TESIS
RI997
L3

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TESIS DE GRADO

ACIERTOS Y FALLAS DE LOS PROGRAMAS DE INDUCCION DEL SECTOR BANCARIO COMO BASE PARA PROPONER UN MODELO EFICIENTE DE PROGRAMA DE INDUCCION.

AUTORES
LA SCALEA HENRIQUEZ, MAURICIO JAVIE
PINTO GOMES, JOSE ADELIN

PROFESOR GUIA: Lic. CARLOS OTAÑO

CARACAS, OCTUBRE DE 1997

INDICE GENERAL.

	Página
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTOS	8
RESUMEN	10
CAPITULO I: PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	13
1.- FORMULACION DEL PROBLEMA	14
2.- OBJETIVOS	16
2.1.- Objetivo general	16
2.2.- Objetivos específicos	16
CAPITULO II: MARCO TEORICO	17
1.- Aspectos generales de la inducción	18
2.- ¿Qué es inducción?	20
3.- Objetivos de la inducción	21
4.- ¿Inducción a qué?	22
5.- ¿Inducción a quién?	23
6.- ¿Inducción por quién?	24
7.- Aspectos psicológicos que operan durante la inducción	25
8.- Importancia del programa de inducción	27
9.- ¿Cómo opera la inducción en el contexto empresarial?	29
10.- Modalidades de aplicación del programa de inducción	31
11.- Fases del programa de inducción.	34
CAPITULO III: MARCO DE REFERENCIA	36
1.- Soporte legal	37
2.- Situación actual del sistema bancario nacional	38
3.- El recurso humano en la banca	40

	Página
CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO	42
1.- Tipo de investigación	43
2.- Tipo de diseño metodológico	43
3.- Operacionalización de la variable	44
3.1.- Definición conceptual de la variable	44
3.1.1.- Dimensiones	45
3.2.- Definición operacional de la variable	45
4.- Muestra	47
4.1.- Unidad de análisis	47
4.2.- Población y muestra	48
4.2.1.- Población	48
4.2.2.- Selección de la muestra	50
5.- Técnicas de recolección de datos	52
5.1.- Estructura del instrumento	53
5.2.- Evaluación del instrumento	54
5.3.- Estructura del instrumento final	54
6.- Procedimiento de la investigación	57
7.- Técnicas de análisis de datos	58
CAPITULO V: ANALISIS DE LOS DATOS	60
1.- Análisis cuantitativos	61
2.- Análisis cualitativos	96
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFIA	104
ANEXOS	108

INDICE DE ANEXOS.

	Página
Anexo No. 1: Carta de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras	109
Anexo No. 2: Cuestionario Preliminar	112
Anexo No. 3: Instrumento de Validación	119
Anexo No. 4: Cuestionario Final	127
Anexo No. 5: Libro de Códigos	132
Anexo No. 6: Carta de presentación de los investigadores	137
Anexo No. 7: Matrices de resultados	139
Anexo No. 8: Modelo programa de inducción propuesto	152

RESUMEN

La banca en los últimos años ha sufrido transformaciones en su estructura y funcionamiento, que repercuten inevitablemente en los trabajadores, tanto los que ya laboran en ella, como los que están ingresando a la misma. Son estos últimos los que entran a la institución, con un cúmulo de conocimientos y una ansiedad, que si no se le presta la debida atención, puede crearle al trabajador el sentimiento de que no es bienvenido a la institución bancaria, y la organización puede perder una serie de beneficios.

Una de las herramientas con que cuenta la Gerencia de Recursos Humanos, para atacar esta situación, es la **Inducción**. Esta, permite enseñarle al nuevo trabajador los aspectos resaltantes de la organización y el puesto de trabajo, que le facilitaran su incorporación efectiva a la institución, en un tiempo rápido.

Partiendo de lo anterior, la presente investigación, en el período de 1997, pretendió determinar los aciertos y fallas de los programas de inducción que son utilizados por las diferentes empresas pertenecientes al sector bancario venezolano. Esto fue la base del objetivo general, el cual se completó con la proposición de un modelo de programa de inducción que pueda ser utilizado de manera eficiente por las empresas de dicho sector.

Desde el momento en que se planteó la investigación surgió la preocupación respecto a las posibles consecuencias negativas que pudieran derivarse de este estudio, es por ello que se le otorgó carácter de total confidencialidad a toda la información que se obtuvo.

El procedimiento de la investigación estuvo constituido por un tipo de investigación que constó de dos fases: una exploratoria, en la cual se realizó una revisión bibliográfica, en la que se pudo constatar la presencia de diferentes modalidades y características presentes en los programas de inducción, y las consecuencias de la aplicación o inexistencia del mismo; la otra fase fue la descriptiva, en la cual se realizó un diagnóstico de los aspectos que componen la variable de estudio. El diseño de la investigación fue no experimental, específicamente se clasificó como: transeccional descriptivo, obteniendo los datos en una sola medición.

La unidad de análisis estuvo representada por los programas de inducción de las diferentes entidades bancarias, y dentro de esta por el personal que participó en el mismo. Con esto se definieron los criterios de selección, con los cuales se obtuvo la población de estudio, la misma se dividió en tres categorías (pequeños, medianos y grandes), para someterla al estudio. De lo anterior se seleccionó una muestra intencional de los Bancos, y a su vez, estos fueron quienes seleccionaron a los trabajadores que habían ingresado a la institución en el período noviembre 1996 y abril de 1997, para participar en el estudio.

La técnica de recolección de datos que se utilizó fue el cuestionario, conformado por preguntas abiertas y cerradas, el cual fue autoadministrado por las mismas instituciones bancarias. El cuestionario fue elaborado por los investigadores y validado a través de jueces expertos, quedando finalmente conformado por cuarenta y tres (43) ítems en total, que corresponden a las cinco (5) dimensiones (conocimiento, motivación, integración, identificación y modalidad de aplicación) y sus respectivos indicadores, definidos conceptualmente y operacionalmente para la variable de la investigación (aciertos y fallas de los programas de inducción). Con este instrumento se obtuvo la información necesaria que nos ayudó a darle al problema de investigación una respuesta.

Para llegar a esa respuesta, una vez que se obtuvieron los datos, se realizó un análisis cuantitativo, por medio de la estadística descriptiva, y específicamente la distribución de frecuencias y la moda, con los cuales se pudieron presentar los datos en forma de porcentajes, que permitió realizar los análisis cualitativos.

Los resultados obtenidos de estos análisis, permitió plantear una serie de conclusiones y recomendaciones. En donde se evidenció que los aciertos de los programas de inducción de los Bancos de las categorías pequeña y mediana, fueron superiores en cantidad a las fallas observadas, pero éstas a pesar de ser pocas son considerablemente importantes y deben ser tomadas en cuenta. En cambio en los Bancos grandes, las fallas encontradas superaron en cantidad a los ciertos que los mismos poseían.

Con los aciertos y fallas observados durante el desarrollo de la investigación se procedió a proponer un modelo eficiente de programa de inducción que pueda ser utilizado por las diferentes empresas del sector bancario.

CAPITULO
PROBLEMA Y OBJETIVOS DE L
INVESTIGACIO

1.- FORMULACION DEL PROBLEMA.

En el mundo competitivo de hoy, las organizaciones luchan cada vez más p mantenerse en pie, ante el incesante acoso del mercado. Para lograr la supervivenci las organizaciones han recurrido a innumerables mecanismos que les permitan utiliz de manera más eficiente los recursos, tanto materiales como humanos.

No hay que olvidar que las organizaciones se crean para producir servicios productos; para ello utilizan y transforman los recursos materiales y humanos. Aunqu son dueños de equipos, herramientas, maquinarias y edificios, estos element materiales no podrían funcionar por sí solos sin la ayuda de las personas. La organizaciones pueden alcanzar los objetivos trazados sólo cuando los trabajadores s encuentran en su puesto de trabajo, desempeñando adecuadamente las tareas para la que fueron reclutados, seleccionados, admitidos y entrenados.

Las Relaciones Industriales se han ido especializando en diversos subsistema dentro de estos subsistemas encontramos el de aplicación de recursos humano (Chiavenato, 1994), el cual contempla como una de sus principales ramas a inducción, entendida ésta como el conjunto de estrategias que permiten lograr u mayor adaptación e identificación del individuo con la organización, con s departamento y su lugar de trabajo, así como también reducir el estado de inseguridad tensión en que éste se encuentra los primeros días de su ingreso al nuevo ambiente d trabajo.

La importancia de la investigación radica en el hecho de que, según un estud realizado por DELNU-DATA en las empresas de servicio de Venezuela, uno de ca cinco empleados abandona su trabajo durante sus primeros seis meses en el misn (Dao, 1995) como consecuencia de la falta de un programa de inducción o de deficiente aplicación de los mismos , lo que no le permite a los trabajadores identificar con su lugar dentro de la organización, ni adaptarse a su puesto de trabajo. En l casos en que el programa de inducción se ejecuta correctamente, la integración d trabajador a la organización es casi perfecta, lo que se traduce en un aumento de l beneficios extrínsecos e intrínsecos tanto de la empresa como del trabajador.

El estudio o investigación de los programas de inducción, también llamados d orientación o socialización del nuevo empleado, ha merecido poca atención por parte d las organizaciones y también de los investigadores del área. Sin embargo, encontram estudios que arrojan información sobre estos programas y que pueden ayudar a formul un programa de inducción que se adecue a las exigencias de la organización y d trabajador que es sometido al mismo.

Así tenemos que investigadores como Schein (1982), Werther y Davis (198 Fisher (1986), Machado (1988), Meighan (1992), Wanous (1992), Sherman y Bohlanc (1994), Dao (1995), Orpen (1995), Levine (1996), Saks y Ashforth (1996) y Young

Lundberg (1996), entre otros, se han dedicado al estudio de los programas de inducció obteniendo resultados interesantes, que permiten formular y desarrollar programas qu busquen convertir al nuevo trabajador en un miembro productivo y eficiente en la unida organizativa en la cual labora, a partir de una adaptación y asimilación rápida de cultura de la organización y de la incorporación efectiva al puesto de trabajo. Tambié estos investigadores han comprobado que los programas de inducción produce beneficios a la organización.

Conscientes de la importancia que tiene el programa de inducción com integrador de los nuevos trabajadores a la organización, nuestro estudio se centrará e el análisis de los programas de inducción que son utilizados por las diferentes empresa del sector bancario. Escogimos el sector bancario debido a que éste se encuentra e pleno proceso de reestructuración, en busca de una mayor solidez, competitivida confiabilidad y recuperación de su imagen ante la opinión pública, compitiendo co capitales extranjeros y explorando nuevas opciones de financiamiento diferentes a la tradicionales, lo cual impone que deba necesariamente mejorar en gran medida calidad de sus recursos humanos. En la medida en que las instituciones bancaria posean un capital humano capacitado y satisfecho podrán sobrevivir en el mercad financiero en un corto plazo, para en un largo plazo crecer en el mismo. Por tanto, un de las herramientas con las que cuentan las instituciones bancarias para alcanzar tal f es la **inducción**.

Entonces, el problema de investigación que guiará el curso de este estudio, es siguiente:

> **¿Cuáles son los aciertos y fallas de los programas de inducción de las diferentes empresas pertenecientes al sector bancario del área metropolitana de Caracas, divididas en tres (3) categorías (Pequeño, Medianos y Grandes), en el período 1997, como bases para proponer un modelo de programa de inducción que pueda ser utilizado eficazmente por las empresas de dicho sector.?**

2.- OBJETIVOS.

2.1.- OBJETIVO GENERAL:

Determinar los aciertos y fallas de los programas de inducción de las diferentes empresas pertenecientes al sector bancario del área metropolitana de Caracas, divididas en tres (3) categorías (Pequeños, Medianos y Grandes), con el fin de proponer un modelo de programa de inducción eficaz que pueda ser utilizado por cualquiera de esas empresas.

2.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Especificar y describir cuál es la actual modalidad que tienen las diferentes empresas del sector bancario de las tres (3) categorías (Pequeños, Medianos y Grandes), para impartir inducción a sus trabajadores.

- Determinar el nivel de identificación del nuevo trabajador con el Banco, perteneciente a las tres (3) categorías (Pequeños, Medianos y Grandes), como indicador de los aciertos y fallas del programa de inducción de los Bancos.

- Determinar el nivel de conocimiento del Banco, la dependencia, puesto de trabajo y las tareas inherentes a éste, por parte del nuevo trabajador, de las tres (3) categorías (Pequeños, Medianos y Grandes), como indicador de los aciertos y fallas del programa de inducción de los Bancos.

- Determinar el nivel de motivación del nuevo trabajador a permanecer en los Bancos de las tres (3) categorías (Pequeños, Medianos y Grandes). como indicador de los aciertos y fallas del programa de inducción de los Bancos.

- Determinar el nivel de integración del nuevo trabajador al Banco de las tres (3) categorías (Pequeños, Medianos y Grandes), como indicador de los aciertos y fallas del programa de inducción de los Bancos.

CAPITULO I
MARCO TEORIC

1.- ASPECTOS GENERALES DE LA INDUCCION.

Una vez seleccionado el aspirante, este se hallará envuelto, dentro de organización, en cuatro grandes áreas de presión: la gente, el ambiente, los hábitos y l tareas; estos influyen en su comportamiento y su seguridad futura dentro de organización. Cada una de éstas áreas posee diversos componentes que a su vez, tiene ciertas características que determinan en mayor o menor grado la integración del individu como parte de la organización (Dao, 1995):

ÁREAS DE PRESION	COMPONENTES	CARACTERISTICAS
LA GENTE	El Supervisor	estilo carácter/trato exigencias gustos calidad conocimiento
	Los Compañeros	influencia comunicación convivencia trato experiencia
	Los Otros	relaciones influencia impacto tipo de comunidad
EL AMBIENTE	Condiciones de Seguridad	protección personal implementos y herramientas servicios de salud
	Sitio de Trabajo	espacio de trabajo facilidades de acceso condiciones higiénicas luz-ventilación-comodidad
	Niveles de Socialización	la cultura organizacional el perfil social del grupo impacto en el entorno externo

LOS HABITOS	Costumbres	política socio/laboral relaciones (formal-informal) tiempo de respuesta vías de regreso.
	Normas Nuevas	procedimientos exigencias faltas reconocimiento
	Esfuerzos Mayores	horario aprendizaje niveles de colaboración
LA TAREA	Dificultades Técnicas	desconocimiento de lo que hay soportes diferentes tecnología de procesos ausencia de instructivos asistencia limitada
	Confusión	cuadro incompleto de la tarea por hacer desconocimiento inicial del trabajo incertidumbre en lo que hará inseguridad relativa en lo que estará haciendo
	Conocimientos Nuevos	practicas nuevas interpretaciones diversas alcances y utilidad enriquecimiento laboral

Fuente: Nadim Dao, 1995, adaptado por La Scalea y Pinto, 1997, UCAB.

La organización tiene la responsabilidad de facilitar esa integración, ya que, de n hacerlo corre el riesgo de perder un recurso humano que podría ser de gran valor para l consecución de los propósitos concebidos por la empresa; aparte de lesionar la autoestim y autoconfianza del candidato seleccionado.

Para cumplir con su responsabilidad la empresa debe contar con una herramient que le permita hacer de la integración del nuevo trabajador un proceso sencillo, rápido eficiente. Esta herramienta ha sido denominada de diferentes maneras: orientaciór inducción, socialización, iniciación, introducción, pero para los efectos de nuestr investigación la denominación utilizada será **Inducción**.

Meighan (1992) plantea que en la organización el programa de inducción e frecuentemente pasado por alto, dando como resultado la pérdida de una serie c beneficios, que son los siguientes:

- Financieros: aumento de los costos de reclutamiento debido a una rotación c personal innecesaria.

- Motivacionales: el nuevo trabajador adquiere un compromiso a largo plazo co la organización.

- Capacitación y desarrollo: la inducción es el primer entrenamiento que el nuev trabajador recibe al ingresar a la organización, por lo cual, es importante qu cause una buena impresión.

- Vigilancia del ambiente: el nuevo trabajador representa una forma de med como se observa la organización desde fuera.

- Influencia en el personal actual: la inducción puede tener un efecto benéfic sobre el personal actual de la empresa, debido a que este puede conocer a su competidores directos, adquirir nuevos conocimientos, etc.

Pasar por alto el programa de inducción y abandonar al trabajador durante su prime día, es sin duda la peor acción que una organización puede ejecutar, según Schwart (1991), ésta provocará que el nuevo trabajador sienta que le están diciendo "adiós".

2.- ¿QUE ES INDUCCION?.

La inducción se considera como un proceso que permite adaptar al trabajador a medio ambiente donde se desarrolla su actividad, y así reducir el impacto del choque entr las características personales del individuo y las de la organización, por lo cual Sherman Bohlander (1994) plantean que este proceso debe ser formal, bien dirigido, continuo basado en la cooperación de los miembros, planeado y enfocado cuidadosamente con e fin de convertir a los nuevos trabajadores en miembros productivos de la organización.

En opinión de Gene Levine (1996) todos los trabajadores deben pasar a través de proceso de inducción, ya que es éste el que les permite adaptarse rápidamente a la cultur de la organización ayudándolos a ajustarse a sus nuevas compañías, puestos compañeros de trabajo.

Para Facchi (1982) el proceso de inducción puede ser definido como:

"un proceso sistemático y planificado a través del cual se influye en lo conocimientos, actitudes y comportamientos del personal que ingresa a un organización, para producir cambios que faciliten su integración y aceleren s incorporación efectiva al trabajo." (Facchi, 1982, c. p. Farías y Hernández, 199 página 29)

Guerrero y Muñoz (1988) concuerdan con esta definición, pero le agregan otra variables que son importantes en la inducción, así tenemos que, para ellos, el programa d inducción es:

"un proceso sistemático y planificado que consiste en un conjunto de iniciativa y procedimientos formales, programados para facilitar al personal que ingresa a un organización o a una nueva posición dentro de la misma, todas las informacione necesarias para conocer mejor a la organización en la que ha ingresado, la unidad

el puesto de trabajo al que ha sido destinado, así como sus deberes y derechos dentro de la misma; contribuyendo, de esta forma, a evitar la desorientación del trabajador, facilitar su adaptación a la nueva situación organizativa y humana, y acelerar su incorporación efectiva al trabajo." (Guerrero y Muñoz, 1988, página 42)

En la medida en que lo anterior se cumpla, el trabajador logrará que sus objetivos sean mas congruentes con los de la organización, lo que le servirá para experimentar un sentimiento de orgullo laboral y un estímulo permanente hacia la realización de su trabajo en términos de un continuo mejoramiento.

Queda claro, entonces, que la inducción facilita una disminución del tiempo y costo de adaptación del nuevo trabajador a su cargo, con el fin de aumentar la rapidez con la que se puede iniciar una actividad productiva.

Sin embargo, Fisher (1986) afirmó que, si bien el proceso de inducción produce efectos positivos para el trabajador, con respecto a su nuevo empleo, tales como: satisfacción en el puesto, motivación al trabajo, identificación con la organización, autoconfianza, compromiso con la empresa y sentido de pertenencia; igualmente podría presentar problemas en su aplicación que puede producir algunos efectos negativos en el trabajador como: conflicto y ambigüedad de roles, conformismo exagerado y una actitud rígida ante la organización.

3.- OBJETIVOS DE LA INDUCCION.

1. Informar al nuevo personal sobre los aspectos resaltantes de la cultura de la organización.

2. Reducir la ansiedad natural asociada con el ingreso a una nueva organización o a un nuevo puesto de trabajo.

3. Promover un sentimiento de pertenencia, de confianza y de orgullo de la organización.

4. Reducir la rotación de personal.

5. Aprovechar la condición psicológica de atención, interés y alta motivación que caracteriza al nuevo empleado, y orientarle provechosamente en función del logro de los objetivos de inducción.

6. Facilitar la integración con los nuevos compañeros de trabajo.

7. Decirle al individuo qué espera la empresa de él y saber qué espera él de la misma.

8. Suministrarle al ingresante la información necesaria sobre su puesto de trabajo.

9. Integrar al individuo con las metas, objetivos y valores que rigen a la organización, así como, aspectos relacionados con su ambiente de trabajo.

4.- ¿INDUCCION A QUE?.

Partiendo de las características y procedencia del trabajador que participará en programa de inducción, así como las dimensiones, fines y objetivos de la organización, l programas de inducción pueden ser divididos en dos niveles:

1. El primero abarca una información general que es independiente del trabajo sí, y que esta destinada a facilitar la adaptación, tanto del trabajador como de familia, en el contexto cultural en el cual se deben desenvolver, aquí hablam de: inducción al país e inducción a la región y/o ciudad.
2. En el segundo nivel el proceso de inducción se hace mucho más directo específico con relación a la actividad de trabajo, hablamos de inducción a organización, a la empresa, a la división o departamento e inducción a el pues de trabajo.

Cabe aclarar que estos dos niveles deben ejecutarse conjuntamente para darle proceso de inducción una perspectiva global e integral.

Meighan (1992) divide el segundo nivel en tres categorías: cosas que un reci llegado **tiene** que saber; cosas que un recién llegado **debería** saber; y cosas que un reci llegado **podría** saber.

Las cosas que un recién llegado **tiene** que saber, son las cuestiones prioritarias q deben ser informadas al empleado, entre ellas, las más importantes son las relacionad con salarios, permisos, seguridad, vacaciones, beneficios en general, deberes y pautas comportamiento en la organización. Por otro lado, el recién llegado **debería** sab aquellas cosas que son necesarias para ajustarse rápidamente a la organización, no s cosas de gran importancia pero sería muy útiles al trabajador si éste las conociera des su ingreso. Por último, el recién llegado **podría** saber algunas cosas que, si bien podrí ser de su interés no son fundamentales para su bienestar , por ejemplo, conocer los logr de la organización pueden provocar en algunos trabajadores sentimientos de lealtad compromiso.

Para seleccionar el contenido del programa de inducción sobre lo que **tiene** q saber, hay que tomar en cuenta las características del personal que ingresa a organización, así mismo lo que **debería** saber y **podría** saber; para esto los instructores supervisores tienen que tomar en cuenta el aprendizaje que los recién llegados hay recibido anteriormente, esto se debe a que no todos los recién llegados poseen las mism experiencias.

Papotto y Reyes (1987), afirman que todo programa de inducción se basa en u cantidad de información que permite al nuevo trabajador conocer sobre la empresa y puesto de trabajo.

El contenido o información del programa de inducción de cualquier empresa se pue dividir en:

"a.- De carácter general: está basada en todo lo que es la empresa:

- Historia
- Origen
- Evolución
- Su razón de ser en el país
- Sus objetivos
- Estructuras
- Funciones
- Planta y divisiones operacionales
- Toda la parte de política, normas y procedimientos, y
- Su situación geográfica

b.- De carácter específico: todo lo relacionado con sus trabajadores:

- A quienes reporta
- Quienes son sus subordinados
- A quienes supervisa
- Comenzar a conocer su trabajo
- Conocer el departamento y sus divisiones operacionales
- La situación de su puesto con el resto del departamento
- Posibilidades de desarrollo

c.- Servicios: consiste en enseñarle al individuo su lugar de trabajo:

- Edificio o planta donde va a trabajar
- Si va a trabajar solo o acompañado
- Baños
- Comedor
- Enseñarle el lugar donde puede estacionar su carro
- Si hay transporte colectivo, etc.

d.- Bienestar social: se le explica al individuo todo lo que la empresa le da, todo lo relacionado con sus beneficios:

- Cálculo de sus prestaciones
- Cálculo de sus vacaciones
- Conocimiento de su contrato de trabajo, etc." (Papotto y Reyes, 1987, páginas 25-26).

5.- ¿INDUCCION A QUIEN?.

Por lo general, se ha concebido la inducción como un proceso destinado al personal que ingresa a una organización, los cuales deberán conocer el funcionamiento de la misma para poder desempeñarse con eficiencia e identificarse rápidamente con los objetivos de la

organización. Sin embargo, si tomamos en cuenta que el propósito principal de la inducción es familiarizar a un trabajador con un puesto de trabajo, también puede ser asociada al personal que se ha transferido a otra posición dentro de la organización, para quienes son ascendidos o para aquellas personas que van a trabajar en un nuevo ambiente de trabajo.

Meighan (1992) propone que todo programa de inducción debe basarse en las necesidades individuales, pero han de tener en cuenta las características y necesidades de grupos particulares, como por ejemplo el grupo de los recién llegados, que estaría conformado por:

- Mujeres que regresan al trabajo
- Desempleados de mucho tiempo
- Grupos étnicos
- Trabajadores de avanzada edad
- Antiguo personal de servicio
- Limitados físicos
- Bachilleres
- Gerentes
- Ex-delincuentes
- Profesionales
- Etc.

6.- ¿INDUCCION POR QUIEN?.

Un factor de gran importancia en el proceso de inducción es **¿quién la aplica?**, es decir, quién es, dentro de la empresa el encargado de ejecutar el programa de inducción. Según la estructura de la organización y del programa de inducción de ésta, el responsable puede ser:

- "El departamento de personal: responsable de la inducción por medio del proceso de reclutamiento.
- Los gerentes y supervisores: tienen la responsabilidad principal de entrenar a su propio personal.
- Los colegas a quienes se les han delegado papeles como mentores, o papeles no oficiales a través de sus actitudes positivas ante el nuevo personal.
- Los representantes del personal, al representar a los recién llegados y ofrecerles apoyo" (Meighan, 1992, página 95).

Indiferentemente de quién sea el encargado de aplicar la inducción, es indispensable tener en cuenta el papel que estos representan, ya que es en ellos en quien recae la mayor responsabilidad del proceso de orientación del nuevo empleado. Debido a que estas personas actúan como transmisores, no sólo de ordenes e información de la organización, sino también de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas y reportes de los trabajadores (Varela, 1989).

Estas personas son los responsables de procurar que el empleado:

- "No se vea abrumado por la obligación de absorber una enorme cantidad d información en poco tiempo.
- No encargarle tareas de baja categoría que le hagan perder el interés por s empleo y la lealtad hacia la compañía.
- No se le obligue a trabajar con una orientación deficiente, bajo la suposició errada de que la capacitación durante la ejecución de la tarea, es la mejc orientación.
- No tenga la necesidad de llenar los vacíos entre la información amplia dada pc el departamento de personal y una información muy escasa a nivel de la unida donde prestará servicios" (Werther y Davis, 1982, página 204).

A fin de comprender a profundidad su papel y de adquirir las destrezas necesaria para ejecutarlo correctamente, Farías y Hernández (1991) diseñaron un taller d entrenamiento para supervisores que les permite a estos establecer estilos supervisorio que respalden la actividad de inducción y de comprender la cabal importancia del proces de inducción, así como también internalizar el importante rol que tienen que cumplir com facilitadores en el ingreso de un nuevo empleado a su área de trabajo. Además, afirmaro que en la medida en que los supervisores comprendan la importancia de su labor y l realicen eficazmente colaborarán a lograr en el nuevo trabajador una "identida corporativa", es decir, que los objetivos laborales del trabajador tiendan a ser má congruentes con los de la organización.

7.- ASPECTOS PSICOLOGICOS QUE OPERAN DURANTE LA INDUCCION.

Cuando un individuo ingresa a una organización, entre ambos se forma un "Contrat Psicológico" (Schein, 1982, página 135), en el cual, a través de diversos eventos, se defin qué dará el empleado a la organización, a cambio de un trabajo estimulante recompensante, con un futuro promisorio en cuanto a desarrollo y promociones. Est contrato es psicológico porque no está escrito en ninguna parte, más bien es un conjunt de términos que se establecen entre el empleado y el empleador, que si alguna de la partes no lo cumple, provocará una serie de consecuencias, tales como: desmotivación a trabajo, rotación de personal, falta de progreso o terminación de la relación de trabajo.

Algunos de estos eventos por parte del trabajador los constituyen:

a.- La decisión de permanecer en la organización.

b.- Alto nivel de motivación y compromiso, demostrado mediante una gran inversió de energía, largas horas de trabajo, disponibilidad para trabajar tiempo extra, un entusiasmo manifiesto por el trabajo.

c.- Disponibilidad a aceptar diversos tipos de restricciones, retrasos o trabajo indeseables como una condición "temporal", sin embargo, esta situación deb ser provisional, debido a que si no hay mejoras pronto, el trabajador pued sentir que se ha violado el **Contrato Psicológico** dando como resultad perdida del sentido de compromiso y la terminación de su relación de trabajo.

Por parte de la organización, ésta manifiesta la aceptación del trabajador a través de

a.- Evaluación positiva de la actuación.

b.- Aumento de sueldo.

c.- Nueva asignación de trabajo.

d.- Compartir secretos de la organización.

e.- Promociones.

El éxito de este **Contrato Psicológico** depende en gran medida de aspecto psicológicos que actúan directa o indirectamente durante la fase de inducción:

- Actitudes
- Ansiedad
- Aprendizaje
- Aptitudes
- Expectativas
- Habilidades
- Permeabilidad

Estos aspectos son los que facilitan el establecimiento de cierta concordancia entre las necesidades y habilidades del trabajador, por un lado, y las condiciones y requisitos de la organización, por el otro. De no darse esta congruencia entre las necesidades de trabajador y las condiciones de la organización, tarde o temprano el trabajador se retirará voluntariamente de la empresa. En cambio, si no hay paridad entre las habilidades y los requisitos, esta situación desembocará irremediablemente en el despido del trabajador.

Podemos decir, entonces, que la inducción es un proceso de acople armónico entre las inquietudes personales y las condiciones que ofrece la organización. Según Wanous (1992), este proceso es una secuencia de diferentes niveles de interacción entre individuo y organización. Estos niveles son:

"NIVEL 1: Confrontar y aceptar la realidad organizacional.

a.- Confirmación o negación de expectativas.
b.- Conflicto entre necesidades y valores personales, y el clima organizacional.

c.- Descubrir los aspectos personales que son reforzados o rechazados por la organización.

NIVEL 2: Definir claramente el rol propio en la organización.

a.- Iniciar la ejecución del nuevo trabajo.
b.- Definir los roles interpersonales con colegas, jefes y subalternos.
c.- Aprender a luchar contra la resistencia al cambio.
d.- Congruencia entre la evaluación personal de desempeño y la evaluación realizada por la organización.

NIVEL 3: Ubicarse en el contenido organizacional.

a.- Identificar los comportamientos propios que son congruentes con los de la organización.
b.- Resolver los conflictos entre los intereses externos y los del trabajo.
c.- Compromiso con el trabajo y con la organización, basado en las expectativas que se tienen sobre el primer año en el trabajo.
d.- Establecimiento de una nueva autoimagen, nuevas relaciones interpersonales y adoptar nuevos valores.

NIVEL 4: Detectar señales para una socialización exitosa.

a.- Logro de un compromiso y dependencia con la organización.
b.- Alta satisfacción en general.
c.- Sentimiento de mutua aceptación.
d.- Participación intensa en el trabajo y motivación interna hacia el mismo."(Wanous, 1992, página 180)

Young y Lundberg (1996), señalan que los nuevos trabajadores sufren un **shock de socialización**, es decir, un choque entre lo que esperan conseguir y la realidad que se consiguen dentro de la nueva empresa, la intensidad de este choque depende de dos aspectos psicológicos: los contrastes y las sorpresas. Las sorpresas ocurren cuando las expectativas del nuevo trabajador con relación a la organización no encajan con la experiencia que va viviendo en sus primeros días como parte de la organización. Los contrastes se dan cuando los equipos, la tecnología o los procesos en la nueva empresa son bastante diferentes en relación a los que el trabajador utilizó en sus empleos anteriores.

Los contrastes y las sorpresas pueden alterar o desperdiciar los esfuerzos que la organización realice en inducción y adiestramiento, ya que, de presentarse de manera excesiva, son fuertes provocadores de rotación de personal.

8.- IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE INDUCCION.

La inducción es conveniente para toda organización. Su importancia radica en que a través de ella, el nuevo trabajador alcanza rápidamente un nivel de rendimiento adecuado, se generan sentimientos de logro que favorecen la motivación interna, la satisfacción en el trabajo y la identificación con la empresa. Kelly (1992) y Hellman (1994) agregan a esta

lista de beneficios, el impacto positivo que la inducción ejerce sobre la percepción del clima organizacional y el nivel de compromiso del empleado con su nuevo trabajo.

Saks y Ashforth (1996) realizaron un estudio sobre tácticas de socialización, en el cual compararon cinco categorías de tácticas de inducción **institucionales** con sus correspondientes categorías de tácticas **individuales**:

- Las primeras, son las llevadas a cabo por la organización para ayudar al recién llegado y responden a las siguientes características: son continuas y secuenciales, son colectivas, son formales y son fijas para todos los recién llegados. El programa de inducción que es aplicado respondiendo a estas características tiene efectos de cambio en la persona, satisfacción en el trabajo, compromiso e identificación con la organización y un interés por permanecer y mantenerse en la empresa.
- Por otro lado las tácticas **individuales** comprenden las diferentes formas en que el trabajador, por su cuenta, se procura información sobre la organización, su puesto de trabajo y sus compañeros. Estas tácticas, por su naturaleza, son personales, informales, aleatorias, variables y discontinuas; sus consecuencias, entre otras, incluyen ambigüedad y conflicto de roles, improvisación en el rol, síntomas de stress y un desempeño que probablemente no cumpla con los objetivos fijados.

Werther y Davis (1982), afirman, que la inducción no sólo reporta beneficios al nuevo trabajador, sino también a la empresa, ellos demostraron que los programas de inducción ayudan a las personas a comprender los aspectos sociales, técnicos y culturales del sitio de trabajo, lo que produce una disminución de hasta un 66% en los costos de capacitación y un 15% en los de producción, y además reduce a la mitad el tiempo de capacitación, ausentismo y llegadas con retraso.

Anteriormente, Baker (1990) obtuvo resultados semejantes a todos los expuestos, en cuanto a las ventajas y la importancia de un programa de inducción formal llevado a cabo por la organización, en contra de la inducción informal e incompleta que el mismo individuo puede procurarse.

La importancia del programa de inducción, tanto para el nuevo trabajador como para la empresa, se puede resumir en cinco categorías:

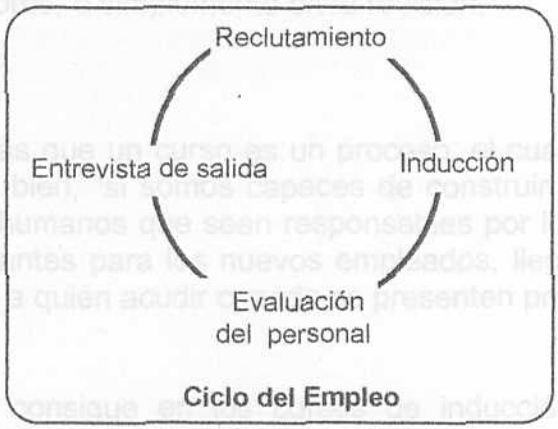
- Reduce la rotación de personal y permite a la empresa reducir sus costos de reclutamiento y entrenamiento.
- Reduce la ansiedad natural para evitar sus efectos negativos en la actuación inicial del nuevo trabajador.
- Mejora la disposición por aprender que posee el trabajador que recién ingresa a la organización o que va a ocupar un nuevo cargo.

- Acelera el proceso de integración efectiva del trabajador a su puesto de trabajo, mejorando no solo su productividad, sino también la de la organización.
- Facilita un acople armonioso entre las necesidades individuales y las condiciones que ofrece la empresa para satisfacerlas.

9.- ¿COMO OPERA LA INDUCCION EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL?.

Siempre ha existido el problema en la inducción de determinar su comienzo y precisar su conclusión o finalización, por cuanto para algunos autores el desarrollo de la integración efectiva del individuo con la empresa nunca concluye. Papotto y Reyes (1987), afirman que el proceso de inducción está conformado por dos vertientes: una informal que comporta no sólo el reclutamiento sino la imagen que la empresa irradia al exterior, y otra formal que está estructurada, en base a los intereses de la empresa que opera después del ingreso del trabajador, en el cual se va influyendo en el trabajador de acuerdo a sus capacidades y habilidades, para que se integre armónicamente a la organización.

Según Meighan (1992), la inducción forma parte del llamado Ciclo del Empleo, en el cual la inducción no puede considerarse únicamente como un medio para aclimatar al trabajador, debe ser tomada en cuenta como el proceso siguiente al reclutamiento y selección que termina con la entrevista de salida, como lo muestra la siguiente figura:



Fuente: Meighan, 1992, página 104.

El Ciclo de Empleo como se ve en la figura, lo conforman cuatro procesos que consisten en lo siguiente:

1.- Reclutamiento:

Es en el reclutamiento donde la empresa comienza a vender su imagen al futuro trabajador, esto con el fin de atraer al mejor personal a la organización. También, es aquí donde el trabajador comienza a formarse sus primeras impresiones sobre la organización, y ésta va delimitando cada vez mejor el perfil del candidato que están buscando. No solo se espera en esta etapa que el trabajador se venda así mismo, sino también que la organización que participa se venda así misma, para que el resultado del proceso sea el esperado por ambos participantes.

Uno de los problemas que se presentan en esta etapa, es lo que Papotto y Reyes (1987) han denominado **Frustración de Expectativas**, la cual surge del antagonismo entre el reclutamiento y la inducción, donde el primero sólo se preocupa por exaltar los aspectos positivos de la organización ocultando los negativos, y el segundo por enseñar las condiciones reales de la organización y del puesto de trabajo, lo que provoca en el trabajador una insatisfacción que desembocará en el retiro voluntario de la organización.

Para solventar esta situación Papotto y Reyes (1987), presentan un enfoque del reclutamiento que se puede denominar como de **Prevención**, que consiste en suministrar desde el inicio del mismo un marco de referencia auténtico y minucioso de la empresa y del trabajo, sin obviar los aspectos negativos de la misma, esto permite crear en los potenciales trabajadores un marco de referencia veraz que va a influir en las expectativas de manera positiva, es decir, si el trabajador conoce bien donde va a trabajar, esto le permitirá integrarse más rápidamente a la empresa, disminuirá las posibles deserciones y lo más importante es que el trabajador tendrá un buen desempeño en su trabajo.

En resumen, la inducción empieza efectivamente en la etapa de reclutamiento y hay que asegurar que el trato para los nuevos trabajadores en esta etapa esté de acuerdo con la política de inducción de la organización. Sería especialmente útil que aquellos que participan en el proceso de reclutamiento, también tuvieran cierta participación en la inducción como expositores o invitados en los cursos o evaluaciones posteriores, o simplemente en la revisión.

2.- Inducción:

La inducción más que un curso es un proceso, el cual no puede separarse del reclutamiento. Ahora bien, "si somos capaces de construir un sistema integrado, un personal o recursos humanos que sean responsables por los términos y condiciones y otras cosas importantes para los nuevos empleados, llegarán a familiarizarse con ellos para que sepan a quién acudir cuando se presenten problemas" (Meighan, 1992, página 105).

Lo anterior se consigue en los cursos de inducción donde el personal de capacitación o de selección informan al nuevo trabajador sobre los términos y condiciones sobre los cuales se desarrollará su trabajo. Sería ideal que la persona encargada de la función le hable directamente al nuevo trabajador, es decir, que el personal del departamento de bienestar social, por ejemplo, presente al nuevo trabajador los beneficios que ofrece la empresa o que el personal del departamento de higiene y seguridad industrial les hablen de las normas básicas a seguir. Meighan (1992) afirma, que este tipo de estrategia tiene sus peligros debido a que ese personal puede no ser un buen entrenador, trayendo como consecuencia que el mensaje no se transmita adecuadamente.

" A los nuevos se les debe permitir que influyan en la organización. Ellos probablemente vendrán con opiniones sobre la organización que se escuchan fuera y pueden estar deseosos de seguir adelante " (op. cit., página 107). Si se fomenta esta

comunicación en la inducción el nuevo trabajador estará más motivado y será ma productivo en su trabajo.

3.- Evaluación de personal y revisión de la inducción:

" Si el personal nuevo empieza a trabajar sobre la base de un programa c inducción individual, que pueda durar semanas o meses dependiendo de complejidad del cargo o de la organización, apenas es natural que los objetivc individuales que se han establecido en el programa se revisen en determinada etap para ver si se están cumpliendo. Debido a eso tenemos que incluir la revisión en proceso " (op. cit.).

La evaluación de personal en las primeras semanas o meses de ingreso de lc nuevos trabajadores, debe centrarse en conocer como se aclimataron a organización, esto con el fin de verificar que se han alcanzado los objetivos de inducción. Si surge algún problema en esta revisión y no se resuelve, fácilmente s puede trasladar a un sistema regular de verificación de personal.

4.- Entrevista de salida:

Muchas son las razones por las cuales la gente abandona la organización cambio de área, jubilación, presión en el trabajo, clima desagradable, poc receptividad de sus compañeros, etc. Cualquiera de estas razones y muchas más so totalmente válidas para dejar la organización, por eso es importante que exista " u sistema que pueda detectar el descontento oportunamente, y se puedan tomar la medidas necesarias " (op. cit., página 109).

" Este descontento se puede descubrir en la revisión de la inducción o en l evaluación de personal "(op. cit.). En caso de fallar este sistema, se recomiend entrevistar al trabajador cuando ha decidido marcharse. La información de est entrevista debe ser retroalimentada para corregir las fallas que provocan la salida d personal, y mejorar cada vez más la selección y preparación del recurso humano e la empresa.

Meighan (1992) propone que lo ideal es que exista una persona que controle e enlace entre el personal responsable de la inducción, la evaluación de personal y l entrevista de salida. Esto permitirá llevar información a toda la organización sobre lc problemas e inquietudes y las condiciones para solventar estas situaciones.

Si este proceso se cumple cabalmente permitirá reducir la rotación y ahorrar grandes sumas de dinero a la empresa, tenga dos mil o mil empleados, así mismo en un economía orientada hacia los servicios, la estabilidad laboral y un programa de orientaciá permanente significan una ventaja para ambos, clientes y empresa, afirma Dao (1995).

10.- MODALIDADES DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCION.

Los medios, estrategias, métodos o modalidades de aplicación del programa d inducción dependerá de las características de la organización y de los trabajadore participantes en el mismo. Cualquiera sea la forma de aplicación del programa d

inducción, ésta deberá ser eficiente y efectiva, donde la primera responde al "logro de u mayor rendimiento de los recursos disponibles" (Papotto y Reyes, 1987, página 39) y segunda a la "selección de estrategias idóneas para lograr los objetivos del programa" (cit.).

Las estrategias de aplicación del programa de inducción, buscan enseñar al nuev trabajador las características de la organización y de su puesto de trabajo, por medio d traslado de la responsabilidad del aprendizaje del instructor al trabajador, donde "ést tendrá más probabilidad de retener lo aprendido"(Meighan, 1992, página 80). Alguna estrategias de aplicación son las siguientes:

- Entrevistas: con los compañeros de trabajo y superiores inmediatos.

- Conferencias o charlas: a pesar de ser una estrategia que resulta poc participativa, debido al hecho que una sola persona habla ante un públic determinado. Se puede hacer participativa esta estrategia de la siguient manera: haciendo o invitando a hacer preguntas, presentando situacione hipotéticas para que los participantes presenten soluciones a esa situación Todo esto se puede hacer con o sin la ayuda de material audiovisual.

- Recorridos por el lugar de trabajo y las instalaciones de la organización que sean de interés para los participantes.

- Dinámicas de grupo: son efectivas a la hora de hacer participar a los nuevos trabajadores, pero debe haber una persona que sea la encargada de dirigir y controlar las discusiones garantizando la intervención de todos los participantes esto con el fin de permitir que todos los trabajadores participen en las discusiones de una manera igual.

- Grupos Homogéneos " El trabajo conjunto es una forma de colocar la responsabilidad de las soluciones en manos de los participantes. Es aún más efectivos cuando grupos separados salen con soluciones diferentes y se les permite debatirla " (Meighan, 1992, página 81). Este método permite la retención más rápida de los contenidos tratados, por parte de los participantes que empleando o conferencias.

- Estudios de casos reales: permiten describir la experiencia y situaciones tanto de los participantes como de la empresa, se puede llegar a proponer soluciones a los problemas tratados.

- Tareas y proyectos: permiten conocer los aspectos principales de la organización, debido a que se les pide buscar información relacionada tanto con su puesto de trabajo como de la organización.

- Servir de sombra: " Este es un método según el cual los recién llegados gastar cierta cantidad de tiempo con uno o más miembros del personal directivo

descubriendo lo que hacen en su trabajo. esto da al personal nuevo una idea de la organización y le ayuda a conocer un grupo de personas" (op. cit., página 83).

- Actividades administrativas " Inscripción en los Seguros; examen médico, tramitación del carnet de identificación; entrega de equipos de protección personal y uniformes " (Papotto y Reyes, 1987, página 40).
- Literatura, folletos y volantes: los temas que son poco atractivos en el programa de inducción se pueden dejar a la literatura y folletos para que los nuevos trabajadores los lea cuando los necesite.

Los medios de aplicación del programa de inducción pueden hacer estimulante un tema poco interesante, pero estos medios deben ser utilizados en el momento oportuno y de forma correcta para que se le pueda agregar interés al tema tratado. Algunos medios son los siguientes:

- Medios o ayudas audiovisuales: Estos " no sirven para que una presentación sea interesante " (Meighan, 1992, página 70), sino que deben ser empleados adecuadamente para agregar interés al tema presentado, no para quitárselo. Algunas ayudas audiovisuales son:

  1.- Diapositivas y fotografías: Permiten mostrar al nuevo trabajador actividades o aspectos de la organización que tiene lugar en una época determinada del año, así mismo son útiles para mostrar las funciones de personal, cuando diferentes instructores están haciendo la presentación.

  2.- Videoprogramas: permiten mostrar una gran cantidad de información en poco tiempo.

  3.- Exhibiciones y exposiciones: permiten estimular el interés de los nuevos trabajadores para que vean su empleo como un servicio.

  4.- Transparencias.

- Manual del programa de inducción o descripción general del programa de inducción: permite al nuevo trabajador conocer los objetivos, contenidos, responsables, destinatarios, etc. de la inducción.

- Manual del trabajador: aquí se describe la empresa, se presentan las normas de trabajo y de disciplina, los beneficios económicos, sociales y culturales, el contrato colectivo (si existe) y el folleto de la caja de ahorro (si existe), entre otras informaciones.

- Carteleras: es el medio más utilizado por la empresa para informar a los trabajadores sobre cualquier acontecimiento importante que halla ocurrido en la empresa, la localidad, o el país.

Cualquier medio, estrategia, método o modalidad de aplicación del programa d inducción que se escoja deberá responder a las necesidades de los participantes para qu la inducción sea participativa y consiga su objetivo, que es motivar al nuevo trabajador.

11.- FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCION.

Todo programa de inducción que se desee implantar debe cumplir con todos lo aspectos presentados anteriormente, dichos aspectos sólo se conseguirán cumpliendo la fases que dictan las pautas de diseño y ejecución del programa. Dichas fases debe cumplirse adecuadamente para que la inducción no falle a la hora de participar en el cicl del empleo, descrito anteriormente, y lo más importante, que no provoquen en el nuev trabajador un sentimiento de que la empresa le está diciendo adiós.

Las fases del programa de inducción son las siguientes:

1. Detección de necesidades: antes de emprender un programa de inducción, debe hacerse un inventario de necesidades, para posteriormente y con base en ello elaborar un programa definido y diseñado de la manera más eficaz, que evite e desperdicio de recursos, tiempo y esfuerzo.

2. Formulación de objetivos: los objetivos indican los resultados que se buscan obtener con el programa de inducción, es necesario clarificarlos al máximo porque para saber como llegar, debemos saber a donde vamos. Hay que diferenciar los objetivos generales de los específicos, donde los primeros son los fines que persigue el programa, mientras los segundos son los aspectos con que se pretenden alcanzarlos.

3. Selección y organización del contenido: una vez detectadas las necesidades y formulados los objetivos, se selecciona el contenido del programa de inducción, procurando que los contenidos seleccionados cumplan con los objetivos propuestos y, de esa manera satisfagan las necesidades de la organización.

4. Selección y organización de estrategias y medios de inducción: es la manera de impartir el programa de inducción, se deben tomar en cuenta aspectos como: dimensiones de la empresa, contenidos del programa, número y características de los asistentes al programa, material de apoyo necesario, etc. Hay que recordar a la hora de seleccionar un método el criterio de efectividad y el de eficiencia que apuntan hacia el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

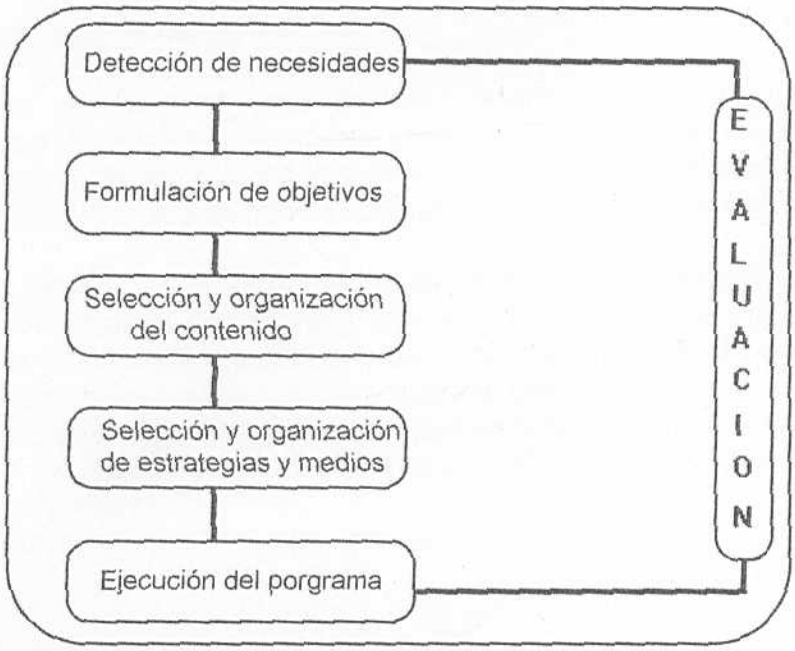
5. Ejecución del programa: es la puesta en marcha del programa de inducción, requiere que estén bien claras las fases anteriores, que se halla determinado la duración y espacio físico para la realización del programa, y que se halla seleccionado el personal idóneo para aplicarlo.

6. Evaluación: es necesario hacerle un seguimiento constante al nuevo empleado, a fin de verificar su adaptación a la organización, y comprobar que se han cumplido los objetivos establecidos. Existen dos modalidades de evaluación del programa de inducción:

- "Evaluación de las reacciones de los participantes: mide las respuestas subjetivas de los participantes, a través de Cuestionarios que se administran a todos los participantes inmediatamente después del programa" (Guerrero y Muñoz, 1987, página 51).

- "Evaluación por los supervisores: mediante entrevistas o cuestionarios administrados a los supervisores de los participantes, cierto tiempo después de dictado el programa. Registra las opiniones de los supervisores sobre los cambios de comportamientos ocurridos en los participantes por efecto de la inducción y la evaluación" (op. cit., página 52).

Gráficamente las fases del programa de inducción se pueden presentar de la forma siguiente:



Fuente: Facchi, 1982, c.p. Pappotto y Reyes, 1987, página 29.

El éxito de todo programa de inducción depende del cabal cumplimiento de estas fases.

CAPITULO III: MARCO DE REFERENCIA

1.- SOPORTE LEGAL.

Se entiende por Banco: "el establecimiento privado o público que, autorizado por la ley, se dedica a recibir y prestar dinero con el fin de obtener beneficios." (Gran Enciclopedia Ilustrada, 1994, página 414).

Las instituciones bancarias al igual que cualquier otra organización o empresa deben acatar ciertas normas que regulan su constitución y funcionamiento. En nuestro caso, estas normas están contenidas en la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, vigente desde el 28 de octubre de 1993.

El artículo 1 de dicha ley establece:

> "La actividad de intermediación financiera consistente en la captación de recursos con la finalidad de otorgar créditos o financiamientos, incluida la de mesa de dinero, así como las otras operaciones que permite o regula esta Ley, sólo podrán ser realizadas por los bancos y demás instituciones financieras reguladas por esta Ley.
>
> A los efectos de esta Ley, la intermediación financiera comprende igualmente la captación habitual de recursos con el objeto de realizar inversiones, salvo que su realización se encuentre sujeta a autorización de conformidad con otras leyes.
>
> Se rigen por esta Ley, los bancos universales y las siguientes instituciones financieras especializadas: bancos comerciales, bancos hipotecarios, bancos de inversión, sociedades de capitalización, arrendadoras financieras y fondos de mercado monetario.
>
> Igualmente, están sometidas a esta Ley, los grupos financieros y las casas de cambio."

A los efectos de este estudio, nuestra atención se centrará únicamente en los Bancos Universales y los Bancos Comerciales; donde se entiende por Bancos Universales lo establecido en los siguientes artículos:

> Artículo 95: "Los Bancos Universales son aquellos que pueden realizar todas las operaciones que, de conformidad con lo establecido en la presente Ley, pueden efectuar los bancos e instituciones financieras especializadas".
>
> Artículo 96: "El capital mínimo requerido para operar como banco universal será de TRES MIL MILLONES DE BOLIVARES(Bs. 3.000.000.000), en dinero en efectivo. No obstante, si tienen su asiento principal fuera del Area Metropolitana de Caracas y han obtenido de la Superintendencia la calificación de banco regional , sólo se requerirá un capital pagado, en dinero en efectivo, no menor de UN MIL QUINIENTOS MILLONES DE BOLIVARES (Bs. 1.500.000.000)"

Por otro lado, los bancos comerciales se definen según los artículos:

Artículo 38: "Los bancos comerciales tendrán por objeto realizar operaciones de intermediación financiera y las demás operaciones y servicios financieros que sean compatibles con su naturaleza, con las limitaciones previstas en la Ley."

Artículo 39: "Los bancos comerciales deberán tener un capital pagado, en dinero efectivo no menor de UN MIL DOSCIENTOS MILLONES DE BOLIVARES (Bs. 1.200.000.000). No obstante, si tienen su asiento principal fuera del Area Metropolitana de Caracas y han obtenido de la Superintendencia la calificación de banco regional , sólo se requerirá un capital pagado, en dinero en efectivo, no menor de SEISCIENTOS MILLONES DE BOLIVARES (Bs. 600.000.000)."

Igualmente nos parece relevante a los efectos de este estudio, destacar la participación de la inversión extranjera en la intermediación financiera, tal y como se describe en el siguiente artículo:

Artículo 106: "La participación de la inversión extranjera en la actividad de intermediación financiera nacional podrá realizarse mediante: a) la adquisición de acciones en bancos y demás instituciones financieras existentes; b) el establecimiento de bancos y otras instituciones financieras propiedades financieras propiedad de bancos o inversionistas extranjeros; ó c) el establecimiento de sucursales de bancos e instituciones financieras extranjeros.

PARAGRAFO PRIMERO: El Ejecutivo Nacional, cuando lo considere conveniente, podrá solicitar condiciones de reciprocidad para los capitales venezolanos, por parte de los países de origen de los capitales extranjeros que participen en el sistema financiero nacional.

PARAGRAFO SEGUNDO: Los bancos e instituciones financieras con capital extranjero, así como las sucursales de bancos e instituciones financieras extranjeros, establecidos o que se establezcan en el país, quedarán sometidos a las mismas normas previstas en esta Ley para los bancos y demás instituciones financieras nacionales."

2.- SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL.

El sistema bancario venezolano ha sufrido una última década de restricciones y exigencias internas y externas que han desembocado en una serie de cambios.

Durante el año 1996, la banca se sostuvo a expensas del Banco Central y ahora no sólo enfrenta el problema de retornar a una mayor sintonía con el financiamiento de la producción y el consumo, sino que además debe enfrentarse con el surgimiento de alternativas diferentes al tradicional crédito bancario, y con la, cada vez mayor, participación de la inversión extranjera en el sistema bancario nacional. (Iturra, 1996)

Hasta el 18 de diciembre de 1996 la banca extranjera poseía una participación menor al 5% en el total de activos del sistema. a raíz de las privatizaciones y de posteriores asociaciones estratégicas, la participación de la banca extranjera en el total de

activos del sistema bancario nacional se elevó hasta alcanzar 42% en el pasado mes d mayo (PRODUCTO, julio de 1997).

El rostro de la banca es otro, y "sólo los bancos dirigidos profesionalmente y co personal altamente capacitado y motivado alcanzarán la competitividad que les permitir llegar, primero a la supervivencia, luego al crecimiento, y posteriormente a la rentabilidad (Grasso, 1997, página 50).

Actualmente el sistema bancario nacional, en lo que se refiere a bancos universale y comerciales, se encuentra conformado por cuarenta (40) instituciones, distribuidas de l siguiente manera:

BANCA UNIVERSAL DE CAPITAL NACIONAL:

- Banco Mercantil
- Banco Fivenez

BANCA UNIVERSAL DE CAPITAL EXTRANJERO:

- Banco Provincial
- Citibank

BANCA COMERCIAL DE CAPITAL PRIVADO NACIONAL:

- Banco Unión
- Banco Caribe
- Banesco
- Banco de Lara
- Banco Federal
- Interbank
- Banco Plaza
- Banco Capital
- Banco Sofitasa
- Banco de Occidente
- Banco Guayana
- Banco de Fomento Regional de Coro (Banfocoro)
- Banco Exterior
- Banco Caracas
- Banco Caroní
- Banco Orinoco
- Banco Occidental de Descuento
- Banco Venezolano de Crédito
- Banco Canarias de Venezuela
- Banco Confederado
- Banco Noroco
- Banco Monagas

BANCA COMERCIAL DE CAPITAL EXTRANJERO:

- Banco de Venezuela
- Banco Consolidado
- Extebandes
- ABN Amro Bank
- ING Bank
- Banco Tequendama
- Banco Ganadero
- Banco Do Brasil

BANCA COMERCIAL DE CAPITAL DEL ESTADO:

- Banco Industrial de Venezuela
- Banco Latino
- Banco República
- Banco de Fomento Regional de Los Andes (Banfoandes)
- Banco Popular
- Banco Andino

Fuente: Boletín trimestral de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, enero-marzo, 1997.

3.- EL RECURSO HUMANO EN LA BANCA.

Si viéramos 20 años hacia atrás, el recurso humano en el sector financiero obedecía simplemente a una administración de las nóminas, los salarios y los beneficios. Las expectativas que tenían los empleados bancarios de entonces eran fundamentalmente la búsqueda de estabilidad, una carrera funcionaria y permanecer en la institución hasta la jubilación.

Actualmente la gestión de recursos humanos se ha ubicado en un área mucho más sofisticada, con políticas claras, preocupación y énfasis en el desarrollo profesional; los estilos de dirección han pasado de algo muy jerárquico a un estilo más participativo. En definitiva, la banca ha cambiado mucho, tanto en su interior como en el medio externo, donde existe una fuerte competitividad, un gran énfasis en la productividad y creciente globalidad en los servicios e internacionalización de la banca.

El recurso humano no escapa a esta serie de cambios que han producido una significativa transformación en el perfil y en las expectativas del futuro trabajador de la banca, igualmente ha revolucionado, aún más, la gestión de recursos humanos en estas organizaciones.

Los profesionales que actualmente están interesados en trabajar en la banca, quieren un trabajo que le sea desafiante, y les permita crecer, que los capacite y los estimule a dar lo mejor de sí. Quieren ser cada día más partícipes en la toma de decisiones, aspiran un conjunto de beneficios competitivos a nivel de mercado, y que tengan mayor relación con su desempeño.

Aspiran a sentir que su trabajo es valorado, y que la institución a la que pertenece tenga cierto prestigio, buscan una institución que les haga sentirse orgullosos de la misma sentirse parte de ella.

Por su parte, las organizaciones financieras buscan tres grandes características e los profesionales que deseen trabajar con ellos:

1. Poseer gran flexibilidad.

2. Gran capacidad de aprendizaje.

3. Un gran potencial de desarrollo para estar en condiciones de reconvertirse en e momento en que así se le requiera.

En resumen, si esta dentro de los objetivos de la empresa contar con buenos profesionales para el desarrollo de la entidad, se tiene entonces que ser capaz de satisfacer los requerimientos de dichos profesionales. A la vez, estos tienen que ser capaces no sólo de impulsar los procesos de reconversión, sino que tienen que formar parte de los que tendrán lugar en la industria financiera.

Lo anterior está basado en la conferencia: " Los Recursos Humanos dentro de la estrategia de la Banca del futuro", dictada por el Dr. Luis De La Barra, en el marco de la XXVIII Asamblea Anual de la Federación Latinoamericana de Bancos.

CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO

1.- TIPO DE INVESTIGACION.

A los fines de alcanzar el objetivo general formulado para la investigación, se dividi la misma en dos fases: una fase exploratoria y una fase descriptiva.

- **Fase exploratoria**: "...se efectúan, normalmente, cuando el objetivo e examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sid abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló qu únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con e problema de estudio" (Hernández y otros, 1991, página 59). Según lo anterio esta es la primera fase de la investigación, dado que el tema de los programa de inducción, si bien ha sido abordado con frecuencia, no se ha estudiado desde una perspectiva que proporcione información más completa sobre los aspectos relacionados con sus aciertos y fallas, esto busca aumentar el grado de familiaridad con el fenómeno de los programas de inducción en el secto bancario, el cual es relativamente desconocido.

  A través de la información obtenida en las revisiones bibliográficas, se identificaron los aspectos más importantes de los programas de inducción y del sector bancario, que permitieron sentar las bases para la realización de la siguiente fase, que es la descriptiva.

- **Fase descriptiva**: "requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que se buscan responder" (op. cit., página 62). Si esto es así, basándose en la fase anterior, aquí se obtuvo una visión más precisa de los conceptos, variables e indicadores y se midió de manera más exacta la influencia de estos en los aciertos y fallas de los programas de inducción en el sector bancario, que constituyen la interrogante de la investigación.

  En otras palabras, se midió de forma independiente cada uno de los aspectos que componen la variable de investigación: "aciertos y fallas de los programas de inducción", para así describir de manera exacta lo que pretende la investigación, que es definir un modelo eficiente de programa de inducción para el sector bancario, basado en los resultados que se obtuvieron del cuestionario aplicado a los trabajadores de las instituciones bancarias participantes.

2.- TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACION.

La imposibilidad de manipular deliberadamente la variable, la cual no pudo ser aislada para su estudio, determinó las características de un tipo de diseño de investigación **no experimental**, en el cual "...no se construye ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador..." (op. cit, página 189). En este diseño las variables ya ocurrieron y el investigador sólo observó las

situaciones tal y como se presentaron en su ambiente natural, para posteriormente realiza el análisis. Lo que en nuestro caso se traduce en que el programa de inducción fu aplicado con anterioridad por el Banco.

El diseño no experimental que mejor se adaptó a las necesidades de l investigación, fue el **transeccional descriptivo**, ya que los datos se recolectaron en u sólo momento y en un tiempo único, es decir, en una sola medición, con el objeto d averiguar la incidencia y estado de la variable dentro de la muestra a estudiar.

Este diseño se adecuó al desarrollo de la investigación, ya que se buscaba recoge la información sobre los programas de inducción en un determinado período de tiempo, para cada una de las instituciones bancarias que conformaron la muestra de la investigación, es decir, no se realizó una recolección continua de los aciertos y fallas de los programas de inducción de cada institución bancaria que participó, sino simplemente se recogió la información en un período de tiempo.

3.- OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE.

La variable "... es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse..."(op. cit., página 77). La variable sobre la cual gira esta investigación la constituyen: **los aciertos y fallas de los programas de inducción**.

Pero, para que la variable sea entendida claramente por las personas que lean la investigación, es necesario definirla conceptual y operacionalmente, dado que "...sin definición de las variables no hay investigación."(op. cit., página 100).

3.1.- Definición Conceptual.

El primer paso para la operacionalización de la variable es la definición conceptual, esta nos permite definir "el término o variable con otros términos" (op. cit.). Basándose en libros y diccionarios especializados, se definió la variable de la siguiente manera:

"Por **programa de inducción** se entiende el conjunto de iniciativas y procedimientos formales programados para facilitar al trabajador todas las informaciones necesarias para conocer mejor a la empresa en que ha ingresado, la unidad y el puesto de trabajo a que ha sido destinado, sus derechos y deberes. Está encaminado esencialmente, a evitar la desorientación inicial del nuevo trabajador, facilitar su adaptación a la nueva situación organizativa y humana, y acelerar su participación activa en la vida de la empresa "(Guerrero y Muñoz, 1988, página 42).

Acierto: "Habilidad o destreza en lo que se ejecuta" (Diccionario Enciclopédico Lexis 22, 1983, tomo 1, página 74).

Fallar: "...no responder a lo que se espera..." (Diccionario Aristos, 1978, página 287).

Cuando alguno de los aspectos del programa de inducción (conocimientos, actitudes, comportamientos, integración, etc.) es logrado de forma efectiva, se dice que

el programa presenta aciertos en su aplicación y diseño; en cambio, cuando estos aspectos no se logran, es porque el programa de inducción presenta alguna falla en su diseño o ejecución. Lo anterior corresponde a la definición real de la variable, debido a que ésta representa la esencia real de la investigación.

3.1.1.- Dimensiones.

Las dimensiones son las categorías que van a permitir medir la variable más específicamente, pero para que las mismas midan lo que realmente se quiere medir, es necesario definirlas conceptualmente para que se pueda describir con exactitud las características de la variable de estudio. Estas dimensiones, adapatadas as ámbito de este estudio son:

- **Conocimiento**: "Es el cuerpo de hechos y de creencias que las personas acumulan con el tiempo" (Light, 1991, página 88).

- **Motivación**: "La voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal" (Robbins, 1994, página 207).

- **Identificación**: "Un individuo adopta las actitudes de un grupo porque sus relaciones con la persona o el grupo le producen satisfacción y forman parte de su autoimagen" (Mann, 1981, página 159).

- **Integración**: "Modificación de la conducta de un individuo para lograr una comunicación armoniosa con otros individuos o grupos...acomodarse, avenirse a circunstancias, condiciones, nuevos usos o a un nuevo medio." (Gran Enciclopedia Larousse, 1973, tomo 1, página 111).

- **Modalidad de aplicación del Programa de Inducción:** "Diseño y herramientas que se utilizan para la aplicación del programa de inducción" (Meighan, 1992, página 47)

3.2.- Definición Operacional.

Una vez definida conceptualmente la variable y sus respectivas dimensiones, se procedió a la elaboración de la definición operacional, que consiste en el conjunto de actividades u operaciones que deben realizarse para medir una variable (Hernández y otros, 1991). Así mismo, se indicó el nivel de medición de la variable, dadas sus características. Entonces, se indagó acerca de los aciertos y fallas de los programas de inducción, a través del cuestionario que se le aplicó a la muestra de los trabajadores que ingresaron al Banco en el período de noviembre de 1996 a abril de 1997 y que se mantienen activos en el Banco, de acuerdo a las siguientes dimensiones:

3.2.1.- Dimensión Conocimiento.

Los conocimientos que fueron y no fueron asimilados por los nuevos trabajadores que participaron en el programa de inducción de su respectiva institución bancaria.

Indicadores:

3.2.1.1.- El programa de inducción le dio a conocer aspectos relacionados a su puesto de trabajo, evaluado en los ítems:

Co.6, Co.7, Co.8, Co.11. (ver anexo No.4)

3.2.1.2.- El nivel de conocimiento fue alto o bajo, evaluado en los ítems:

Co.1, Co.2, Co.3, Co.4, Co.5, Co.9, Co.10, Co.12, Co.13, Co.14, Co.17, Co.19. (ver anexo No.4)

3.2.1.3.- La amplitud del conocimiento es grande o pequeña, evaluado en los ítems:

Co.15, Co.16, Co.18, Co.20, Co.21.(ver anexo No.4)

3.2.2.- Dimensión Motivación.

Aspectos del programa de inducción que motivan o desmotivan al nuevo trabajador a permanecer en el Banco.

Indicadores:

3.2.2.1.- Interés del trabajador que participó en el programa, evaluado en los ítems:

Mt.1, Mt.2. (ver anexo No.4)

3.2.2.2.- Las expectativas del trabajador aumentaron o disminuyeron, evaluado en los ítems:

Mt.3, Mt.4, Mt.5. (ver anexo No.4)

3.2.3.- Dimensión Identificación.

Aspectos asimilados por el nuevo trabajador que repercuten positiva o negativamente en su identificación con la institución bancaria:

Indicadores:

3.2.3.1.- La congruencia entre el trabajador y la organización, se da o no se da, evaluado en los ítems:

Id.1, Id.2. (ver anexo No.4)

3.2.3.2.- La participación por parte del trabajador, se da o no se da, evaluado en el ítem:

Id.3. (ver anexo No.4)

3.2.4.- Dimensión Integración.

Aspectos asimilados por el nuevo trabajador que repercuten positiva o negativamente en su integración con la institución bancaria:

Indicadores:

3.2.4.1.- El tiempo de adaptabilidad fue largo o corto, evaluado en los ítems:

It.1, It.2, It.3, It.4, It.5, It.6, It.8. (ver anexo No.4)

3.2.4.2.- Recursos e información, evaluado en el ítem:

It.7. (ver anexo No.4)

3.2.5.- Dimensión Modalidad de Aplicación del Programa de Inducción.

Diseño y ejecución del actual programa de inducción, desde el punto de vista del trabajador.

Indicadores:

3.2.5.1.- El contenido del programa y la forma de transmitirla:

Items: Md.1, Md.2, Md.5, Md.6. (ver anexo No.4)

3.2.5.2.- Instructores:

Items: Md.3, Md.6. (ver anexo No.4)

3.2.5.3.- Ambiente:

Items: Md.4, Md.6. (ver anexo No.4)

4.- MUESTRA.

4.1.- Unidad de análisis.

Muestra de los programas de inducción utilizados en las instituciones bancarias. Dentro de ésta:

Muestra del personal que ha ingresado a la empresa en el período de noviembre de 1996 a abril de 1997, que ha participado en el programa de inducción, y que se mantiene activo en Banco a la fecha de la investigación.

4.2.- Población y Muestra.

4.2.1.- Población.

En este apartado se pretende delimitar la población de estudio una vez que ha sido definida la unidad de análisis, en este sentido, se entiende por población: "...el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (op. cit., página 210). Es importante establecer las criterios de selección de la población para poder definir los parámetros en base a los cuales se escogió la muestra de la investigación, por lo tanto, "...las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo..." (op. cit., página 211).

El universo de la investigación lo conforman cuarenta (40) instituciones bancarias reconocidas como tales, por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, a saber:

- ABN Amro Bank
- Banco Andino
- Banco Canarias de Venezuela
- Banco Capital
- Banco Caracas
- Banco Caribe
- Banco Caroní
- Banco Confederado
- Banco Consolidado
- Banco de Fomento Regional de Coro (Banfocoro)
- Banco de Fomento Regional de Los Andes (Banfoandes)
- Banco de Lara
- Banco de Occidente
- Banco de Venezuela
- Banco Do Brasil
- Banco Exterior
- Banco Federal
- Banco Fivenez
- Banco Ganadero
- Banco Guayana
- Banco Industrial de Venezuela
- Banco Latino
- Banco Mercantil
- Banco Monagas
- Banco Noroco
- Banco Occidental de Descuento
- Banco Orinoco

- Banco Plaza
- Banco Popular
- Banco Provincial
- Banco República
- Banco Sofitasa
- Banco Tequendama
- Banco Unión
- Banco Venezolano de Crédito
- Banesco
- Citibank
- Extebandes
- ING Bank
- Interbank

Fuente: Boletín trimestral de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, enero-marzo, 1997.

Dentro de este universo, se definieron tres (3) criterios de selección para delimitar la población sobre la cual se realizó el estudio. Se escogieron aquellas instituciones bancarias que cumplieron con los siguientes criterios:

1.- Que su Sede u Oficina Principal y su departamento de Recursos Humanos estén ubicados en el Area Metropolitana de Caracas.

2.- Que el número total de sus trabajadores para marzo de 1997, fuera superior a un mil (1000) personas. Se escogió esta fecha por ser la data más reciente suministrada por el Dr. Francisco Debera, Superintendente de Bancos. (ver anexo No. 1).

3.- Que la cifra correspondiente a gastos de personal del Banco, para marzo de 1997 sea superior a setecientos cincuenta millones de Bolívares (750 MM). Igualmente se tomó como referencia esta fecha, por ser la última data publicada en el Boletín de Indicadores Financieros de la Superintendencia de Bancos.

Estos tres criterios de selección fueron definidos por las siguientes razones:

1.- Se escogieron los Bancos cuya Sede u Oficina Principal y el departamento de Recursos Humanos se encontraran en el Area Metropolitana de Caracas, ya que no se disponía del tiempo y de los recursos para trasladarse a las diferentes ciudades del interior del país (Barquisimeto, Coro, Maracaibo, Maturín, Mérida, Puerto Ordaz y San Cristóbal), donde se encontraban ubicadas las Sedes u Oficinas Principales del resto de los Bancos.

2.- Se escogieron los Bancos con una cifra de trabajadores superior a un mil (1000) personas, ya que esta cantidad garantiza una rotación de personal que facilitó que en el período de estudio, hubiesen ingresado a la institución un número de personas que permitieran la obtención de una muestra.

3.- Se escogieron los Bancos cuyos gastos de personal fueran superiores a setecientos cincuenta millones de Bolívares (750 MM), por considerar que esta cifra es significativa para la organización.

Debido a que la unidad de análisis está constituida por los programas de inducción de las entidades bancarias, la manera más adecuada para medir los aciertos y fallas de dichos programas es a través de los trabajadores que han participado en el programa. Entonces, esta población estará constituida por todos aquellos trabajadores que hayan ingresado al Banco en el período comprendido entre noviembre de 1996 y abril de 1997, que hayan participado en el programa de inducción, y que se encuentren activos a la fecha de realizarse la investigación. Se escogió este período, porque no todos los Bancos poseían programa de inducción antes de esta fecha.

4.2.2.- Selección de la Muestra.

La muestra puede ser definida como un "subconjunto de elementos de la población" (op. cit, página 210). El tipo de muestra correspondiente a este estudio es el **no probabilístico,** que supone una "...selección informal y un poco arbitraria..." (op. cit., página 231) de los sujetos que conformarán la muestra. Debe recordarse que "en las muestras de este tipo, la elección de los sujetos no depende de que todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores" (op. cit.).

De las cuarenta (40) instituciones que conforman el sector bancario, sólo diez y seis (16) cumplieron con los tres criterios de selección definidos anteriormente, estas son:

Nombre del Banco	Gastos de Personal (MM Bs)	Número de Trabajadores
Federal	798	1179
Orinoco	868	1278
República	804	1359
Exterior	1334	1399
Ven. De Crédito	1510	1480
Interbank	1339	1483
Banesco	1514	1840
Latino	2984	2015
Caracas	1691	2523
Industrial	3795	3301
Caribe	2662	3531
Consolidado	3167	4812
Unión	3849	5547
Mercantil	8088	6796
De Venezuela	4398	7102
Provincial	7466	11430
Total	46267	57075

Fuente: Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, adaptado por La Scalea y Pinto, 1997, UCAB.

Estos diez y seis (16) Bancos fueron divididos, según el número de trabajadores, en tres (3) categorías:

- Bancos Grandes
- Bancos Medianos
- Bancos Pequeños

Para delimitar estas tres categorías se construyó una distribución de frecuencias, que va determinar el número de Bancos que pertenecen a cada categoría. Lo primero que se realizó fue la construcción de " intervalos de clases " (Spiegel, 1992, página 38).

Para la construcción del intervalo de clase y la definición del límite superior e inferior de clase, se realizó el siguiente procedimiento:

Se determinó la amplitud del intervalo " que es la diferencia entre las fronteras superior e inferior" (op. cit.), de la siguiente manera:

MVNT - mvnt = valor

Donde: MVNT= mayor valor del número de trabajadores = 11430
mvnt = menor valor del número de trabajadores = 1179

11430 - 1179 =10251

Como se desea tener una distribución de frecuencias de tres intervalos de clase que representan las tres (3) categorías antes expuestas, el valor anterior se dividió entre tres (3):

10251 / 3 = 3417

La amplitud del intervalo es de 3417.

Entonces, la distribución de frecuencias quedó constituida de la siguiente manera:

Categoría	Intervalo de clase	Número de Bancos
Bancos Pequeños	1179 - 4596	11
Bancos Medianos	4597 - 8014	4
Bancos Grandes	8015 - 11430	1
	Total	16

La muestra de nuestro estudio estuvo conformada por siete (7) de estos diez y seis bancos (16), ya que fueron los únicos que se mostraron interesados en participar en los resultados de la investigación, por tanto esta muestra es **intencional**, dado que responde a criterios de disponibilidad por parte de los Bancos que aceptaron participar en el estudio.

Estos siete (7) Bancos, según la distribución de frecuencias construida anteriormente, están distribuidos de la siguiente manera:

Categoría	Número de Bancos Participantes
Bancos Pequeños	3
Bancos Medianos	3
Bancos Grandes	1
Total	7

Con respecto a los trabajadores que ingresaron en el período de noviembre de 1996 a abril de 1997 y que se mantienen activos en el Banco, se empleó un tipo de muestra intencional, debido a que fueron los propios Bancos los que determinaron el número de personas a quienes se le aplicó el instrumento, alegando que el número total de ingresos durante el período, era información confidencial y, por lo tanto no podía ser divulgada. El número de personas a quienes se les aplicó el instrumento, en cada Banco quedó de la siguiente manera:

Bancos	Categoría	Número de Cuestionarios Recibidos
1	Banco Grande	21
2	Banco Pequeño	35
3	Banco Pequeño	11
4	Banco Pequeño	10
5	Banco Mediano	20
6	Banco Mediano	31
7	Banco Mediano	20
	Total	148

Para mantener la confidencialidad de la información suministrada por los Bancos, se omitió, durante el estudio, los nombres de los Bancos participantes, y en su lugar fueron identificados con números del uno (1) al siete (7).

5.- TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS.

Esta fase implicó la selección y elaboración de un instrumento que permitiera recolectar los datos necesarios para realizar la medición de la variable de la investigación (aciertos y fallas de los programas de inducción). Se escogió el instrumento de acuerdo al origen o tipo de datos que se analizaban, así como al diseño de investigación, en este sentido "...un instrumento de medición es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente" (Hernández y otros, 1991, página 242).

Basándose en las características de la presente investigación, se llegó a la conclusión de que el instrumento más adecuado para obtener los datos es el siguiente:

Cuestionario:

Entendiendo por este: "...un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir" (op. cit, página 285). Este cuestionario, permitió a los trabajadores reflejar que tan acertado o fallido fue su programa de inducción. El instrumento contiene dos tipos de preguntas:

- Cerradas: "las preguntas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas" (op cit, página 285). La ventaja de este tipo de pregunta es que son fáciles de codificar y preparar para su análisis, además del poco esfuerzo que debe realizar el sujeto (trabajador) al momento de responder. La formulación de preguntas cerradas implica anticipar las posibles alternativas de respuesta. La desventaja es que limitan las respuestas y a veces no describen con exactitud lo que piensan o puedan pensar los que responden el cuestionario. Por eso se incorporó el segundo tipo de preguntas:

- Abiertas: "las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta" (op. cit, página 288). La ventaja de estas preguntas radica en que permiten profundizar sobre la opinión del sujeto (trabajador) al momento de responder en relación al programa de inducción, en sus diferentes aspectos.

Las ventajas de utilizar el cuestionario en el presente estudio son las siguientes:

- Es un método económico, para poder analizar la variable.
- Se puede distribuir fácilmente y ser devuelto prontamente.
- Requiere un mínimo esfuerzo para ser respondidos.

Este cuestionario fue administrado por las instituciones bancarias, quienes lo proporcionaron directamente a los trabajadores seleccionados para que fuesen ellos, sin intervención del investigador, quienes lo respondieran, es decir, los Bancos autoadministraron el cuestionario. Esto obedece a que los Bancos no permitieron el contacto directo de los investigadores con los trabajadores miembros de la muestra.

5.1.- Estructura del Instrumento.

El desarrollo de la investigación requirió la construcción de un instrumento de recolección de datos (cuestionario), dirigido a los trabajadores de las instituciones bancarias, que hayan ingresado a ellas en el período comprendido entre noviembre de 1996 y abril de 1997 y se mantengan activos en la organización. (ver anexo No. 2)

Dicho instrumento se encuentra estructurado por cincuenta y dos (52) ítems, distribuidas de la siguiente manera:

- Veinte y cuatro (24) preguntas cerradas
- Diez y siete (17) preguntas abiertas
- Once (11) preguntas en las que se fusionan ambos tipos.

Las preguntas incluidas en el cuestionario recogen información sobre las cinco dimensiones descritas en la operacionalización de la variable, distribuidas de la siguiente manera:

- Veinte y siete (27) preguntas acerca de conocimiento.
- Seis (6) preguntas sobre motivación.
- Cuatro (4) preguntas relacionadas con identificación.
- Nueve (9) preguntas sobre integración.
- Seis (6) relativas a la modalidad de aplicación del programa de inducción.

5.2.- Evaluación del Instrumento.

Una vez construido el instrumento, se procedió a la evaluación del mismo por parte de cinco (5) jueces expertos seleccionados en base a los siguientes criterios:

- Experiencia y formación reconocida en el área de adiestramiento, reclutamiento y selección.
- Conocimiento en metodología de la investigación social.

La evaluación del cuestionario consistió en una validación de contenido la cual "se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo se mide" (op. cit, página 243). Esta validación se llevo a cabo a través de un **instructivo de validación** (ver anexo No. 3), que se les suministró a los jueces expertos quienes previamente habían sido informados del problema, objetivos y aspectos relevantes de la investigación. Los jueces expertos validaron el cuestionario con base en tres (3) niveles :

- Evaluación del lenguaje utilizado en la redacción del ítem.
- Evaluación de la escala utilizada en el ítem.
- Evaluación de la ubicación del ítem, dentro del cuestionario.

Los resultados de la evaluación del cuestionario, efectuada por los jueces expertos, proporcionó una serie de aspectos, en función de los cuales se procedió a las correcciones de forma y fondo, especialmente mediante la transformación o eliminación de ítems que no lograron satisfacer todos los aspectos de la evaluación. Esta evaluación dio como resultado una mayor adecuación en la versión final del cuestionario.

Dado que los Bancos, fueron quienes delimitaron el número de trabajadores a quienes se les aplicó el instrumento, unido al hecho de que no se permitió el contacto directo con los trabajadores, imposibilitaron la realización de una prueba piloto que permitiera medir la confiabilidad del instrumento.

5.3.- Estructura del Instrumento Final.

Derivado de los resultados de la validación por parte de los expertos, se procedió a realizar las correcciones de la siguiente manera:

- Eliminación de los ítems No. 6, 9, 13, 15, 16, 28 y 41 ya que fueron considerados, por los jueces expertos, como irrelevantes para la investigación.

- Transformación de los ítems No. 8, 11, 19, 26, 30, 31, 42 y 47 los cuales originalmente fueron planteadas como preguntas abiertas , pero, a recomendación de los jueces expertos, se transformaron a preguntas cerradas para hacerlas más sencillas y rápidas de responder.

- Se modificó la redacción de los ítems No. 4, 12, 27, 33, 35, 38, 39, 40, 45, 46, 50, 51 y 52 para hacer más fácil su entendimiento por parte de los trabajadores que respondieron el cuestionario.

- Fusión de los ítems No. 21 y 22, No. 36 y 37, y No. 43 y 44, con el fin de hacerlos más adecuados, y reducir un poco la cantidad de ítems del cuestionario.

- Se agregó el ítem: "¿Considera usted que su supervisor facilitó su integración a su dependencia y puesto de trabajo? Si___ No____" ; ya que los jueces consideraron relevante esta información, para la dimensión integración de la variable de estudio.

- En cuanto a la presentación del instrumento, se realizaron cambios relativos a la numeración de los ítems, y se dispusieron los mismos, en forma de columnas, con el fin de reducir la cantidad de hojas del cuestionario y, crear en el respondiente el efecto de que el cuestionario es mas corto.

En cuanto a la numeración los cambios fueron los siguientes:

Numeración Original	Numeración Final
1	Co.1
2	Co.2
3	Co.3
4	Co.4
5	Co.5
6	Eliminada
7	Co.6
8	Co.7
9	Eliminada
10	Co.8
11	Co.9
12	Co.10
13	Eliminada
14	Co.11
15	Eliminada
16	Eliminada
17	Co.12

18	Co.13
19	Co.14
20	Co.15
21	Se fusionó en Co.17
22	Se fusionó en Co.17
23	Co.18
24	Co.19
25	Co.16
26	Mt.1
27	Mt.2
28	Eliminada
29	Mt.3
30	Mt.4
31	Mt.5
32	Id.1
33	Co.20
34	Id.2
35	Co.21
36	Se fusionó en Id.3
37	Se fusionó en Id.3
38	It.1
39	It.2
40	It.3
41	Eliminada
42	It.4
43	Se fusionó en It.6
44	Se fusionó en It.6
45	It.7
46	It.8
47	Md.1
48	Md.2
49	Md.3
50	Md.4
51	Md.5
52	Md.6
Se agregó	It.5

De esta manera, el instrumento final quedó constituido por cuarenta y tres (43) ítems. (ver anexo No. 4). El mismo recoge información sobre las cinco dimensiones descritas en la operacionalización de la variable, distribuidas de la siguiente manera:

- Veintiuno (21) preguntas acerca de conocimiento.
- Cinco (5) preguntas sobre motivación.
- Tres (3) relacionadas con identificación.
- Ocho (8) sobre integración.
- Seis (6) relativas a la modalidad de aplicación del programa de inducción.

Una vez que se ha definido el instrumento se procedió a la codificación de los ítems cuyas respuestas podían ser conocidas de antemano, codificados los ítems, se elaboró el libro de códigos del instrumento (ver anexo No. 5).

Las "preguntas abiertas se codifican una vez que conocemos todas las respuestas de los sujetos a los cuales se le aplicaron o al menos las principales tendencias de respuesta en una muestra de los cuestionarios aplicados" (Hernández y otros, 1991, página 297). El procedimiento consistió en revisar cada uno de los cuestionarios y observar las respuestas, para después clasificar las mismas en diferentes categorías, dependiendo del ítem, cuidando que no fueran mutuamente excluyentes. Luego, aplicando la medida de tendencia central (moda), se obtuvieron las respuestas que más se repitieron y con las mismas se realizó los análisis respectivos.

6.- PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION.

Como todo proceso de investigación, el presente cumplió una serie de etapas o fases para su realización:

La primera de estas fases fue la **exploratoria,** en esta se procedió a la búsqueda y revisión de material bibliográfico relacionado con el tema de la inducción, con la finalidad de familiarizarse con el tema de estudio (inducción) en aspectos como: definiciones, objetivos, modalidades, importancia, a quienes va dirigido y demás características que permitieron obtener los elementos necesarios para la construcción del instrumento, con el cual se obtuvieron los resultados que sirvieron para los posteriores análisis de la investigación.

Así mismo, se realizó una revisión del material bibliográfico especializado en el sector bancario, que permitió conocer la situación actual de la banca en Venezuela, y de esa forma definir claramente las características de la población a quienes se les aplicó el instrumento.

Después de realizado el arqueo bibliográfico respectivo, se realizó la **formulación del problema de investigación**, donde se estableció el área problemática, la justificación del estudio y se enunciaron los antecedentes que apoyan la investigación; posteriormente se definieron los **objetivos** tanto generales como específicos de la misma.

Una vez definidos problema y objetivos, se construyó el **marco teórico** de la investigación, en el cual se presentan diversos aspectos relacionados al tema de estudio, y se exponen las investigaciones sobre las cuales se apoya el estudio. Así mismo, se estableció un **marco de referencia**, en que se explica algunas características del sector bancario venezolano.

Una vez culminados los pasos anteriores, la siguiente fase es la **descriptiva,** en donde se definen todos los pasos a seguir para la consecución de los objetivos propuestos.

Se estableció el **diseño metodológico** de la investigación y se **definió conceptual y operacionalmente la variable** de estudio, que permitió tener una visión más clara y precisa de la misma. Con esta definición de la variable se procedió a la selección y construcción del **instrumento de recolección de los datos** (cuestionario); una vez

construido el instrumento preliminar se validó su contenido por medio de expertos, y se realizaron las correcciones indicadas hasta obtener el instrumento definitivo.

El siguiente paso del proceso lo constituye la definición de la **unidad de análisis** de la investigación, que permitió la definición y delimitación de la **población**, una vez delimitada la población se contactaron los Bancos para pedirle su colaboración con la investigación, a través de una carta de presentación entregada personalmente por los investigadores (ver anexo No. 6) a la Gerencia de Recursos Humanos, o directamente con la unidad encargada del diseño y aplicación del programa de inducción. Conocidos los Bancos que aceptaron formar parte del estudio, fueron ellos mismos quienes decidieron la muestra de sus trabajadores que respondieron el cuestionario, respetando el criterio de selección impuesto por los investigadores (período de ingreso al Banco), por esta razón se definió formalmente la muestra como una **muestra intencional**.

Basándose en el **diseño no experimental transeccional descriptivo**, en el cual no se construyó ninguna situación para la recolección de los datos, sino que simplemente se entregaron los cuestionarios a las personas encargadas de los programas de inducción de los Bancos, quienes lo administraron al personal seleccionado por ellos y lo devolvieron a los investigadores en un plazo de quince (15) días.

Recogidos los instrumentos se procedió al **vaciado de los datos** obtenidos en cada Banco en su respectiva matriz (ver anexo No. 7), para después proceder al **análisis cuantitativo** de los mismos por medio de la estadística descriptiva, que nos facilitó los mecanismos más adecuados para la obtención de los resultados, con los cuales se realizó el **análisis cualitativo**, que permitió verificar la presencia de las dimensiones de la variable de esta investigación: conocimiento, motivación, identificación, integración y modalidad de aplicación del programa de inducción.

Una vez completados los análisis, estos permitieron establecer las **conclusiones y recomendaciones**. Con las cuales se **formuló un modelo** eficiente de programa de inducción para el sector bancario.

7.- TECNICAS DE ANALISIS DE DATOS.

El análisis de los datos se efectuó a través de la estadística descriptiva para la variable, porque hay que tomar en cuenta que los ítems eran de tipo: dicotómicos, categóricos (tres o más posibilidades de respuesta) y totalmente abiertas respondiendo al nivel de medición de la variable, que es nominal, es decir, las categorías que la conforman no responden a un orden jerárquico, sino simplemente "...lo que se mide es colocado en una u otra categoría, lo que indica solamente diferencias respecto a una ó más características (Hernández y otros, 1991, página 257)

Para analizar cuantitativamente los datos obtenidos se utilizaron dos tipos de herramientas:

- Distribución de frecuencias: "un conjunto de puntuaciones ordenadas en su respectiva categoría" (op. cit, página 350). Esta distribución se completará con las frecuencias relativas y acumuladas, donde la primera proporciona porcentaje de casos en cada categoría, mientras la segunda los acumulados en cada

categoría. Este tipo de análisis permiten ver las respuestas de los trabajadores seleccionados, en forma de porcentajes que permitió observar cuáles categorías del programa de inducción son las más acertadas y cuáles no lo son, y con base en esta información se escogió aquellos aspectos que formaro parte del modelo de programa de inducción que se propuso.

- Medidas de tendencia central: "son puntos en una distribución, los valores medios o centrales de ésta y nos ayuden a ubicarla dentro de la escala de medición" (op. cit, página 358). La medida de tendencia central que se empleó en esta investigación fue la **moda**, dado que se buscó determinar lo que más se repitió en las respuestas de las preguntas abiertas, por parte de los trabajadores que respondieron el cuestionario. También, se determinó los aciertos y fallas que más se repitieron en los programas de inducción de las instituciones bancarias, sea de forma positiva o negativa.

Con los resultados de estos dos análisis se realizó la interpretación cualitativa de los datos que permitió obtener los aciertos y las fallas de los programas de inducción, que fueron utilizados como base para la definición de un modelo eficiente de programa de inducción.

CAPITULO V: ANALISIS DE LOS DATOS

1.- ANALISIS CUANTITATIVO.

1.1.- Análisis de los indicadores de la dimensión Conocimiento.

1.1.1.- Items relacionados al puesto de trabajo.

Co.6.- ¿Cuál es la denominación formal de su cargo?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Conoce	45	45	80.36
	No conoce	11	56	19.64
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Conoce	62	62	87.32
	No conoce	9	71	12.68
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Conoce	20	20	95.24
	No conoce	1	21	4.76
	Total	21		100.00

Más del 80% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, en las tres (3) categorías de Bancos, afirmaron conocer la denominación formal de su cargo.

Co.7.- El programa de inducción le ayudó a conocer las principales funciones de su cargo:

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	29	29	51.79
	No	27	56	48.21
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	49	49	69.01
	No	22	71	30.99
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	5	5	23.81
	No	16	21	76.19
	Total	21		100.00

En los Bancos Pequeños, sólo un poco más de la mitad (51.79%) de los trabajadores que respondieron el cuestionario afirmaron haber conocido las funciones de su cargo, a través del programa de inducción.

En los Bancos Medianos más del 60% de los trabajadores afirmaron haber conocido las funciones de su cargo, a través del programa de inducción.

En los Bancos Grandes más del 70% de los trabajadores afirmaron no haber conocido las funciones de su cargo, a través del programa de inducción.

Co.8.- ¿Cuál es el nombre completo de su dependencia?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Conoce	51	51	91.07
	No conoce	5	56	8.93
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Conoce	69	69	97.18
	No conoce	2	71	2.82
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Conoce	20	20	95.24
	No conoce	1	21	4.76
	Total	21		100.00

Más del 90% de los trabajadores que respondieron el cuestionario en las tres (3) categorías de Bancos, conocen el nombre completo de su dependencia.

Co.11.- ¿Quién es su supervisor inmediato y que cargo ocupa?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Conoce	54	54	96.43
	No conoce	2	56	3.57
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Conoce	70	70	98.59
	No conoce	1	71	1.41
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Conoce	19	19	90.48
	No conoce	2	21	9.52
	Total	21		100.00

Más del 90% de los trabajadores que respondieron el cuestionario en las tres categorías de Bancos, conocen la persona de mayor jerarquía en su dependencia.

1.1.2.- Items del nivel de conocimiento.

Co.1.- ¿Sabe usted en que año se fundó el Banco?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	48	48	85.71
	No	8	56	14.29
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	30	30	42.25
	No	41	71	57.75
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	12	12	57.14
	No	9	21	42.86
	Total	21		100.00

Más del 86% del total de trabajadores que respondieron el cuestionario en los Bancos Pequeños, afirmaron conocer el año en que se fundó el Banco donde trabaja.

Un poco menos de la mitad (42.25%) de los trabajadores de los Bancos Medianos, afirmaron conocer el año en que se fundó el Banco donde trabaja.

Un poco más de la mitad (57.14%) de los trabajadores de los Bancos Grandes, afirmaron conocer el año en que se fundó el Banco donde trabaja.

Co.2.- ¿Quiénes fueron sus fundadores?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Conoce	18	18	32.14
	No conoce	38	56	67.86
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Conoce	18	18	25.35
	No conoce	53	71	74.65
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Conoce	7	7	33.33
	No conoce	14	21	66.67
	Total	21		100.00

Más del 60% de los trabajadores que respondieron el cuestionario en las tres (3) categorías de Bancos, no conocen los fundadores de sus respectivos Bancos.

Co.3.- El capital del Banco es:
___del Estado ___Extranjero ___Privado-Nacional

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Conoce	49	49	87.50
	No conoce	7	56	12.50
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Conoce	54	54	76.06
	No conoce	17	71	23.94
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Conoce	10	10	47.62
	No conoce	11	21	52.38
	Total	21		100.00

En los Bancos Pequeños y Medianos, más del 75% de los trabajadores conocen de donde proviene el capital de sus respectivos Bancos.

En los Bancos Grandes, un poco menos de la mitad (47.62%) de los trabajadores conocen de donde proviene el capital del Banco.

Co.4.- ¿Quién es el actual Presidente del Banco?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Conoce	53	53	94.64
	No conoce	3	56	5.36
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Conoce	55	55	77.46
	No conoce	16	71	22.54
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Conoce	21	21	100.00
	No conoce	0	21	0.00
	Total	21		100.00

Más del 70% de los trabajadores en las tres (3) categorías de Bancos, conocen al actual presidente de su Banco.

Co.5.- ¿Conoce usted el organigrama del Banco?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	27	27	48.21
	No	29	56	51.79
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	44	44	61.97
	No	27	71	38.03
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	13	13	65.00
	No	7	20	35.00
	Total	20		100.00

Un poco menos de la mitad (48.21%) de los trabajadores que respondieron el cuestionario, en los Bancos Pequeños, conoce el organigrama de su Banco.

Más del 60% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, en los Bancos Medianos y Grandes, conoce el organigrama de su Banco.

Co.9.- ¿Conoce usted el objetivo fundamental de su dependencia?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	56	56	100.00
	No	0	56	0.00
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	65	65	92.86
	No	5	70	7.14
	Total	70		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	20	20	95.24
	No	1	21	4.76
	Total	21		100.00

En las tres (3) categorías de Bancos, más del 90% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, conocen el objetivo fundamental de su dependencia.

Co.10.- ¿Cuál es la persona de mayor jerarquía en su dependencia?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Conoce	52	52	92.86
	No conoce	4	56	7.14
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Conoce	71	71	100.00
	No conoce	0	71	0.00
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Conoce	21	21	100.00
	No conoce	0	21	0.00
	Total	21		100.00

Más del 90% de los trabajadores de los tres (3) categorías de Bancos, conocen la persona de mayor jerarquía de su dependencia.

Co.12.- ¿Conoce los beneficios socio-económicos que le brinda el Banco?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	53	53	94.64
	No	3	56	5.36
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	67	67	94.37
	No	4	71	5.63
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	20	20	95.24
	No	1	21	4.76
	Total	21		100.00

En las tres (3) categorías de Bancos, más del 90% de los trabajadores afirmaron conocer los beneficios socio-económicos que le brinda su respectivo Banco.

Co.13.- Marque con una X cuáles de los siguientes beneficios les brinda el Banco:

	ítems	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	1	Conoce	52	52	92.86
		No conoce	4	56	7.14
		Total	56		100.00
	2	Conoce	56	56	100.00
		No conoce	0	56	0.00
		Total	56		100.00
	3	Conoce	26	26	57.78
		No conoce	19	45	42.22
		*Total	45		100.00
	4	Conoce	45	45	97.83
		No conoce	1	46	2.17
		*Total	46		100.00
	5	Conoce	47	47	83.93
		No conoce	9	56	16.07
		Total	56		100.00
	6	Conoce	16	16	76.19
		No conoce	5	21	23.81
		*Total	21		100.00

	7	Conoce	30	30	53.57
		No conoce	26	56	46.43
		Total	56		100.00
	8	Conoce	41	41	73.21
		No conoce	15	56	26.79
		Total	56		100.00
	9	Conoce	43	43	76.79
		No conoce	13	56	23.21
		Total	56		100.00
Bancos Pequeños	10	Conoce	39	39	69.64
		No conoce	17	56	30.36
		Total	56		100.00
	11	Conoce	55	55	98.21
		No conoce	1	56	1.79
		Total	56		100.00
	12	Conoce	16	16	76.19
		No conoce	5	21	23.81
		*Total	21		100.00
	13	Conoce	11	11	100.00
		No conoce	0	11	0.00
		*Total	11		100.00

(*) Uno de los Bancos de la muestra no posee este beneficio.

	ítems	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
	1	Conoce	64	64	95.52
		No conoce	3	67	4.48
		*Total	67		100.00
	2	Conoce	64	64	95.52
		No conoce	3	67	4.48
		*Total	67		100.00
	3	Conoce	21	21	41.18
		No conoce	30	51	58.82
		*Total	51		100.00
	4	Conoce	65	65	97.01
		No conoce	2	67	2.99
		*Total	67		100.00
Bancos ** Medianos	5	Conoce	43	43	84.31
		No conoce	8	51	15.69
		*Total	51		100.00
	7	Conoce	32	32	47.76
		No conoce	35	67	52.24
		*Total	67		100.00
	8	Conoce	44	44	65.67
		No conoce	23	67	34.33
		*Total	67		100.00

	9	Conoce	40	40	59.70
		No conoce	27	67	40.30
		*Total	67		100.00
	10	Conoce	40	40	59.70
		No conoce	27	67	40.30
Bancos **		*Total	67		100.00
Medianos	11	Conoce	65	65	97.01
		No conoce	2	67	2.99
		*Total	67		100.00
	12	Conoce	46	46	68.66
		No conoce	21	67	31.34
		*Total	67		100.00
	13	Conoce	31	31	46.27
		No conoce	36	67	53.73
		*Total	67		100.00

(*) Uno de los Bancos de la muestra no posee este beneficio.
(**) El beneficio número 6 no lo posee ningún Banco de esta categoría.

	ítems	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
	1	Conoce	20	20	100.00
		No conoce	0	20	0.00
		Total	20		100.00
	2	Conoce	20	20	100.00
		No conoce	0	20	0.00
		Total	20		100.00
	3	Conoce	10	10	50.00
		No conoce	10	20	50.00
		Total	20		100.00
	4	Conoce	20	20	100.00
		No conoce	0	20	0.00
		Total	20		100.00
	5	Conoce	16	16	80.00
		No conoce	4	20	20.00
		Total	20		100.00
Bancos *	6	Conoce	15	15	75.00
Grandes		No conoce	5	20	25.00
		Total	20		100.00
	7	Conoce	10	10	50.00
		No conoce	10	20	50.00
		Total	20		100.00
	8	Conoce	17	17	85.00
		No conoce	3	20	15.00
		Total	20		100.00
	9	Conoce	16	16	80.00
		No conoce	4	20	20.00
		Total	20		100.00

	10	Conoce	15	15	75.00
		No conoce	5	20	25.00
Bancos *		Total	20		100.00
Grandes	11	Conoce	19	19	95.00
		No conoce	1	20	5.00
		Total	20		100.00
	12	Conoce	18	18	90.00
		No conoce	2	20	10.00
		Total	20		100.00

(*) El beneficio número 13 no lo poseen en el Banco.

En los Bancos Pequeños, más del 70% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, conocen específicamente los beneficios que le brinda el Banco, salvo los beneficios: útiles escolares y estímulo por años de servicio, que sólo son conocidos por el 57% de la población.

En los Bancos Medianos, más del 59% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, conocen específicamente los beneficios que le brinda el Banco, salvo los beneficios: útiles escolares, estímulo por años de servicio y ayudas para estudios, que sólo son conocidos por menos del 50% de la población.

En los Bancos Grandes, más del 75% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, conocen específicamente los beneficios que le brinda el Banco, salvo los beneficios: útiles escolares y estímulo por años de servicio, que sólo son conocidos por el 50% de la población.

Co.14.- ¿Sabe usted a quién acudir en caso de necesitar algún trámite relacionado con los beneficios arriba mencionados?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	45	45	80.36
	No	11	56	19.64
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	60	60	84.51
	No	11	71	15.49
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	18	18	85.71
	No	3	21	14.29
	Total	21		100.00

En los tres (3) categorías de Bancos, más del 80% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, saben a quién acudir en caso de necesitar algún trámite relacionado con sus beneficios.

Co.17.- ¿Sabe usted si el Banco posee un sindicato?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	38	38	67.86
	No	18	56	32.14
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	63	63	88.73
	No	8	71	11.27
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	20	20	95.24
	No	1	21	4.76
	Total	21		100.00

En las tres categorías de Bancos, más del 65% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, saben de la existencia de un sindicato en su respectivo Banco, sin embargo, sólo un 42,97% de ellos conocen el nombre de dicho sindicato.

Co.19.- ¿Conoce usted las normas de higiene y seguridad industrial del Banco?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	33	33	58.93
	No	23	56	41.07
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	52	52	73.24
	No	19	71	26.76
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	8	8	38.10
	No	13	21	61.90
	Total	21		100.00

En los Bancos Pequeños, un poco más de la mitad (58,93%) de los trabajadores que respondieron el cuestionario, conocen las normas de higiene y seguridad industrial de su Banco.

En los Bancos Medianos, más del 70% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, conocen las normas de higiene y seguridad industrial de su Banco.

En los Bancos Grandes, más del 60% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, no conocen las normas de higiene y seguridad industrial de su Banco.

1.1.3.- Items de amplitud del conocimiento.

Co.15.- ¿Conoce usted sus posibilidades de ascenso y desarrollo dentro del Banco?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	40	40	71.43
	No	16	56	28.57
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	48	48	67.61
	No	23	71	32.39
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	14	14	66.67
	No	7	21	33.33
	Total	21		100.00

Más del 60% de los trabajadores de las tres (3) categorías de Bancos, conocen sus posibilidades de ascenso y desarrollo en su respectiva entidad bancaria.

Co.16.- ¿Conoce usted la ubicación de las siguientes dependencias?

	ítems	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
	1	Si	54	54	96.43
		No	2	56	3.57
		Total	56		100.00
Bancos Pequeños	2	Si	34	34	60.71
		No	22	56	39.29
		Total	56		100.00
	3	Si	21	21	100.00
		No	0	21	0.00
		*Total	21		100.00

	4	Si	36	36	64.29
		No	20	56	35.71
		Total	56		100.00
	5	Si	28	28	50.00
Bancos Pequeños		No	28	56	50.00
		Total	56		100.00
	6	Si	56	56	100.00
		No	0	56	0.00
		Total	56		100.00
	7	Si	36	36	83.72
		No	7	43	16.28
		Total	43		100.00

(*) Uno de los Bancos no posee enfermería.

	ítems	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
	1	Si	69	69	97.18
		No	2	71	2.82
		Total	71		100.00
	2	Si	63	63	88.73
		No	8	71	11.27
		Total	71		100.00
	3	Si	40	40	56.34
		No	31	71	43.66
		Total	71		100.00
Bancos Medianos	4	Si	47	47	66.20
		No	24	71	33.80
		Total	71		100.00
	5	Si	65	65	91.55
		No	6	71	8.45
		Total	71		100.00
	6	Si	10	10	14.08
		No	61	71	85.92
		Total	71		100.00
	7	Si	36	36	83.72
		No	7	43	16.28
		Total	43		100.00

	ítems	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
	1	Si	21	21	100.00
Bancos Grandes		No	0	21	0.00
		Total	21		100.00
	2	Si	21	21	100.00
		No	0	21	0.00
		Total	21		100.00

	3	Si	21	21	100.00
		No	0	21	0.00
		Total	21		100.00
	4	Si	15	15	71.43
		No	6	21	28.57
		Total	21		100.00
Bancos Grandes	5	Si	9	9	42.86
		No	12	21	57.14
		Total	21		100.00
	6	Si	21	21	100.00
		No	0	21	0.00
		Total	21		100.00
	7	Si	16	16	88.89
		No	2	18	11.11
		Total	18		100.00

Más del 80% de los trabajadores de los Bancos Pequeños, conocen la ubicación de las dependencias: baños, enfermería, gerencia de recursos humanos y la oficina principal del Banco, sólo un poco más de la mitad conoce la ubicación del comedor, la sala de conferencia y el departamento de servicios generales.

En los Bancos Medianos más del 80% de los trabajadores conocen la ubicación de los baños, el comedor y la oficina principal del Banco, un 60% conoce la ubicación de la enfermería y la sala de conferencias, y únicamente un 14% conoce donde se encuentra la gerencia de recursos humanos.

En los Bancos Grandes, más del 70% de los trabajadores conocen la ubicación de: baños, comedor, enfermería, sala de conferencias, gerencia de recursos humanos y oficina principal del Banco, en cambio, sólo el 42% conoce la ubicación del departamento de servicios generales.

Co.18.- ¿Alguno de los miembros del sindicato participó en su programa de inducción?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	9	9	16.07
	No	47	56	83.92
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	6	6	8.45
	No	65	71	91.55
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	1	1	4.76
	No	20	21	95.24
	Total	21		100.00

Más del 83% de los trabajadores de los Bancos pertenecientes a las tres (3) categorías, respondieron que los miembros del sindicato no participaron en su programa de inducción.

Co.20.- Durante el programa de inducción le dieron a conocer algunos de los valores, costumbres y tradiciones del Banco:

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	41	41	73.21
	No	15	56	26.79
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	49	49	69.01
	No	22	71	30.99
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	5	5	23.81
	No	16	21	76.19
	Total	21		100.00

En los Bancos Medianos y Pequeños, más del 69% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, afirmaron conocer algunos valores, costumbres y tradiciones del Banco, gracias al programa de inducción. En los Bancos Pequeños resalta la identificación de los trabajadores con valores del Banco tales como: honestidad, seriedad y conservatismo. En los Bancos Medianos, en cambio, sus trabajadores se sienten identificados con las tradiciones del Banco, más que con sus valores

En los Bancos Grandes, menos de una cuarta parte de sus trabajadores (23.81%) conocieron los valores, costumbres y tradiciones del Banco a través de su programa de inducción.

Co.21.- ¿Conoce usted cuáles son las actividades culturales, deportivas y recreativas d Banco?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	26	26	46.43
	No	30	56	53.57
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	59	59	83.10
	No	12	71	16.90
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	15	15	71.43
	No	6	21	28.57
	Total	21		100.00

En los Bancos Pequeños, poco más de la mitad (53,57%) de los trabajadores que respondieron el cuestionario, no conocen las actividades culturales, deportivas y recreativas del Banco.

En los Bancos Medianos y Grandes más del 70% de los trabajadores que respondieron el cuestionario conocen las actividades culturales, deportivas y recreativas del Banco.

1.2.- Análisis de los indicadores de la dimensión Motivación.

1.2.1.- Items de interés.

Mt.1.- Una vez culminado el programa de inducción, su interés por conocer acerca del Banco fue:

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Mayor	39	39	69.64
	Igual	12	51	21.43
	Menor	5	56	8.93
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Mayor	58	58	81.69
	Igual	10	68	14.08
	Menor	3	71	4.23
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Mayor	9	9	42.86
	Igual	7	16	33.33
	Menor	5	21	23.81
	Total	21		100.00

Más del 69% de los trabajadores, de los Bancos Pequeños y Medianos, aumentaron su interés por conocer más acerca del Banco, en tanto que sólo un número menor al 8% de los trabajadores de estas categorías disminuyeron su interés por conocer sobre el Banco.

En los Bancos Grandes, sólo un 42% de los trabajadores aumentaron su interés por el Banco, y aproximadamente una cuarta parte de ellos sintió que su interés disminuyó.

Entre los trabajadores de las tres categorías, que dijeron haber aumentado su interés por conocer acerca del Banco, los aspectos que más despertaron interés fueron: el funcionamiento del Banco y los productos que ofrece, los beneficios que brinda y las posibilidades de desarrollo de sus empleados.

Mt.2.- Una vez culminado el programa de inducción su interés por permanecer en el Banco fue:

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Mayor	34	34	60.71
	Igual	19	53	33.93
	Menor	3	56	5.36
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Mayor	48	48	67.61
	Igual	21	69	29.58
	Menor	2	71	2.82
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Mayor	5	5	23.81
	Igual	9	14	42.86
	Menor	7	21	33.33
	Total	21		100.00

En los Bancos Pequeños y Medianos, más del 60% de los trabajadores que respondieron el cuestionario sienten, que una vez realizado el programa de inducción, aumentó su interés por permanecer dentro del Banco.

En los Bancos Grandes, más de la mitad de los trabajadores que respondieron el cuestionarios sienten, que una vez realizado el programa de inducción, disminuyó o se mantuvo igual su interés por permanecer dentro del Banco.

1.2.2.- Items relacionados a las expectativas.

Mt.3.- Una vez culminado el programa de inducción, sus expectativas con relación a su trabajo en el Banco:

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Aumentó	32	32	57.14
	Disminuyó	2	34	3.57
	Igual	22	56	39.29
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Aumentó	59	59	83.10
	Disminuyó	3	62	4.23
	Igual	9	71	12.68
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Aumentó	8	8	38.10
	Disminuyó	8	16	38.10
	Igual	5	21	23.81
	Total	21		100.00

En los Bancos Pequeños, sólo un 57% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, opinaron que el programa de inducción incidió en el aumento de sus expectativas.

Más del 80% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, en los Bancos Medianos, opinaron que el programa de inducción ayudó en el aumento de sus expectativas.

En los Bancos Grandes, más de la mitad de los trabajadores que respondieron el cuestionario, consideraron que su programa de inducción ayudó a la disminución de sus expectativas o a que las mismas se mantuvieran iguales.

Mt.4.- Marque con una equis (x) cuáles de las siguientes expectativas le creó el program de inducción:

	ítems	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	1	Le creó	29	29	90.63
		No le creó	3	32	9.38
		Total	32		100.00
	2	Le creó	22	22	68.75
		No le creó	10	32	31.25
		Total	32		100.00
	3	Le creó	28	28	87.50
		No le creó	4	32	12.50
		Total	32		100.00
	4	Le creó	18	18	56.25
		No le creó	14	32	43.75
		Total	32		100.00
	5	Le creó	13	13	40.63
		No le creó	19	32	59.38
		Total	32		100.00
	6	Le creó	21	21	65.63
		No le creó	11	32	34.38
		Total	32		100.00
	7	Le creó	21	21	65.63
		No le creó	11	32	34.38
		Total	32		100.00
	8	Le creó	24	24	75.00
		No le creó	8	32	25.00
		Total	32		100.00

	ítems	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	1	Le creó	48	48	81.36
		No le creó	11	59	18.64
		Total	59		100.00
	2	Le creó	27	27	45.76
		No le creó	32	59	54.24
		Total	59		100.00
	3	Le creó	46	46	77.97
		No le creó	13	59	22.03
		Total	59		100.00
	4	Le creó	39	39	66.10
		No le creó	20	59	33.90
		Total	59		100.00

	5	Le creó	29	29	49.15
		No le creó	30	59	50.85
		Total	59		100.00
	6	Le creó	40	40	67.80
		No le creó	19	59	32.20
		Total	59		100.00
Bancos Medianos	7	Le creó	41	41	69.49
		No le creó	18	59	30.51
		Total	59		100.00
	8	Le creó	34	34	57.63
		No le creó	25	59	42.37
		Total	59		100.00

	Items	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
	1	Le creó	7	7	87.50
		No le creó	1	8	12.50
		Total	8		100.00
	2	Le creó	5	5	62.50
		No le creó	3	8	37.50
		Total	8		100.00
	3	Le creó	6	6	75.00
		No le creó	2	8	25.00
Bancos Grandes		Total	8		100.00
	4	Le creó	6	6	75.00
		No le creó	2	8	25.00
		Total	8		100.00
	5	Le creó	3	3	37.50
		No le creó	5	8	62.50
		Total	8		100.00
	6	Le creó	5	5	62.50
		No le creó	3	8	37.50
		Total	8		100.00
	7	Le creó	5	5	62.50
		No le creó	3	8	37.50
		Total	8		100.00
	8	Le creó	3	3	37.50
		No le creó	5	8	62.50
		Total	8		100.00

En los Bancos Pequeños, a más del 75% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, el programa de inducción les creó las expectativas de: desarrollo profesional, estabilidad laboral y valoración del trabajo, mientras que entre el 55% y el 70% de los mismos, afirmaron que se les creó las expectativas de: prestigio del Banco, beneficios socio-económicos, relaciones interpersonales y trabajo en equipo, a sólo el 40% de los que respondieron, el programa les creó la expectativa de participación en la toma de decisiones.

Más del 60% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, en los Bancos Medianos, opinaron que el programa de inducción les creó las expectativas de: desarrollo profesional, estabilidad laboral, beneficios socio-económicos, relaciones interpersonales, ambiente de trabajo y valoración del trabajo. Mientras, que alrededor del 50% de los que respondieron se les creó las expectativas de prestigio del Banco y participación en la toma de decisiones.

En los Bancos Grandes, más del 60% de los trabajadores que respondieron, consideran que el programa de inducción les creó las expectativas: desarrollo profesional, prestigio del Banco, estabilidad laboral, beneficios socio-económicos, relaciones interpersonales y ambiente de trabajo. Sólo el 37% de los trabajadores, considera que el programa les creó las expectativas de: participación en la toma de decisiones y valoración del trabajo.

Mt.5.- Marque con una equis (x) cuáles de los siguientes aspectos del programa de inducción incidieron en la disminución de sus expectativas:

	ítems	Categoría de respuesta	f	fa	Fr(%)
Bancos Pequeños	1	Influyó	0	0	0.00
		No influyó	2	2	100.00
		Total	2		100.00
	2	Influyó	1	1	50.00
		No influyó	1	2	50.00
		Total	2		100.00
	3	Influyó	1	1	50.00
		No influyó	1	2	50.00
		Total	2		100.00
	4	Influyó	1	1	50.00
		No influyó	1	2	50.00
		Total	2		100.00
	5	Influyó	1	1	50.00
		No influyó	1	2	50.00
		Total	2		100.00
	6	Influyó	1	1	50.00
		No influyó	1	2	50.00
		Total	2		100.00
	7	Influyó	1	1	50.00
		No influyó	1	2	50.00
		Total	2		100.00

	ítems	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	1	Influyó	1	1	33.33
		No influyó	2	3	66.67
		Total	3		100.00

	2	Influyó	1	1	33.33
		No influyó	2	3	66.67
		Total	3		100.00
	3	Influyó	3	3	100.00
		No influyó	0	3	0.00
		Total	3		100.00
	4	Influyó	2	2	66.67
		No influyó	1	3	33.33
Bancos		Total	3		100.00
Medianos	5	Influyó	2	2	66.67
		No influyó	1	3	33.33
		Total	3		100.00
	6	Influyó	2	2	66.67
		No influyó	1	3	33.33
		Total	3		100.00
	7	Influyó	1	1	33.33
		No influyó	2	3	66.67
		Total	3		100.00

	ítems	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
	1	Influyó	5	5	62.50
		No influyó	3	8	37.50
		Total	8		100.00
	2	Influyó	4	4	50.00
		No influyó	4	8	50.00
		Total	8		100.00
	3	Influyó	7	7	87.50
		No influyó	1	8	12.50
Bancos		Total	8		100.00
Grandes	4	Influyó	8	8	100.00
		No influyó	0	8	0.00
		Total	8		100.00
	5	Influyó	6	6	75.00
		No influyó	2	8	25.00
		Total	8		100.00
	6	Influyó	8	8	100.00
		No influyó	0	8	0.00
		Total	8		100.00
	7	Influyó	7	7	87.50
		No influyó	1	8	12.50
		Total	8		100.00

En los Bancos Pequeños, los trabajadores que respondieron esta opción, consideran en un 50%, que sus expectativas disminuyeron por causa de cada uno de los

aspectos señalados, exceptuando el lugar de aplicación del programa de inducción, el cua no influyó a nadie.

En los Bancos Medianos, el 66 % de los trabajadores, considera que sus expectativas disminuyeron por factores como: el método de aplicación, poca información, posibilidad de desarrollo profesional y desconocimiento del puesto de trabajo. Sólo el 33% de los que respondieron considera que sus expectativas disminuyeron por los siguientes aspectos: lugar de aplicación, instructor y desconocimiento de la organización.

En los Bancos Grandes, más del 50% de los trabajadores consideran que sus expectativas disminuyeron por causa de todos los aspectos señalados en el ítem.

1.3.- Análisis de los indicadores de la dimensión Identificación.

1.3.1.- Items relacionados a la congruencia entre el trabajador y la organización.

Id.1.- ¿Una vez culminado el programa de inducción, sintió que sus objetivos coincidían con los del Banco?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	40	40	71.43
	No	16	56	28.57
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	53	53	74.65
	No	18	71	25.35
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	7	7	33.33
	No	14	21	66.67
	Total	21		100.00

En los Bancos Pequeños y Medianos, más del 70% de los trabajadores que respondieron el cuestionario sintió que sus objetivos coincidían con los del Banco, en aspectos tales como: desarrollo profesional, estabilidad laboral, y servicio al cliente.

En los Bancos Grandes, sólo una tercera parte de los trabajadores, sintió que sus objetivos coincidían con los del Banco.

Id.2.- ¿Se siente usted identificado con los valores, costumbres y tradiciones del Banco?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	38	38	67.86
	No	18	56	32.14
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	46	46	64.79
	No	25	71	35.21
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	6	6	28.57
	No	15	21	71.43
	Total	21		100.00

Más del 60% de los trabajadores de los Bancos Pequeños y Medianos, se encuentra identificado con los valores, costumbres y tradiciones de su respectivo Banco.

En los Bancos Grandes, el 70 % de los trabajadores no se siente identificado con los valores, costumbres y tradiciones del Banco.

7.1.3.2.- Items relacionados a la participación.

Id.3.- ¿Estaría usted dispuesto a participar en alguna de las actividades culturales, deportivas y recreativas?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	43	43	76.79
	No	13	56	23.21
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	63	63	88.73
	No	8	71	11.27
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	19	19	90.48
	No	2	21	9.52
	Total	21		100.00

Más del 70% de los trabajadores que respondieron el cuestionario en los Bancos Pequeños y Medianos, estaría dispuesto a participar en las actividades culturales, deportivas y sociales del Banco. La mayoría de los trabajadores de estas dos categorías, que respondieron afirmativamente esta pregunta, explican que lo harían por: conocer y relacionarse con otros empleados de la organización, integrarse más con los compañeros y representar al Banco.

En los Bancos Grandes, 90% de los empleados, estaría dispuesto a participar en las actividades culturales, deportivas y sociales del Banco; de estos trabajadores, la mayoría afirma que participaría en dichas actividades porque le gusta.

1.4.- Análisis de los indicadores de la dimensión Integración.

1.4.1.- Items relacionados al tiempo de adaptabilidad.

It.1.- ¿Siente usted que el programa de inducción le ayudó a integrarse más rápidamente a su puesto de trabajo en el Banco?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Mucho	28	28	50.00
	Poco	17	45	30.36
	Nada	11	56	19.64
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Mucho	45	45	63.38
	Poco	20	65	28.17
	Nada	6	71	8.45
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Mucho	8	8	38.10
	Poco	8	16	38.10
	Nada	5	21	23.81
	Total	21		100.00

En los Bancos Pequeños, más del 50% de los trabajadores sintió que el programa de inducción le ayudó a su integración en el puesto de trabajo, ya que le facilitó gran cantidad de información referente a las condiciones y funciones de su puesto.

En los Bancos Medianos, más del 60% de los trabajadores sintió que el programa de inducción le ayudó a su integración en el puesto de trabajo, ya que le facilitó gran cantidad de información y orientación referente a como realizar su trabajo.

En los Bancos Grandes, el 60% de los trabajadores afirmó que el programa de inducción le ayudó poco o nada en la integración con su puesto de trabajo, debido a que la información era insuficiente y lo mostrado en el programa difería de lo observado en la realidad por los trabajadores.

It.2.- El primer día después de participar en el programa de inducción, ¿cómo se sintió al llegar a su puesto de trabajo?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Seguro	47	47	83.93
	Poco seg.	5	52	8.93
	Inseguro	4	56	7.14
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Seguro	39	39	54.93
	Poco seg.	28	67	39.44
	Inseguro	4	71	5.63
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Seguro	5	5	23.81
	Poco seg.	7	12	33.33
	Inseguro	9	21	42.86
	Total	21		100.00

En los Bancos Pequeños, más del 80% de los trabajadores se sintió seguro al llegar a su trabajo después de haber participado en el programa de inducción.

En los Bancos Medianos, un poco más de la mitad (54,93%) de los trabajadores se sintió seguro al llegar a su trabajo después de haber participado en el programa de inducción.

En los Bancos Grandes, más del 60% de los trabajadores se sintió poco seguro y algo desorientado o inseguro y totalmente desorientado al llegar a su trabajo después de haber participado en el programa de inducción.

It.3.- Durante los primeros días en su puesto de trabajo, ¿le presentaron a todos sus compañeros?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	47	47	83.93
	No	9	56	16.07
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	64	64	90.14
	No	7	71	9.86
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	20	20	95.24
	No	1	21	4.76
	Total	21		100.00

Mas del 80% de los trabajadores, de las tres categorías de Bancos, fueron presentados a sus compañeros de trabajo durante los primeros días en su puesto.

It.4.- ¿ Sus compañeros de trabajo estaban informados de su ingreso al Banco?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	44	44	78.57
	No	12	56	21.43
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	57	57	80.28
	No	14	71	19.72
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	12	12	57.14
	No	9	21	42.86
	Total	21		100.00

En los Bancos Pequeños y Medianos, más del 75% de los trabajadores afirmaron que sus compañeros de trabajo estaban informados de su ingreso al Banco.

En los Bancos Grandes, sólo un poco más de la mitad (57,14%) de los trabajadores afirmaron que sus compañeros de trabajo estaban informados de su ingreso al Banco.

It.5.- ¿Considera usted que su supervisor facilitó su integración a su dependencia y puesto de trabajo?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	49	49	87.50
	No	7	56	12.50
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	64	64	90.14
	No	7	71	9.86
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	17	17	80.95
	No	4	21	19.05
	Total	21		100.00

En las tres (3) categorías de Bancos, más del 80% de los trabajadores afirman que sus respectivos supervisores facilitaron su integración a su dependencia y puesto de trabajo.

It.6.- ¿Considera usted que sus compañeros facilitaron su integración al grupo y al puesto de trabajo?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	52	52	92.86
	No	4	56	7.14
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	66	66	92.96
	No	5	71	7.04
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	16	16	76.19
	No	5	21	23.81
	Total	21		100.00

Más del 70% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, afirmaron que sus compañeros de trabajo facilitaron su integración a su dependencia y puesto de trabajo, en las tres (3) categorías de Bancos.

It.8.- Una vez culminado el programa de inducción, ¿debió consultar a sus compañeros o a su supervisor dudas acerca de?

	ítems	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
	1	Si	17	17	30.36
		No	39	56	69.64
		Total	56		100.00
Bancos Pequeños	2	Si	17	17	30.36
		No	39	56	69.64
		Total	56		100.00
	3	Si	15	15	26.79
		No	41	56	73.21
		Total	56		100.00

	ítems	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
	1	Si	20	20	28.17
		No	51	71	71.83
		Total	71		100.00
Bancos Medianos	2	Si	38	38	53.52
		No	33	71	46.48
		Total	71		100.00
	3	Si	32	32	45.07
		No	39	71	54.93
		Total	71		100.00

	ítems	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
	1	Si	15	15	71.43
		No	6	21	28.57
		Total	21		100.00
Bancos Grandes	2	Si	15	15	71.43
		No	6	21	28.57
		Total	21		100.00
	3	Si	15	15	71.43
		No	6	21	28.57
		Total	21		100.00

En los Bancos Pequeños, más del 70% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, afirmaron que no fue necesario consultar dudas sobre las instalaciones y servicios del Banco, así como las funciones del cargo.

En los Bancos Medianos, más del 70% de los trabajadores que respondieron el cuestionario, afirmaron que no fue necesario consultar dudas sobre las instalaciones y sólo un poco más de la mitad (54.93%) consideró que no fue necesario aclarar dudas sobre las

funciones del cargo, pero un 53.52% de los que respondieron, afirmaron que fue necesario preguntar sobre los servicios del Banco.

En los Bancos Grandes, más del 70% de los trabajadores afirmaron que fue necesario consultar dudas acerca de las instalaciones, servicios y funciones de sus cargo.

1.4.2.- Items relacionados a los recursos e información.

It.7.- ¿Siente usted que el programa de inducción le facilitó la información y los recursos necesarios para la realización efectiva de su trabajo?

	Categoria de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	27	27	48.21
	No	29	56	51.79
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	51	51	71.83
	No	20	71	28.17
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	10	10	47.62
	No	11	21	52.38
	Total	21		100.00

En los Bancos Pequeños y Grandes, un poco más de la mitad de los respondieron, afirmaron que el programa de inducción no les facilitó la información y los recursos necesarios para la realización efectiva de su trabajo, en aspectos como: información referente a los beneficios brindados por el Banco, y a la utilización de las herramientas de trabajo (central telefónica, fax, terminales, etc).

En los Bancos Medianos, más del 70% de los trabajadores, afirmaron que el programa de inducción, si les facilitó la información y los recursos necesarios para la realización efectiva de su trabajo, a la vez que los estimuló, motivó y orientó hacia su puesto.

1.5.- Análisis de los indicadores de la dimensión Modalidad de Aplicación.

1.5.1.- Items de contenido y aplicación.

Md.1.- Su programa de inducción duró:

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Menos de 4 h.	44	44	78.57
	Entre 4 y 8 h.	2	46	3.57
	Más de 8 h.	10	56	17.86
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Menos de 4 h.	18	18	25.35
	Entre 4 y 8 h.	16	34	22.54
	Más de 8 h.	37	71	52.11
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Menos de 4 h.	18	18	85.71
	Entre 4 y 8 h.	2	20	9.52
	Más de 8 h.	1	21	4.76
	Total	21		100.00

En los Bancos Pequeños y Grandes, los programas de inducción duran, aproximadamente, menos de cuatro (4) horas, según la afirmación de más del 75% de los trabajadores de los respectivos Bancos.

En los Bancos Medianos, los programas de inducción duran, aproximadamente, más de ocho (8) horas, según la afirmación de más del 52% de los trabajadores de los respectivos Bancos.

Md.2.- Marque con una equis (X) cuáles de los siguientes métodos fueron utilizados en su programa de inducción:

	items	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
	1	Utilizado	71	71	100.00
		No utilizado	0	71	0.00
		Total	71		100.00
Bancos Pequeños	2	Utilizado	59	59	96.72
		No utilizado	2	61	3.28
		*Total	61		100.00
	3	Utilizado	61	61	85.92
		No utilizado	10	71	14.08
		Total	71		100.00

	4	Utilizado	66	66	92.96
Bancos Pequeños		No utilizado	5	71	7.04
		Total	71		100.00
	5	Utilizado	22	22	62.86
		No utilizado	13	35	37.14
		*Total	35		100.00

(*) No es utilizada por alguno de los Bancos de la categoría.

	ítems	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
	1	Utilizado	50	50	98.04
		No utilizado	1	51	1.96
		*Total	51		100.00
	2	Utilizado	61	61	85.92
		No utilizado	10	71	14.08
		Total	71		100.00
	3	Utilizado	25	25	80.65
Bancos Medianos		No utilizado	6	31	19.35
		*Total	31		100.00
	4	Utilizado	54	54	76.06
		No utilizado	17	71	23.94
		Total	71		100.00
	5	Utilizado	19	19	61.29
		No utilizado	12	31	38.71
		*Total	31		100.00
	6	Utilizado	30	30	58.82
		No utilizado	21	51	41.18
		*Total	51		100.00

(*) No es utilizada por alguno de los Bancos de la categoría.

	ítems	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
	1	Utilizado	18	18	85.71
Bancos Grandes		No utilizado	3	21	14.29
		Total	21		100.00
	2	Utilizado	8	8	38.10
		No utilizado	13	21	61.90
		Total	21		100.00

En las tres (3) categorías, la modalidad de aplicación más utilizada es la Charla, en los Bancos Medianos y Pequeños, ésta es apoyada con videos, diapositivas, folletos y otros materiales escritos y recorridos por las instalaciones.

Md.5.- Considera que la información suministrada durante su inducción fue:

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Suficiente	43	43	76.79
	Insuficiente	13	56	23.21
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Suficiente	49	49	69.01
	Insuficiente	22	71	30.99
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Suficiente	7	7	33.33
	Insuficiente	14	21	66.67
	Total	21		100.00

En los Bancos Pequeños y Medianos, más del 69% de los trabajadores afirmaron, que la información suministrada durante su inducción fue suficiente, porque la misma le ayudó en su adaptación efectiva a la organización y al puesto de trabajo.

En los Bancos Grandes, más del 67% de los trabajadores afirmaron, que la información suministrada durante su inducción fue insuficiente e inadecuada, ya que, no explicaba claramente las labores correspondientes a su puesto de trabajo.

1.5.2.- Items relacionados a los instructores.

Md.3.- ¿Considera usted que los instructores se mostraban interesados por lo que hacían?

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Si	53	53	94.64
	No	3	56	5.36
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Si	67	67	94.37
	No	4	71	5.63
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Si	7	7	33.33
	No	14	21	66.67
	Total	21		100.00

En los Bancos Pequeños y Medianos, más del 95% de los trabajadore consideraron que los instructores se mostraban interesados por su labor.

En los Bancos Grandes, más del 60% de los trabajadores consideraron que los instructores no mostraban interés por transmitir la información del programa.

1.5.3.- Item relacionado al ambiente.

Md.4.- Considera que el local donde se desarrolló su programa de inducción era:

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Pequeños	Adecuado	46	46	82.14
	Inadecuado	10	56	17.86
	Total	56		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Medianos	Adecuado	64	64	90.14
	Inadecuado	7	71	9.86
	Total	71		100.00

	Categoría de respuesta	f	fa	Fr (%)
Bancos Grandes	Adecuado	12	12	57.14
	Inadecuado	9	21	42.86
	Total	21		100.00

En los Bancos Pequeños y Medianos, más del 80% de los que respondieron, consideran que el lugar donde se aplicó el programa de inducción era adecuado, porque era cómodo, y contaba con la iluminación y ventilación suficiente. Algunos trabajadores consideraron que era inadecuado porque el espacio físico no era suficiente para el número de participantes.

En los Bancos Grandes, un poco más de la mitad (57.14%) de los trabajadores consideró que era adecuado, porque se asemejaba al lugar donde realizarían su trabajo. Algunos trabajadores consideraron que era inadecuado porque el espacio físico no era suficiente para el número de participantes, y existía
poca disponibilidad de sillas.

1.5.6.- Pregunta abierta.

Md.6.- Comentarios o sugerencias acerca de su programa de inducción:

	No.	Respuestas	f
	1	Inducción específica al puesto	6
	2	Realizar la inducción al momento del ingreso	2
Bancos Pequeños	3	Instalaciones adecuadas	3
	4	Información más actualizada sobre el Banco	3
	5	Recorridos por las instalaciones	2
	6	Más material de apoyo	1
	7	Información más detallada sobre los beneficios	4
	8	Información insuficiente	7
		Total	28

	No.	Respuestas	f
	1	Inducción específica al puesto	4
Bancos Medianos	2	Más práctica y dinámica	11
	3	Información más detallada sobre los beneficios	2
	4	Información más actualizada sobre el Banco	2
	5	Aumentar el tiempo de ejecución de la inducción	5
		Total	24

	No.	Respuestas	f
	1	Inducción específica al puesto	2
Bancos Medianos	2	Más práctica y dinámica	1
	3	Recorridos por las instalaciones	2
	4	Aumentar el tiempo de ejecución de la inducción	1
		Total	6

En los Bancos Pequeños, los trabajadores recomiendan que la información suministrada en el programa de inducción sea más completa, así como también recomiendan que se haga una inducción específica al puesto de trabajo, estas dos opciones son las que más se repitieron entre los que respondieron el cuestionario.

En los Bancos Medianos las respuestas que más se repitieron fueron la de realizar una inducción más específica al puesto de trabajo y la de aumentar el tiempo de ejecución del programa de inducción, como las dos recomendaciones más importantes para los trabajadores que respondieron.

En los Bancos Grandes, los trabajadores consideraron importante realizar una inducción específica al puesto de trabajo, así como un recorrido por las instalaciones del Banco.

2.- ANÁLISIS CUALITATIVO.

Una vez cuantificados los datos, se procedió a un análisis cualitativo, que arrojó los siguientes resultados:

En la dimensión **Conocimiento,** se habían tomado en cuenta para la operacionalización de la variable tres indicadores:

- **Conocimiento relacionado al puesto de trabajo**: El programa de inducción, de todos los Bancos participantes, le dió a conocer a los trabajadores que ingresaron en el período de estudio (noviembre de 1996 a abril de 1997) los aspectos básicos relacionados con su puesto de trabajo, sin embargo, faltó profundizar en la información relacionada con las funciones del puesto de trabajo. En este aspecto sólo los Bancos Medianos dedican un poco más de tiempo a transmitir dicha información.

- **Nivel de conocimiento**: En los Bancos Pequeños y Medianos, el nivel de conocimiento es alto en los aspectos relacionados directamente con el trabajador y su desempeño y permanencia dentro de la organización; en los aspectos más generales, como: historia de la institución, u organización interna, el nivel de conocimiento es medio. Vale la pena mencionar que, a pesar de ser poco el conocimiento que se tiene sobre la historia del Banco, un alto porcentaje de los trabajadores de ambas categorías, conocen la procedencia del capital del Banco y en el caso específico de los Bancos Pequeños, la mayoría de sus trabajadores conoce el año de su fundación.

  En los Bancos Grandes, el nivel de conocimiento es bastante alto en todos los aspectos cubiertos por el cuestionario, con las excepciones de la historia del Banco y las normas de higiene y seguridad industrial, los cuales únicamente son conocidos por un pequeño número de trabajadores.

- **Amplitud del Conocimiento**: En los Bancos Pequeños y Medianos, el conocimiento es bastante amplio, ya que los trabajadores conocen una serie de aspectos que aunque no son de gran importancia son útiles para el trabajador una vez que los conoce, puesto que les permiten ajustarse a la organización, entre estos aspectos figuran: sus posibilidades de ascenso, la ubicación de los servicios básicos y los valores, costumbres y tradiciones del Banco. Es de hacer notar que en los Bancos Medianos es mínimo el número de trabajadores que conocen la ubicación de la Gerencia de Recursos Humanos.

  En los Bancos Grandes, el conocimiento es medianamente amplio, los trabajadores conocen aspectos como: sus posibilidades de ascenso, ubicación de los servicios y actividades culturales, deportivas y recreativas, sin embargo, son poco los trabajadores que conocen los valores, costumbres y tradiciones del Banco.

En las tres (3) categorías es bastante alto el porcentaje de trabajadores que afirmaron conocer la existencia del sindicato de los trabajadores del Banco, pero un porcentaje igualmente alto no conoce su nombre, ni a sus miembros.

Se puede decir que los programas de inducción de las tres (3) categorías son acertados en cuanto a la variedad y profundidad del conocimiento asimilado por sus trabajadores, no obstante, podría mejorarse algunas fallas en aquellos aspectos mencionados en el análisis de los indicadores que no fueron completamente asimilados por los trabajadores.

En la dimensión **Motivación**, se pretendió observar los aspectos del programa de inducción que motivan o desmotivan al nuevo trabajador a permanecer en el Banco. Los indicadores utilizados en esta dimensión fueron:

- **Interés:** en los Bancos Pequeños y Medianos una gran cantidad de trabajadores afirmaron que su interés por conocer más y permanecer dentro de la organización habían aumentado una vez realizado el programa de inducción, en cambio, sólo una cantidad inferior al diez por ciento (10%) de los trabajadores manifestaron haber disminuido su interés por quedarse en el Banco.

  Por otro lado, en los Bancos Grandes, menos de una cuarta parte (1/4) de los trabajadores sintieron interés por permanecer en la institución bancaria una vez participado en el programa de inducción lo que hace suponer que el resto de ellos sintieron un gran choque entre lo que esperaban de la organización y lo que consiguieron una vez dentro de ella.

- **Expectativas:** los variables resultados obtenidos en este indicador requiere que se haga separadamente el estudio de cada una de las categorías:

  1.- Bancos Pequeños: el programa de inducción contribuyó a fomentar las expectativas de un grupo de trabajadores, principalmente el mismo les creó expectativas relacionadas con su desarrollo profesional, estabilidad laboral y valoración del trabajo.

  2.- Bancos Medianos: en esta categoría la mayoría de los participantes en el programa de inducción sintió que éste había contribuido al aumento de sus expectativas, en aspectos relacionados con su desarrollo profesional, estabilidad laboral, beneficios competitivos, relaciones interpersonales, buen ambiente de trabajo y valoración del trabajo.

  3.- Bancos Grandes: el programa de inducción no fue muy efectivo dado que el porcentaje de los trabajadores cuyas expectativas aumentaron, es igual al porcentaje de los trabajadores cuyas expectativas disminuyeron, debido principalmente a la forma de aplicación del programa y al contenido del mismo.

Los programas de inducción del sector bancario son, generalmente, motivantes para los nuevos trabajadores que ingresan a la institución bancaria, estimulándolos a permanecer en ellas, lo que podría interpretarse como un acierto por parte de los programas de inducción, las pocas fallas que presentan en este aspecto, están

íntimamente relacionadas con la manera en que algunos Bancos transmiten su información a los nuevos empleados.

En la dimensión **Identificación**, los ítems relacionados a esta dimensión permiten observar los aspectos que repercuten en la identificación del trabajador con la institución bancaria. Los indicadores de esta dimensión son:

- **Congruencia:** En los Bancos Pequeños y Medianos, se observó en gran medida la concordancia entre los objetivos, valores, costumbres y tradiciones del Banco y los de los nuevos trabajadores.

  En cambio, en los Bancos Grandes, se observó que dicha concordancia se da sólo en aproximadamente una cuarta parte (1/4) de los nuevos trabajadores.

- **Participación:** se observó que gran parte de los trabajadores de los Bancos de las tres (3) categorías, mostraron interés por participar en las actividades culturales, deportivas y recreativas de su respectiva institución bancaria, relacionándose y compartiendo con otras personas de la organización, a la vez que representan a su Banco en cualquiera de estas actividades. Sin embargo, en lo Bancos Grandes no mostraron interés por representar al Banco en estas actividades.

Los programas de inducción del sector bancario son bastantes acertados en aquellos aspectos que repercuten positivamente en la identificación de los trabajadores con sus compañeros de trabajo, pero presenta algunas fallas que crean en el trabajador un sentimiento de no pertenencia a la institución bancaria.

La dimensión **Integración**, en ella se observó aquellos aspectos que inciden positiva o negativamente, en la integración del trabajador a su nueva organización. Los indicadores de esta dimensión son:

- **Tiempo de Adaptabilidad:** en los Bancos Pequeños y Medianos, los trabajadores opinaron que el programa de inducción les ayudó mucho en acelerar su incorporación al Banco y les proporcionó los recursos necesarios para sentirse seguros durante su ingreso, a la vez que afirmaron que sus supervisores y compañeros de trabajos fueron de gran ayuda en su proceso de integración como miembros activos de la institución bancaria.

  En los Bancos Grandes, los trabajadores no solo sintieron que el programa de inducción les ayudó poco o nada en su proceso de integración, igualmente se sintieron inseguros y desinformados, agregando a esto el hecho de que, en la mayoría de los casos el resto de los trabajadores no estaba informados del ingreso de un nuevo trabajador.

- **Recursos e información:** en los Bancos Pequeños y Grandes, un poco menos de la mitad de los trabajadores opinaron que el programa de inducción les había facilitado recursos e información necesaria para la realización de sus actividades.

Por otro lado, una gran cantidad de los trabajadores pertenecientes a los Bancos Medianos afirmaron que el programa de inducción les facilitó su integración al puesto, al proveerlo de la información y recursos necesarios para cumplir con las obligaciones de su puesto.

La dimensión **Modalidad de Aplicación del Programa de Inducción:**

- Bancos Pequeños: el programa de inducción tiene una duración de menos de cuatro (4) horas y consiste en una charla apoyada con un video ya algunos materiales escrito. Los trabajadores de los bancos pertenecientes a esta categoría, opinaron que la información suministrada fue suficiente, el (los) instructor (es) se mostraba (n) interesados en su labor y el local donde se desarrolló el programa poseía las condiciones adecuadas para la realización de la actividad.

- Bancos Medianos: la duración del programa de inducción es superior a ocho (8) horas, es decir, más de un día, en este período son realizadas charlas respaldadas con videos y materiales escritos, a la vez que se llevan a cabo dinámicas de grupos y recorridos por las instalaciones. Los participantes en los programas afirmaron que el (los) instructor (es), demostraba (n) gran interés por la labor que realizaba (n) y les suministró (aron) la información necesaria no sólo para la realización de sus labores, sino también información general sobre el Banco. Así mismo, el local donde se desarrolló el programa de inducción era el adecuado para la actividad que se realizaba, ya que contaba con buena iluminación y ventilación, y gran comodidad.

- Bancos Grandes: aquí el programa de inducción tiene una duración inferior a las cuatro (4) horas, en las que se realiza una charla acompañada con un video sobre el Banco, se observó que no utilizan otro tipo de materiales o métodos de aplicación del programa de inducción, lo que provoca que más de la mitad de los trabajadores opinen que la información fue insuficiente, ya que no explicaba de manera clara y precisa las funciones propias del puesto de trabajo, a la vez que opinaban que el (los) instructor (es) no se mostraban interesados por lo que hacían. Se evidenció que el local donde se llevó a cabo el programa de inducción, era el adecuado para ello, ya que se asemejaba al lugar donde realizarían sus labores.

Los trabajadores de las tres (3) categorías de Bancos, que participaron en esta investigación, efectuaron varios comentarios y sugerencias sobre su respectivo programa de inducción, entre las más destacadas tenemos:

- La necesidad de dedicar una fase del programa de inducción a suministrar información y herramientas específicas relacionadas con las funciones principales del puesto de trabajo.

- Hacer del programa de inducción una actividad más práctica y más dinámica, aunque esto implique dedicarle más tiempo a su ejecución.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En los Bancos Pequeños, los programas de inducción son medianamente acertados, ya que logran transmitir una gran cantidad de información referente al puesto de trabajo, tal como: su denominación formal, su supervisor inmediato, y su objetivo. Igualmente ofrecen al trabajador información relativa a su desempeño como empleado del Banco: a quien acudir por ayuda, que beneficios recibe, ó su posibilidades de ascenso. Sin embargo, toda esta información podría ampliarse incluyendo dentro de ella más información sobre la historia y organización interna de la institución bancaria.

De la misma manera, es imperativo incluir en el programa de inducción, información relativa al sindicato de los trabajadores del Banco, para que los recién llegados conozcan quienes son sus representantes y como contactarlos.

El programa de inducción en estos Bancos logra su cometido como estimulante al despertar en los nuevos trabajadores su interés por conocer más y su deseo por permanecer en la organización, a la vez que crecen sus expectativas en relación al trabajo que comienzan a realizar, esto se da gracias a la identificación que se logra entre los objetivos, valores, costumbres y tradiciones del Banco con los del trabajador, la cual se ve reforzada por la alta participación de los trabajadores en las actividades culturales, sociales y deportivas.

Pero, se afirma que son medianamente acertados, porque presentan fallas en un aspecto bastante importante como el referido a la integración del nuevo trabajador, estas fallas podrían subsanarse con la realización de dinámicas de grupo durante el programa de inducción, la presentación al trabajador de todos sus nuevos compañeros y un recorrido por las instalaciones del Banco, que le permita ubicar los servicios básicos y conocer mejor el medio en que se va a desenvolver.

De esta manera se cubre todo el contenido que debe poseer el programa de inducción, a la vez que se logran los objetivos del mismo, se reduce la tensión de los nuevos trabajadores, provocando en ellos sentimientos de pertenencia y de orgullo en la organización, que se traducen en beneficios para la institución bancaria.

El programa de inducción en los Bancos Medianos, es acertado debido a que el nivel de conocimiento de los trabajadores que participaron en el mismo, es alto en aspectos relacionados al puesto de trabajo y a la organización como tal, así mismo se le da a conocer al trabajador información que no es de vital importancia para su adaptación al Banco, pero ayuda a crearle al trabajador un sentimiento de pertenencia. De ahí el hecho, que el nivel de motivación de los trabajadores a permanecer y conocer sobre el Banco es alto. Esto, junto al conjunto de expectativas que el programa de inducción le creó a los trabajadores de los Bancos de esta categoría, puede considerarse como un acierto del programa de inducción de las instituciones bancarias.

Por otro lado, la identificación de los trabajadores con su la institución bancaria y sus objetivos es alta, lo que significa otro acierto por parte de los programas de inducción, lo anterior puede desembocar en un alto nivel de compromiso por parte del trabajador

con su Banco, dado que el mismo se siente orgulloso de representar a su institución en cualquier actividad.

Los trabajadores de esta categoría de Bancos, afirmaron que el programa de inducción en el que participaron, les ayudó en su integración al Banco y puesto de trabajo, pero sus supervisores y compañeros de trabajo colaboraron en que la misma fuese más rápida, debido a que fueron estos los que solucionaron ciertas dudas referentes a las funciones y a los servicios del Banco, que mostraron los trabajadores, participantes en el estudio, durante sus primeros días en el puesto de trabajo.

De lo anterior se puede decir, que a pesar que el programa de inducción de esta categoría de Bancos tenga aciertos, como: sentimientos de identificación, alto nivel de conocimiento, de motivación e integración efectiva; el mismo presenta fallas, que aunque son pequeñas, solucionarlas sería de gran utilidad para el desempeño del trabajador, estas fallas son: poco conocimiento de las funciones del cargo, desconocimiento del sindicato de trabajadores del Banco y sus representantes, historia del Banco y la ubicación de todas las dependencias de la organización.

De las tres categorías de Bancos, el programa de inducción que más fallas presentó fue el de la categoría de Bancos Grandes.

En este Banco, los trabajadores afirmaron no conocer aspectos relacionados a la estructura e historia del Banco, sindicato, capital del Banco, las normas de seguridad industrial, valores, costumbres y tradiciones. Esto provocó en los trabajadores que el nivel de motivación fuera bajo, ya que el programa de inducción no colaboró en aumentar sus expectativas y su interés por conocer y permanecer en el Banco, sino que por el contrario las mantuvo iguales y en algunos casos las disminuyó.

En los Bancos Grandes, el nivel de identificación de los trabajadores es bajo, y los mismos sólo muestran interés por participar en las actividades culturales, deportivas y recreativas, más por el hecho de divertirse con sus compañeros y no por representar al Banco.

En cuanto a la integración de los trabajadores al Banco, el programa de inducción tampoco ayudó a que la misma fuese efectiva, sino que más bien fueron los compañeros de trabajo y sus supervisores, quienes aclararon las dudas que los mismos tenían en su primer día de trabajo.

En cuanto a la modalidad de aplicación de los programa de inducción se observó que el método más utilizado fue la charla, acompañada por videos y, según el interés del Banco porque su programa de inducción sea asimilado en su totalidad por los trabajadores participante, se incluyen modalidades tales como folletos o diapositivas. A estos métodos, los trabajadores que respondieron el cuestionario recomendaron que se les añadieran ejercicios prácticos sobre su las funciones de su cargo y recorridos por las instalaciones

Otra de las sugerencia de los trabajadores fue la referida al tiempo de ejecución del programa de inducción, los trabajadores recomendaron que se dedique más tiempo al

programa, para sí poder añadir más información y realizar actividades como los ya nombrados ejercicios prácticos y los recorridos.

La investigación evidenció que en los casos de Bancos Pequeños y Medianos, los participante del programa de inducción consideraron que el instructor que impartió su programa estaba interesado en realizar su labor de la mejor manera posible, no así en los Bancos Grandes, donde los trabajadores consideraron que sus instructores se mostraban desinteresados.

Así mismo, se observó que prácticamente en la totalidad de los casos, el local donde se impartió la inducción, era adecuado, en cuanto a espacio, ventilación e iluminación.

Durante la investigación se observó que en los Bancos con menor cantidad de personal, el programa de inducción es más efectivo, cumpliendo sus objetivos en la mayoría de los trabajadores que participan en él.

El programa de inducción de los Bancos Grandes, presenta mayor cantidad de fallas, suponemos que esto se debe a la dificultad que genera manejar un volumen de trabajadores mayor a ocho mil (8000) personas, y lograr que el programa de inducción sea asimilado por cada una de ellas.

Se puede concluir que, si el programa de inducción se entiende como un proceso sistemático y planificado, mediante el cual se facilita al personal que ingresa a la organización toda la información necesaria para adaptarse de forma rápida a su nueva situación laboral, reduciendo la ansiedad natural asociada al ingreso, los programas de inducción del sector bancario, en regla general cumplen con este propósito, considerándose los mismos como acertados.

Se dice que son acertados, porque con los resultados obtenidos, se pudo constatar que los programas del sector bancario cumplen con más de la mitad de los objetivos que persigue la inducción, los cuales fueron presentados en el marco teórico de la presente investigación. Uno de los objetivos que se consideraron que no se logró, y que es considerado como una de las fallas fue el hecho de no suministrar la información específica relacionada con las funciones del cargo.

Los programas de inducción del sector bancario deberían buscar la manera de corregir las fallas que han sido enumeradas a través del desarrollo de esta investigación, de modo de hacer más rápida y efectiva la incorporación del nuevo trabajador a la organización y al puesto de trabajo. Para tal fin hemos decidido proponer un modelo de programa de inducción que pueda ser eficiente en cualquier empresa del sector (ver anexo No. 8).

Universidad Nacional Abierta y a Distancia
BIBLIOTECA
Cartagena

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANDER-EGG, Ezequiel (1982): **Técnicas de investigación social**, Argentina: Editoria Humanitas, 500 páginas.

ASHFORTH, Blake y Alan SAKS (1996): **Socialization Tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment,** Canada: Academy of Management Journal, Vol. 39, No.1, pages 149-178.

BAKER, Eugene y Daniel FELDMAN (1990): **Strategies of organizational socialization and their impact on newcomer adjustment**, United States: Journal of Managerial, No. 2, sumer, pages 198-212.

BOHLANDER, George y Arthur SHERMAN (1994): **Administración de recursos humanos,** México: Grupo Editorial Iberoamericano. Traducido por María Teresa de Jesús Carter.

CHIAVENATO, Idalberto (1994): **Administración de recursos humanos,** 2da. edición, Colombia: Mc Graw Hill, 540 páginas.

DAO, Nadim (1995): **Aciertos y fallas de los programas de inducción,** VI Jornadas Académicas del Industriólogo, Caracas, UCAB, 2 de junio.

DE LA BARRA, Luis (1994): **Los Recursos Humanos dentro de la estrategia de la Banca del futuro,** XXVIII Asamblea Anual de la Federación Latinoamericana de Bancos, Lima, 3 y 4 de noviembre, Memorias de FELABAN, No. 21.

DICCIONARIO ARISTOS (1978), España: Editorial Ramón Sopena S.A..

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO LEXIS 22 (1983), España: Círculo de Lectores ,Vol. 1.

FARIAS, Gladys y Nieves HERNANDEZ (1991): **Diseño, aplicación y evaluación de un taller de entrenamiento supervisorio de inducción para el nuevo personal,** Venezuela, Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, UCAB.

FISHER, Cynthia (1986): **Organizational Socialization: an integrative review,** United States: Research personnel and human resources management.

GRAN ENCICLOPEDIA ILUSTRADA CIRCULO (1994), España: Círculo de Lectores, Vol. 2.

GRAN ENCICLOPEDIA LAROUSSE (1973), España: Editorial Planeta.

GRASSO V., José (1997): **Innovar en productos bancarios,** Venezuela: Producto, julio, año 14, No.166, página 50.

GUERRERO, Juan y Ivette MUÑOZ (1988): **Programa de inducción para la empresa H.L. Boulton & CO., S.A.. Caracas**, Venezuela, Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, UCAB, 358 páginas.

HELLMAN, Chan Y Wayne MCMILLIN (1994): **Newcomer socialization and affective commitment,** United States: Journal of Social Psychology, Vol. 134(2), pages 261-262.

HERNANDEZ, Roberto y otros (1991): **Metodología de la investigación**, Colombia: Mc Graw Hill, 505 páginas.

ITURRA, Francisco (1996): **Entre la represión y la liberización,** Venezuela: Gerente, septiembre, No. 116, pages 64-65.

KELLY, Scott (1992): **Developing customer orientation among service employees,** United States: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20(1), pages 27-36.

LEVINE, Gene (1996): **Proper orientation reduces turnover,** United States: Bobbin, Vol. 38 (4), pages 70-71.

LEY GENERAL DE BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS (1993), Caracas-Venezuela.

LIGHT, Donald, y Otros (1991): **Sociología,** 5ta. edición, Colombia: Mc Graw Hill, 706 páginas.

MACHADO, Nilyan (1988): **Evaluación de un programa de inducción de una industria manufacturera**, Venezuela, Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, UCAB.

MANN, León (1981): **Elementos de Psicología Social**, 8ta. edición, México: Editorial Limusa, 199 páginas.

MARTINEZ, Víctor y Omar MOLINA (1992): **Diagnóstico del grado de información de los trabajadores de la C.A. Editora El Nacional para el año 1992 sobre los aspectos de la organización y su puesto de trabajo, para diseñar un programa de inducción,** Venezuela, Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, UCAB.

MEIGHAN, Michael (1992): **Programas de inducción**, Colombia: Legis Editores, 144 páginas. Traducido por: Jesús Villamizar Herrera.

ORPEN, Christofer (1995): **The effect of socialization tactics on career succes and satisfaction: a longitudinal study,** Inglaterra: Studia Psychologica, Vol. 37 (2).

PAPPOTO, Jaqueline y Elizabeth REYES (1987): **Diagnóstico para la elaboración de un programa de inducción**, Venezuela, Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, UCAB.

PRODUCTO (1997): **¿ A qué juega la banca?**, Venezuela, año 14, No.166 (julio) , páginas 33-49.

ROBBINS, Stephen (1994): **Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones,** 6ta. edición, México: Prentice Hall Interamericana.

SCHWARTZ, Carole (1991): **Welcome to the company,** United States: HR Focus, Management Associations Human Resources Publication, november, page 19.

SCHEIN, Edgar (1982): **Dinámica de la carrera empresarial,** Estados Unidos: Fondo Educativo Interamericano Inc.

SCHEIN, Edgar (1987): **The art of managing human resources,** United States: Oxford University Press.

SPIEGEL, Murray (1991): **Estadística,** 2da. edición, México: Mc Graw Hill, 556 páginas.

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS (1997): **Boletín Trimestral de Indicadores Financieros (enero - marzo),** Venezuela, Año 5, No. 17.

VARELA, Zaida (1989): **Proposición para el diseño y aplicación de un programa de inducción,** Caracas, Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, UCAB.

WANOUS, John (1992): **Organizational Entry: recruitment, selection an socialization of newcomers,** 2da. ed., United State: Addison-Wesley, 223 page.

WERTHER, William y Keith DAVIS (1982): **Dirección de personal y recursos humanos,** México: Mc Graw Hill. Traducido por: Agustín Contin.

YOUNG, Cheri y Craig LUNDBERG (1996): **Creating a good first day on the job,** United State: CORNELL: Hotel and restaurant administration quarterly, pages 26-33.

ANEXOS

Carta de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieros

ANEXO No. 1:
Carta de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieros

REPÚBLICA DE VENEZUELA
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS
Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

SBIF-GT-DEST- 5420

Caracas, 22 AGO 1997

Ciudadano
Mauricio La Scalea
Presente

Me dirijo a usted en la oportunidad de remitirle, el cuadro de la Distribución por Bancos del Número de Trabajadores de la Banca Comercial y Universal.

Sin más a que hacer referencia, quedo de usted,

Atentamente,

Francisco V. Debera
Superintendente

Anexo: lo indicado

Dirección: Avenida Universidad - Esq. de Traposos - Edf. SUDEBAN - Apartado Postal 6761 - Código Postal 1010 - Fax: 408.91.37

BANCA COMERCIAL Y UNIVERSAL
DISTRIBUCIÓN POR BANCOS DEL NÚMERO DE TRABAJADORES
Marzo-97

BANCOS	NUMERO DE TRABAJADORES		
	OFICINA PRINCIPAL	SUCURSALES Y AGENCIAS	TOTAL
PROVINCIAL (B.U)	4.856	6.574	11.430
MERCANTIL (B. U)	3.672	3.124	6.796
UNIÓN	2.181	3.366	5.547
CARIBE	1.387	2.144	3.531
BANESCO	1.003	837	1.840
LARA	564	958	1.522
FEDERAL	517	662	1.179
CARACAS	1.019	1.504	2.523
EXTERIOR	847	552	1.399
INTERBANK	719	764	1.483
ORINOCO	362	916	1.278
OCCIDENTAL DE DESCUENTO	532	804	1.336
CARONÍ	269	393	662
VENEZOLANO DE CRÉDITO	1.070	410	1.480
PLAZA	193	197	390
CAPITAL	154	355	509
SOFITASA	251	425	676
OCCIDENTE	269	316	585
GUAYANA	214	224	438
BANCO FOMENTO REGIONAL CORO	157	120	277
CANARIAS DE VENEZUELA	219	238	457
CONFEDERADO	131	249	380
NOROCO	165	22	187
MONAGAS	35	70	105
VENEZUELA	2.487	4.615	7.102
CONSOLIDADO	2.023	2.789	4.812
INDUSTRIAL DE VENEZUELA	1.968	1.333	3.301
LATINO	1.113	902	2.015
REPÚBLICA	560	799	1.359
BANCO FOMENTO REGIONAL LOS ANDES	397	546	943
POPULAR	852	1.502	2.354
ANDINO	130	206	336
CITIBANK (B. U)	549	444	993
EXTEBANDES	74	21	95
ING BANK	51	-	51
ABN AMRO BANK	51	2	53
TEQUENDAMA	22	4	26
GANADERO	25	-	25
DO BRASIL	33	-	33
TOTAL	**31.121**	**38.387**	**69.508**

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

GERENCIA TÉCNICA - DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA

(B. U) : BANCOS UNIVERSALES

FUENTE : FORMULARIO SBIF - 016

ANEXO No. 2:
Cuestionario preliminar

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: **RELACIONES INDUSTRIALES**

CUESTIONARIO

A CONTINUACION SE LE PRESENTA UN CUESTIONARIO CON EL OBJETO DE RECOLECTAR LA MAYOR INFORMACION POSIBLE PARA LA EVALUACION DEL PROGRAMA DE INDUCCION DEL BANCO.

SOLICITAMOS DE USTED LA MAYOR SINCERIDAD POSIBLE A FIN DE OBTENER LA INFORMACION MAS VERAZ, DE USTED DEPENDE EL EXITO DE NUESTRO ESTUDIO.

EL CUESTIONARIO ES TOTALMENTE **CONFIDENCIAL**, ESTO GARANTIZA EL ANONIMATO.

NO CONSULTE CON SUS COMPAÑEROS O SUPERVISORES, EL CUESTIONARIO ES **INDIVIDUAL.**

IMPORTANTE: POR RAZONES DE TIEMPO PARA REALIZAR EL ESTUDIO, SE AGRADECE DEVOLVER EL CUESTIONARIO EL DÍA_____.

NOMBRE DEL BANCO:_____
FECHA EN QUE INGRESO:_____

1.- ¿Sabe usted en que año se fundó el Banco?
Si___ No___ ¿Cuándo?_____

2.- ¿Quiénes fueron sus fundadores?
_____

3.- El capital del Banco es:
___ del Estado
___ Extranjero
___ Privado-Nacional

4.- ¿Conoce quién es el actual Presidente del Banco?
_____

5.- ¿Conoce usted el organigrama general del Banco?
Si___ No___

6.- ¿Conoce usted el número de sucursales del Banco?
Si___ No___ ¿Cuántas?_____

7.- ¿Cuál es la denominación formal de su cargo?
_____

8.- ¿Cuáles son las funciones principales de su cargo?
_____
_____
_____

9.- La unidad organizativa a la que usted pertenece es:
___Departamento
___Unidad
___Sección
___Gerencia

10.- ¿Cuál es el nombre completo de su unidad organizativa?
_____

11.- ¿Conoce usted el objetivo fundamental de su unidad organizativa?
_____

12.- ¿Cuál es la persona de mayor jerarquía en su unidad organizativa?
_____

13.- ¿Dónde se ubica su unidad organizativa dentro del organigrama general del Banco?
_____

14.- ¿Quién es su supervisor inmediato y qué cargo ocupa?
_____

15.- ¿Conoce el papel que juega su trabajo dentro del proceso productivo del Banco?
Si___ No___

16.- ¿Conoce las personas y los cargos vinculados con su puesto? Por favor nombre algunas.
_____
_____

17.- ¿Conoce los beneficios socio-económicos que le brinda el Banco?
Si___ No___

18.- Marque con una equis (X) cuáles de los siguientes beneficios le son brindados por el Banco.
___Bonificación por vacaciones
___Utilidades
___Utiles escolares
___Seguro de hospitalización, cirugía y maternidad
___Seguro de vida
___Seguro de accidentes
___Estímulo por años de servicio
___Bonificación por matrimonio
___Bonificación por nacimiento de hijos
___Contribución por fallecimiento
___Caja de ahorros
___Ayuda para estudios
___Uniformes
___Otros. Nómbrelos:_____
_____

19.- ¿Sabe usted a quién acudir en caso de necesitar algún trámite relacionado con los beneficios del Convenio Colectivo (seguros, anticipos, permisos, vacaciones, etc.)?
Nombre_____Cargo_____Dependencia_____

20.- ¿Conoce usted sus posibilidades de ascenso y desarrollo dentro del Banco?
Si___ No___

21.- ¿Sabe usted si el Banco posee un sindicato?
Si___ No____

22.- ¿Sabe su nombre?
_____

23.- ¿Alguno de los miembros del sindicato participó en su programa de inducción?
Si___ No___

24.- ¿Conoce usted las normas de higiene y seguridad del Banco?
Si___ No___

25.- ¿Conoce usted la ubicación de las siguientes dependencias:?

Dependencia	Si	No
Baños		
Comedor		
Enfermería		
Sala de Conferencias		
Departamento de Servicios Generales		
Gerencia de Recursos Humanos		
Oficina Principal del Banco (en caso de trabajar en una sucursal)		

26.- Una vez culminado el programa de inducción, su interés por conocer más sobre el banco fue:

___Nada
___Poco
___Mucho

¿En qué aspectos?_____
_____

27.- Una vez culminado el programa de inducción su interés por permacer en la empresa fue:

___Mayor que antes del programa
___Igual que antes del programa
___Menor que antes del programa

28.- ¿Cuáles eran sus expectativas cuando ingresó al Banco?

_____
_____
_____
_____

29.- Una vez culminado el programa de inducción, sus expectativas:

___Aumentaron (pase a la pregunta 30)
___Disminuyeron (pase a la pregunta 31)
___Se mantuvieron iguales (pase a la pregunta 32)

30.- ¿Qué expectativas le creó el programa de inducción?

_____
_____

31.- ¿Qué aspectos del programa de inducción incidieron en el aumento o diminución de sus expectativas y de su interés por permanecer en el Banco?

_____
_____
_____

32.- ¿Una vez culminado el programa de inducción, sintió que sus objetivos profesionales coincidían con los del Banco?

Si ___ No___

¿En qué aspectos?_____
_____

33.- ¿Durante el programa de inducción le dieron a conocer algunas de las costumbres o tradiciones del Banco?

Si___ No___

¿Cuáles?_____
_____

34.- ¿Se siente usted identificado con los valores, costumbres y tradiciones del Banco?

Si___ No___

35.- ¿Conoce usted las actividades culturales y recreativas del Banco? Por favor nombre algunas.
Si___ No___

_____

_____

36.- ¿Estaría usted dispuesto a representar al Banco en alguna de las actividades deportivas existentes?
Si___ No___ ¿Por qué?_____

37.- ¿Participa usted en alguna de las actividades sociales y culturales del Banco?
Si___ No___ ¿Por qué?_____

38.- ¿Siente usted que el programa de inducción le ayudó a integrarse más rápido a su puesto en el Banco?
___Mucho
___Poco
___Nada

39.- El primer día después de participar en el programa de inducción, ¿al llegar a su trabajo se sintió?:
___Muy seguro
___Poco seguro y algo desorientado
___Inseguro y totalmente desorientado

40.- Durante sus primeros días en el puesto, ¿conoció a todos sus compañeros de trabajo?
Si___ No___

41.- ¿Cómo los conoció?
___ a través del trato diario
___ a través de un supervisor

42.- ¿ Cómo fue la recepción de sus compañeros el día de su ingreso?
___Interesados
___Indiferentes
___Ni muy interesados, ni muy indiferentes

43.- ¿Considera usted que sus compañeros facilitaron su integración al grupo?
Si___ No___

44.- ¿Considera usted que sus compañeros facilitaron su integración al puesto de trabajo?
Si___ No___

45.- ¿Siente usted que el programa de inducción le facilitó las herramientas y los recursos necesarios para la realización efectiva de su trabajo?
Si___ No___ ¿Por qué?_____

_____

46.- Una vez culminado el programa de inducción , ¿debió consultar a sus compañeros o supervisores dudas sobre:?

	Si	No
Instalaciones		
Servicios		
Funciones de su cargo		

47.- ¿Cuánto duró su programa de inducción?

_____

48.- Marque con una equis (X) cuáles de los siguientes métodos fueron utilizados en su programa de inducción:

___Charlas
___Videos
___Diapositivas
___Folletos y otros materiales escritos
___Recorridos por las instalaciones
___Otros. Nómbrelos:_____

49.- ¿Considera usted que los instructores se mostraban interesados por lo que hacían?
Si___ No___

50.- Considera que el local donde se desarrolló su programa de inducción era:
___Adecuado
___Inadecuado ¿En qué aspectos?_____
_____

51.- Considera que la información suministrada durante su inducción fue:
___Suficiente
___Insuficiente ¿En que aspectos?_____
_____

52.- ¿Desea usted hacer algún comentario o sugerencia sobre su programa de inducción?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

ANEXO No. 3:
Instrumento de validación

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES

VALIDACION DEL INSTRUMENTO:

A continuación se le presenta un instrumento de validación del cuestionario a ser utilizado en la tesis de grado de título: "Aciertos y fallas de los programas de inducción del sector bancario como base para proponer un modelo eficiente de programa de inducción".

Solicitamos de usted su colaboración en la evaluación del cuestionario, a través del formato anexo, el método que se está empleando es el de **validez de contenido** "que se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide." (Hernández y otros, 1991, página 243), en el cual usted deberá considerar:

A.- El lenguaje mide lo que se quiere medir (ítem).
B.- La escala es la correcta para el ítem.
C.- La ubicación del ítem en la encuesta es la adecuada.

La evaluación del cuestionario se realizará ítem por ítem, por lo cual pedimos que llene con un equis (X), si su decisión es Si o No, en cada una de las cuadrículas correspondientes a los tres aspectos a considerar en cada ítem. Al final del formato se presenta una ficha que deberá llenar con su decisión sobre el cuestionario y las observaciones que tiene del mismo.

Los investigadores agradecen su valiosa colaboración en ésta importante etapa del trabajo final.

Atentamente

Mauricio J. La Scalea H. — José Adelino Pinto G.

Validación del instrumento:

Leyenda:

A.- El lenguaje mide lo que se quiere medir (ítems).
B.- La escala es la correcta para el ítems.
C.- La ubicación en la encuesta es la adecuada.

	A		B		C	
ÍTEMS	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1.- ¿Sabe usted en que año se fundó el Banco? Si___ No___ ¿Cuándo?____						
2.- ¿Quiénes fueron sus fundadores?						
3.- El capital del Banco es: ___del Estado ___Extranjero ___Privado-Nacional						
4.- ¿Conoce quién es el actual Presidente del Banco?						
5.- ¿Conoce usted el organigrama general del Banco? Si___ No___						
6.- ¿Conoce usted el número de sucursales del Banco? Si___ No___ ¿Cuántas ?_____						
7.- ¿Cuál es la denominación formal de su cargo?						
8.- ¿Cuáles son las funciones principales de su cargo?						
9.- La unidad organizativa a la que usted pertenece es: ___Departamento ___Unidad ___Sección ___Gerencia						
10.- ¿Cuál es el nombre completo de su unidad organizativa?						
11.- ¿Conoce usted el objetivo fundamental de su unidad organizativa?						
12.- ¿Cuál es la persona de mayor jerarquía en su unidad organizativa?						
13.- ¿Dónde se ubica su unidad organizativa dentro del organigrama general del Banco?						

14.- ¿Quién es su supervisor inmediato y que cargo ocupa?						
15.- ¿Conoce el papel que juega su trabajo dentro del proceso productivo del Banco? Si___ No___						
16.- ¿Conoce las personas y los cargos vinculados con su puesto? Por favor nombre algunas.						
17.- ¿Conoce los beneficios socio-económicos que le brinda el Banco? Si___ No___						
18.- Marque con una equis (X) cuales de los siguientes beneficios le son brindados por el Banco. ___Bonificación por vacaciones ___Utilidades ___Utiles escolares ___Seguro de hospitalización, cirugía y maternidad ___Seguro de vida ___Seguro de accidentes ___Estímulo por años de servicio ___Bonificación por matrimonio ___Bonificación por nacimiento de hijos ___Contribución por fallecimiento ___Caja de ahorros ___Ayuda para estudios ___Uniformes						
19.- ¿Sabe usted a quién acudir en caso de necesitar algún trámite relacionado con los beneficios del Convenio Colectivo (seguros, anticipos, permisos, vacaciones, etc.)? Nombre_____ Cargo_____ Dependencia_____						
20.- ¿Conoce usted sus posibilidades de ascenso y desarrollo dentro del Banco? Si___ No___						
21.- ¿Sabe usted si el Banco posee un sindicato? Si___ No____						
22.- ¿Sabe su nombre?						
23.- ¿Alguno de los miembros del sindicato participó en su programa de inducción? Si___ No___						
24.- Conoce usted las normas de higiene y seguridad del Banco? Si___ No___						

25.- ¿Conoce usted la ubicación de las siguientes dependencias:? Dependencia Si No Baños ___ ___ Comedor ___ ___ Enfermería ___ ___ Sala de Conferencia ___ ___ Departamento de Servicios Generales___ ___ Gerencia de Recursos Humanos ___ ___ Oficina Principal del Banco (en caso de trabajar en una sucursal) ___ ___						
26.- Una vez culminado el programa de inducción, su interés por conocer más sobre el banco fue: ___Nada ___Poco ___Mucho ¿En qué aspectos?						
27.- Una vez culminado el programa de inducción su interés por permanecer en la empresa fue: ___Mayor que antes del programa ___Igual que antes del programa ___Menor que antes del programa						
28.- ¿Cuáles eran sus expectativas cuando ingreso al Banco?						
29.- Una vez culminado el programa de inducción, sus expectativas: ___Aumentaron (pase a la pregunta 30) ___Disminuyeron (pase a la pregunta 31) ___Se mantuvieron iguales (pase a la pregunta 32)						
30.- ¿Qué expectativas le creó el programa de inducción?						
31.- ¿Qué aspectos del programa de inducción incidieron en el aumento o diminución de sus expectativas y de su interés por permanecer en el Banco?						
32.- ¿Una vez culminado el programa de inducción, sintió que sus objetivos profesionales coincidían con los del Banco? Si ___ No___ ¿En qué aspectos?						
33.- Durante el programa de inducción le dieron a conocer algunas de las costumbres o tradiciones del Banco? Si___ No___ ¿Cuáles?						

34.- ¿Se siente usted identificado con los valores, costumbres y tradiciones del Banco? Si___ No___						
35.- ¿Conoce usted las actividades culturales y recreativas del Banco? Por favor nombre algunas. Si___ No___						
36.- ¿Estaría usted dispuesto a representar al Banco en alguna de las actividades deportivas existentes? Si___ No___ ¿Por qué?						
37.- ¿Participa usted en alguna de las actividades sociales y culturales del Banco? Si___ No___ ¿Por qué?						
38.- ¿Siente usted que el programa de inducción le ayudó a integrase más rápido a su puesto en el Banco? ___Mucho ___Poco ___Nada						
39.- El primer día después de participar en el programa de inducción, ¿al llegar a su trabajo se sintió?: ___Muy seguro ___Poco seguro y algo desorientado ___Inseguro y totalmente desorientado						
40.- Durante sus primeros días en el puesto, ¿conoció a todos sus compañeros de trabajo? Si___ No___						
41.- ¿Cómo los conoció? ___a través del trato diario ___a través de un supervisor						
42.- ¿ Cómo fue la recepción de sus compañeros el día de su ingreso? ___Interesados ___Indiferentes ___Ni muy interesados ni muy indiferentes						
43.- ¿Considera usted que sus compañeros facilitaron su integración al grupo? Si___ No___						
44.- ¿Considera usted que sus compañeros facilitaron su integración al puesto de trabajo? Si___ No___						
45.- ¿Siente usted que el programa de inducción le facilitó las herramientas y los recursos necesarios para la realización efectiva de su trabajo? Si___ No___ ¿Por qué?						

46.- Una vez culminado el programa de inducción , ¿debió consultar a sus compañeros o supervisores dudas sobre:? Si No Instalaciones ___ ___ Servicios ___ ___ Funciones de su cargo ___ ___						
47.- ¿Cuanto duró su programa de inducción?						
48.- Marque con una equis (X) cuáles de los siguientes métodos fueron utilizados en su programa de inducción: ___Charlas ___Discusión en grupo ___Videos ___Diapositivas ___Folletos y otros materiales escritos ___Recorridos por las instalaciones ___Otros. Nómbrelos:						
49.- ¿Considera usted que los instructores se mostraban interesados por lo que hacían? Si___ No___						
50.- Considera que el local donde se desarrolló su programa de inducción era: ___Adecuado ___Inadecuado ¿En qué aspectos?						
51.- Considera que la información suministrada durante su inducción fue: ___Suficiente ___Insuficiente ¿En qué aspectos?						
52.- ¿Desea usted hacer algún comentario o sugerencia sobre su programa de inducción?						

Revisado por :_____.
Cargo que ocupa:_____.
Decisión: Aprobado_____.
Negado_____.

Observaciones:_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____.

Firma:_____.

Fecha:_____.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES

CUESTIONARIO

A CONTINUACION SE LE PRESENTA UN CUESTIONARIO CON EL OBJETO DE RECOLECTAR LA MAYOR INFORMACION POSIBLE PARA LA EVALUACION DEL PROGRAMA DE INDUCCION DEL BANCO

SOLICITAMOS DE USTED LA MAYOR SINCERIDAD POSIBLE A FIN DE OBTENER LA INFORMACION MAS VERAZ. DE USTED DEPENDE EL EXITO DE NUESTRO ESTUDIO

EL CUESTIONARIO ES TOTALMENTE CONFIDENCIAL, ESTO GARANTIZA EL ANONIMATO

NO CONSULTE CON SUS COMPAÑEROS O SUPERVISORES, EL CUESTIONARIO ES INDIVIDUAL

IMPORTANTE: POR RAZONES DE TIEMPO PARA REALIZAR EL ESTUDIO, SE AGRADECE DEVOLVER EL CUESTIONARIO EL DIA_____

NOMBRE DEL EMPLEADO _____
FECHA EN QUE INGRESO _____

ANEXO No. 4: Cuestionario final

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: **RELACIONES INDUSTRIALES**

CUESTIONARIO

A CONTINUACION SE LE PRESENTA UN CUESTIONARIO CON EL OBJETO DE RECOLECTAR LA MAYOR INFORMACION POSIBLE PARA LA EVALUACION DEL PROGRAMA DE INDUCCION DEL BANCO.

SOLICITAMOS DE USTED LA MAYOR SINCERIDAD POSIBLE A FIN DE OBTENER LA INFORMACION MAS VERAZ, DE USTED DEPENDE EL EXITO DE NUESTRO ESTUDIO.

EL CUESTIONARIO ES TOTALMENTE **CONFIDENCIAL**, ESTO GARANTIZA EL ANONIMATO.

NO CONSULTE CON SUS COMPAÑEROS O SUPERVISORES, EL CUESTIONARIO ES **INDIVIDUAL.**

IMPORTANTE: POR RAZONES DE TIEMPO PARA REALIZAR EL ESTUDIO, SE AGRADECE DEVOLVER EL CUESTIONARIO EL DÍA_____.

NOMBRE DEL BANCO:_____
FECHA EN QUE INGRESO:_____

Co.1.- ¿Sabe usted en que año se fundó el Banco?
Si___ No___ ¿Cuándo? _____

Co.2.- ¿Quiénes fueron sus fundadores?
_____
_____

Co.3.- El capital del Banco es:
___del Estado
___Extranjero
___Privado-Nacional

Co.4.- ¿Quién es el actual Presidente del Banco?
_____

Co.5.- ¿Conoce usted el organigrama del Banco?
Si___ No___

Co.6.- ¿Cuál es la denominación formal de su cargo?
_____

Co.7.- El programa de inducción le ayudó a conocer las funciones principales de su cargo:
Si___ No___

Co.8.- ¿Cuál es el nombre completo de su dependencia?
_____

Co.9.- ¿Conoce usted el objetivo fundamental de su dependencia?
Si___ No___

Co.10.- ¿Cuál es la persona de mayor jerarquía en su dependencia?
_____

Co.11.- ¿Quién es su supervisor inmediato y que cargo ocupa?
_____
_____

Co.12.- ¿Conoce los beneficios socio-económicos que le brinda el Banco?
Si___ No___

Co.13.- Marque con una equis (X) cuáles de los siguientes beneficios le son brindados por el Banco:
___Bonificación por vacaciones
___Utilidades
___Utiles escolares
___Seguro de hospitalización, cirugía y maternidad
___Seguro de vida
___Seguro de accidentes
___Estímulo por años de servicio
___Bonificación por matrimonio
___Bonificación por nacimiento de hijos
___Contribución por fallecimiento
___Caja de ahorros
___Ayuda para estudios
___Uniformes
___Otros. Nómbrelos: _____

Co.14.- ¿Sabe usted a quién acudir en caso de necesitar algún trámite relacionado con los beneficios arriba mencionados?
Si___ No___

Co.15.- ¿Conoce usted sus posibilidades de ascenso y desarrollo dentro del Banco?
Si___ No___

Co.16.- ¿Conoce usted la ubicación de las siguientes dependencias?

Dependencia	Si	No
Baños		
Comedor		
Enfermería		
Sala de Conferencias		
Departamento de Servicios Generales		
Gerencia de Recursos Humanos		
Oficina Principal del Banco (en caso de trabajar en una sucursal)		

Co.17.- ¿Sabe usted si el Banco posee un sindicato?
Si___ No___
¿Cuál es su nombre? _____

Co.18.- ¿Alguno de los miembros del sindicato participó en su programa de inducción?
Si___ No___

Co.19.- ¿Conoce usted las normas de higiene y seguridad industrial del Banco?
Si___ No___

Mt.1.-Una vez culminado el programa de inducción, su interés por conocer acerca del Banco fue:
___Mayor que cuando ingresó
___Igual que cuando ingresó
___Menor que cuando ingresó
¿En qué aspectos? _____
_____

Mt.2.- Una vez culminado el programa de inducción su interés por permanecer en el Banco fue:
___Mayor que antes del programa
___Igual que antes del programa
___Menor que antes del programa

Mt.3.- Una vez culminado el programa de inducción, sus expectativas con relación a su trabajo en el Banco:
___Aumentaron (pase a la Mt.4 y luego a la Id.1)
___Disminuyeron (pase a la Mt.5 y continúe)
___Se mantuvieron iguales (pase a la Id.1)

Mt.4.- Marque con una equis (x) cuáles de las siguientes expectativas le creó el programa de inducción:
___Desarrollo Profesional
___Prestigio del Banco
___Estabilidad laboral
___Beneficios socio-económicos competitivos
___Participación en la toma de decisiones
___Relaciones interpersonales y trabajo en equipos
___Ambiente de trabajo
___Valoración del trabajo
___Otras. Nómbrelas: _____
_____

Mt.5.- Marque con una equis (x) cuáles de los siguientes aspectos del programa de inducción incidieron en la disminución de sus expectativas:
___Lugar de aplicación del programa
___El instructor
___Metódo de aplicación del programa
___Poca información sobre los beneficios
___Posibilidad de desarrollo profesional
___Desconocimiento del puesto de trabajo
___Desconocimiento de la organización
___Otros. Nómbrelos: _____
_____

Id.1.- ¿Una vez culminado el programa de inducción, sintió que sus objetivos coincidían con los del Banco?
Si___ No___
¿En qué aspectos?_____
_____

Co.20.- Durante el programa de inducción le dieron a conocer algunos de los valores, costumbres y tradiciones del Banco:
Si___ No___
¿Cuáles?_____
_____

Id.2.- ¿Se siente usted identificado con los valores, costumbres y tradiciones del Banco?
Si___ No___

Co.21.- ¿Conoce usted cuáles son las actividades culturales, deportivas y recreativas del Banco?
Si___ No___

Id.3.- ¿Estaría usted dispuesto a participar en alguna de las actividades culturales, deportivas y recreativas?
Si___ No___
¿Por qué?_____
_____

It.1.- ¿Siente usted que el programa de inducción le ayudó a integrarse más rápidamente a su puesto de trabajo en el Banco?
___Mucho
___Poco
___Nada
¿Por qué? _____
_____

It.2.- El primer día después de participar en el programa de inducción, ¿cómo se sintió al llegar a su puesto de trabajo?
___Seguro
___Poco seguro y algo desorientado
___Inseguro y totalmente desorientado

It.3.- Durante los primeros días en su puesto de trabajo, ¿le presentaron a todos sus compañeros?
Si___ No___

It.4.- ¿ Sus compañeros de trabajo estaban informados de su ingreso al Banco?
Si___ No___

It.5.- ¿Considera usted que su supervisor facilitó su integración a su dependencia y puesto de trabajo?
Si___ No___

It.6.- ¿Considera usted que sus compañeros facilitaron su integración al grupo y al puesto de trabajo?
Si___ No___

It.7.- ¿Siente usted que el programa de inducción le facilitó la información y los recursos necesarios para la realización efectiva de su trabajo?
Sí___ No___
¿Por qué? _____
_____

It.8.-Una vez culminado el programa de inducción, ¿debió consultar a sus compañeros o a su supervisor dudas a cerca de?

	Sí	No
Instalaciones		
Servicios		
Funciones de su cargo		

Md.1.- Su programa de inducción duró:
___Menos de cuatro horas
___Entre cuatro y ocho horas
___Más de ocho horas

Md.3.- ¿Considera usted que los instructores se mostraban interesados por lo que hacían?
Sí___ No__

Md.2.- Marque con una equis (X) cuáles de los siguientes métodos fueron utilizados en su programa de inducción:
___Charlas
___Videos
___Diapositivas
___Folletos y otros materiales escritos
___Recorridos por las instalaciones
___Dinámica de grupo
___Otros. Nómbrelos: _____
_____

Md.4.- Considera que el local donde se desarrolló su programa de inducción era:
___Adecuado
___Inadecuado
¿Por qué? _____
_____

Md.5.- Considera que la información suministrada durante su inducción fue:
___Suficiente
___Insuficiente
¿Por qué? _____
_____

Md.6.- Comentarios o sugerencias acerca de su programa de inducción:
_____
_____
_____
_____
_____
_____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

ANEXO No. 5: Libro de códigos

LIBRO DE CÓDIGOS

Co.1.- ¿Sabe usted en que año se fundó el Banco?
Si (2)
No (1)

Co.2.- ¿Quiénes fueron sus fundadores?
Conoce (1)
No conoce (0)

Co.3.- El capital del Banco es:
Conoce (1)
No conoce (0)

Co.4.- ¿Quién es el actual Presidente del Banco?
Conoce (1)
No conoce (0)

Co.5.- ¿Conoce usted el organigrama del Banco?
Si (2)
No (1)

Co.6.- ¿Cuál es la denominación formal de su cargo?
Conoce (1)
No conoce (0)

Co.7.- El programa de inducción le ayudó a conocer las funciones principales de su cargo:
Si (2)
No (1)

Co.8.- ¿Cuál es el nombre completo de su dependencia?
Conoce (1)
No conoce (0)

Co.9.- ¿Conoce usted el objetivo fundamental de su dependencia?
Si (2)
No (1)

Co.10.- ¿Cuál es la persona de mayor jerarquía en su dependencia?
Conoce (1)
No conoce (0)

Co.11.- ¿Quién es su supervisor inmediato y que cargo ocupa?
Conoce (1)
No conoce (0)

Co.12.- ¿Conoce los beneficios socio-económicos que le brinda el Banco?
Si (2)
No (1)

Co.13.- Marque con una equis (X) cuáles de los siguientes beneficios le son brindados por el Banco:

13.1. Bonificación por vacaciones
Conoce (1)
No conoce (0)

13.2. Utilidades
Conoce (1)
No conoce (0)

13.3. Utiles escolares
Conoce (1)
No conoce (0)

13.4. Seguro de hospitalización, cirugía y maternidad
Conoce (1)
No conoce (0)

13.5. Seguro de vida
Conoce (1)
No conoce (0)

13.6. Seguro de accidentes
Conoce (1)
No conoce (0)

13.7. Estímulo por años de servicio
Conoce (1)
No conoce (0)

13.8. Bonificación por matrimonio
Conoce (1)
No conoce (0)

13.9. Bonificación por nacimiento de hijos
Conoce (1)
No conoce (0)

13.10. Contribución por fallecimiento
Conoce (1)
No conoce (0)

13.11. Caja de ahorros
Conoce (1)
No conoce (0)

13.12. Ayuda para estudios
Conoce (1)
No conoce (0)

13.13. Uniformes
Conoce (1)
No conoce (0)

Co.14.- ¿Sabe usted a quién acudir en caso de necesitar algún trámite relacionado con los beneficios arriba mencionados?
Si (2)
No (1)

Co.15.- ¿Conoce usted sus posibilidades de ascenso y desarrollo dentro del Banco?
Si (2)
No (1)

Co.16.- ¿Conoce usted la ubicación de las siguientes dependencias?

Dependencia	Si	No
16.1.Baños	(2)	(1)
16.2.Comedor	(2)	(1)
16.3.Enfermería	(2)	(1)
16.4.Sala de Conferencias	(2)	(1)
16.5.Departamento Servicios Generales	(2)	(1)
16.6.Gerencia de Recursos Humanos	(2)	(1)
16.7.Oficina Principal del Banco (en caso de trabajar en una sucursal)	(2)	(1)

Co.17.- ¿Sabe usted si el Banco posee un sindicato?
Si (2)
No (1)

Co.18.- ¿Alguno de los miembros del sindicato participó en su programa de inducción?
Si (2)
No (1)

Co.19.- ¿Conoce usted las normas de higiene y seguridad industrial del Banco?
Si (2)
No (1)

Mt.1.-Una vez culminado el programa de inducción, su interés por conocer acerca del Banco fue:
Mayor que cuando ingresó (3)
Igual que cuando ingresó (2)
Menor que cuando ingresó (1)

Mt.2.- Una vez culminado el programa de inducción su interés por permanecer en la empresa fue:
Mayor que antes del programa (3)
Igual que antes del programa (2)
Menor que antes del programa (1)

Mt.3.- Una vez culminado el programa de inducción, sus expectativas con relación a su trabajo en el Banco:
Aumentaron (3)
Disminuyeron (2)
Se mantuvieron iguales (1)

Mt.4.- Marque con una equis (x) cuáles de las siguientes expectativas le creó el programa de inducción:
4.1. Desarrollo Profesional
Creó (1)
No creó (0)
4.2. Prestigio del Banco
Creó (1)
No creó (0)
4.3. Estabilidad laboral
Creó (1)
No creó (0)
4.4. Beneficios socio-económicos competitivos
Creó (1)
No creó (0)
4.5. Participación en la toma de decisiones
Creó (1)
No creó (0)
4.6. Relaciones interpersonales y trabajo en equipos
Creó (1)
No creó (0)
4.7. Ambiente de trabajo
Creó (1)
No creó (0)
4.8. Valoración del trabajo
Creó (1)
No creó (0)
4.9. Otras
Creó (1)
No creó (0)

Mt.5.- Marque con una equis (x) cuáles de los siguientes aspectos del programa de inducción incidieron en la disminución de sus expectativas:
5.1. Lugar de aplicación del programa
Influyó (1)
No influyó (0)
5.2. El instructor
Influyó (1)
No influyó (0)
5.3. Metódo de aplicación del programa
Influyó (1)
No influyó (0)
5.4. Poca información sobre los beneficios
Incidió (1)
No incidió (0)
5.5. Posibilidad de desarrollo profesional
Influyó (1)
No influyó (0)
5.6. Desconocimiento del puesto de trabajo
Influyó (1)
No influyó (0)
5.7. Desconocimiento de la organización
Influyó (1)
No influyó (0)
5.8. Otros
Influyó (1) No influyó (0)

Id.1.- ¿Una vez culminado el programa de inducción, sintió que sus objetivos coincidían con los del Banco?
Si (2)
No (1)

Co.20.- Durante el programa de inducción le dieron a conocer algunos de los valores, costumbres y tradiciones del Banco:
Si (2)
No (1)

Id.2.- ¿Se siente usted identificado con los valores, costumbres y tradiciones del Banco?
Si (2)
No (1)

Co.21.- ¿Conoce usted cuáles son las actividades culturales, deportivas y recreativas del Banco?
Si (2)
No (1)

Id.3.- ¿Estaría usted dispuesto a participar en alguna de las actividades culturales, deportivas y sociales?
Si (2)
No (1)

It.1.- ¿Siente usted que el programa de inducción le ayudó a integrarse más rápidamente a su puesto de trabajo en el Banco?
Mucho (3)
Poco (2)
Nada (1)

It.2.- El primer día después de participar en el programa de inducción, ¿cómo se sintió al llegar a su puesto de trabajo?
Seguro (3)
Poco seguro y algo desorientado (2)
Inseguro y totalmente desorientado (1)

It.3.- Durante los primeros días en su puesto de trabajo, ¿le presentaron a todos sus compañeros?
Si (2)
No (1)

It.4.- ¿Sus compañeros de trabajo estaban informados de su ingreso al Banco?
Si (2)
No (1)

It.5.- ¿Considera usted que su supervisor facilitó su integración a su dependencia y puesto de trabajo?
Si (2)
No (1)

It.6.- ¿Considera usted que sus compañeros facilitaron su integración al grupo y al puesto de trabajo?
Si (2)
No (1)

It.7.- ¿Siente usted que el programa de inducción le facilitó la información y los recursos necesarios para la realización efectiva de su trabajo?
Si (2)
No (1)

It.8.- Una vez culminado el programa de inducción, ¿debió consultar a sus compañeros o a su supervisor dudas a cerca de?

	Si	No
8.1. Instalaciones	(2)	(1)
8.2. Servicios	(2)	(1)
8.3. Funciones de su cargo	(2)	(1)

Md.1.- Su programa de inducción duró:
Menos de cuatro horas (3)
Entre cuatro y ocho horas (2)
Más de ocho horas (1)

Md.2.- Marque con una equis (X) cuáles de los siguientes métodos fueron utilizados en su programa de inducción:
2.1. Charlas
Utilizado (1)
No utilizado (0)
2.2. Videos
Utilizado (1)
No utilizado (0)
2.3. Diapositivas
Utilizado (1)
No utilizado (0)
2.4. Folletos y otros material escritos
Utilizado (1)
No utilizado (0)
2.5. Recorridos por las instalaciones
Utilizado (1)
No utilizado (0)
2.6. Dinámica de grupo
Utilizado (1)
No utilizado (0)
2.7. Otros
Utilizado (1)
No utilizado (0)

Md.3.- ¿Considera usted que los instructores se mostraban interesados por lo que hacían?
Si (2)
No (1)

Md.4.- Considera que el local donde se desarrolló su programa de inducción era:
Adecuado (1)
Inadecuado (0)

Md.5.- Considera que la información suministrada durante su inducción fue:
Suficiente (1)
Insuficiente (0)

ANEXO No. 6:
Carta de presentación de los investigadores

Caracas, xx de xxxxx de 1997

Señores Banco xxxxxx.
Departamento de Recursos Humanos.
Presente.-

Los suscritos Mauricio Javier La Scalea H., portador de la cédula de identidad N° 11.312.204 y José Adelino Pinto G., portador de la cédula de identidad N° 11.682.418, estudiantes de 5° año de Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello, nos dirigimos a ustedes en ocasión de solicitar su colaboración para la elaboración de nuestro Trabajo de Grado, el cual se titula "*Aciertos y fallas de los programas de inducción del sector bancario como base para proponer un modelo eficiente de programa de inducción.*"

La colaboración que solicitamos consiste en permitirnos realizar una pequeña encuesta a una muestra de su personal que haya sido sometido recientemente al programa de inducción de su compañía.

Aclaramos de antemano, que la información suministrada será únicamente de nuestro conocimiento y del de nuestro tutor académico el Licenciado Carlos Otaño, portador de la cédula de identidad N° 2.089.762, ya que las instituciones serán denominadas con seudónimos que permitan mantener la confidencialidad de la información.

Agradeciendo de antemano su colaboración.
Quedamos de usted, muy atentamente.

Mauricio J. La Scalea H.
C.I. N° 11.312.204

José Adelino Pinto G.
C.I. N° 11.682.418

ANEXO NO.7:
Matrices de vaciado de datos

NOMBRE DEL BANCO 1

	ITEMS	Co.1	Co.2	Co.3	Co.4	Co.5	Co.6	Co.7	Co.8	Co.9	Co.10	Co.11	Co.12	Co.13													Co.14	Co.15	Co.16							Co.17	Co.18	Co.19	Co.20
SUJETOS														1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			1	2	3	4	5	6	7				
1		2	0	0	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
2		2	0	0	1	1	0	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1		2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
3		1	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0		2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1
4		1	0	0	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
5		1	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1		2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1
6		1	0	0	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1		2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2
7		2	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1
8		2	1	0	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
9		1	0	0	1	1	1	2	1	1	1	0	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1		2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1
10		2	0	0	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1
11		2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1		2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2
12		2	1	0	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
13		2	0	0	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
14		1	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1
15		1	0	1	1	1	1	1	0	2	1	0	2	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1		2	1	2	2	2	1	2	2	0	2	1	1	1
16		2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1
17		2	0	0	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1		2	2	2	2	2	1	1	2	0	1	1	2	1
18		1	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1		2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	1	1
19		2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20		1	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1
21		2	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0		1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1

NOMBRE DEL BANCO 1

Co.21	Mt. 1	Mt. 2	Mt. 3	Mt. 4								Mt. 5							Id. 1	Id. 2	Id. 3	It. 1	It. 2	It. 3	It. 4	It. 5	It. 6	It. 7	It. 8			Md.1	Md.2								Md.3	Md.4	Md.5
				1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7											1	2	3		1	2	3	4	5	6	7			
2	1	1	1																1	1	1	3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	3	0	0						0	0	0
3	1	1	2									1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	0						1	0	0
2	3	1	2									1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	3	0	0						1	0	0
1	2	2	1																1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	3	1	1						1	1	1
1	2	3	1																2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	1	0						2	1	1
2	2	2	1																1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	0						1	1	0
1	3	2	3	0	0	0	1	0	0	0	0								1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	1	1						2	1	0
1	2	2	3	1	1	1	1	0	1	1	0								1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	1	1						1	0	0
1	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0								2	1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	0						2	1	1
2	2	2	3	1	1	1	1	0	0	0	0								2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1						2	0	0
2	3	2	2									0	0	0	1	1	1	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	0						1	1	0
2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0						2	1	1
2	3	2	3	1	1	1	0	1	1	1	0								2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	1						1	1	0
2	2	2	1																1	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1	0						1	0	0
2	3	1	2									1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	0						1	0	0
1	1	2	2									1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	1	2	1	2	1	1	1	3	0	0						1	0	0
2	2	3	3	1	0	1	1	0	1	1	1								2	1	2	3	3	2	1	2	1	2	1	1	2	3	0	0						2	1	1
2	3	1	2									1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	0						1	0	0
2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1						2	1	1
2	1	1	2									0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	1	1						1	0	0
2	1	1	2									0	0	1	1	1	1	0	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	3	1	0						1	1	0

NOMBRE DEL BANCO 2

	ITEMS	Co.1	Co.2	Co.3	Co.4	Co.5	Co.6	Co.7	Co.8	Co.9	Co.10	Co.11	Co.12	Co.13													Co.14	Co.15	Co.16							Co.17	Co.18	Co.19
SUJETOS														1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			1	2	3	4	5	6	7			
1		2	0	1	1	1	0	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	1	1	0	1			2	2	2	1		1	1	2	0	2	1	1
2		1	0	1	1	1	0	2	0	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	1	1	1	1			2	2	2	2		2	1	2	0	2	1	1
3		2	0	1	1	1	0	1	1	2	1	1	2	0	1	0	1	1		0	1	1	1	1			1	1	2	2		2	1	2	2	2	1	1
4		2	0	1	1	1	0	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	0		1	0	0	0	1			2	2	2	2		2	1	2	2	2	1	1
5		2	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	0	1	0	1	1		0	1	1	0	1			1	1	2	2		2	1	2	1	2	1	1
6		2	0	1	0	1	0	2	1	2	1	1	1	0	1	0	1	0		0	0	0	0	1			0	1	2	2		1	1	2	1	1	0	1
7		2	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		1	1	1	1	1			1	1	2	2		1	1	2	2	2	1	1
8		2	0	1	1	2	0	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	0	0	0	1			2	1	2	1		2	1	2	2	1	1	1
9		2	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	1	0	1	1		0	0	0	0	1			1	1	2	2		1	1	2	0	2	1	1
10		2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		1	1	1	1	1			2	2	2	2		1	1	2	1	2	1	1
11		2	1	1	1	1	0	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	1	1	1	1			1	1	2	2		1	1	2	1	1	1	1
12		2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		0	1	1	1	1			2	2	2	2		2	1	2	2	2	1	1
13		2	0	1	1	1	0	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	1	0	0	1			1	1	2	2		1	1	2	2	1	1	1
14		2	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	0	1	1	1			2	2	2	2		2	2	2	2	1	1	2
15		2	0	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		1	1	1	0	1			2	1	2	2		2	1	2	0	1	1	2
16		2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	0	0		0	0	0	0	1			2	1	2	2		1	2	2	2	1	0	2
17		2	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	0		0	0	0	0	1			2	2	2	1		2	1	2	0	1	0	2
18		2	0	1	1	1	0	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1			2	1	2	2		2	2	2	0	1	1	1
19		2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		1	1	0	1	1			2	2	2	2		2	2	2	2	2	1	1
20		2	0	1	1	2	1	2	1	2	0	1	2	1	1	1	1	0		1	1	1	1	1			2	2	2	1		2	0	2	2	2	1	1
21		2	0	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1			2	2	2	2		1	2	2	2	1	1	1
22		2	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1			1	1	1	1		1	1	2	2	1	1	1
23		2	0	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		0	1	1	0	1			2	2	2	2		2	2	2	2	1	0	2
24		2	0	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		1	1	0	1	1			2	1	2	2		2	2	2	2	2	0	2
25		2	1	1	1	1	1	2	0	2	1	1	2	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1			2	2	2	2		2	2	2	2	2	1	2
26		2	0	1	1	1	1	2	0	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	0	0	0	0			2	2	2	2		2	2	2	2	2	1	2
27		2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		0	1	1	1	1			2	2	2	2		2	2	2	2	2	1	2
28		2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1			2	2	2	2		2	2	2	2	2	1	2
29		2	0	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1			2	2	2	2		2	2	2	2	2	1	2
30		2	0	0	1	1	0	2	0	2	1	0	2	0	1	1	1	0		0	0	0	0	1			2	2	2	2		1	2	2	2	2	1	2
31		2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	0	1	0	1	0		0	0	0	0	1			2	2	1	1		1	2	2	1	1	0	1
32		2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	0		0	1	1	1	1			2	2	2	2		2	2	2	2	2	1	2
33		2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1			2	2	2	2		2	2	2	2	1	1	1
34		2	0	0	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1			2	2	2	2		1	1	2	2	1	1	2
35		1	0	1	1	1	1	2	1	2	0	1	1	1	1	1	1	0		0	1	1	1	1			1	1	2	2		2	2	2	2	1	1	1

NOMBRE DEL BANCO **2**

Co.20	Co.21	Mt. 1	Mt. 2	Mt. 3	Mt. 4								Mt. 5							Id. 1	Id. 2	Id. 3	It. 1	It. 2	It. 3	It. 4	It. 5	It. 6	It. 7	It. 8			Md.1	Md.2							Md.3	Md.4	Md.5
					1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7											1	2	3		1	2	3	4	5	6	7			
2	1	3	3	3	1	1	1	0	1	0	0	0								2	1	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1			2	1	1
2	1	2	2	1																2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	0			2	1	1
2	1	3	0	1																1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1			2	0	0
2	1	2	2	1																2	1	2	2	3	1	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	0			2	1	0
2	2	2	2	1																1	1	1	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1			2	1	0
1	1	2	3	1																1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	0			2	1	1
2	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	2	1	2	3	2	2	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1			2	1	1
2	1	3	2	1																1	2	2	3	3	1	2	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1			2	1	1
2	1	1	1	2									0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1			2	1	1
1	1	2	2	1																1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1			2	1	0
2	1	3	3	3	1	1	0	0	0	1	0	1								2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	0			2	1	0
2	1	3	2	1																2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1			2	1	0
2	1	2	2	1																2	2	1	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	0			2	1	1
2	1	1	3	3	1	1	1	0	0	1	1	1								2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	0			2	1	1
2	1	2	2	1																2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1			2	1	1
1	2	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0								1	1	2	1	3	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1			2	1	1
2	1	3	2	3	1	1	1	0	0	0	0	1								2	1	1	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	0	0			2	1	1
2	2	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	1								2	2	2	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1			2	1	1
2	1	3	2	3	0	0	1	0	0	0	0	0								2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	0	0			2	1	1
2	1	1	3	3	1	1	1	0	0	0	0	1								1	2	2	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			2	1	1
1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1			2	1	1
1	1	3	2	1																1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	3	1	1	0	1	0			2	1	1
2	2	2	2	1																2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	0	1	0	0			2	1	1
2	2	3	3	3	1	0	0	1	1	0	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1			2	1	1
2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1			2	1	1
1	1	3	3	1																2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1			2	1	1
2	2	3	3	3	1	1	1	0	0	1	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1			2	1	1
2	2	2	3	3	1	1	1	0	0	1	1	0								2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1			2	1	1
1	1	3	3	3	1	1	1	1	0	1	1	1								1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1			2	1	1
2	2	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	1								1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1			2	1	1
2	2	0	0	1																1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	1	0	1	0			2	1	1
1	2	1	2	3	0	0	1	0	0	0	1	0								2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	1	0	0			2	0	1
2	1	3	3	1																2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1			2	1	1
2	1	3	3	3	0	0	1	0	0	1	1	0								2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1			2	1	1
2	1	3	2	3	1	1	1	0	1	1	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	0	0			2	1	1

NOMBRE DEL BANCO **3**

	ITEMS	Co.1	Co.2	Co.3	Co.4	Co.5	Co.6	Co.7	Co.8	Co.9	Co.10	Co.11	Co.12	Co.13													Co.14	Co.15	Co.16							Co.17	Co.18	Co.19
SUJETOS														1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			1	2	3	4	5	6	7			
1		1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1		1	1			1	1	1	1	0	1	2	2	2	1	2	2	2	2	0	2	1	2
2		2	1	0	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2
3		2	1	1	1	2	1	1	0	2	1	1	2	1	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	0	2	1	2
4		2	1	1	1	2	0	1	1	2	0	0	2	1	1		1	1			1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	0	1	1	2
5		1	0	0	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1		1	1			0	0	0	0	0	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2
6		1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1		1	1			1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1
7		2	0	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1		1	1			1	1	0	1	0	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1
8		2	0	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1		1	1			1	1	1	1	0	1	2	2	2	1	2	2	1	2	0	2	1	2
9		2	0	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1		1	1			1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	0	2	1	2
10		2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1		1	1			1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
11		2	0	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1		1	1			1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2

NOMBRE DEL BANCO **4**

	ITEMS	Co.1	Co.2	Co.3	Co.4	Co.5	Co.6	Co.7	Co.8	Co.9	Co.10	Co.11	Co.12	Co.13													Co.14	Co.15	Co.16							Co.17	Co.18	Co.19
SUJETOS														1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			1	2	3	4	5	6	7			
1		2	1	1	1	2	1	2	1	2	0	1	2	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2
2		2	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		2	2	2	1	2	1	1	2	0	2	1	2
3		1	0	0	0	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2
4		1	0	1	0	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1		1	1	0	1	1	1	1	1		2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2
5		2	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0		1	0	0	1	1	0	1	0		2	1	2	1	2	2	2	2	0	2	1	2
6		2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1		1	0	0	1	1	1	1	1		2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1
7		2	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2
8		2	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2
9		2	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2
10		1	0	0	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2

NOMBRE DEL BANCO **3**

Co.20	Co.21	Mt. 1	Mt. 2	Mt. 3	Mt. 4								Mt. 5							Id. 1	Id. 2	Id. 3	It. 1	It. 2	It. 3	It. 4	It. 5	It. 6	It. 7	It. 8			Md.1	Md.2							Md.3	Md.4	Md.5
					1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7											1	2	3		1	2	3	4	5	6	7			
1	2	3	3	3	1	1	1	1	0	1	1	0								2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	0	1			1	2	1	1
2	2	3	3	3	1	0	1	0	0	1	0	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1			0	2	1	1
2	1	3	3	3	1	1	1	0	0	0	1	0								2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	1	0	1			0	2	1	1
2	2	3	3	3	1	0	1	0	0	0	0	0								2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1			0	1	1	1
1	2	2	3	2									0	1	1	0	0	1	0	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	1	3	1	1	0	1			0	2	1	0
2	2	2	2	1																2	2	2	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1			0	2	1	1
2	2	3	2	1																1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	0	0	2	1	1	1	1	1			0	2	1	1
2	2	3	3	3	1	0	1	1	0	0	1	1								1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	0	0	1	3	1	0	1	1			0	2	1	1
2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	0	0	2	1	1	1	0	1			0	2	1	1
2	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1			0	2	1	1
2	2	3	3	3	1	0	1	1	1	1	1	1								2	2	1	3	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1			0	2	0	1

NOMBRE DEL BANCO **4**

Co.20	Co.21	Mt. 1	Mt. 2	Mt. 3	Mt. 4								Mt. 5							Id. 1	Id. 2	Id. 3	It. 1	It. 2	It. 3	It. 4	It. 5	It. 6	It. 7	It. 8			Md.1	Md.2							Md.3	Md.4	Md.5
					1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7											1	2	3		1	2	3	4	5	6	7			
1	2	3	3	3	1	1	1	1	0	1	1	1								2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	1	2	1	3	1		1	1			2	0	1
1	2	3	2	3	0	0	1	1	0	0	0	0								2	1	2	2	3	1	2	2	2	1	2	1	1	3	1		0	1			1	1	0
2	2	2	2	1																2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	1	3	1		1	1			2	0	0
1	2	3	3	1																2	1	1	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	3	1		1	1			2	0	1
2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1		1	1			2	1	1
1	2	3	3	3	1	1	1	1	0	1	0	0								1	1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	1	1	3	1		1	1			2	0	0
2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	1		1	1			2	0	1
2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	3	1		0	1			2	0	1
2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1		1	1			2	0	0
1	2	3	3	3	1	0	1	1	0	0	1	1								2	1	2	1	3	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1		1	1			1	1	0

NOMBRE DEL BANCO 5

	ITEMS	Co.1	Co.2	Co.3	Co.4	Co.5	Co.6	Co.7	Co.8	Co.9	Co.10	Co.11	Co.12	Co.13													Co.14	Co.15	Co.16							Co.17	Co.18	Co.19	Co.20
SUJETOS														1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			1	2	3	4	5	6	7				
1		2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	0	2	1	2	2
2		2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	2	2
3		2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2
4		2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	0	1		1	1		0	0	0	0	1	0	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2
5		2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
6		2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
7		2	1	1	1	2	0	2	1	2	1	1	2	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2
8		2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1		1	1		0	1	1	1	1	1	0	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1
9		2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2
10		2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1		1	1		0	1	1	1	1	1	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	2
11		2	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1		1	1		0	1	1	1	1	0	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2
12		2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1		1	1		0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
13		2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1		1	0		0	0	0	0	1	0	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1
14		2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1		1	0		0	0	0	1	0	0	0	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2
15		2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1		1	0		1	1	1	1	0	1	0	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2
16		2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
17		1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1		1	0		1	1	1	1	1	1	0	2	1	2	2	2	1	2	2	0	2	1	1	2
18		1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	0		1	1		1	1	0	1	1	1	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2
19		1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1
20		1	1	1	0	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1		1	1		0	0	0	0	1	1	0	2	1	2	2	2	2	1	2	0	2	2	2	2

NOMBRE DEL BANCO **5**

Co.21	Mt. 1	Mt. 2	Mt. 3	Mt. 4								Mt. 5							Id. 1	Id. 2	Id. 3	It. 1	It. 2	It. 3	It. 4	It. 5	It. 6	It. 7	It. 8			Md.1	Md.2							Md.3	Md.4	Md.5
				1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7											1	2	3		1	2	3	4	5	6	7			
2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1		1				2	1	1
2	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	1		1				2	1	1
2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	2	1	3	3	1	1	2	2	2	2	1	1	3	1	1		1				2	0	1
2	1	2	3	1	0	0	0	0	1	0	1								2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	1		1				2	1	1
1	3	3	3	0	0	1	0	1	0	0	0								2	1	2	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	0		0				1	1	0
2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1		1				2	1	1
2	2	2	1																2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1		0				2	1	1
2	3	2	2									0	1	1	0	0	0	0	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	1		1				2	1	1
2	3	2	3	1	0	1	1	1	1	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	1	2	3	1	1		1				2	1	1
2	3	3	1																2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1		1				2	1	0
1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1		1				1	1	0
2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								1	2	2	3	3	1	1	1	1	2	1	2	2	3	1	1		1				2	0	1
2	3	2	3	1	0	0	1	1	0	0	1								2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	1		1				2	0	1
2	3	3	3	0	0	0	0	0	1	0	0								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1		1				2	1	1
1	1	2	3	0	1	0	0	0	0	0	0								2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	1		1				2	1	1
2	3	3	3	1	0	0	0	1	0	1	0								1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1		0				2	1	1
1	3	2	1																2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1		1				1	1	0
2	2	3	3	0	0	1	1	0	0	0	0								2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1		1				2	1	1
2	3	3	3	1	0	1	1	0	1	0	0								2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1		0				2	1	1
2	3	3	3	1	1	1	1	0	0	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1		0				2	1	1

NOMBRE DEL BANCO 6

	ITEMS	Co.1	Co.2	Co.3	Co.4	Co.5	Co.6	Co.7	Co.8	Co.9	Co.10	Co.11	Co.12	Co.13													Co.14	Co.15	Co.16							Co.17	Co.18	Co.19
SUJETOS														1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			1	2	3	4	5	6	7			
1		1	0	1	1	2	1	2	1	2	0	1	2	1	1	0	1	1		1	0	0	1	1	1	0	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	0	2
2		1	0	0	1	1	1	2	1	2	1	1	2	0	1	0	1	1		1	0	0	0	1	0	0	2	2	2	2	0	2	1	2	2	2	1	2
3		2	0	0	1	1	0	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	0	0	0	1	0	0	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2
4		1	0	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	0	0		0	0	0	0	1	0	0	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2
5		1	0	0	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		1	0	0	0	1	1	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2
6		1	0	1	1	1	1	2	1	2	1	0	2	1	1	0	0	1		0	1	0	1	1	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
7		1	0	0	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		1	0	0	0	1	1	0	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1
8		1	0	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1														2	1	2	2	0	2	2	2	2	2	1	1
9		1	0	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	0	0	0	1	0	0	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2
10		1	0	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	0	0	1	1		0	0	0	0	1	0	0	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1
11		1	0	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	1	1	0	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2
12		1	0	1	0	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	0	0	0	1	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
13		1	0	0	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	0	0	0	1	0	0	2	2	2	2	0	2	1	2	2	2	1	2
14		1	0	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	0	0	0	1	0	0	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2
15		1	0	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	0	0	0	1	1	0	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2
16		1	0	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	1	0	0	1	1	0	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1
17		1	0	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		0	1	1	1	1	1	0	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1
18		1	0	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		1	1	1	1	1	0	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2
19		1	0	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		1	1	1	0	1	1	0	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2
20		1	0	1	0	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	0	0	0	1	0	0	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2
21		1	0	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		0	0	0	0	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
22		1	0	0	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2
23		1	0	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		0	0	0	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2
24		1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1														1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1
25		1	0	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		0	1	1	0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	0	2
26		1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1														1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27		1	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		0	1	1	1	1	0	0	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2
28		1	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2
29		1	0	1	0	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		1	0	0	0	1	0	0	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2
30		1	0	0	0	2	0	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1		0	1	0	1	1	1	0	2	2	2	2	0	2	0	2	2	2	1	2
31		1	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	0		0	0	0	0	1	0	0	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2

ES Y TIPOG
sores
L, S-
7/2106/
1.7491

NOMBRE DEL BANCO **6**

Co.20	Co.21	Mt. 1	Mt. 2	Mt. 3	Mt. 4								Mt. 5						Id. 1	Id. 2	Id. 3	It. 1	It. 2	It. 3	It. 4	It. 5	It. 6	It. 7	It. 8			Md.1	Md.2						Md.3	Md.4	Md.5
					1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7										1	2	3		1	2	3	4	5	6	7			
2	2	3	2	3	1	0	1	1	0	1	1	1								2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	0	1	0	1	0	2	1	1
2	2	3	3	3	1	0	1	1	0	1	1	1								0	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	0
2	2	3	3	3	1	0	1	0	1	0	1	1								0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0	2	1	0
1	2	3	3	3	0	0	0	1	1	1	0	0								0	0	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	0	0	0	1	0	2	1	0
1	2	3	3	3	1	1	1	0	1	1	1	1								2	0	2	3	3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	2	1	1
1	2	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0								0	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	0	1	0	1	0	2	1	1
2	2	3	3	3	1	0	1	1	1	1	1	0								2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	0	1	1	0	1	0	2	1	0
1	2	3	3	3	1	1	0	1	0	1	0	0								2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	0	1	0	2	1	0
2	2	2	2	3	0	0	1	0	0	0	0	0								2	0	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	0
1	2	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0								2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	0	1	0	2	1	1
2	2	3	3	3	0	1	1	1	0	1	1	1								0	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	0	1	1	0	1	0	2	1	0
0	2	2	3	3	1	0	1	1	1	1	0	0								0	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	2	1	1
1	2	2	3	3	1	0	1	0	0	0	1	0								2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	0	1	0	1	0	2	1	1
2	2	3	3	3	1	0	1	0	1	1	1	0								2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1
2	2	3	2	3	1	0	1	0	1	1	1	1								2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1
0	2	3	3	3	1	0	1	1	0	1	1	0								0	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0	0	2	1	1
2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	0	1	0	2	1	1
1	2	3	3	3	1	1	1	0	0	1	1	0								2	0	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1
2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	0								2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1
2	2	3	3	3	1	1	1	1	0	1	1	0								0	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	0	0	2	1	1
1	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	0	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1
1	2	3	2	1																1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	2	1	1
2	2	3	3	3	1	1	1	1	0	1	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	0	1	0	2	1	1
1	1	3	2	1																2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	0	0	1	0	0	0	0	2	1	1
2	1	3	0	3	1	0	1	0	0	0	0	0								2	2	0	2	3	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	0	1	0	0	0	2	1	0
1	1	3	2	3	0	0	0	0	1	0	1	0								1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0
1	1	3	2	2									1	0	1	1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	1	1	1	1	0	1	0	2	0	0
1	1	2	2	1																2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	0	0	1	1	1	0	2	1	0
2	2	3	3	3	1	0	1	1	0	1	1	1								2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	2	1	1
2	2	2	3	3	1	0	1	1	1	0	1	0								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	1	0	0	1	2	1	1
2	2	2	2	1																2	2	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	1	3	1	0	1	0	0	0	0	2	1	0

NOMBRE DEL BANCO 7

	ITEMS	Co.1	Co.2	Co.3	Co.4	Co.5	Co.6	Co.7	Co.8	Co.9	Co.10	Co.11	Co.12	Co.13													Co.14	Co.15	Co.16							Co.17	Co.18	Co.19
SUJETOS														1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			1	2	3	4	5	6	7			
1		1	0	1	1	2	0	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1			0	1	1	1	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
2		2	0	0	0	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1			1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2
3		2	0	1	0	2	1	1	1	2	1	1	2	0	1	0	1			1	0	0	0	1	0	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2
4		2	0	1	0	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1			1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2
5		2	0	1	1	1	0	1	1	2	0	1	2	1	1	1	1			0	1	1	0	1	1	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2
6		2	0	0	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
7		2	0	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8		1	0	0	0	1	0	1	1	2	1	1	2	1	0	0	1			0	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1
9		1	0	0	0	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
10		2	0	1	0	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
11		1	0	0	0	1	0	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1			0	1	1	1	1	1	0	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2
12		1	0	0	0	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
13		2	0	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1			0	1	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1
14		2	0	1	0	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1			0	1	1	0	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2
15		2	0	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2
16		2	0	0	1	2	1	1	1	2	1	1	1														2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1
17		1	0	1	0	2	0	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1			0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
18		2	0	0	0	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	1			1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
19		1	0	1	1	1	1	2	0	2	1	1	2	1	1	0	1			0	0	0	1	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
20		1	0	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1			1	1	1	1	1	0	0	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2

IES Y TIPOGR
sores
L, S-r
7/2105/5
1.7491

NOMBRE DEL BANCO 7

Co.20	Co.21	Mt. 1	Mt. 2	Mt. 3	Mt. 4								Mt. 5							Id. 1	Id. 2	Id. 3	It. 1	It. 2	It. 3	It. 4	It. 5	It. 6	It. 7	It. 8			Md.1	Md.2						Md.3	Md.4	Md.5
					1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7											1	2	3		1	2	3	4	5	6	7			
2	1	2	2	1																1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1		1		0		1		2	1	0
2	2	3	3	3	1	1	1	0	1	1	1	1								2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	1	1	1	2		1		1		1		2	1	0
2	2	3	3	3	1	0	1	1	0	0	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2		1		1		1		2	1	1
2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	1	1	1	1		1		1		1		2	1	1
2	2	3	3	3	0	0	1	1	1	1	1	1								2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3		1		1		1		2	1	1
2	2	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2		1		1		1		2	1	1
2	2	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0								2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3		1		0		1		2	1	0
2	1	1	1	2									0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1		0		0		0		2	1	0
2	2	2	2	1																1	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1		1		1		1		2	1	1
2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2		1		1		1		2	1	1
1	2	3	2	3	1	1	1	0	0	1	1	1								2	2	1	2	3	2	1	1	2	2	1	1	1	3		0		0		1		2	1	0
2	2	3	3	3	1	1	1	1	0	1	1	1								2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1		1		1		1		2	0	1
2	2	3	3	3	1	0	1	1	0	1	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1		1		1		1		2	1	1
1	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1		1		1		1		2	1	0
2	2	3	3	3	1	1	1	1	0	1	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1		0		0		1		2	1	1
1	2	3	3	3	0	1	0	1	0	0	0	1								2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2		1		1		1		2	1	0
2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2		1		1		1		2	1	1
2	2	3	3	3	1	0	1	1	0	1	0	0								2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2		1		1		1		2	1	1
1	1	3	3	3	1	0	1	1	0	1	1	0								2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2		1		1		1		2	1	1
2	2	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	1								2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1		1		0		1		2	1	1

ANEXO No. 8:
Información propuesto

IES Y TIPOGR
sores
L, S.r
7/2106/5
1.7491

ANEXO No. 8:
Modelo de programa de inducción propuesto

MODELO DE PROGRAMA DE INDUCCION PROPUESTO

Se recomienda que todo programa de inducción del sector bancario, sea dividido en dos (2) niveles de información:

1.- Información sobre el Banco: aquí deberá exponerse aspectos referentes a:

- Historia: origen y evolución del Banco.
- Estructura. dar a conocer el organigrama del Banco, nombre del presidente, de los vice-presidentes y gerentes de las diferentes dependencias.
- Filosofía del Banco (objetivos, misión, visión, políticas, costumbres y tradiciones).
- Las instalaciones y sus respectivas dependencias (servicios, comedor, enfermería, etc.).
- Beneficios que ofrece la institución bancaria al trabajador.
- El sindicato, sus representantes y como contactarlos.
- Actividades culturales, deportivas y recreativas.
- Normas de higiene y seguridad industrial, de comportamiento y servicio al cliente.
- Posibilidades de desarrollo profesional
- Posición en el mercado.

2.- Información sobre el puesto de trabajo: el programa de inducción deberá contener aspectos como:

- Denominación formal del cargo.
- Funciones principales de su cargo.
- Nombre de la dependencia.
- Dar a conocer su superior inmediato.
- Las instalaciones de su dependencia.
- Presentar a sus compañeros.

NES Y TIPOGRAFI
sores
L, s.r.l.
7/2106/551
1.7491

- Mostrar el funcionamiento de la central telefónica, el correo interno y externo, etc.

Estos dos (2) niveles de programa de inducción, y sobre todo el segundo, deben ser diseñados y adaptado a las características personales del trabajador, sobre todo a la experiencia anterior que pueda tener el nuevo trabajador.

El programa de inducción del segundo nivel, debe ser diseñado de tal manera que permita la participación, tanto de los supervisores como de los compañeros de trabajo del nuevo trabajador.

Ambos (supervisor y compañeros), deben diseñar un plan que permita distribuir la información que darán a conocer al nuevo trabajador. Así mismo, deben vigilar que el lugar de trabajo del recién ingresado, esté ordenado, limpio y con todos los materiales de escritorio y papelería necesarios para que pueda ejecutar sus tareas. Todo lo anterior permitirá que el nuevo trabajador se sienta seguro, cómodo y totalmente a gusto en su primer día de trabajo, garantizando al mismo una integración rápida y efectiva a la organización.

Existe una gran variedad de métodos y/o modalidades de aplicación para los programas de inducción. Se recomienda que se escoja el método o modalidad de acuerdo a la información que se quiera transmitir, a continuación se proponen algunas opciones:

- Charla para dar la bienvenida al Banco: debe ser el comienzo de todo programa de inducción.
- Video explicativo de la historia y la estructura del Banco.
- Charla apoyada con diapositivas o transparencias, alternada con intervenciones de los trabajadores participantes en el programa y dinámicas de grupo: muy adecuado para dar a conocer aspectos como: beneficios socio-económicos, normas de higiene y seguridad, posibilidades de ascenso, funcionamiento del sindicato, y otras. El fin de esta combinación de métodos de aplicación es lograr que el trabajador no sólo conozca, sino que asimile una serie de informaciones de gran importancia para él.
- Una combinación similar a la anterior, podría usarse para dar a conocer las actividades culturales, sociales y deportivas.
- Entrevistas con los compañeros de trabajo y supervisores para que le expliquen los aspectos más importantes de la dependencia donde va a trabajar.
- Recorridos por las instalaciones del Banco, mostrándole al trabajador la ubicación de baños, enfermería, comedor, salidas de emergencia, extintores, etc.

NES Y TIPOGRA
sores
L, s.r.
7/2106/55
1.7491

- Se debe hacer entrega al nuevo trabajador de folletos o manuales, donde se recoja toda la información suministrada durante el programa y cualquier otra que se considere importante, pero que no se mencione durante el programa para evitar que el mismo se haga largo y tedioso.

Cualquiera de estos métodos o modalidades de aplicación que se elija, debe ser cuidadosamente diseñado por el departamento de Recursos Humanos, para evitar que se produzca en el trabajador la pérdida del interés por la información que está recibiendo. Por el contrario, estos deben motivar al trabajador, para que se le creen nuevas expectativas adicionales a las que traía al momento de su ingreso, logrando así una identificación positiva con la institución. Si se tiene un trabajador motivado e identificado con el Banco, el mismo se convertirá prontamente en una persona productiva y generadora de beneficios para la organización.

No hay que olvidar el lugar de aplicación, y mucho menos a la persona que imparte el programa. El lugar debe ser amplio, con buena ventilación, iluminación y suficiente comodidad. Con respecto al instructor o facilitador (la denominación puede variar), el mismo debe ser entrenado para impartir inducción a nuevos trabajadores y capacitado para responder cualquier duda o interrogante que se plantee durante el desarrollo de programa. Ambos aspectos deben ser celosamente cuidados hasta el más pequeño detalle, ya que cualquier falla en ellos causaría una primera impresión contraria al Banco y haría que cualquier esfuerzo por captar la atención de los trabajadores durante el programa, fuese inútil.

En cuanto al tiempo de duración, se recomienda que el programa se desarrolle con amplitud en el tiempo requerido, donde se intercalen los dos niveles enunciados al principio de este apartado, utilizando variados métodos de aplicación, para mantener el programa como una actividad dinámica y reducir la posibilidad de aburrimiento de los participantes.

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas