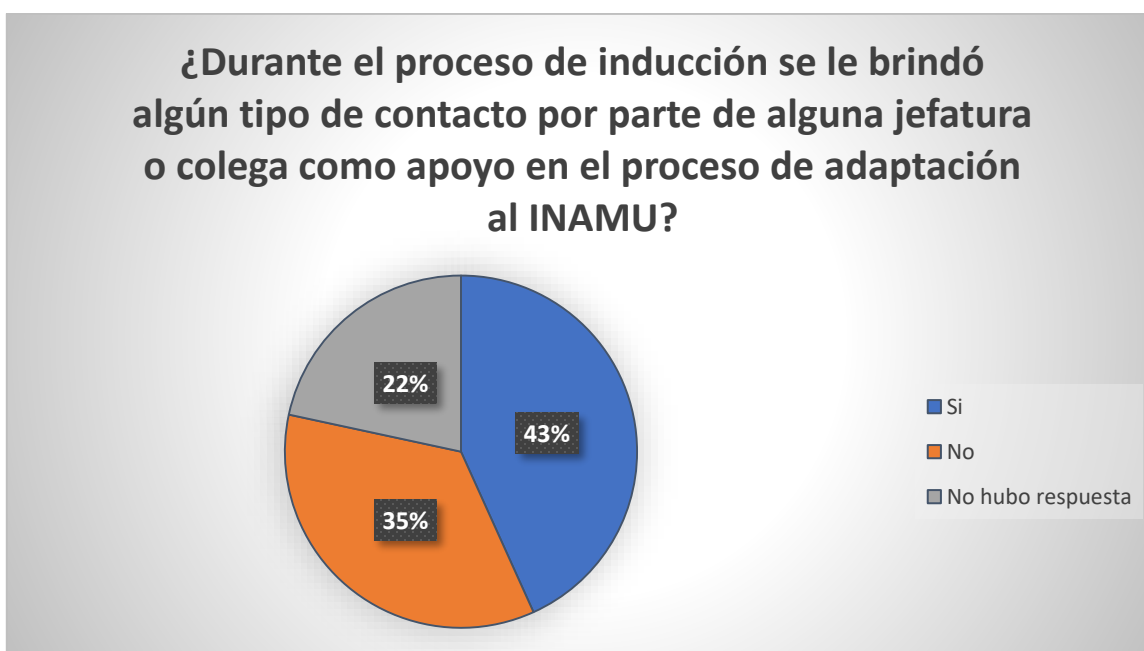
- Muchos temas y poco tiempo.
- Creo que se podrían distribuir mejor los tiempos.
- Fue mucho.
- El proceso de inducción debe trascender al departamento de recursos humanos debería continuarlo en el departamento donde va a laborar la persona, deberá existir un proceso ordenado sistemático.
- En una reunión de medio día es muy difícil conocer toda la información.
- Fue muy poco tiempo y sobre la marcha se revisó sólo lo emergente.
- Porque si la inducción no es la adecuada quedan vacíos en los procedimientos a seguir y esos ocasionan que se generen errores en las labores desempeñadas.
- Se requiere de mayor tiempo y mayor amplitud de los temas sin embargo esto no se dio y quedamos con la sensación de haber recibido una parte de la inducción y no una inducción completa.
- No porque hubo compañeras que empañaron muchos temas de interés con conflictos que tienen con sus jefaturas, eso hizo que se desviarán del tema y se perdiera mucho tiempo valioso para continuar con los temas a tratar.
- En tres días cuesta abarcar todas las temáticas, se deja a un lado la importancia de la parte operativa la cual es necesaria para contar con una mejor claridad en el trabajo de campo.
- Es importante programar tiempo y espacio para que la inducción sea adecuada. Limita tener claridad de todos los temas de suma importancia en menos de 3 días de inducción.
- Se abordaron muchos temas en muy poco tiempo, considerando que el espacio de inducción muchas veces fue utilizado para atender consultas ajenas al proceso como tal y que debía ser gestionadas en otros espacios y con procedimientos concretos, lo cual resto tiempo para el aprovechamiento efectivo del proceso de inducción.

Tabla 13 ¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o colega como apoyo en el proceso de adaptación al INAMU?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o colega como apoyo en el proceso de adaptación al INAMU?	Sí	16	43%
	No	13	35%
	No hubo respuesta	8	22%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 13 ¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o colega como apoyo en el proceso de adaptación al INAMU?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

El 43% de las personas encuestadas dicen que sí se les brindó un contacto por parte de alguna jefatura o colega como apoyo en el proceso de adaptación al INAMU, el 35% indica que no se le brindó ningún contacto como apoyo durante el

proceso de adaptación y en un 22% no se obtuvo respuesta. Dentro de los porqués mencionados a quienes dijeron que sí están:

- Apoyo de Diferentes Personas.
- La jefatura y una compañera de presupuesto.
- En el proceso de adaptación una colega me dio las indicaciones necesarias para el desarrollo de mis labores
- Correos electrónicos y teléfonos para abarcar dudas.
- Contratación por primera vez de personal para desarrollar programa en la región.
- Para conocer la naturaleza institucional, las funciones y tareas asignadas.
- Se contó con el apoyo de algunas compañeras para facilitar el ajuste al quehacer de la institución.

Dentro de los porqués mencionados a quienes dijeron que no, sólo argumentaron que el proceso de inducción recibido fue impartido por la propia jefatura quienes también evacuaron dudas en el momento, sin embargo, no se les brindó ningún contacto en específico.

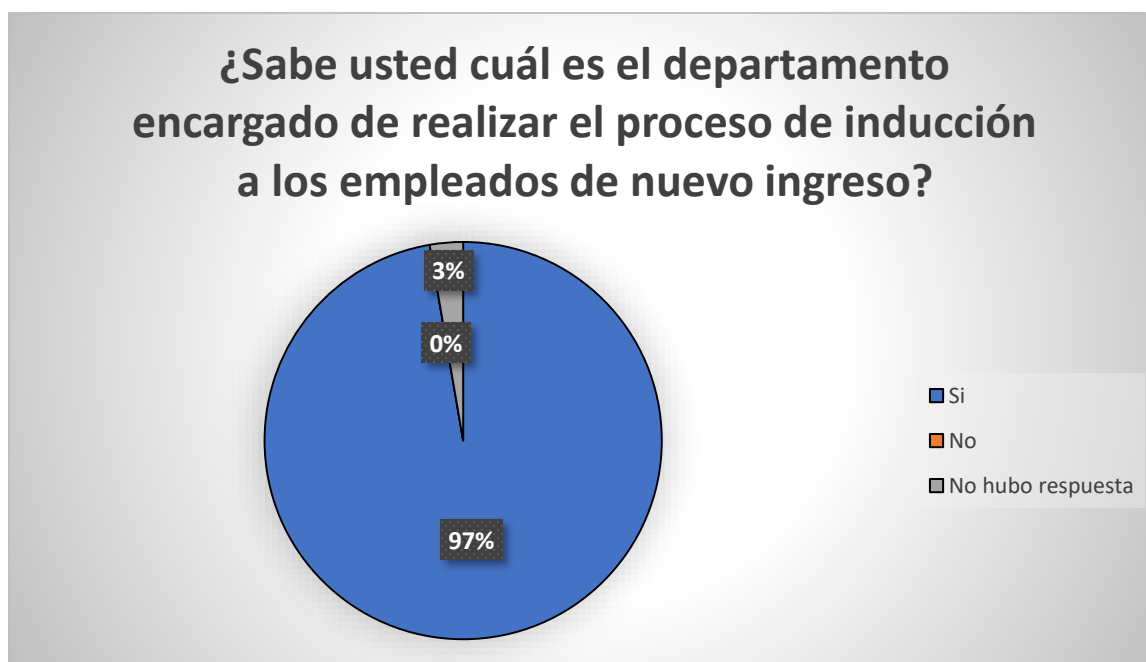
C. Encargados

Tabla 14 ¿Sabe usted cuál es el departamento encargado de realizar el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Sabe usted cuál es el departamento encargado de realizar el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso?	Sí	36	97%
	No	0	0%
	No hubo respuesta	1	3%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 14 ¿Sabe usted cuál es el departamento encargado de realizar el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

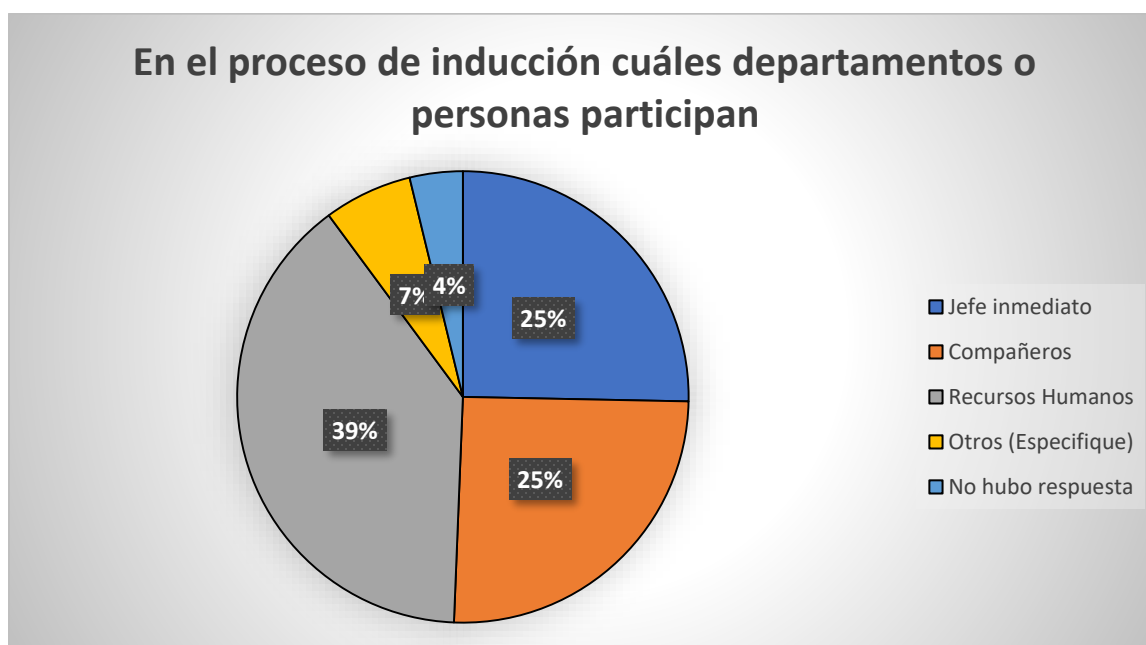
El 97% de la población encuestada sí sabe cuál es el departamento encargado de realizar el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso, mientras que hubo un 3% que no dio respuesta.

Tabla 15 En el proceso de inducción cuáles departamentos o personas participan

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
En el proceso de inducción cuáles departamentos o personas participan	Jefe inmediato	20	25%
	Compañeros	20	25%
	Recursos Humanos	31	39%
	Otros (Especifique)	5	6%
	No hubo respuesta	3	4%
Total		79	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 15 En el proceso de inducción cuáles departamentos o personas participan



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

El 25% de los encuestados indican que el jefe inmediato es de las personas que participan en el proceso de inducción, el 23% indica que son los compañeros, el 39% dice que participa el departamento de Recursos Humanos, el 7% especifica que fue otro departamento o persona la que participó dentro del proceso y un 4% no dio ninguna respuesta. Dentro de los otros departamentos o personas que participaron en el proceso de inducción se encuentran las personas encargadas

de los procesos administrativos, todo el personal inclusivo las compañeras misceláneas que ayudan con el servicio en el comedor, y el departamento de desarrollo regional.

III. Variable 2: Barreras de comunicación

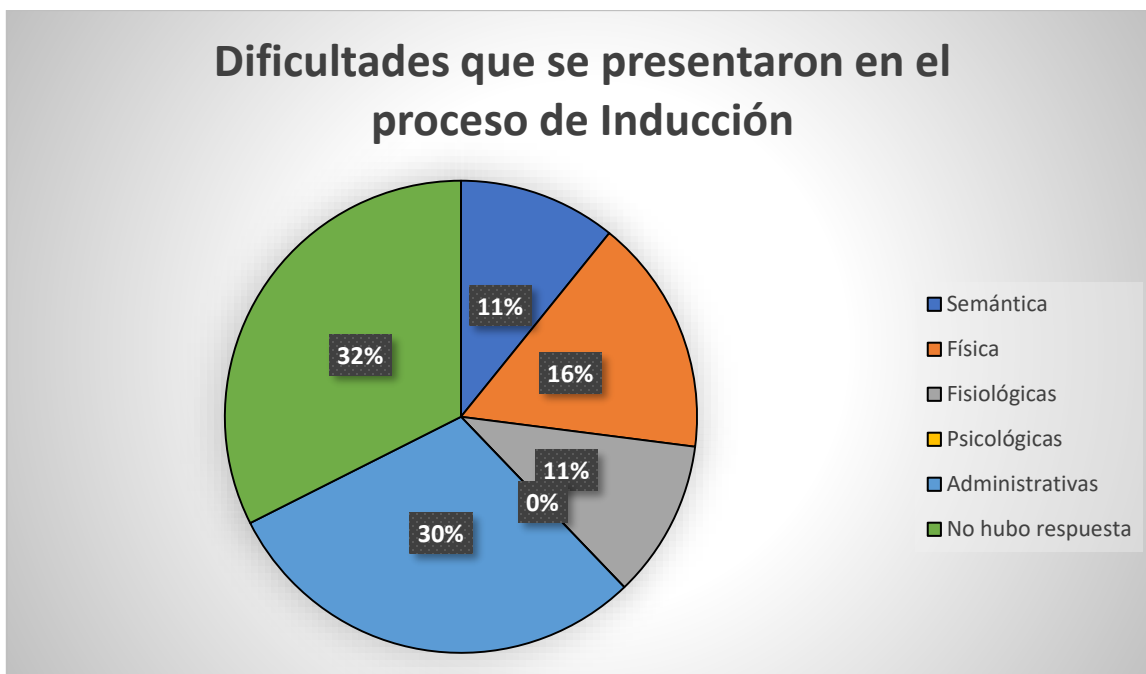
D. Barreras físicas, Fisiológicas, Psicológicas, Administrativas

Tabla 16. De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo. Puede marcar más de una opción

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo. Puede marcar más de una opción	Semántica (Interpretación)	4	11%
	Física (ruidos, iluminación, fallas en medios de comunicación)	6	16%
	Fisiológicas (voz débil o mala pronunciación del instructor)	4	11%
	Psicológicas (le genero algún tipo de rechazo el instructor, lo cual limito la comunicación)	0	0%
	Administrativas (mala planeación)	11	30%
	No hubo respuesta	12	32%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 16. De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo. Puede marcar más de una opción



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

El 11% de las personas encuestadas indican que la dificultad que se presentó en el proceso de inducción fue la semántica, el 16% señala que fue física, el 11% de tipo fisiológica, no hubo respuesta en un 0% en la parte psicológica, el 30% dice que se presentó dificultades administrativas y no hubo respuesta en un 30%

IV. Variable 3: Canales de comunicación

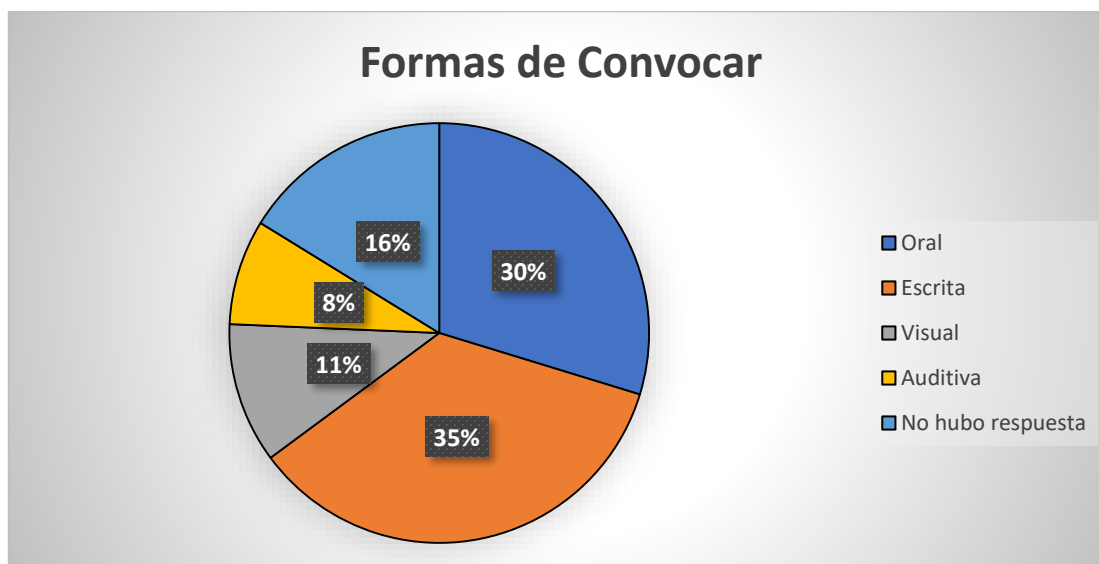
E. Auditivo, Visual, Escrito, Oral.

Tabla 17. Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma:	Oral (aquella establecida entre 2 personas)	11	30%
	Escrita(es aquella que se encuentra en algún lugar)	13	35%
	Visual (comunicación que se percibe por la vista)	4	11%
	Auditiva (comunicación que se da a través de sonidos)	3	8%
	No hubo respuesta	6	16%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

Gráfico 17. Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma:



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central, julio 2017

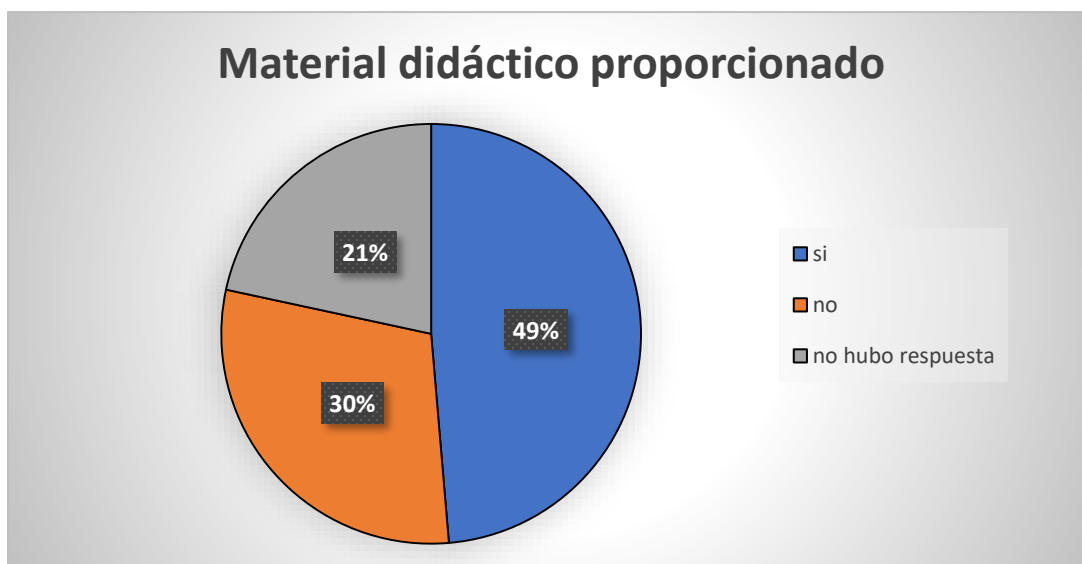
El 30% de las personas encuestadas dice que fueron convocados a participar en el proceso de inducción de forma oral, el 35% indica que fue escrita, el 11% señala que la manera fue visual, el 8% se produjo de forma auditiva y no hubo respuesta en un 16%.

Tabla 18, ¿Durante el proceso de inducción se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, vídeos etc... que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Durante el proceso de inducción se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, videos etc... que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos?	Sí	18	49%
	No	11	30%
	No hubo respuesta	8	21%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central julio 2017

Gráfico 18. ¿Durante el proceso de inducción se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, videos etc... que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central julio 2017

El 49% de la población encuestada indica que sí se le proporcionó material didáctico que le facilitara la comprensión de los temas impartidos, mientras que el 30% señala que no se le brindó ningún material de apoyo y no hubo respuesta en un 21%. Dentro de lo especificado por las personas que dijeron que si se encuentran:

- ✓ Folleto
- ✓ Material escrito y vídeos
- ✓ Módulos institucionales sobre violencia
- ✓ Diapositivas y gráficos
- ✓ Principales procedimientos reglamentos

Dentro de lo especificado por las personas que dijeron que no se encuentran:

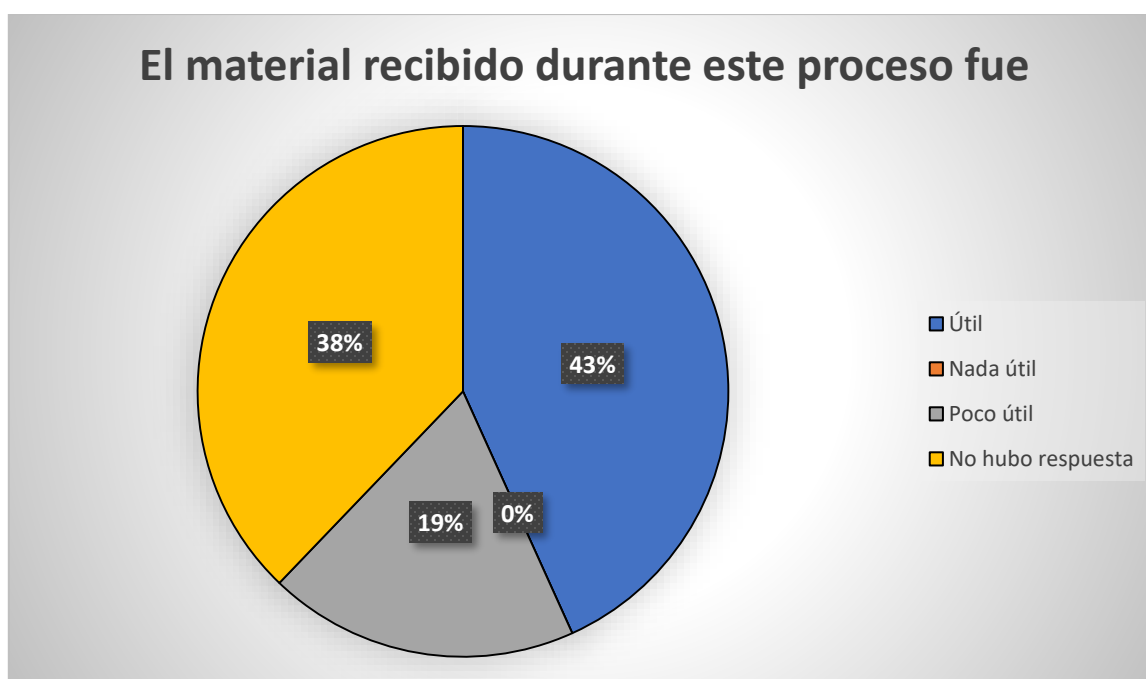
- Si el problema es que en el folleto vienen incluidas todas las filminas es imposible la lectura para las personas que tenemos dificultades visuales, en el momento iba solicitándolas al expositor/a y le brinde mi correo electrónico pero nunca recibí la información solicitada.
- Dificultad para observar las filminas proyectadas Aunque no toda la información tenía una adecuada resolución, por lo que algunos gráficos no se podían apreciar con total claridad.

Tabla 19. En su opinión, el material recibido durante este proceso fue

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
En su opinión, el material recibido durante este proceso fue	Útil	16	43%
	Nada útil	0	0%
	Poco útil	7	19%
	No hubo respuesta	14	38%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central julio 2017

Gráfico 19. En su opinión, el material recibido durante este proceso fue



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central julio 2017

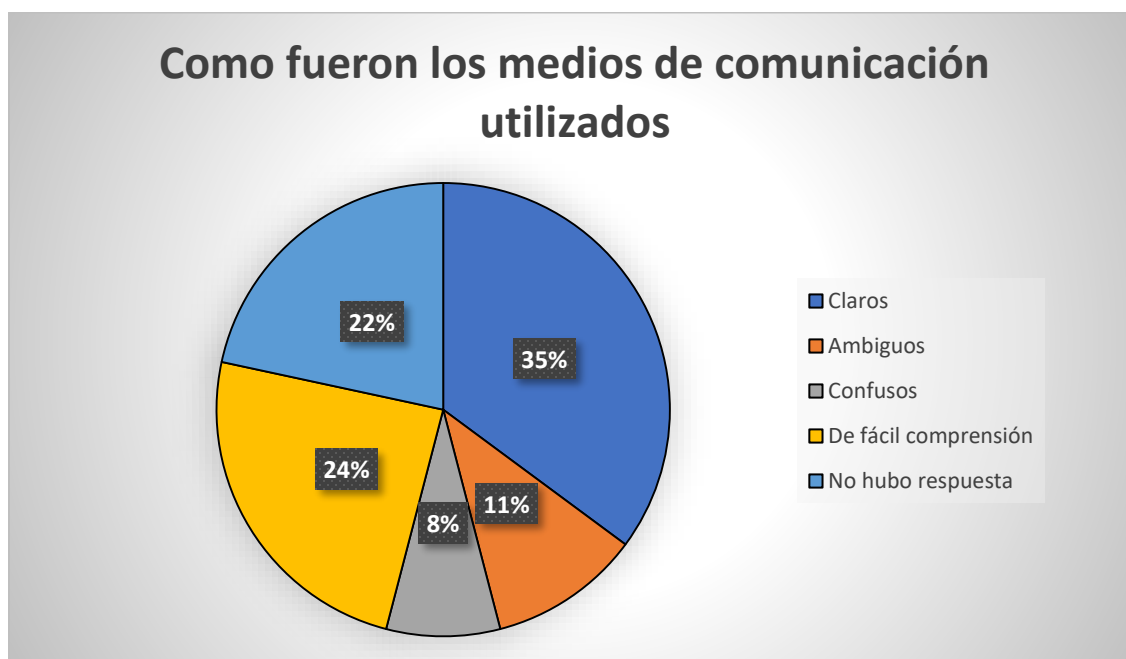
El 43% de las personas encuestadas indican que fue útil el material recibido durante el proceso, un 0% muestra que fue nada útil, el 19% señala que fue poco útil y no hubo respuesta en un 38%.

Tabla 20. En su opinión como fueron los medios de comunicación utilizados

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
En su opinión como fueron los medios de comunicación utilizados	Claros	13	35%
	Ambiguos	4	11%
	Confusos	3	8%
	De fácil comprensión	9	24%
	No hubo respuesta	8	22%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central julio 2017

Gráfico 20. En su opinión como fueron los medios de comunicación utilizados



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central julio 2017

El 35% de las personas encuestadas consideran que los medios de comunicación utilizados fueron claros, un 11% de la muestra indica que fueron ambiguos, el 8% señala que fueron confusos, el 24% dicen que fueron de fácil comprensión y no hubo respuesta en un 22%.

V. Variable 4: Propuesta

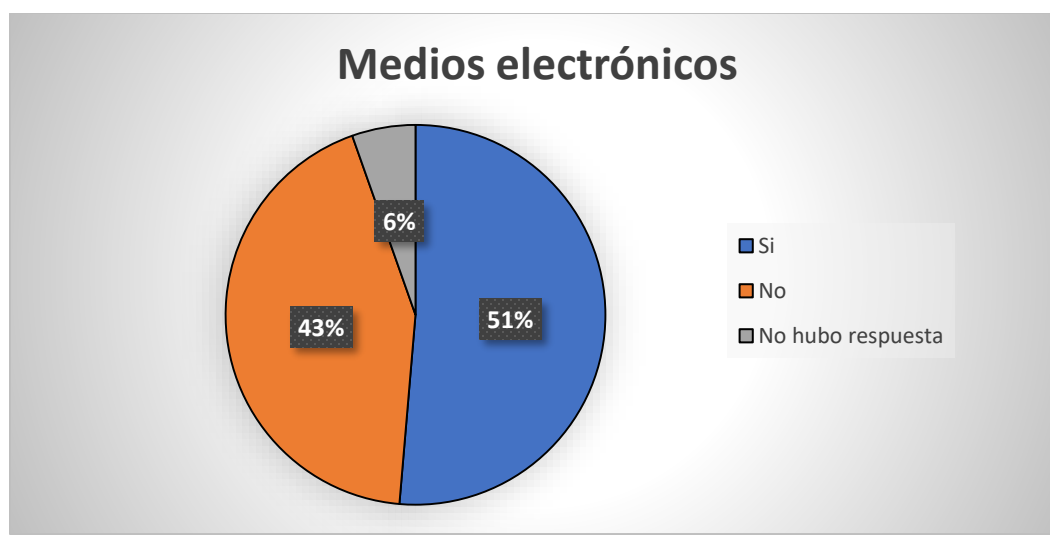
F. Elaboración de la propuesta

Tabla 21. ¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos?	Sí	19	51%
	No	16	43%
	No hubo respuesta	2	6%
Total		37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central julio 2017

Gráfico 21. ¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Instituto Nacional de la Mujer, sede central julio 2017

El 51% de las personas encuestadas consideran que el proceso de inducción sí puede ser impartido por medios electrónicos, mientras que el 43% indica que el proceso de inducción no debe ser impartido por medios electrónicos y no hubo respuesta en un 6%. Dentro de los porqués citados por quienes dijeron que sí están:

- ✓ Siempre y cuando la herramienta este bien diseñada.
- ✓ Dependiendo del puesto.
- ✓ Puede ser una herramienta complementaria de apoyo.
- ✓ Ya los medios de multimedia son parte de la cotidianidad se maneja en todo ámbito es útil para evitar traslados lo que hay que garantizar es poder tener una adecuada comunicación para despejar consultas.
- ✓ Porque facilita el acceso a los recursos.
- ✓ Es más práctico e implica menor inversión de tiempo presencial.
- ✓ Hay contenidos que pueden ser interpretados de diferentes maneras y es importante contar con un sitio de respaldo. Sí, habría una parte presencial pero buena parte podrían ser guías o manuales a consultar.
- ✓ Algunas cosas podrían darse por medios electrónicos claramente con la opción de hacer video conferencias o que exista un foro para dudas.
- ✓ Mejor alcance en menor tiempo.
- ✓ Actualmente la tecnología se adapta a cualquier proceso.
- ✓ Creo que debe hacerse una mezcla de proceso una parte por medios electrónicos y otra presencial.
- ✓ Si el proceso de inducción abarca únicamente difundir la información del Instituto, sí.
- ✓ Se pueden programar video conferencias.

Dentro de los porqués citados por quienes dijeron que no están:

- Estamos en la era de modernización, pero es más retro-alimentativo de forma presencial.
- Para una persona que ingresa es importante el contacto personal con y conocer empáticamente a otras que están iniciando el proceso laboral en la institución.
- Porque de forma presencial y en conjunto con las personas se logra mayor ampliación de las dudas y experiencias.
- Cuando exista un manual claro de inducción sobre aspectos administrativos y normativas será posible en aspectos técnicos no lo creo posible.

- Puede ser parte del proceso pero no exclusivo, me parece que debe haber una parte de presentación social revisión documental acompañamiento y la electrónica por medio de vídeos y otros.
- Porque quizás no se puedan evacuar las dudas de momento que surjan al momento me parece que la tecnología puede ayudar a ilustrar aspectos generales sin embargo es necesario disponer del recurso humano que permita ese acercamiento inicial con la institución y una cara que represente a la institución.
- Porque siendo personas de primer ingreso en la institución es necesario el acercamiento, el conocer con quienes nos estaremos relacionando en nuestra vida laboral nos permitirá conocernos como equipo de trabajo y no como seres extraños. Considero que como funcionarios de primer ingreso es necesario interrelacionarse propiamente y no a través de medios electrónicos que no san sentido de pertenencia y que se sumaría como un mensaje recibido de más en la bandeja de entrada.
- Me parece que debe tener una parte presencial para que la persona tenga una comunicación directa y presencial con las personas que trabajará otra parte relacionada con lectura de documentos e información puede ser electrónica pero al abordaje de la inducción debe ser con calidad y calidez presencial.
- Porque las/los funcionarios nuevos no podrían conocer, interactuar, y evacuar dudas con el personal administrativo, que van impartiendo los temas a tratar, además de enriquecerse con los aportes que hacen los/as compañeros/as con los temas a tratar.
- Considero que es importante el contacto directo y la retroalimentación que facilita escuchar las consultas y respuestas de otros compañeros/as.
- El material o la capacitación pueden ser enviados por medios electrónicos pero después de participar en un proceso de inducción de forma personal a fin de que se puedan ir aclarando las dudas que surjan.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Seguidamente, al análisis de las encuestas aplicadas al personal del Instituto Nacional de la Mujer en la sede central, julio 2017; se llegó a las siguientes conclusiones:

5. CONCLUSIONES

Variable 1: Programa de Inducción

Indicador 1: Contenido

Conclusión 1: La mayor cantidad de colaboradores afirman que sí recibieron algún proceso de inducción; sin embargo, no un proceso formal, permitiéndole prepararse para desempeñar sus funciones, mientras que la otra parte no ha recibido ningún tipo de proceso.

Conclusión 2: La mayoría de funcionarios indican que sí existe dentro de la Institución un mecanismo para motivar a los funcionarios a participar en el programa de inducción, de igual forma existe la misma población que indican que no es de esa forma y no hay respuesta de una otra gran cantidad de colaboradores.

Conclusión 3: La mayor cantidad de colaboradores indican que entre los temas impartidos dentro del proceso de inducción que más sobresalen son la Historia del INAMU y su estructura, descripción del puesto, sus objetivos y relación con otros puestos, seguidamente fueron presentados con su jefe y compañeros y se les dio el nombre y funciones de los principales ejecutivos; entre los temas que hubo una minoría de participación dentro de los procesos de inducción se puede mencionar servicios de cafetería y restaurante, seguros individuales o de grupos, normas de seguridad y políticas de la empresa y la línea de productos o servicios.

Conclusión 4: La mayoría de los encuestados indican haber estado satisfechos con los temas impartidos en la inducción recibida, sin embargo, hubo gran cantidad de personas de las cuales no se obtuvo respuesta.

Conclusión 5: La mayor cantidad de colaboradores no dieron ninguna respuesta, no obstante, una gran parte de las personas encuestadas señalan que se deben

de dar todos los temas que se indicaron en el punto seis de la encuesta con su respectiva competencia.

Conclusión 6: La mayoría de los funcionarios del INAMU no dieron ninguna respuesta respecto a los temas impartidos durante el programa de inducción, sin embargo, una parte de las personas encuestadas indican que los temas impartidos en el proceso de inducción fueron buenos.

Indicador 2: Programa

Conclusión 7: Más de la mitad de los colaboradores indican que recibieron el proceso de inducción varios días después o hasta varios meses después de haber ingresado a la Institución, por otro lado, existen varias personas las cuales no han recibido un proceso de inducción formal como corresponde.

Conclusión 8: La mayoría de las personas indicaron que sí le ayudaron los temas impartidos en el proceso de inducción para su desempeño laboral, ya que se les proporcionó elementos generales de la Institución y del trabajo, por otro lado una parte indicó que no les fue útil los temas impartidos, debido a que no se les dio un proceso de inducción o no tuvieron un acompañamiento en el proceso de aprendizaje por lo tanto no se les aclaró las dudas que se les generaba.

Conclusión 9: La mayoría de los funcionarios consideran que el tiempo que duró el proceso de inducción no fue el indicado, esto por razón de que eran muchos temas y había muy poco tiempo; por lo tanto, no se podía desarrollar los temas como se debían y no se podía evacuar las dudas necesarias sino que con la práctica se iba aprendiendo.

Conclusión 10: La mayoría de los colaboradores afirman haber recibido algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o colega como apoyo en el proceso de adaptación en el INAMU, ya sea de compañeros, colegas, jefaturas, correos electrónicos y teléfonos para evacuar dudas.

Indicador 3: Encargados

Conclusión 11: La gran mayoría de los funcionarios del INAMU saben que el departamento de Recursos Humanos es el encargado de realizar el proceso de inducción a los empleados de dicha Institución, no se dio a su totalidad, debido que no se obtuvo respuesta de una persona.

Conclusión 12: Gran parte de las personas encuestadas indican que el departamento de Recursos Humanos participa en el proceso de inducción del INAMU, asimismo, hubo una igualdad en participación de los compañeros y del Jefe inmediato según los colaboradores

Variable 2: Barreras de Comunicación

Indicador 1: Barreras físicas, Fisiológicas, Psicológicas, Administrativas.

Conclusión 13: La mayoría de los funcionarios consideran que hubo una mala planeación (Administrativa) durante el programa de inducción limitando la comprensión durante el desarrollo del mismo, seguidamente de barreras físicas como el ruido, iluminación y fallas en medios de comunicación.

Variable 3: Canales de Comunicación

Indicador 1: Auditivo, Visual, Escrito, Oral.

Conclusión 14: La mayoría de los colaboradores indicaron que los convocaron de forma escrita a participar en el proceso de inducción, otra gran cantidad señalan que fueron citados de forma oral y en menor cantidad no hubo respuesta, pocos dicen que fue de forma visual y hubo una mínima parte que indicó que fue de forma auditiva.

Conclusión 15: Gran parte de los funcionarios indicaron que sí se les proporcionó material didáctico durante el proceso de inducción, facilitando la comprensión de los temas impartidos; sin embargo, hubo una cantidad que aportó diversas observaciones de mejora con respecto a dichos materiales y por otro lado hubo colaboradores que señalaron que no se les brindó ningún tipo de material.

Conclusión 16: La mayoría de las personas encuestadas dijeron que sí fue útil el material recibido durante el proceso, en su menor parte señalan que fue poco útil y no hubo respuesta de otra mayoría de personas.

Conclusión 17: La mayor parte de los funcionarios opinaron que los medios de comunicación utilizados fueron claros, otro gran porcentaje indica que fue de fácil comprensión y no hubo respuesta de otra gran cantidad, por otro lado, en menor cantidad indican que fueron ambiguos y pocos dicen que fue confuso.

Variable 4. Propuesta

Elaboración de la propuesta

Conclusión 18: Más de la mitad de los colaboradores consideran que el proceso de inducción sí puede ser impartido a través de medios electrónicos, pero por otro lado, las personas indican que no podría ser impartido por medios electrónicos ya que no se podrían evacuar las dudas que surjan en el momento y no se tendría una comunicación directa.

Conclusiones Generales

Para concluir, tal y como se muestra en los resultados el proceso de Inducción a pesar de que posee ciertas carencias está en buenas condiciones, por lo tanto, es importante reforzar los factores que se consideren más críticos para los colaboradores del Instituto Nacional de la Mujer.

Como parte de los factores o aspectos del proceso de inducción que los colaboradores consideran deben mejorar en el Departamento de Recursos Humanos están:

- ✓ Dar temas más específicos según el tema.
- ✓ Mantener el personal nuevo realmente capacitado y verificar a cuáles personas no se les ha brindado la inducción y no dejarlo pasar.
- ✓ Promover e implementar el proceso de inducción aunque sea básico e ir mejorándolo.
- ✓ Mejorar el material que se brinda.

- ✓ Elaborar un Manual de Funciones Específicas.
- ✓ Propiciar un espacio más ameno, más cercano que lo integre a uno al centro de trabajo, que sea un espacio de aprendizaje y de compartir.
- ✓ Que el proceso de Inducción sea en los primeros días de trabajo o antes de iniciar.
- ✓ Diseñar proceso de inducción en materia administrativa con lenguaje claro y comprensible para personas de diferentes disciplinas.
- ✓ Mejorar la comunicación
- ✓ Programas de motivación

Posterior a la realización de las encuestas y analizada la información, se detallan las siguientes recomendaciones.

5.1 RECOMENDACIONES

Variable 1: Programa de Inducción

Indicador 1: Contenido

Recomendación 1: En este aspecto es importante que los colaboradores reciban un proceso de inducción formal, desde el inicio de sus labores dentro de la Institución, para que se encuentren preparados para desempeñar sus funciones.

Recomendación 2: Sobre este apartado se recomienda aplicar técnicas o métodos de motivación para que los colaboradores participen en el programa de inducción, de modo que obtengan un crecimiento profesional y personal sobre la Institución y sobre las labores que deben de desempeñar.

Recomendación 3: Con los datos obtenidos es importante que el departamento encargado de impartir los temas en el proceso de inducción abarque la totalidad de temas, con el fin de facilitar el desempeño de sus funciones y que pueda conocer e identificarse mejor con la Institución.

Recomendación 4: Considerando los datos indicados por los encuestados, es importante que los temas impartidos en el proceso de inducción resulten satisfactorios para todos, de esta manera ayuda acelerar la asimilación de

contenidos y la adaptación de los colaboradores con la Institución. De igual forma, al conocer bien el ambiente laboral, es motivante y demuestra el interés institucional por recibir adecuadamente a la persona que está ingresando.

Recomendación 5: Con los datos obtenidos es importante que la persona encargada de impartir los temas en el proceso de inducción evacuen todos los temas en general ya que son de alta relevancia, así como los que requieran de un trato especial e incluso inmediato por parte de los colaboradores para una mejor adaptación en la Institución y en el puesto de trabajo

Recomendación 6: A raíz de las encuestas aplicadas los colaboradores manifiestan que los temas impartidos en el proceso de inducción son buenos, considerando importante indagar sobre elementos que ayuden a concientizar a los colaboradores sobre el valor de dicho proceso en el transcurso de su vida laboral.

Indicador 2: Programa

Recomendación 7: Sobre este apartado, se recomienda que el departamento encargado de impartir el proceso de inducción lo realice en los primeros días de llegada de la persona o antes de que entre, para obtener mejores resultados y una adaptación adecuada con la Institución, de esta forma todos van por el mismo objetivo y ayuda a una mejor productividad de la persona colaboradora.

Recomendación 8: A raíz de las encuestas aplicadas se debería realizar a los colaboradores la inducción antes de iniciar las labores para reducir el margen de error. Se recomienda priorizar y puntualizar sobre los aspectos más funcionales e inmediatos para la implementación de las funciones; desarrollando cada tema en un tiempo adecuado para poder evacuar todo el tema y las dudas que surjan en ese instante. Asimismo, encuadrar con claridad y firmeza a las personas que participan del proceso de inducción, para procurar la optimización del tiempo y dar un buen acompañamiento en el aprendizaje.

Recomendación 9: A raíz de las encuestas aplicadas los colaboradores manifiestan que es importante programar tiempo y espacio para que la inducción sea adecuada, de esta forma se requiere de mayor tiempo y amplitud de los temas

dentro de los procesos de inducción para que se pueda evacuar todos las dudas y temas programados.

Recomendación 10: Debido a las funciones que se realizan en el INAMU, resulta necesario que haya colaboración entre compañeros, se recomienda motivar a todos los funcionarios para que desarrollen y fortalezcan su capacidad de colaboración con los nuevos funcionarios y apoyen el proceso de adaptación en la Institución.

Indicador 3: Encargados

Recomendación 11: Considerando lo indicado por los encuestados resulta importante que el departamento de Recursos Humanos realice un plan de seguimiento de la inducción brindada por las diferentes áreas sobre cuestiones específicas del puesto y del área.

Recomendación 12: Mantener y mejorar la colaboración y la buena comunicación dentro del Departamento con el fin que se mantenga la posición de los colaboradores, siendo un factor importante para el desarrollo de las funciones y adaptación en la Institución.

Variable 2: Barreras de Comunicación

Indicador 1: Barreras físicas, Fisiológicas, Psicológicas, Administrativas.

Recomendación 13: Según las funciones que se realizan en el área Administrativa, resulta necesario que haya una mejor planeación en los procesos, se recomienda motivar a todos los funcionarios y crear mejor una estructura para los procesos con el tiempo adecuado para desarrollar todos los temas y poder evacuar dudas sin ninguna duda.

Variable 3: Canales de Comunicación

Indicador 1: Auditivo, Visual, Escrito, Oral.

Recomendación 14: Sobre este apartado, se recomienda que la administración muestre importancia hacia los colaboradores, en donde se pueda tener un

contacto más directo con las personas y de esa forma poder evacuar las dudas necesarias, relacionándose de esta forma con los compañeros y jefaturas.

Recomendación 15 y 16 Se recomienda considerar la opción de entregar a los funcionarios un manual de inducción con todo lo visto en el proceso de inducción para facilitar la comprensión de los temas impartidos.

Recomendación 17. En este aspecto es importante que se estimule el uso de todos los tipos de comunicación de modo que se logre una comunicación eficaz y eficiente en el Departamento.

Variable 4. Propuesta

Elaboración de la propuesta

Recomendación 18: Considerando lo que las personas encuestadas dicen se recomienda que los medios electrónicos pueden ser parte del proceso pero no exclusivo, se recomienda tener una parte presencial para que las personas tengan una comunicación directa.

Recomendaciones Generales

En lo general el proceso de inducción según lo manifestado por los funcionarios se encuentra en un proceso favorable, sin embargo existen factores importantes a considerar para continuar con la implementación formal y mejorarlo.

Se debe establecer un plan de inducción formal para introducir al personal nuevo en aspectos claves del que hacer institucional, así como también resulta importante el acompañamiento durante este proceso que motiven a los colaboradores en la adaptación y desempeño de sus funciones en la Institución.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6. PRESENTACIÓN

Una vez analizados los resultados obtenidos en el proceso de inducción que se presenta en el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), en la sede central, se pudo evidenciar que aunque si bien el proceso de inducción es efectivo hay algunos factores que deben mejorarse de modo que los colaboradores realicen sus funciones con la mayor satisfacción posible y logren adaptarse a la Institución.

En razón de lo anterior, se muestra la siguiente propuesta la cual detalla las acciones que podrían implementarse en el Departamento de Recursos Humanos con la finalidad de solventar las debilidades que se pudieron captar durante el estudio, con el fin de mejorar el proceso de inducción para el INAMU.

La propuesta consiste en desarrollar un manual de inducción formal, en donde se puedan basar los funcionarios a la hora de impartir dicho proceso, considerando factores de gran importancia para que los colaboradores de nuevo ingreso puedan desarrollar un sentimiento de pertenencia con la Institución y tener claros los objetivos, para obtener un mejor desempeño en sus labores.

6.1 JUSTIFICACIÓN

La propuesta pretende crear un manual de inducción para todos los empleados de nuevo ingreso del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), en la sede central, con la finalidad de mejorar factores que vienen a contribuir con la adaptación de la nueva persona colaboradora en la Institución y por tanto, con la productividad en las tareas que le correspondan.

6.2 ALCANCE

La propuesta busca que los colaboradores obtengan conocimientos sobre temas relacionados con la Institución y con el puesto a desempeñar desarrollando no sólo conocimientos, sino habilidades y destrezas para un buen desempeño de las tareas asignadas para el logro de los objetivos.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta que pueda mejorar el proceso de Inducción para los nuevos empleados del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) en la sede central.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un programa de inducción que cumpla con los contenidos necesarios para un buen proceso de inducción.
- Elaborar un cronograma para el programa de inducción que pueda aplicar el Departamento de Recursos Humanos de INAMU
- Determinar el tipo de recursos necesarios para la aplicación del Programa de Inducción para los colaboradores del INAMU.

6.4 PROPUESTA

Considerando los resultados alcanzados mediante la aplicación del instrumento, aunque si bien es cierto se obtuvieron resultados satisfactorios respecto al proceso de inducción, gran parte de los colaboradores no recibieron un proceso de inducción o los que lo recibieron no fue de una manera formal dejando a un lado diversos temas de gran relevancia; por lo tanto, resulta trascendental tomar medidas para mejorar aspectos que son de gran importancia y que se captaron como deficientes, por lo que se propone lo siguiente:

1. Implementar un cronograma que contenga temas de interés, para la Institución y el nuevo colaborador.
2. El programa debe durar 3 días y se debe de hacerse en el primer mes.
3. Una semana antes de que los empleados entren a trabajar, se le enviará un Link con un vídeo donde se les da la bienvenida por parte de la Institución y

se les enviará los temas generales que se van a impartir durante el proceso.

4. El departamento de Recursos Humanos deberá utilizar la tecnología para realizar un proceso más interactivo.
5. Algunos de los temas impartidos en la inducción serán impartidos por otros miembros de la organización, no sólo el DRH estará involucrado.

Este Plan de mejora se muestra con la oportunidad de alcanzar los objetivos que un programa de inducción busca, de igual forma tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores que ya recibieron la inducción, haciendo que este sea más atractivo para los participantes. Este programa de inducción ayudará a que los nuevos colaboradores se familiaricen e integren con la empresa, sus puestos y sus equipos de trabajo y permita generar mejores estándares de calidad en sus servicios, logrando crear un sentimiento de pertenencia y un personal eficiente, motivado y capacitado para resolver las necesidades de los usuarios interno y externo que la Institución requiera cubrir.

GUIA ESPECÍFICA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN POR ETAPAS

1) PRIMERA ETAPA: TEMAS GLOBALES DE LA ORGANIZACIÓN.

En esta etapa se tiene el objetivo de recibir y darles la bienvenida a los nuevos colaboradores, el departamento de Recursos Humanos realizará las siguientes actividades:

- El departamento de Recursos Humanos, enviará a los colaboradores un link de un vídeo una semana antes de su ingreso a la empresa o bien semanas antes de comenzar el proceso de inducción, en la cual, los colaboradores verán temas relevantes de la Institución, donde los principales ejecutivos de la empresa les darán la bienvenida, obtendrán conocimientos previos de la estructura y líderes de la Institución.

- Envía cronograma de actividades del programa de inducción a los diferentes encargados de procesos, así como la lista de los nuevos funcionarios de su área que asistirán al programa de inducción.
- Contacta al nuevo funcionario y lo cita para la fecha, hora y lugar establecido.
- Dirige al funcionario al sitio donde se realizará el programa de inducción.
- Recibe al nuevo funcionario.
- Entrega la agenda del programa de inducción, y el reglamento.
- Informa la finalización del programa de inducción.

Se abarcarán temas como:

1. Estrategia Institucional
2. Persona funcionaria y sus responsabilidades
3. La Función Pública (Principios)
4. Convención Colectiva y Reglamento Autónomo
5. Servicios Documentales
6. Dirección Administrativa y Archivo Institucional
7. Procesos de Recursos Humanos
8. Procesos de Servicios Generales
9. Procesos Financiero Contables
10. Procesos Proveeduría
11. Tecnología Informática

2) SEGUNDA ETAPA: PRESTACIONES Y SERVICIOS

En esta etapa se suministrará al nuevo funcionario la información general de la Institución, con el objetivo de facilitar la socialización del funcionario.

- Vídeo institucional
- Reseña histórica
- Organigrama Institucional
- Política de calidad
- Visión

- Misión
- Objetivos
- Normas de conducta interna
- Reglamento de la vestimenta: debe estar a tono con la Institución que se está representando. Así mismo, se debe cumplir con el uniforme asignado en caso de que se suministrara.
- Asistencia: se debe cumplir con el horario establecido por la Institución.
- Confidencialidad: se debe guardar absoluta confidencialidad de su gestión de trabajo y mantener resguardados los documentos, a fin de evitar su extravío o el que personas no autorizadas conozcan su contenido.
- Calidad de servicios: independientemente del cargo que ocupe y del área de trabajo, la calidad del servicio es de vital importancia. Debe mantener en todo momento buenas relaciones con el personal y el cliente, además, de atender las labores encomendadas con responsabilidad y eficiencia.
- Relaciones con los empleados: la relación con nuestros empleados tiene como base el respeto a la dignidad del individuo sin discriminación de raza, religión, nacionalidad, color, sexo, edad, ni inclinación sexual, estado civil o familiar.

Se abarcan temas como:

- Política salarial y de compensación
- Vacaciones, días feriados y asuetos
- Capacitación y desarrollo especiales
- Programas de jubilación
- Servicios Médicos especiales
- Servicios de cafetería y otros.

3) TERCER ETAPA: EVALUACIÓN Y SEGUIMIETO

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del programa de inducción con un sistema de opiniones de los participantes con el fin de mejorar el programa.

Al finalizar cada inducción, se deberá implementar una evaluación del programa con el propósito de identificar las áreas de mejora de acuerdo a las necesidades del nuevo personal; el encargado de la inducción deberá realizar un informe con las opiniones de los nuevos colaboradores, este informe será analizado por el departamento de Recursos Humanos, con el objetivo de encontrar la mejora continua.

4) CUARTA ETAPA: PRESENTACIÓN CON LA JEFATURA

Esta etapa se desarrolla en el último día de la inducción y estaría a cargo del departamento de Recursos Humanos.

La estructura sería la siguiente:

- Explicación de cómo está conformada el área, proceso o unidad a la cual va estar asignado. Con el fin de la persona se sienta ubicado y conozca su área de trabajo, esta actividad promueve la integración de la persona al puesto y a su nuevo equipo de trabajo.
- Presentación de los compañeros y compañeras de las áreas relacionadas con sus labores. Es importante que la persona conozca a su equipo de trabajo lo más rápido posible ya que esto romperá el hielo entre una persona nueva y un equipo ya establecido, haciendo que el colaborador se adapte más fácilmente y se familiarice con su nuevo ambiente laboral.
- Especificación de los objetivos del puesto. Se dan a conocer los aspectos más específicos del puesto, a fin de darle a saber qué expectativas se espera que cubra.

- Especificación de funciones. Se recomienda entregar a la persona una copia del análisis o descripción del puesto que ocupa, para que sepa cuáles son sus principales tareas y lo que espera la organización.
- Operaciones (concretas y definidas). Es indispensable que conozca qué debe hacer y cómo debe hacerlo.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL INAMU

GUÍA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN POR ETAPAS

En razón de lo anterior, la propuesta considera los siguientes aspectos:

Planteamiento del programa de Inducción.

Dentro del programa de inducción es de vital importancia abarcar las características necesarias de una inducción para un correcto desarrollo del mismo, de esta forma se debe tomar en cuenta: las etapas, las actividades y los recursos que se utilizarán para aplicar adecuadamente el proceso.

El programa de inducción bien desarrollado y claro ayudará que el personal de nuevo ingreso se integre a las funciones de su trabajo y al entorno en el cual va a convivir, con el fin de adaptarse a la Institución, y crear un sentimiento de pertenencia.

Al crear un proceso de inducción formal traerá grandes beneficios tanto para el colaborador de nuevo ingreso como para la Institución, desarrollando conocimientos y aumentando la productividad.

El Manual de Inducción deberá contener por lo menos las siguientes herramientas de trabajo:

1. Cronograma.

Esto ayudará a un mejor control y aprovechamiento del tiempo, ayudando al facilitador (Instructor) para que el trabajo se realice con mayor fluidez y sin espacios donde se pueda perder la secuencia de los temas.

2. Presentación en cada tema de la Inducción.

Crear un ambiente de familiarización, en donde el colaborador se pueda identificar con la persona y con el tema que se esté desarrollando, asimismo, esto hace que no se generen vacíos de comunicación para que no se pierda el fin de lo que se quiere transmitir.

3. Manual de Inducción (Folleto)

Es importante proporcionar al nuevo colaborador un manual que contenga toda la información que se le impartirá en el transcurso de su inducción.

4. Multimedia (Vídeos, Imágenes)

Un vídeo de inducción o imágenes dentro del mismo, ayudará a captar la atención del nuevo empleado, asimismo, le ayudará como fuente de primera mano a una mejor comprensión de los que se aprenderá.

Para aplicar el programa de inducción se recomienda lo siguiente:

I. Selección de compañeros guías:

Es provechoso que se establezca a un funcionario del área, departamento u oficina, con el fin de que contribuya a orientar las tareas específicas del empleado, a esta persona se le denomina compañero guía. Características que debe tener:

- Capacidad para establecer relaciones interpersonales.
- Conocimiento sobre las tareas de los demás, así como los de la Institución
- Experimentar tanto en el departamento o área como en las labores relacionadas con el puesto que va a desempeñar el nuevo empleado.
- Identificación con los objetivos metas y visiones del INAMU.

II. Participación del nuevo colaborador

Es oportuno que el empleado obtenga la oportunidad de manifestar sus dudas, ideas, consultas dentro del proceso de inducción y finalmente, su opinión sobre las fortalezas y debilidades del programa de inducción recibido (Retroalimentación).

III. Creación de un ambiente favorable.

Al desarrollar dicho proceso es fundamental que el empleado se encuentre en un ambiente agradable y tranquilo, con la intención de disminuir la tensión y nervios que sufre cualquier persona en sus primeros días de trabajo. Es necesario y conveniente que el lugar donde el colaborador vaya a estar le permita sentirse a gusto, con el propósito de crear un sentimiento de pertenencia y se pueda adaptar al ambiente laboral.

De la misma forma, se recomienda seguir el programa bajo los siguientes puntos generales, en donde se toman en cuenta los temas más relevantes que la persona de nuevo ingreso debe adquirir:

Cuadro 3 Propuesta Cronograma del proceso de Inducción

El presente cronograma será desarrollado dentro de las Instalaciones del INAMU en la sede central de San Pedro.

Hora	Tema	Responsable
8:00 am – 8:30 am	Bienvenida e Introducción	Adolfo Marín
8:30 am – 9:00 am	Estructura e Ideas Rectoras	Rosaura Bonilla
9:00 am – 9:15 am	Refrigerio	
9:15 am – 11:00 am	Estrategia Institucional, (naturaleza y funciones principales (servicios) de las áreas técnicas)	Yolanda Delgado
11:00 am – 12:00 md	Persona funcionaria y sus responsabilidades	Sonia Villalobos y Ana Lucía Carvajal
12:00 md – 1:00 pm	Almuerzo	
1:00 pm – 3:00 pm	Convención Colectiva – RAS – La función Pública, Principios de la Función Pública	Sonia Villalobos y Ana Lucía Carvajal Rojas
3:00 pm – 3:15 pm	Refrigerio	
3:15 pm – 4:00 pm	Continuación de la Convención Colectiva	

Día 1

Hora	Tema	Responsable
8:00 am – 8:30 am	Repaso General	Adolfo Marín
8:30 am – 9:15 am	Servicios Documentales	Priscila Cascante
9:15 am – 9:30 am	Refrigerio	
9:30 am – 11:30 am	Dirección Administrativa, Archivo Institucional	Amanda Ocampo y Jonnathan Aguilar
11:30 am – 12:00 md	Proceso de Recursos Humanos	Adolfo Marín
12:00 md – 1:00 pm	Almuerzo	
1:00 pm – 3:00 pm	Proceso de Recursos Humanos	Adolfo Marín
3:00 pm – 3:15 pm	Refrigerio	
3:15 pm – 4:00 pm	Cierre	Adolfo Marín

Día 2

Hora	Tema	Responsable
8:00 am – 9:15 am	Procesos de Servicios Generales (transporte, Kilometraje, celulares, uso de teléfonos institucionales, servicios de apoyo)	Abnegado López
9:15 am – 9:30 am	Refrigerio	
9:30 am – 12:00 md	Procesos Financiero Contables (viáticos, Caja Chica, pago de locales, pago a usuarias, presupuesto)	Mauricio Solano y Maricela Chaves
12:00 md – 1:00 pm	Almuerzo	
1:00 pm – 2:30 pm	Procesos de Proveeduría (Contratación Administrativa, Activos y Almacén)	Carlos Barquero
2:30 pm – 2:45 pm	Refrigerio	
2:45 pm – 3:45 pm	Tecnología de Información	Ingrid Trejos
3:45 pm – 4:00 pm	Resumen General y cierre	Adolfo Marín

Día 3

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por el departamento de Recursos Humanos del INAMU

Contenido:

Al desarrollar durante la capacitación, se consideran los temas anteriormente mencionados, los cuales tienen un enfoque diferente unos con otro, siendo de gran importancia para que el nuevo personal conozca la Institución y el ambiente en el cual va a estar conviviendo.

Objetivo:

Brindar a través de diapositivas los temas más relevantes de la Institución al personal de nuevo ingreso para crear una identificación entre el colaborador y la Institución.

Duración:

Tres sesiones, durante una semana con una duración de ocho horas.

Descripción de la capacitación:

Tal y como se indicó en los párrafos anteriores, el proceso de inducción va dirigida para los colaboradores de nuevo ingreso; asimismo, al personal que actualmente no ha recibido ningún proceso de inducción con el fin de no crear ninguna exclusividad entre el personal.

Este proceso de inducción será teórico y participativo, por medio de diapositivas que serán impartidos por el mismo personal de la Institución, con el fin de que el nuevo colaborador pueda evacuar cualquier duda que se le presente y de igual forma para tener una relación con los nuevos compañeros.

Responsables:

Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de la Mujer, así como las áreas que sean necesarias para impartir los temas.

Recursos necesarios para poder realizar el programa de inducción.

Los diferentes tipos de recursos que se necesitarán para el programa de inducción son los siguientes:

Recurso Físico

Sala de capacitación, que se encuentran todas de igual manera equipadas. La sala se escogerá acorde a la cantidad de personas que recibirán la inducción.

Recurso Material

Para la implementación de dicho proceso de Inducción se requiere:

- Computadora portátil
- Vídeo- bean
- Acceso a red inalámbrica
- Material didáctico
- Acceso a los portales web de la compañía

Recurso Humano

Las personas encargadas de impartir la capacitación son los mismos colaboradores del Instituto Nacional de la Mujer del departamento Gestión Humana, así como las áreas encargadas de los temas.

Recurso Tecnológico

Página web interna en la que los colaboradores pueden interactuar con el material impartido en la inducción.

Recursos:

- Libretas
- Lapiceros
- Instructor
- Proyector
- Sala de capacitación
- Manual de Inducción

PRESUPUESTO**Cuadro 4 Propuesta del Presupuesto**

*Proceso de Inducción
Dirigido al nuevo personal del Instituto Nacional de la Mujer*

Opción	Costo
Libretas	¢0,00
Lapiceros	¢0,00
Instructor	¢0,00
Proyector	¢0,00
Sala de Capacitación	¢0,00
Manual de Inducción	¢0,00
TOTAL	¢0,00

Fuente:

Elaboración propia. Información suministrada por el departamento de Recursos Humanos del INAMU

Visto el presupuesto anterior, se puede observar que el total de los gastos es de ¢0,00 ya que la Institución cuenta con los elementos necesarios para poder poner en práctica el proceso de inducción. Por tanto, no se genera ningún gasto ya que la Institución cuenta con los materiales suficientes.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

LIBROS

- Araya Valverde, P. (2014). *Análisis de la estructura organizacional del departamento de Recursos Humanos de la empresa BCD Travel, así como el proceso de inducción y capacitación que se lleva a cabo para satisfacer las necesidades de la organización y el colaborador entre mayo y agosto del 2014.* (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.
- Arrobo Celi, W. J. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la empresa CIMPEXA S.A.* (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Tecnológica Equinoccial, Guayaquil, Ecuador.
- Benavides Pañeda, J. (2014). *Administración.* 2° ed. México: Ed. McGraw-Hill.
- Bernal Torres César Augusto. (2013). *Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* Ediciones de la Universidad de Lleida. México: Ed. Pearson Educación.
- Bernal, C.A. (2010). *Metodología de la Investigación.* 3° ed. Colombia: Ed. Pearson Educación.
- Calderón Saldaña, J.P. y Godos Urcia, L.A. (2010). *Metodología de la Investigación Científica en Postgrado.* 1° ed. Lima: Ed. Safe Creative.
- Cegarra Sánchez, J. (2011). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica.* 2° ed. Madrid: Ed. Díaz de Santos, S.A.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos.* 14° ed. México: Ed. Pearson Educación.
- Ferreyro Adriana y Longhi Ana Lía. (2014), *Metodología de la Investigación I*, Argentina Encuentro Grupo Editor.
- Fonseca Yerena, M. (2016). *Comunicación oral y escrita.* 2° ed. México: Ed. Pearson Educación.
- Franklin, E. (2014). *Organización de empresas.* 4° ed. México: Ed. McGraw-Hill.

- González Vallejo, L; Evans Meza, R y Pérez Fallas, D. (2017). *Manual: Vancouver, APA*. 1° ed. San José, Costa Rica: Ed. Universidad Hispanoamericana.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6° ed. México: Ed. McGraw Hill.
- Hernández, S.J. y Rodríguez, G. (2012). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estratégicas para la competitividad*. 3° ed. México: Ed. McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. 8° ed. México: Ed. McGraw-Hill
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14° ed. México: Ed. McGraw-Hill.
- Martínez Gillen, M. (2012). *Monografía. La gestión empresarial*. 2° ed. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Massaro, V. (2015). *¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de Tecnología en Colombia?* (Tesis inédita de maestría). Universidad de Buenos Aires, Colombia.
- Münch Galindo, L. (2015). *Administración. Proceso Administrativo, clave del éxito empresarial*. 3° ed. México: Ed. Pearson Educación.
- Ortiz Calvo, J.; Salas Hernández, A.; Somoza Badilla, M. y Vargas Delgado, M.J. (2015). *Estudio sobre la influencia de los factores de liderazgo, físicos y ambientales, estructura ocupacional y salarial en el desempeño laboral de los colaboradores del Shared Service Center de la empresa kuehne Nagel durante el periodo de febrero a noviembre del 2014*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.
- Palomo Vadillo, M.T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. 6° ed. Madrid: Ed. ESIC.
- Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. 4° ed. Madrid: Ed. ESIC.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. 5° ed. México: Ed. McGraw-Hill.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. 12° ed. México: Ed. Pearson Educación.
- Universidad Hispanoamericana. (2017). *Guía trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales*. 1° ed. San José, Costa Rica: Ed. Universidad Hispanoamericana.
- Villarroja Martínez, M. (2012). *Las prácticas de Recursos Humanos y el Rendimiento Organizacional. Un estudio contextualizado en la administración local catalana*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad Rovira i Virgili, España.
- Werther, W.B. (2014). *Administración de Recursos Humanos Gestión del Capital Humanos*. 7° ed. Ciudad de México: Ed. McGraw-Hill.

SITIOS WEB

- Instituto Nacional de la Mujer (INAMU).
<http://www.inamu.go.cr/inicio>

ANEXOS

Universidad Hispanoamericana
Carrera de Administración de Negocios
Con énfasis en Recursos Humanos

TESIS

Instrumento para analizar el Proceso de inducción que afecta el desempeño en el ámbito laboral del personal de nuevo ingreso del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) en el segundo cuatrimestre del 2017, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Colaborador:

Reciba un cordial saludo de mi parte. El presente cuestionario contiene diferentes preguntas relacionadas con el proceso de inducción; agradezco su ayuda en la realización del mismo.

Por favor proceder a marcar con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos.

I. INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES

1- ¿Cuál es su edad actual?

a. () 18 a 28

b. () 29 a 39

c. () 40 a 50

d. () 51 en adelante

2- ¿Cuál es el puesto que ocupa?

3- Seleccione su antigüedad en el puesto

a. () 1 a 5 años

b. () 6 a 10 años

- c. 11 a 15 años
- d. 16 a 20 años
- e. 21 o más años

II. Variable 1: Programa de inducción

A. Contenido

4- ¿Cuándo usted ingresó a laborar en el INAMU, recibió alguna inducción que le permitiera prepararse para desempeñar sus funciones?

Sí No Si contestó no pase a la pregunta 10

5- ¿EL INAMU utiliza algún mecanismo para motivar al funcionario a participar en el programa de inducción?

Sí No

6- Seleccione los temas abarcados en el procesos de inducción: (puede marcar más de una opción)

- a. Historia del INAMU y su estructura
- b. Nombre y funciones de ejecutivos principales
- c. Período de prueba
- d. Normas de seguridad y políticas de la empresa
- e. Línea de productos o servicio
- f. Vacaciones y feriados
- g. Capacitación y desarrollo
- h. Seguros individuales o de grupos
- i. Servicio de cafetería y restaurante
- j. Fue presentado con su Jefe y compañeros
- k. Se le describió el puesto, sus objetivos y relación con otros puestos

Otro

(especifique): _____

7- ¿Qué tan satisfactorio fueron los temas que impartieron en la inducción recibida?

() No satisfactorio () Poco satisfactorio () Satisfactorio

8- ¿Cuáles aspectos o temas considera que deben impartirse durante el proceso de inducción que no les fueron impartidos?

9- ¿Cómo cataloga los temas impartidos durante el programa de inducción?

() Excelentes () Muy Buenos () Buenos () Regulares () Malos

B. Programa

10-En qué momento recibió el proceso de inducción.

() Antes de empezar a trabajar

() El primer día de trabajo

Otro (especifique):_____

11-¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?

() Sí () No

Por qué:_____

12-¿Considera que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?

() Sí () No

Por qué:_____

13-¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o colega como apoyo en el proceso de adaptación al INAMU?

() Sí () No

Por qué:

C. Encargados

14-¿Sabe usted cuál es el departamento encargado de realizar el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso?

() Si Indique el departamento: _____

() No

15-En el proceso de inducción cuáles departamentos o personas participan

() Jefe inmediato

() Compañeros

() Recursos Humanos

() Otros (Especifique):_____

III. Variable 2: Barreras de comunicación

D. Barreras físicas, Fisiológicas, Psicológicas, Administrativas

16-De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo. Puede marcar más de una opción

() Semántica (Interpretación)

() Física (ruidos, iluminación, fallas en medios de comunicación)

() Fisiológicas (voz débil o mala pronunciación del instructor)

() Psicológicas (le generó algún tipo de rechazo el instructor, lo cual limitó la comunicación)

() Administrativas (mala planeación)

IV. Variable 3: Canales de comunicación

E. Auditivo, Visual, Escrito, Oral.

17-Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma:

() Oral (aquella establecida entre 2 personas)

- Escrita (es aquella que se encuentra en algún lugar)
- Visual (comunicación que se percibe por la vista)
- Auditiva (comunicación que se da a través de sonidos)

18-¿Durante el proceso de inducción se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, vídeos etc... que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos?

- Sí No

Especifique: _____

19-En su opinión, el material recibido durante este proceso fue:

- Útil Nada útil Poco útil

20-¿En su opinión como fueron los medios de comunicación utilizados?

- Claros Ambiguos Confusos De fácil comprensión

V. Variable 4: Propuesta

F. Elaboración de la propuesta

21- ¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos?

- Sí No

Por qué: _____

22-¿Qué beneficios cree usted que recibe un trabajador cuando se le da un programa de inducción bien planificado?

23-Con el propósito de mejorar el proceso de inducción, ¿cuáles serían sus recomendaciones?

¡Muchas gracias!