UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título: MODELOS UTILIZADOS PARA EL DISEÑO Y EJECUCION DE PROGRAMAS DE INDUCCION DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES CERTIFICADAS ISO 9000.

Realizado por:
Acosta Dum, Maury Elena.
Urbaneja Gamboa, María Carolina.

Profesor guía: Sánchez González, Liliana

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : Diez / Siete (17) puntos.

Nombre: Carlos Otaño Firma:

Nombre: María de los A. Conejo Firma:

Nombre: Liliana Sánchez González Firma:

Caracas, 04 de noviembre de 1999

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TESIS
RI 99
A 36

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

MODELOS UTILIZADOS PARA EL DISEÑO Y LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE INDUCCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES CERTIFICADAS ISO 9000.

Memoria de Grado para optar al título de
Licenciado en Relaciones Industriales
Presentada por:
Acosta Dum, Maury Elena
Urbaneja Gamboa, María Carolina

PROFESOR GUIA:
Sánchez González, Liliana

Caracas, Octubre de 1999

INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

I.FORMULACION DEL PROBLEMA 8

II.OBJETIVOS 12

OBJETIVO GENERAL 12

OBJETIVOS ESPECIFICOS 12

III.MARCO TEORICO 14

1. ORGANIZACIÓN 14

1.1. Antecedentes Históricos a la Administración de Personal 14

1.2. Principios de la Organización 16

1.3. Organización y la Administración de Recursos Humanos 18

2. ADIESTRAMIENTO 25

2.1 Fases del Adiestramiento 26

2.1.1. Detección de Necesidades de Adiestramiento 26

2.1.2. Programación de las Actividades de Adiestramiento 27

2.1.2.1. Ejecución del Programa de Adiestramiento 27

2.1.2.2. Administración del Programa de Adiestramiento 29

2.1.3. Técnicas de Adiestramiento 29

2.1.3.1.Instrucción en el trabajo 30

2.1.3.2.El Aleccionamiento 30

2.1.3.3. Rotación de cometidos 30

2.1.3.4. Sustitución del supervisor 30

2.1.3.5. Asignaciones de cometidos especiales 31

2.1.4. Control de los Resultados de Adiestramiento 31

3. INDUCCION 33

3.1.Modelos de Programas de Inducción 35

3.1.1.Fases 35

3.1.2.Contenido 36

3.1.3.Responsables 38
3.1.4.Participantes 40
3.1.5.Oportunidad y Duración 42
3.2.Importancia y Beneficios de la inducción 45
4. CALIDAD 47
4.1. Antecedentes del Sistema de la Calidad 47
4.2. Sistema de la Calidad 49
4.3. Pasos para la Implantación de un Sistema de la Calidad 52
4.4. Recursos Humanos y la Calidad 53
5.LA NORMA SERIE ISO 9000 56
5.1. Descripción de la Norma Serie ISO 9000 58
5.2. Proceso de Certificación 61
5.3. Antecedentes de la Norma Serie ISO 9000 en Venezuela 62
IV.MARCO METODOLOGICO 67
1.TIPO DE INVESTIGACION 67
2.DISEÑO DE INVESTIGACION 67
3.OPERACIONALIZACION DE VARIABLES 69
4.UNIDAD DE ANALISIS, POBLACION Y MUESTRA 72
5.FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS 72
6.VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS 73
7.TRATAMIENTO DE LOS DATOS 74
V.PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS 76
CONCLUSIONES 94
RECOMENDACIONES 98
BIBLIOGRAFIA 100
ANEXOS 105

RESUMEN

El diseño e implementación de un programa de inducción en una organización debe ser visto como un proceso, que a partir de la detección de necesidades, planificación, ejecución y posterior evaluación puede dar respuesta a los problemas que se generan a nivel de rendimiento laboral, por falta de conocimientos, destrezas y actitudes de los trabajadores.

El propósito de este estudio fue determinar si los modelos utilizados para el diseño y la ejecución de programas de inducción de personal contribuyen al logro de los objetivos del programa que se esperan alcanzar en organizaciones certificadas ISO 9000.

Se seleccionó este tipo de organizaciones para desarrollar la investigación porque al ser uno de sus objetivos garantizar la calidad, entre sus normas se contempla, mantener actividades que les permitan contar con personal calificado, asegurar un adecuado clima organizacional y buenas relaciones interpersonales internas, además del rendimiento, eficacia y motivación de cada trabajador. Por esta razón es importante contar con un programa de inducción de personal.

Por las características del estudio y el objeto que persigue, el de tipo de investigación que más se adapta es el exploratorio - descriptivo. El diseño es de tipo no experimental transeccional descriptivo. La población estuvo constituida por las organizaciones certificadas ISO 9000, en la zona metropolitana de Caracas, que utilizan programas de inducción de personal. La muestra es de tipo probabilística. La recolección de los datos se llevó a cabo a través de fuentes primarias como el cuestionario autoadministrado y fuentes secundarias constituidas por documentos, informes, tesis y en general toda información relacionada con el tema.

Los datos obtenidos a través de los cuestionarios aplicados a los especialistas de recursos humanos fueron agrupados por categorías y ordenados, luego fueron presentados a través de cuadros gráficos de barras, en función de las variables de estudio.

Finalmente se analizaron los resultados y se presentaron conclusiones en función de los objetivos de la investigación. Así mismo se dieron recomendaciones dirigidas a las organizaciones y a investigaciones futuras.

I. FORMULACION DEL PROBLEMA

La sociedad se ha caracterizado por la existencia de grupos que se organizan para el logro de objetivos comunes, canalizando las actitudes y motivaciones de sus miembros.

Los grupos humanos han evolucionado a través del tiempo en sistemas cada día más complejos, lo cual les ha permitido desarrollar características que los hacen ser diferentes unos de otros, así podemos encontrar según los objetivos que persiguen y el tipo de organización que hayan adquirido, algunos más grandes o más pequeños, de carácter nacional o multinacional, privadas o públicas. En este sentido, se sostiene que la organización "es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas." (Barnard, 1971 en Chiavenato, 1990:7)

La complejidad que caracteriza a la organización se ha trasladado a los procesos que la misma comprende, es así como las organizaciones deben preocuparse por su adecuado funcionamiento, dedicarse a la adquisición y aprovechamiento de los recursos que necesitan para fabricar y vender sus productos o servicios. Estos recursos pueden ser financieros, tecnológicos, de materia prima, equipos y humanos.

Según Senlle y Vilar, (1996) el más importante de los recursos es el humano. Actualmente el valor de las personas ocupa una posición privilegiada, en donde los clientes, proveedores y trabajadores son los elementos fundamentales de la organización.

Lo ideal sería que la alta gerencia comprendiera y pusiera en práctica un concepto de organización basado en los valores y en la fuerza de las personas, sus actitudes, comportamientos e integración en un objetivo común, porque en definitiva, son las personas quienes toman las decisiones sobre la adquisición y uso de todos los demás recursos, son ellas las únicas capaces de transformar y sobrepasar los límites impuestos por el entorno económico, político, social o tecnológico en que se desarrolla la organización, además generan las soluciones y los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos por la organización. (Meighan, 1992)

En la sociedad actual las organizaciones producen casi todos los bienes y servicios que las personas requieren para vivir confortablemente, de tal manera que pueden ser consideradas como unidades sociales, con un determinado propósito y objetivo que Dessler, (1991) denomina "metas organizacionales."

Autores como Hampton, (1989) y Chiavenato, (1990) destacan la interdependencia que existe entre la sociedad y las organizaciones. Las personas acuden a las organizaciones en busca de empleo que les permita adquirir el dinero necesario para conseguir los bienes y servicios que requieren, en cantidad suficiente, de buena calidad y a un precio razonable. Al mismo tiempo, las organizaciones dependen del talento y el esfuerzo que aportan quienes trabajan para ellas, a fin de alcanzar los objetivos que se han propuesto.

Para que este intercambio se realice plenamente, y los trabajadores puedan brindar un mejor aporte a la organización en la cual trabajan, deben tener claro el papel que les toca desempeñar en la misma y, además, saber lo que la organización les ofrece. Por tanto, a medida que los nuevos miembros ingresan a la organización, se hace necesario que sean integrados a sus papeles. Para aprovechar efectivamente la capacidad humana, las organizaciones han utilizado el adiestramiento como una herramienta de apoyo, a través del cual se puedan acumular los máximos individuales de sus trabajadores y se logren alcanzar niveles óptimos de productividad. (Proctor y Torthon, 1964)

En este sentido la organización debe orientarse a la idea que el hombre apropiado es el que hace el negocio, por lo tanto, el reto es crear un ambiente adecuado que fomente la productividad y la calidad, para que este recurso humano pueda generar iniciativas y tomar decisiones apropiadas, emprender acciones creativas e innovadoras y lograr resultados excepcionales, que nos permitan ser cada día más competitivos en el mercado.

Con miras a lograr estas metas de productividad y calidad se crea el programa de inducción, como inicio de un proceso que permita al individuo visualizar dónde está, hacia dónde vamos como organización, qué debemos hacer para llegar y mantenernos en la posición deseada en el mercado como grupo empresarial. (Barajas, 1989)

Existen organizaciones en las cuales, el nuevo empleado desconoce los objetivos organizacionales, el ambiente laboral que lo rodea y todo cuanto gira a su alrededor. Incluso muchas veces el empleado al cual se le encomienda tareas muy parceladas, llega a perder la noción de la misma y del producto en cuyo proceso interviene. Ignora la relevancia de su participación en el proceso productivo, debido a que no se le ha suministrado toda la información básica inherente a la organización, y que es indispensable para el cabal desempeño de sus funciones, así como la manera en que se ensamblan éstas en el contexto organizacional. (Ducceschi, 1970)

Los programas de inducción ofrecen a las organizaciones la oportunidad de mejorar la administración del recurso humano del que disponen, complementar los procesos de reclutamiento y selección de personal, promover el sentido de pertenencia, contribuir a la identificación del individuo con la organización, al proporcionarles la información básica necesaria para su adaptación a la organización y a la labor productiva que debe realizar.

Facchi, (1983) y Meighan, (1992) presentan dos interesantes modelos para el diseño de un programa de inducción de personal. Ambos establecen criterios básicos y delimitan las fases que, a su juicio, deben ser utilizadas en un programa de esta naturaleza. Los autores consideran varios aspectos importantes como: el contenido del programa, responsables, participantes, oportunidad en la que debe aplicarse y la duración.

Actualmente las organizaciones en general han mostrado mayor interés en el diseño y la ejecución de programas de inducción debido a la importancia que ha adquirido el establecer un vínculo o identificación entre el trabajador y la organización, para así promover, facilitar y acelerar la adaptación del individuo a la organización y al puesto de trabajo para garantizar el máximo rendimiento y aprovechamiento del recurso humano. (Guerrero y otros,1988)

Es así como el desarrollo y administración de políticas, programas y procedimientos diseñados de acuerdo al tipo de organización y a las necesidades de sus trabajadores, son fundamentales para garantizar el logro de los objetivos organizacionales y la relación adecuada entre la estructura de la gestión organizacional

y el conjunto de interrelaciones entre los individuos dedicados a esta gestión. (Guerrero y Muñoz, 1988)

La investigación se desarrolló en organizaciones certificadas ISO 9000 porque uno de los objetivos principales de este tipo de organizaciones esta dirigido a gerenciar el sistema de aseguramiento de la calidad, para lo cual contemplan dentro de sus normas lo relacionado con las actividades que les permitan contar con el personal calificado, por lo que se podría asegurar un adecuado clima organizacional, las relaciones interpersonales internas, el rendimiento, eficacia y la motivación de cada persona, porque son factores que repercuten directamente en la calidad. (Senlle, 1996)

Siendo las organizaciones certificadas ISO 9000, un sinónimo de la calidad e identificando en ellas, que con la aplicación de un programa de inducción de personal, han alcanzado los objetivos propuestos en el programa. Se estableció una comparación entre los modelos de programas de inducción aplicados en este tipo de organizaciones y los modelos teóricos escogidos a efecto de esta investigación, propuestos por Sergio Facchi y Michael Meighan, por lo que se planteó la identificación, de cuáles son los elementos utilizados con mayor frecuencia en el diseño y ejecución de un programa de inducción de personal en organizaciones certificadas ISO 9000.

Se propone la integración de estos elementos para establecer la retroalimentación de la información que permita enriquecer los modelos utilizados en este tipo de organizaciones y en general a otras de características distintas para que puedan alcanzar niveles de calidad.

Por lo antes expuesto el propósito de este estudio es:

Determinar si los modelos utilizados para el diseño y la ejecución de programas de inducción de personal, contribuyen al logro de los objetivos que se esperan alcanzar en el programa para organizaciones certificadas ISO 9000.

II.OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar si los modelos utilizados para el diseño y la ejecución de programas de inducción de personal, contribuyen al logro de los objetivos que se esperan alcanzar en el programa para organizaciones certificadas ISO 9000.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar cuáles son los elementos utilizados con mayor frecuencia, en los modelos para el diseño y la ejecución de programas de inducción de personal en organizaciones certificadas ISO 9000.
- Determinar si se han logrado los objetivos propuestos en el programa, con los modelos utilizados para el diseño y la ejecución de un programa de inducción de personal, en las organizaciones certificadas ISO 9000.
- Integrar los elementos utilizados con mayor frecuencia, en los modelos para el diseño y la ejecución de programas de inducción de personal en organizaciones certificadas ISO 9000.

III.MARCO TEORICO

III. MARCO TEORICO

1. ORGANIZACIÓN

Las exigencias del mundo actual han llevado al hombre a organizarse para satisfacer todas sus necesidades y deseos. La complejidad de estos grupos les ha llevado a la división del trabajo para la coordinación y el logro de objetivos comunes. La evolución de estos grupos de trabajo a dado lugar al concepto que actualmente se tiene de la organización.

La organización es definida "como una unidad o entidad social, en la cual las personas interactuan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, la palabra organización denota cualquier iniciativa humana hecha intencionalmente para alcanzar determinados objetivos." (Chiavenato, 1994: 83)

Schein, (1982) señala que existen tres tipos de organización: organización formal, informal y social.

La organización formal "es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad." (Schein, 1982: 14)

En el caso de las sociales estos patrones surgen espontáneamente de la interacción humana, mientras que en la organización informal estos patrones surgen entre los miembros de una organización formal, sin estar estipulados en el manual de roles y actividades. (Schein, 1982)

1.1. Antecedentes Históricos a la Administración de Personal

Las organizaciones están compuestas por personas. El estudio de la interrelación entre ellas ha generado una variedad de teorías.

Teoría de la Administración Científica: su fundador fue Frederick W. Taylor (1856 - 1915). El principal interés de esta teoría se basó en resolver los problemas que se presentaban en la producción, aquello referente al deficiente desempeño de los trabajadores. (Barajas, 1989)

Con su obra Principios de la Administración Científica es cuando logra "atraer la atención e impactar a los interesados en la administración industrial con la teoría "científica", cuyo objetivo principal se centró en incrementar la productividad y mejorar el desempeño de los trabajadores para lograr mayor eficiencia." (Barajas, 1989: 33)

Teoría de los Principios de la Administración: su principal representante fue Henri Fayol (1841 - 1925) en su obra Administración Industrial y General, "propone un método científico para acumular una serie de conocimientos, recolección, clasificación e interpretación de los hechos, y de acuerdo con los resultados obtenidos, establecer reglas de validez universal que se integren a la estructura de la disciplina administrativa." (Barajas, 1989: 37).

Teoría de la Burocracia: Max Weber (1864 - 1920) fue el creador de esta teoría, aplica un estudio más extenso sobre la estructura y los participantes de la organización, desarrolla un modelo de organización racional y mejor definido dando respuesta, al constante crecimiento y complejidad de las empresas. (Chiavenato, 1994)

A partir de la aparición de la Teoría de la Burocracia, otros sociólogos, la han tomado como base para la creación de la Teoría Estructuralista, entre ellos: "Renate Mayntz, quien escribió el libro titulado Sociología de la Organización; Amitai Etzioni, autor de Organizaciones Modernas; y Ralph Daherendorf, autor de la obra Sociología de la Industria y de la Empresa." (Barajas, 1989: 46)

Teoría de las Relaciones Humanas: su fundamental exponente fue Elton Mayo (1880 - 1949). Este autor se centró en el aspecto humano de la administración. Realizó diversos estudios relacionados con problemas de motivación, en ellos se determinó que al ser deficiente el grado de motivación origina ausentismo, deserción y baja productividad en las empresas. (Barajas, 1989)

Teoría del Comportamiento: presenta nuevos enfoques de la teoría de las Relaciones Humanas, porque estudia de forma más amplia el elemento humano en las organizaciones.

Según Barajas, (1989), el principal representante de ésta teoría fue Douglas Mc. Gregor, quien en su obra "El Aspecto Humano en las Empresas", presenta dos enfoques de dirección y control de los subordinados, la teoría X y teoría Y.

En la teoría X, las personas son consideradas solo como recursos o medios de producción, "lleva a las personas a hacer exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales." (Chiavenato, 1994: 418)

La teoría Y, "desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos." (Chiavenato, 1994: 419)

Mc. Gregor utilizó como antecedente la teoría de la Jerarquización de Necesidades de Abraham Maslow para presentar la Teoría Y.

Teoría de Sistemas: "un sistema se concibe como un conjunto de partes o elementos interrelacionados, formando un todo unificado que constituye algo más que la simple suma de sus partes." (Barajas, 1989: 59)

Kenneth Boulding es reconocido como el principal contribuyente a la difusión y aplicación de la teoría de sistemas orientada hacia la administración. Debido a su enfoque interdisciplinar ésta teoría permite al administrador entender los aportes de diversos especialistas y ver a la empresa como un sistema compuesto por subsistemas funcionales y objetivos, que interrelacionan entre sí y cuyo funcionamiento influye los resultados de la organización y el medio en que se desarrolla. (Barajas, 1989)

1.2. Principios de la Organización

Para establecer una organización es preciso elegir una estructura organizativa que permita a la misma alcanzar los objetivos de la mejor manera posible.

Existen organizaciones jerarquizadas con un gran número de niveles de dirección, con un "sistema vertical de gestión, de arriba a abajo, o de mando y control", que se fundamentan en diez principios (Gómez, Balkin y Cardy, 1998: 92). Estos son:

> 1. La estructura de la organización debe facilitar la contribución de las personas para el logro de objetivos.
> 2. La asignación de actividades, mediante la división del trabajo, debe conducir a la especialización de los individuos.
> 3. La coordinación de personas y actividades es propósito básico de toda organización.
> 4. Deben establecerse líneas claras de autoridad para cada uno de los ejecutivos.
> 5. La definición de cada puesto, su jerarquía, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben quedar expuestas por escrito y ser comunicadas a todos los miembros del grupo.
> 6. La responsabilidad de cada jefe es absoluta, en lo que respecta a la actuación de sus subordinados.
> 7. Toda autoridad debe tener la responsabilidad correspondiente al nivel que se le confiere.
> 8. En cuanto a la capacidad de control, ninguna persona de nivel superior debe supervisar a más de cinco subordinados directos, y en los niveles más bajos el número debe estar entre ocho y doce subordinado.
> 9. Es fundamental que exista proporción de autoridad y responsabilidad en las distintas unidades que forman el organismo.
> 10. Todo organismo social requiere de una continua revisión de su funcionamiento y estructura." (Urwick, 1938 en Barajas, 1989: 79)

Estos son los planteamientos básicos en la teoría de la administración científica y los principios de la administración de Max Weber. Aún cuando algunas organizaciones funcionan basadas en ellos, al hablar de las relaciones humanas las nuevas organizaciones plantean estructuras más planas que las actuales. Las tradicionales relaciones jerárquicas están siendo sustituidas por grupos de trabajo que adquieren mayor libertad, responsabilidad y poder. La información estará al alcance de todos y no sólo por los que ocupan las más altas posiciones de la organización. La trayectoria profesional será una secuencia de diferentes responsabilidades y no una sucesión de

diferentes posiciones jerárquicas que representan un ascenso hacia los puestos más altos.

Para que este tipo de organización sea exitoso se requiere de cuatro elementos: misión (claridad de la misión en toda la organización y en cada uno de sus grupos de trabajo), competencias (se da mayor importancia a las competencias de las personas y no a los puestos de trabajo, como elemento fundamental de la organización), información (aún cuando se tenga la libertad para conseguir la misión, el no suministrar la suficiente información les hace retomar el estilo de trabajo jerarquizado) y cultura (se aprecian y valoran las iniciativas y la capacidad de asumir riesgos con el fin de cumplir la misión). (Mills, 1991 en Moccia, 1998)

1.3. Organización y la Administración de Recursos Humanos

El objetivo fundamental de las diferentes áreas de recursos humanos es integrar a la organización personas cuyas características, sean comunes a los requerimientos de la empresa, de forma conjunta se propicia un desarrollo integral, el establecimiento de políticas y programas que guíen el esfuerzo humano eficientemente, para de forma conjunta llevar alcanzar las metas de la organización.

Partiendo de este objetivo se han establecido una serie de actividades que le son características, y en función de estas se han distribuido en diferentes divisiones, necesarias para cumplir los requerimientos que están relacionados con el factor humano dentro de la organización

Según Donelly, Gibson e Ivancevich, (1994) los departamentos de recursos humanos pueden dividirse en: división de contratación, de sueldos y salarios, servicios y prestaciones, de relaciones laborales y de capacitación y desarrollo.

División de Contratación; esta primera fase se refiere al proceso de análisis de puestos, planificación de los recursos humanos, reclutamiento y selección.

- Análisis de puestos: es el proceso donde se recopila la información sobre las características de un puesto específico, en vez de la capacidad y habilidades de la persona que lo ocupa actualmente. (Lloyd, 1987)

Según (Barajas, 1989:142) "Es un método de investigación que se utiliza para estudiar y describir en forma genérica o analítica las funciones que deben realizarse en un puesto."

La descripción genérica, explica brevemente las actividades del puesto de trabajo, de forma global, sin dar detalles del mismo. La descripción analítica por su parte lo describe en forma detallada, las actividades que deben realizarse, los requisitos indispensables para cubrir el puesto, responsabilidades, las condiciones ambientales de trabajo, riesgos de enfermedades y accidentes en el cumplimiento de las funciones y cualquier otra información relacionada con el puesto.

- Planificación de los Recursos Humanos: es la "previsión de los recursos humanos necesarios a corto, mediano y largo plazo por una organización." (Larrañaga, 1998:11)

Según (Gómez y otros, 1998:78) "Es el proceso que una empresa utiliza para asegurarse de que dispone del número apropiado y el tipo adecuado de personas para proporcionar un nivel determinado de bienes o de servicios en un futuro."

La planificación estratégica elaborada correctamente, brinda a las organizaciones ventajas directas e indirectas ya que estimula el comportamiento proactivo, la comunicación de los objetivos de la misma, permite establecer una constante evaluación de los supuestos, identificación del estado actual y el estado deseado, mayor participación de los directores de línea en la toma de decisiones, brinda la oportunidad de establecer las limitaciones y el potencial del Recurso Humano, entre otros. (Gómez y otros, 1998)

- Reclutamiento: es la búsqueda y obtención de candidatos que reúnen las características adecuadas para cubrir vacantes. (Barajas, 1989)

Para (Gómez y otros, 1998:134) reclutamiento es el "proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo; el primer paso del proceso de contratación."

Las organizaciones anuncian al mercado laboral la disponibilidad del puesto y tratan de atraer candidatos cualificados para que lo ocupen. El mercado laboral puede estar constituido por candidatos dentro de la organización, fuera de ella o en ambos.

Fuentes de Reclutamiento

Según (Gómez y otros, 198:138) existe un gran número de canales o medios de reclutamiento a disposición de la organización. Entre las más importantes están las siguientes:

- Empleados de la organización: esta constituida por empleados que están actualmente trabajando dentro de la organización que posiblemente pueden ser promovidos o transferidos. La principal ventaja de esta fuente es que brinda la oportunidad a sus propios empleados de ocupar los puestos más deseados. La desventaja consiste en que automáticamente se genera un nuevo cargo vacante.
- Recomendaciones de los empleados que ya trabajan en la empresa: Muchas organizaciones permiten que sus empleados formen parte del proceso de reclutamiento, contribuyendo a mejorar el estado de ánimo de los empleados, además de conseguir candidatos idóneos para el puesto.
- Otro aspecto positivo que brinda este medio es que los nuevos candidatos ya saben algo con respecto a la organización haciendo más fácil la integración a la misma, sin embargo, un inconveniente que puede generarse al reunir a esta fuente de reclutamiento es que los empleados suelen recomendar a personas con aptitudes y competencia similares a ellos, lo que puede generar problemas en relación a la igualdad de oportunidades.
- Antiguos empleados: pueden preferir emplear a otras personas que trabajaron anteriormente en la organización, teniendo dentro de este grupo los trabajadores por pasantías, contratos cortos, entre otros; debido a que la organización ya tiene experiencia con estas personas.
- Publicación de anuncios: los anuncios de búsqueda de personal son publicados generalmente en periódicos locales, regionales, nacionales y en publicaciones especializadas y profesionales. Estos anuncios deben describir el puesto ofrecido con exactitud, para evitar la perdida de tiempo y dinero.

- Agencias de empleo: se solicita ayuda a contratistas externos para la búsqueda de candidatos para el puesto por lo que se le paga a la agencia de empleos una comisión sobre el sueldo que se le ofrecerá al nuevo empleado. Esta fuente suele ser muy útil cuando la organización busca empleados con cualidades especificas.
- Reclutamiento en las universidades: estas actividades suele coordinarlas el centro de colocaciones de la universidad, este tipo de reclutamiento tiende a captar profesionales recién graduados y a estudiantes de los últimos años de la carrera para de esta manera atraer y reclutar lo mejor de la cartera de contratación.
- Clientes: los clientes de la organización son otra fuente de reclutamiento, que están relacionados con ésta y con lo que ofrece, pueden con esto aportar un mayor entusiasmo al lugar de trabajo que otros aspirantes que estén menos familiarizados. Así mismos, los clientes han sido los receptores de sus productos o servicios, y por tanto pueden tener ideas valiosas de cómo se puede mejorar la organización.
- Selección: Una vez que se dispone de un grupo de candidatos idóneos para el puesto, como resultado del proceso de reclutamiento, se procede a la selección.

El proceso de selección consiste en " decir si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo." (Gómez y otros, 1.998: 134)

La selección "tiene como objetivo el identificar y elegir entre el solicitante o los solicitantes a quien o quienes reunirán las mejores características para desempeñar los puestos vacantes." (Barajas 1.989: 145)

El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleado y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de ellos. Este es un paso delicado, por lo que necesita una cuidadosa apreciación y análisis del solicitante, ya que hay que hacer que coincidan exactamente los requisitos del cargo, con las aptitudes del individuo.

Las tres entradas que permiten que el proceso de selección se lleve a cabo de un modo lógico y que determinen en gran parte su eficacia son: la información de análisis de los puestos, los planes de recursos humanos y la calidad de los candidatos.

Con estos tres elementos a la disposición se garantiza que el proceso proporcione los resultados esperados. (Gómez y otros, 1.998)

Etapas de Selección

El proceso de selección esta estructurado en varias etapas por las cuales deben pasar los candidatos:

- Entrevistas: es un instrumento del proceso de selección que busca recolectar información inicial sobre el candidato, indagar la trayectoria profesional y personal del mismo, identificar el área motivacional del candidato, suministrar información sobre el puesto de trabajo, para el cual puede ser seleccionada y motivar e incentivar al aspirante para que continúe en el proceso de selección hasta el final. (De Ansorena, 1997)
- Test para empleo: a través de estos se pueden hacer inferencias del comportamiento o rendimiento del aspirante en el cargo. Generalmente los más utilizados son: Test de inteligencia, aptitudes, aprovechamiento, interés vocacional y de personalidad. (Lloyd, 1987)
- Examen Físico: es empleado para determinar si el solicitante tiene las condiciones físicas que requiere el trabajo y si es elegible para los seguros. (Lloyd, 1987)
- Asignación de puestos: es el paso final en el proceso de selección, en el que se decide cuál o cuáles son los candidatos idóneos que deben contratarse. (Lloyd, 1987)
- Contratación: "se procede a comunicar al elegido los fines de contratación; en la entrevista de contratación se acuerda: la fecha en que deberá iniciar labores, horario, sueldo, prestaciones, y otros; si existe aceptación por ambas partes se lleva a efecto la firma del contrato individual de trabajo, el cual debe cumplir los requisitos y estipulaciones legales." (Barajas, 1989)

División de Sueldos y Salarios; realizan estudios de los sueldos y salarios de la empresa, se califica el desempeño y la actitud de los trabajadores, información que a

su vez sirven de parámetro para la asignación de los ingresos, promociones e incentivos. Su objetivo principal es que a la gente se le retribuya de acuerdo con su contribución a la organización- (Barajas, 1989)

División de Servicios y Prestaciones para los empleados; Según (Barajas, 1989: 149) "los servicios y prestaciones son beneficios que ofrecen las organizaciones en forma adicional al salario nominal, y se otorgan a los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a ellas."

Son dos conceptos que se utilizan como sinónimos; al tratar de definirlos separadamente se dice que como servicios deben considerarse los beneficios de índole material o social que reciben los trabajadores, y como prestaciones los que se reciben como especie o en dinero, los cuales representan un incremento al salario mediante un ingreso o el ahorro de un gasto.

Es responsabilidad de esta división los servicios de salud, seguros de protección, seguridad en general, instalaciones recreativas, planes de jubilación, servicio de comedor, transporte entre otros.

Además de los servicios y prestaciones legales, algunas organizaciones ofrecen otros adicionales como: servicio de descuento en la compra de bienes o servicios de la empresa, seguro del automóvil, pago de estacionamiento, seguro de vida, facilidades de horarios para estudios, uniformes deportivos, entre otros. (Barajas, 1.989)

División de Relaciones Laborales; administra los contratos colectivos y demandas legales de los trabajadores. (Donelly y otros, 1994)

Tratan los problemas individuales y colectivos de los trabajadores, a través de los miembros de los sindicatos y asociaciones de personal con el objeto de integrar a los empleados, en los asuntos de la organización y aumentar la cooperación.

En esta división se establecen los criterios y normas de procedimiento sobre las relaciones con los empleados y con los sindicatos, maneja los planes y sistemas de beneficios sociales de los miembros de la organización. (Lleras, 1.998)

División de Capacitación y Desarrollo; se encarga de analizar las necesidades de adiestramiento de los trabajadores, planificación de carreras, programación del adiestramiento, aplicación de planes de adiestramiento y evaluación de las mismas. A los efectos de ésta investigación ésta división es la de mayor interés, porque en ésta es

donde se organiza el diseño y la ejecución del programa de inducción de personal en la organización. (Donelly y otros, 1994)

2. ADIESTRAMIENTO

El adiestramiento en la división de capacitación y desarrollo es "el conjunto de procedimientos formales que una Empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados de forma tal que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la Empresa." (Mc. Gehee y Thayer, 1976: 16)

Según (Dunnette y otros, 1974: 73) "el adiestramiento es un proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se le asignen."

Amaro, (1979) lo denomina "entrenamiento" y lo define como, el proceso mediante el cual la organización estimula a los trabajadores a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea y así contribuir a su propio bienestar; al darle la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época.

Al analizar las definiciones expuestas anteriormente se encuentra que los autores mencionados tienden a considerar estos términos como un proceso o conjunto de actividades orientadas a desarrollar y adecuar capacidades, habilidades, cambio de actitudes en el trabajo contribuyendo así al logro de las metas y objetivos de la organización.

Un proceso eficiente de planificación de adiestramiento, representa grandes beneficios de tipo económico y social donde lo más importante sería el mejoramiento de la calidad en la gestión organizacional, atendiendo así las necesidades de las diferentes áreas de la organización en cuanto a la implantación de nuevos procesos, a través del diseño, asesoría y control en lo referente a las etapas de planificación, ejecución y seguimiento en los programas de capacitación. (Senlle y otros, 1996)

El contenido de los términos adiestramiento y entrenamiento definido por diferentes autores se refieren en esencia al mismo contexto, es por ello que para los fines de esta investigación fueron entendidos de igual forma.

2.1. Fases del Adiestramiento

El adiestramiento se puede describir como un proceso sistemático constituido por cuatro fases:

1. "Determinación de las necesidades de adiestramiento.
2. Programación y organización de las actividades de adiestramiento.
3. Elección de las técnicas de adiestramiento.
4. Control de los resultados."(Canonici,1973:110)

Según Canonici, (1973) el adiestramiento es un proceso continuo, ya que a través del control de los resultados se determinan nuevas necesidades de adiestramiento, generando la activación de un nuevo ciclo donde la situación que se presenta no es igual a la pasada.

2.1.1. Determinación de las necesidades de adiestramiento:

Consiste en prever lo que puede suceder a corto, mediano y a largo plazo, dentro de la organización, tomando en cuenta el entorno.

Determinar necesidades de adiestramiento es una tarea delicada, ya que frecuentemente se le atribuyen a este concepto deficiencias que son originadas por razones diferentes a la falta de adiestramiento, haciendo que los resultados no sean de utilidad para la organización por lo que se habrá invertido inútilmente tiempo y dinero en adiestramiento. Si por el contrario prevalecen problemas de carácter humano o cuando es necesario que las personas sean mejor informadas, que adquieran mayores conocimiento y desarrollen capacidades, el adiestramiento es una de las mejores herramientas para lograrlo. Lo mismo sucede cuando se quiere preparar con la debida anticipación a las personas para los cambios.

El proceso de detección de necesidades es llevado frecuentemente por el departamento de recursos humanos, los jefes o supervisores de cada área y los trabajadores objeto de la acción de adiestramiento. Se requiere de la utilización de herramientas para la recolección de la información como: Observación, las solicitudes de los jefes o supervisores, la entrevista guiada a obtener la información deseada, reuniones de grupos guiadas por un moderador, cuestionarios, valoración de méritos y

programación de carreras, análisis de situaciones irregulares localizadas en determinadas áreas, comités de adiestramiento, tests y conclusiones sobre las técnicas para la determinación de necesidades.

2.1.2. Programación y organización de las actividades de adiestramiento:

Luego de efectuar la detección de necesidades de adiestramiento como primer paso, sigue la programación y organización de las actividades de adiestramiento, que permiten determinar los objetivos de una acción formativa con suficiente exactitud, evitando con esto invertir inadecuadamente.

Posteriormente se realiza la preparación de un programa formal donde se presenta un esquema general de adiestramiento, resultante de la colaboración de los jefes o supervisores del área, las personas interesadas y los especialistas del adiestramiento.

En líneas generales, un programa de esta naturaleza contiene:

> 1. "Objetivos que se fijan.
> 2. Nivel y número de los participantes.
> 3. Cursos a desarrollar.
> 4. Objeto de cada curso.
> 5. Unidades de instrucción para cada curso.
> 6. Métodos de instrucción.
> 7. Tiempo necesario.
> 8. Instructores para cada unidad.
> 9. Métodos para medir la eficacia.
> 10. Informaciones administrativas, como: costo, número de horas o de días necesarios, si el curso de instrucción es desarrollado durante las horas de trabajo o no, consideraciones acerca de la retribución del personal inscrito en el curso de adiestramiento, lugar donde el curso se desarrolla, fecha de comienzo y de final de curso."(Canonici,1973:130)

2.1.2.1. Ejecución del programa

Para la puesta en marcha del programa de adiestramiento se deben tomar en cuenta tres aspectos fundamentales: Comunicación y presentación, modo de suministrar el programa y lugar de desarrollo de las actividades de adiestramiento.

- Comunicación y presentación: esta es una etapa que precede a la iniciación de un programa. Se le debe comunicar a los participantes el inicio del programa con

cierto tiempo de anticipación al curso, además de dónde, cuándo, cómo y el por qué deben participar en aquel curso.

Generalmente, la comunicación se hace a través de una carta, que debe contener información acerca del programa de adiestramiento que se pretende realizar.

La presentación de las actividades de adiestramiento, tiene por objeto informar a los participantes la importancia que la organización le otorga al curso y fomentar el interés de los participantes para que intervengan activamente.

- Modo de suministrar el programa: las organizaciones en el momento de decidir efectuar un determinado curso para sus trabajadores, deben considerar antes que nada, el número de esos trabajadores interesados ya que de ello depende la organización de los grupos para ser sometidos a las actividades de adiestramiento.

Uno de los sistemas que tradicionalmente es utilizado en las organizaciones para impartir los cursos es la "cascada", donde se manifiesta la figura del jefe-instructor, donde un determinado programa se imparte al nivel de dirección general, posteriormente, cada dirigente que ha participado en el primer curso, repite, esta vez en forma de instructor, el curso a los empleados o a los jefes de área que dependen de él y estos a su vez sirven de instructor a otros trabajadores que requieran el adiestramiento.

Para que este sistema cumpla su función efectivamente no debe transcurrir mucho tiempo en la transmisión de información de un grupo a otro, para que no se pierdan o dispersen puntos importantes.

- Lugar: el lugar donde se desarrollarán los cursos debe poseer una serie de características que hagan que el participante se sienta a gusto y este dispuesto a aprender.

Contar con unas buenas condiciones ambientales, lejos del ruido, humo y que además tenga una buena iluminación, muchas veces es difícil conseguirlas dentro de las propias instalaciones, por lo que a menudo, se prefiere desarrollar las actividades de adiestramiento fuera del ambiente de trabajo.

En aquellas actividades que necesitan continuas demostraciones en el puesto de trabajo trasladarse a instalaciones externas no sería la decisión más adecuada.

El aula que se escoja debe contener los equipos y materiales que requiera el evento, como métodos audiovisuales, ilustraciones, pizarras, material de apoyo, apuntes y blocks de notas.

2.1.2.2. Administración del programa

- Control sobre la marcha del programa: es necesario por parte del organizador verificar la marcha del programa en sus distintas fases.

El control debe ser ejercido sobre los participantes y sobre los instructores. Los participantes deben tener una lista de asistencia a las sesiones programadas, será también oportuno señalar el grado de participación y de interés que el programa genera; esto puede ser determinado a través de la aplicación de cuestionarios después de cada ciclo de sesiones o a través de entrevistas a los alumnos en relación a la marcha del programa.

Con respecto a los instructores, se pueden organizar reuniones con la finalidad de intercambiar opiniones sobre el programa, lo que permite al instructor darse cuenta de cómo ha desarrollado su trabajo.

- Registro de las actividades: al finalizar el programa de adiestramiento, es necesario dejar constancia del mismo para llevar registros del cumplimiento de las actividades programadas; puede hacerse a través de ficheros en el que se registre, a mano o en computadora, los cursos y actividades de adiestramiento que cada trabajador ha seguido, duración del curso, fechas e instructores.

2.1.3. Técnicas de adiestramiento

Las técnicas de adiestramiento se dividen en: Técnicas de adiestramiento individual, donde la instrucción se imparte de hombre a hombre y las técnicas de adiestramiento de grupo donde la instrucción se da simultáneamente a un grupo. En la primera se sitúan los tipos de adiestramiento en el trabajo y la instrucción programada; en la segunda se sitúan todas las demás técnicas que se clasifican de acuerdo al tipo de comunicación existente:

- "Comunicación unilateral (la lección).
- Comunicación multilateral (técnicas de discusión: casos, incidentes, técnicas de simulación)."(Canonici,1973:147)

El adiestramiento en el trabajo es un método individual que constituye una de las formas más extendidas de adiestramiento en la organización. Si se programa adecuadamente sirve para mejorar el recurso humano del que se dispone.

2.1.3.1. La instrucción en el trabajo: consiste en explicar al alumno cómo se desarrolla cierto trabajo. La técnica está comprendida por cuatro momentos:

- Preparación: consiste en buscar un instructor hábil, que conozca sobre el área y que tenga la capacidad de transmitir a los demás el conocimiento.
- Instrucción: se trata de comprometer al aprendiz desde un punto de vista psicológico al proceso de adiestramiento. Se trata de motivar al adiestrado para que se interese en lo que debe aprender, además de tratar de disminuir la tensión proveniente de las expectativas de rendimiento. Se comprueba hasta donde se extienden realmente los conocimientos de la persona sobre el trabajo, para hacer énfasis en las debilidades.
- Ejecución: práctica del trabajo por parte del participante: se coloca al participante en condiciones de desarrollar lo aprendido en la actividad. El rol del instructor es conducirle por la vía adecuada si incurre en un error.
- Control: se verifica si hasta este momento, las actividades se cumplen del mejor modo.

En esta fase se puede dar al participante los "retoques" necesarios que permitan mejorar la producción y la calidad de las operaciones.

2.1.3.2. El aleccionamiento: consiste en poner al lado del participante un supervisor, ya experto en dicho trabajo, del que aprende a través de un proceso de asimilación, siempre y cuando no se deje abandonado a la casualidad sino que sigue una programación adecuada.

2.1.3.3. Rotación de cometidos: esta técnica consiste en encomendar al participante cierto número de tareas en un tiempo relativamente breve, haciéndole rotar en diversos puestos de trabajo lo que en este sentido sirve para ampliar las experiencias del individuo, pudiendo ser un candidato potencial para cubrir puestos de mayor responsabilidad.

2.1.3.4. Sustitución del superior: se pone a prueba al personal que se adiestra, asignándole temporalmente algunas o todas las responsabilidades propias del

supervisor inmediato. En tal sentido se puede aprovechar la ausencia debido a un período de vacaciones, o una participación del superior en actividades de adiestramiento. Durante este proceso se le brinda ayuda y guía al adiestrado, para que consiga extraer el máximo beneficio de la experiencia.

La técnica de sustitución del superior produce una reacción en cadena, en el sentido de que si una persona sustituye a su jefe temporalmente, deja al mismo tiempo libre su puesto de trabajo, pudiendo éste ser atendido por una persona que también este siendo adiestrada y así sucesivamente, hasta los niveles más bajos de la estructura organizativa.

2.1.3.5. Asignaciones de cometidos especiales: se le asigna al participante, un trabajo especial, con el fin de mejorar la preparación del individuo y evaluar capacidades.

2.1.4. Control de los resultados de adiestramiento

La valoración del adiestramiento "consiste esencialmente en establecer de qué forma y en qué grado el trabajador transfiere los conocimientos, las capacidades y los comportamientos aprendidos a través de un programa específico, a su actividad laboral."(Canonici,1973:288)

Para realizar cualquier actividad de adiestramiento, ésta debe estar siempre fundamentada sobre la base de un motivo válido, representado por problemas presentes o necesidades futuras.

La posibilidad de un control efectivo de los resultados del adiestramiento deriva de la disponibilidad de datos obtenidos derivados de una búsqueda experimental que responde a las siguientes preguntas: ¿Un programa específico tiene la posibilidad de cambiar cierto comportamiento en el sentido deseado? ¿Es posible formular leyes generales aplicables a todas las situaciones de adiestramiento?

Los datos en los que se fundamenta la investigación experimental derivan de tres tipos de análisis a realizar en la organización: del análisis de la organización en su totalidad (objetivos, recursos y empleo de los recursos), del análisis del contenido de las tareas existentes en la organización, o del análisis cualitativo del factor humano empleado.

La medición de los datos así extraídos con relación a la situación anterior al adiestramiento, y su comparación con la medición efectuada con posterioridad a este, son el único medio para controlar los efectos organizativos de las actividades de adiestramiento.

La comparación entre la situación anterior y la posterior a la intervención puede llevarse a cabo a través de varios métodos:

- Mediciones efectuadas después del adiestramiento sin grupo de control: es el método más difundido de medida de los resultados del adiestramiento, aunque el menos idóneo, ya que es difícil establecer cuál es la relación causal entre las técnicas usadas y los resultados.
- Mediciones efectuadas antes y después del adiestramiento sin grupo de control: se toman mediciones antes de la intervención, se efectúan estas y se toman mediciones con posterioridad, partiendo del supuesto que nada aparte del adiestramiento habrá provocado las mejoras.
- Mediciones efectuadas después del adiestramiento con grupo de control: el adiestramiento se le aplica a varios grupos de individuos con técnicas diversas y se miden los resultados obtenidos, que luego serán comparados con los resultados de otro grupo que no ha recibido adiestramiento.
- Mediciones efectuadas antes y después del adiestramiento con grupo de control: el método de las mediciones antes y después del adiestramiento, con grupos de control evita algunos defectos encontrados en los métodos precedentes, si el objetivo inmediato del adiestramiento es el de dar más informaciones o más conocimientos.

3. INDUCCION

La inducción es la primera actividad de capacitación que un trabajador debe recibir al ingresar a una organización. Partiendo de la finalidad básica del adiestramiento, es decir, suministrar experiencias que desarrollen o modifiquen el comportamiento de los empleados, de tal forma que las actividades que ellos realizan en su trabajo sean eficaces según los fines y objetivos de la organización, la inducción en este sentido, puede considerarse el medio idóneo para conseguir tal cambio o adaptación conductual desde su llegada. (Chiavenato, 1990)

Dessler, (1991) considera que la inducción a los empleados puede definirse como proceso para integrar a los nuevos empleados en la organización y ayudarlos a ajustarse a ella.

Para este autor el momento del ingreso de los empleados a una organización es el ideal para proporcionar la información y la experiencia que necesitan para alcanzar éxito en la empresa. De allí que él otorgue igual importancia al programa de inducción (informativo), que a otro más amplio cuyo propósito es de socialización.

En el primer caso, se trata de suministrar toda la información sobre la empresa que el nuevo empleado requiere, utilizando un programa de inducción que se refiere a la capacitación en el que el departamento de personal y los supervisores de cada área, dan a conocer las políticas y reglas de la misma, generalmente proporcionando un manual de empleados y la presentación de los compañeros.

En el segundo, se pretende familiarizar a la persona con lo que se espera de ella en términos de actitudes, valores y conductas, generándose así el proceso de socialización.

Otro de los autores que considera a la inducción como parte de un proceso más amplio denominado ingreso organizacional es Sergio Facchi, (1983). Se basa para ello en los planteamientos de Wanous, (1980) sobre el ingreso organizacional el cual comprende todos los eventos que ocurren cuando una persona se une a una organización, consta esencialmente de tres sub-procesos: el reclutamiento, la selección y la socialización.

Facchi, (1983) señala que los dos primeros ocurren antes que se produzca el ingreso, mientras que la socialización es posterior e incluye cambios en el empleado producto de su incorporación a la organización, diferencia, el proceso formal por medio del cual se pueden propiciar deliberadamente dichos cambios de aquel, en el que ocurren en forma natural.

Integrando los dos aspectos anteriores y los mencionados por otros autores, (Facchi, 1983:28) concibe la inducción en los siguientes términos: "Un proceso sistemático y planificado, a través del cual se influyen los conocimientos, actitudes y comportamientos del personal que ingresa a una organización, o a una nueva posición, para producir cambios que faciliten su integración y aceleren su incorporación efectiva al trabajo."

Propone hacer una distinción entre lo que se denomina recepción y el término inducción propiamente dicho. Según este autor la primera, "se refiere al conjunto de iniciativas y procedimientos formales programados, para facilitar al nuevo productor, toda la información necesaria para conocer mejor la organización, la unidad y el puesto de trabajo a que ha sido destinado, así como sus deberes y derechos". Mientras que la inducción, "consiste en un conjunto programado de acciones de orientación, formación y asistencia, encaminados a facilitar al individuo, la mejor explicación práctica de las cualidades y actividades que realmente posee y la más eficaz adecuación de éstos a las políticas, procedimientos, métodos de trabajo, normas y costumbres de la empresa". (Zerilli, 1974:348)

Según Schein, (1982) inducción es el proceso mediante el cual se integra al individuo y donde recibe información relacionada al funcionamiento de la organización, a las reglas y normas de conducta, sobre cómo debe ser su relación con otros miembros y qué tanto cuidado debe tener para hacer su trabajo.

De estos conceptos se desprende la conclusión, que la recepción o acogida es de corta duración mientras que la inducción constituye el paso final en el proceso de selección y colocación de nuevos trabajadores en una organización, hasta alcanzar todo el período de prueba, más aún se prolongan en el tiempo, dando paso al entrenamiento.

Por otra parte todo lo que se haga para cuidar detalles, es garantía de una más rápida adaptación y mayor integración del individuo a la organización.

3.1. Modelos de Programas de Inducción

Facchi, (1983) y Meighan, (1992) presentan dos modelos para el diseño y la ejecución de un programa de inducción, donde distinguen las fases de un programa de esta naturaleza. A continuación se considerarán cinco aspectos tratados en dichos modelos y los planteamientos que cada autor hace al respecto: fases, contenido, responsables, participantes, oportunidad y duración.

3.1.1. Fases

Facchi	Meighan
Detección de necesidades	Análisis de las necesidades
Formulación de objetivos	Diseño del entrenamiento
Selección y organización del contenido	Hacer el entrenamiento
Selección y organización de estrategias y medios	Evaluar el entrenamiento
Ejecución	
Evaluación	

Meighan, (1992) propone para diseñar un programa de inducción seguir los mismos pasos del ciclo de entrenamiento, es decir:

1. Analizar las necesidades de entrenamiento
2. Diseñar el entrenamiento para satisfacer las necesidades

3. Hacer el entrenamiento
4. Evaluar el entrenamiento

Facchi, (1983) presenta un enfoque sistémico que consta de cinco fases, aplicables a cualquier programa de adiestramiento, entre ellos la inducción:

1. Detección de necesidades: consiste en la determinación de las características y necesidades específicas que condicionan la planificación de un programa de inducción en una organización particular y que garanticen un diseño adaptado a su realidad.

2. Formulación de objetivos: para lo cual recomienda establecer dos categorías; objetivos generales y objetivos específicos del programa de inducción.

3. Selección y organización del contenido: se sugiere adecuarlos en función de los objetivos que se hayan formulado, así como a la disponibilidad de tiempo, espacio y recursos.

4. Selección y organización de estrategias y medios de inducción: esta debe realizare con base a las características de la organización, bajo los criterios de efectividad y eficiencia.

5. Ejecución del programa: corresponde a la puesta en marcha de las actividades programadas, preparación de la logística y material de apoyo, concentración de los participantes y desarrollo del mismo. Definida como, el arranque y puesta en marcha del programa de acuerdo a las pautas establecidas durante el diseño.

6. Evaluación: en esta fase se realiza la evaluación reactiva, es decir, la retroalimentación a los facilitadores, resultados del evento y costo real del programa. Similar a la de un programa convencional de capacitación debe ser confiable, continua, objetiva y de fácil aplicación. Debe medir la efectividad, idoneidad y eficiencia del instrumento y la elección de la modalidad.

3.1.2. Contenido

Facchi	Meighan
El contenido debe establecerse de acuerdo a los objetivos formulados. Un esquema sería utilizar información sobre la organización, las políticas de recursos humanos, normas, requerimientos, la seguridad, entre otros.	El contenido debe establecerse de acuerdo a las características del grupo de participantes. Debe distinguirse lo que tienen que saber, deberían saber y podrían saber.

Meighan, (1992) considera que el contenido del programa de inducción debe establecerse de acuerdo a las características del grupo de participantes, dado que, no todo el personal recién llegado necesita conocer la información con los mismos detalles. Para él autor debe hacerse una clara diferencia entre los aspectos que en un programa de inducción:

a) Tienen que incluirse: se refiere a contenido específico prioritario, son referencias que los participantes tendrán que conocer por su seguridad en la organización. Por ejemplo, donde están las salidas de emergencia.

b) Deberían incluirse: es la información necesaria, que facilita al personal su adaptación a la organización o a su puesto de trabajo.

c) Podrían incluirse: se trata de contenidos que pueden resultar de interés, pero que no son prioritarios para su bienestar. Por ejemplo, el autor plantea que el presentar la historia de la organización en el programa a veces no es una idea apropiada.

Facchi, (1983) por su parte, plantea que la selección y organización del contenido del programa de inducción obedece a los objetivos formulados en el mismo. Generalmente el esquema del contenido podría estar basado en:

a) La organización: aspectos como la historia, ubicación geográfica, visión y misión organizacional, estructura organizativa y principales directivos, políticas, procesos productivos, entre otros.

b) Las políticas de recursos humanos: compensación, beneficios económicos, sociales y planes de desarrollo, evaluación del rendimiento, y la organización de los

trabajadores sindicados, son algunos de los tópicos a los que se podría hacer referencia.

c) Las normas: se detalla el modelo disciplinario de la organización, control de asistencia, horarios y turnos de trabajo.

d) Los requerimientos del trabajador: aspectos como la ubicación, características y las principales funciones del área de trabajo o departamento, evaluación del período de prueba, carnet de identificación y si fuera el caso, uso del comedor, vestuarios y uniformes, entre otros.

e) La seguridad: normas generales y específicas de higiene y seguridad industrial, procedimientos de emergencia, y el uso e importancia de los implementos que garantizan la integridad física del trabajador.

3.1.3. Responsables

Facchi	Meighan
Cualquier persona que este preparado previamente sobre los aspectos fundamentales del programa. El programa debe contar con la presencia de un supervisor.	El equipo de responsables debe estar constituido por un grupo multidisciplinario, que cuente con habilidades, actitudes y conocimientos particulares.

Cuando el objetivo es diseñar una inducción de éxito, la elección de los responsables por el programa es una de las etapas que lo garantizan.

Para Facchi, (1983) el personal que sea asignado a la planificación de las actividades de inducción, sea como facilitadores, conferencistas o instructores, podrían ser compañeros y supervisores responsables por la inducción de los empleados a su cargo, siempre que sean preparados previamente sobre los aspectos fundamentales del programa de inducción. Es fundamental también asignar un funcionario que

supervise el programa de acuerdo a la frecuencia con que se realice y al número de participantes que se incluyan.

Por su parte Meighan, (1992) sostiene que los empleados, aún cuando sean de diferentes departamentos pueden estar involucrados en el diseño y aplicación del programa de inducción. Esta "debe ser la responsabilidad de varias personas. y no se debe dejar únicamente al personal de capacitación." (Meighan, 1992: 96)

No obstante el personal que participe debe contar con "habilidades, conocimientos y actitudes particulares," que garanticen un programa de calidad, entre ellas:

- Las habilidades de escucha, comunicación, observación, para orientar e interrogar.
- Los conocimientos sobre el contenido, características del programa, técnicas de adiestramiento, entre otros.
- Las actitudes como la cultura, cortesía, compromiso, objetividad, entusiasmo, adaptabilidad entre otras.

En general propone que los responsables por el diseño y aplicación del programa de inducción, podrían ser:

a) El departamento de personal: por ser el primer contacto, es muy importante que sé establezca una relación armoniosa entre quienes integran el departamento y los nuevos miembros de la organización, ya que esta relación se mantiene durante toda la vida profesional del empleado, desde el reclutamiento hasta la entrevista de salida.

b) Gerentes y supervisores en cualquier nivel de jerarquía: deben reconocer que para su nuevo personal, es una necesidad contar con programas de inducción sistemáticos y completos, deben responsabilizarse por el cumpliendo de las actividades de capacitación y desarrollo programadas en la organización y estimular al resto de los empleados a su cargo para que participen en el proceso.

c) Compañeros de trabajo y representantes del personal: partiendo de la idea que la inducción debe dar una visión general de la organización, sería favorable la participación de compañeros y representantes, capacitados para ello por él cumulo de experiencia que pueden aportar al programa. Sin embargo un inconveniente para esto

según plantea el autor, seria la influencia negativa que puedan transmitir estos trabajadores a los nuevos miembros, que podría evitarse si con su participación se pueden identificar las principales debilidades de la organización y proteger a los nuevos empleados de ellas, esto estimularía al resto del personal a hacer lo mismo. De las relaciones entre estos grupos podrían derivar otros beneficios para la organización como la asignación de consejeros o tutores. (Meighan, 1992)

d) Personal de capacitación: Meighan, (1992) considera que aún cuando la función de diseño y aplicación de un programa de inducción organizacional es básicamente tarea del personal de capacitación, ellos deben cumplir una función delegada, porque en este proyecto debería participar activamente el resto del personal y los gerentes, para asegurar un programa de inducción efectivo, adaptado a las necesidades reales de formación de la organización y sus miembros.

3.1.4. Participantes

Facchi	Meighan
La inducción debe programarse de acuerdo a diferentes categorías de destinatarios.	Deben establecerse categorías generales de participantes, según necesidades particulares.

Cuando se organiza un programa de inducción, generalmente se dirige la actividad solo al personal que recién ingresa, tal vez, porque el objetivo es facilitar la adaptación en integración entre el nuevo empleado y la organización. Pero según el trabajo de Facchi, (1983) partiendo del mismo objetivo, el contenido del programa se puede adaptar a diferentes categorías de destinatarios. Puede haber inducción para:

- Personal transferido a diferentes posiciones dentro de la organización.
- Quienes ascienden a otros puestos por promociones.

- Participantes en el programa de aprendizaje que en nuestro país coordina el INCE.
- Contratistas y otras personas que, sin ser empleados permanentes de la organización, mantienen con ella una relación de trabajo más o menos permanente. Facchi, (1983)

Existe también un tipo especial de inducción, llamado **programa de actualización** utilizado en organizaciones ya formadas con un gran número de empleados veteranos. En este caso, se elimina mucha de la información que usualmente se utilizaría para una inducción regular, datos que ellos han aprendido por experiencia. El propósito es brindar la oportunidad a estos empleados de asistir al programa, que se involucren en el proceso de acogida e integración del nuevo personal y hacerlos aliados en la efectividad del programa de inducción habitual.

En cuanto a este aspecto Meighan, (1992) tiene planteamientos similares a Facchi, (1983) puesto que señala, que aún cuando la inducción es una necesidad para todo aquel que ingresa a una nueva organización, también es muy importante para quienes se encargan de un nuevo puesto, pasan de una a otra área de la organización o cuando se introducen nuevos desarrollos que modifiquen su estructura y/o funcionamiento.

Plantea Meighan, (1992) que la inducción debe basarse en el análisis de las necesidades y dificultades particulares, pero afrontarlas a través de grupos determinados o categorías generales de participantes para disiparlas y lograr la integración más rápidamente. Propone los siguientes grupos de participantes:

a) Mujeres que regresan al trabajo o desempleados por mucho tiempo: en general este tipo de grupo se ve afectado por el cambio en su situación doméstica, la exigencia de los horarios, traslado, carencia de habilidades para el trabajo, falta de confianza y baja autoestima. Si esta es la situación se debe incluir en el programa disposiciones informativas especiales sobre beneficios que en este sentido brinde la organización, información sobre guarderías y bienestar personal, entre otros. Incluso debe considerarse la aplicación del programa en un horario flexible, utilizando métodos de desarrollo personal afirmativo, tomando en cuenta el periodo de ajuste al cambio.

b) Grupos étnicos: si una organización se compromete a vincular personal de diferentes etnias, debe asegurar que quienes seleccionan a los empleados e inducen al nuevo personal, acatan las políticas de igualdad de oportunidades y hacen que estas se cumplan positivamente y a cavalidad.

c) Limitados físicos o con problemas médicos: cuando se prepara un programa de inducción se debe considerar la posibilidad de que ingrese alguien con alguna necesidad de adaptación especial a su trabajo, cuando esto ocurre es recomendable analizarlas entre el trabajador interesado y el que será su supervisor inmediato.

d) Jóvenes: en esta categoría podrían incluirse bachilleres y profesionales, con poca o ninguna experiencia laboral, que aún cuando buscan aplicar en la mejor forma su aprendizaje, suelen impactarse al descubrir que éste, aún siendo requisito para su ingreso en la organización no es el más adecuado y deben empezar a aprender totalmente de nuevo.

3.1.5. Oportunidad y Duración

Facchi	Meighan
Proceso sistemático, de aplicación permanente y continua, que va desde el ingreso hasta lograr la integración definitiva.	Depende del contenido programado. Parte del ciclo del empleo, va desde el reclutamiento, actividades de inducción, evaluación del personal, entrevista de salida y la retroalimentación de la información a la selección.

La oportunidad se refiere al momento en que se aplica el programa de inducción y la duración, al periodo de tiempo que se utiliza para suministrar la información a los participantes del mismo.

El éxito del programa en cuanto a estas variables, viene dado por la integración de ambas, es decir, por la aplicación en el momento propicio y en el espacio de tiempo adecuado.

Es así como Facchi, (1983) destaca la importancia de una inducción sistemática, de permanente y continua práctica en la organización, incluida desde el ingreso del nuevo empleado hasta que este se integre definitivamente. El programa estaría constituido por tres fases:

1. Inducción Pre-Ingreso: esta fase se desarrolla mientras el trabajador cumple con los tramites de ingreso o traslado, por lo que no constituye una tarea propia de inducción. Su aplicación es de forma individual y su duración depende del tiempo en que se cumpla el ingreso. Debido a que este personal aún no constituye parte de la organización es recomendable que se haga entrega de algún material informativo de la organización, de tipo impreso y de libre distribución.

2. Inducción Post-Ingreso (Inmediata): esta fase se desarrolla durante la semana en que ingresa el personal, en ella se organizan la mayoría de las actividades entre las cuales, debe incluirse el encuentro del nuevo miembro de la organización con su supervisor. Su duración es durante un periodo de tiempo fijo, es decir esta estipulado según la programación de las actividades que se aplican generalmente en grupos.

3. Inducción Post-Ingreso (Mediata): La duración de esta etapa del programa es variable, incluso el autor señala que no acaba nunca, comienza inmediatamente finaliza la anterior y en ella se remite al trabajador a su puesto de trabajo. Se trata del proceso de comunicación que se establece entre el supervisor y el trabajador de recién ingreso, en el cual se despejan las dudas que ambos puedan tener.

Meighan, (1992) sobre este punto sostiene que la inducción no debe considerarse como un proceso aislado, es el primer punto de una integración sistemática del personal con la organización cuya duración podría ser hasta de tres meses o tal vez años, pero dependerá del contenido que se programe y de la responsabilidad que se delegue en la gerencia de línea. Para él, lo fundamental es integrar el proceso de inducción en lo que llama "ciclo del empleo". El ciclo se inicia, tal como se muestra en el gráfico Nº 1, en el reclutamiento, cuando se comienzan a recibir las primeras impresiones, no solo se espera que el candidato se venda a sí mismo

también la organización se vende al candidato, por lo que es importante asegurar que el trato que reciben los nuevos empleados se lleve a cabo de acuerdo a las políticas de inducción, una garantía de esto sería que el personal encargado de la selección participe durante todo en el proceso de inducción.

La actividad de inducción como tal es una etapa que también debe vincularse al resto del ciclo, ya que es en esta cuando la organización demuestra el compromiso que tiene con los nuevos empleados, aplicando un programa individualizado, completo y apropiado.

La relación de estos procesos debe continuar con la evaluación del personal, en la que se reconozcan las dificultades del nuevo empleado para adaptarse a la organización.

El ciclo termina con la entrevista de salida, es una técnica que permite detectar el descontento en los empleados a través de una a través de una sesión donde ellos informan la razón por la que deciden retirarse de la organización. El objetivo de la aplicación de esta estrategia es tomar las medidas correctivas necesarias al retroalimentar a la selección de personal, la información recopilada.

"Sería ideal que una persona tuviera el control completo del enlace entre los responsables de la inducción, la evaluación de personal y las entrevistas de salida. Esto garantizaría una consistencia de método y aseguraría que todos los que participan estuvieran al tanto de los problemas e inquietudes y en condiciones de tomar medidas sobre el particular". (Meighan, 1992: 112)

Gráfico N°1 tomado de (Meighan, 1992: 104)

3.2. Importancia y Beneficios de la inducción

Una organización después de seleccionar a los candidatos idóneos, debe hacer que ellos deseen quedarse y desarrollar allí su carrera profesional. No obstante lo que motiva al nuevo personal a mantenerse en ella, entre otras cosas, son las buenas condiciones de trabajo, un agradable ambiente, buen liderazgo y reconocimiento, aspectos que según (Meighan, 1992: 12) "tienen que empezar con inducción".

Del proceso de inducción dependerá la efectiva contribución a los objetivos organizacionales y el desempeño eficaz del nuevo trabajador. Al no satisfacer las necesidades mínimas que tienen los empleados, éste podría convertirse en un trabajador apático cuyo rendimiento no será del todo satisfactorio.

La aplicación de un programa de inducción de forma sistemática garantiza el logro de cinco beneficios fundamentales en una organización:

1. Beneficios Financieros: un buen programa de inducción demostrará el compromiso que debe existir entre el individuo y la organización e identificará cualquier barrera que pueda existir para la integración de ambos. Financieramente en toda organización "esta situación, se traduce en ahorros directos de costos de personal, reclutamiento o administración y en ahorros indirectos al tener buena reputación laboral en la industria". (Meighan, 1992: 12)

Facchi, (1983) también señala la deducción o ahorro en costos de selección y de esfuerzos en la búsqueda de reemplazos como un beneficio derivado de la aplicación de un programa de inducción, y añade la reducción de la rotación prematura.

2. Beneficios Motivacionales: la aplicación de un programa de inducción por ser la primera experiencia que el nuevo empleado tiene en cuanto al entrenamiento de la organización, debe causar una buena impresión, porque se les permitirá ver cómo se trata y responde al personal, mostrará las oportunidades que se brindan para el desarrollo profesional y la preocupación por los aspectos que motivan en el trabajo.

En este sentido Facchi, (1983) señala que la inducción brinda la oportunidad al nuevo personal de aprovechar y orientar el interés por aprender en cuanto a la organización y sus métodos de trabajo.

3. Introducción a los beneficios de capacitación y desarrollo: esta área debe ser parte fundamental en la organización, en tal sentido si se quiere que el nuevo personal valore ese tipo de actividades se debe asegurar que el contenido de su primera experiencia de formación se elabore adecuadamente.

4. Catalizador para el cambio organizacional: la inducción podría ser considerada como un método de investigación y respuesta al cambio, porque a través de las opiniones que traen los nuevos individuos se puede conocer efectivamente la imagen que de la organización se tenga desde fuera. La idea es utilizar toda la experiencia, actitudes, aspiraciones e intereses de los empleados nuevos como un factor decisivo en la toma de decisiones sobre el cambio, si es que éste se requiere. Esto se puede hacer por medio de la revisión periódica y evaluación del proceso de inducción. (Meighan, 1992)

5. Efecto benéfico sobre el personal actual: según Meighan, (1992) la aplicación de un programa de inducción para el nuevo personal puede influir en el resto de los empleados en diferentes aspectos, a través de la información que traen consigo los nuevos empleados sobre los competidores se despierta la inquietud en sus compañeros por actualizar sus conocimientos y por conocer más la organización al buscar las respuestas a las interrogantes de los nuevos, además la responsabilidad extra que se les confiere mejora su motivación en la organización.

Al ingreso organizacional suele atribuírsele un efecto negativo, que Dessler, (1991) le llama "shock", este consiste en la desilusión del empleado debido a las discrepancias entre la descripción poco realista del puesto que hace el personal que lo selecciona y sus responsabilidades reales. Este estado es denominado por Facchi, (1983) "traumático", él autor lo asocia con el nerviosismo y preocupación que genera todo proceso de iniciación. Por eso la inducción debe ser el proceso primordial para facilitar el acoplamiento entre el individuo y una organización, bien sea dentro de una concepción restringida, de concordancia entre las habilidades y los requerimientos del trabajo, o desde una perspectiva más amplia, que plantee la congruencia entre las necesidades individuales.

4. CALIDAD

El concepto de calidad puede tener varias interpretaciones dependiendo del punto de vista que se asuma, aplicado a una situación de trabajo; se trata del cumplimiento de los requisitos o las características específicas con las que debe contar un producto o servicio, derivado de las promesas hechas a los clientes, sus exigencias o expectativas. (Gómez y otros, 1998)

Existe otro planteamiento relativo a la calidad donde el énfasis se hace en los elementos que constituyen el sistema y el proceso dentro de la organización, éste es adoptado por Edwards Deming, él señala que "calidad es un proceso que busca mejorar día a día las actividades que realiza la empresa, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes. La metodología para lograrlo es el uso de un conjunto de herramientas sencillas, siendo la principal de ellas, la participación del personal." (D.O.R.H, 1993)

En general se podría decir que la "calidad es el cumplimiento de las especificaciones." (Crosby, 1984 en Senlle y otros, 1996)

4.1 Antecedentes de la Gestión de la Calidad

Los antecedentes de la gestión de la calidad se asocian, según Gómez y otros, (1998) a los estudios de uno de sus principales autores, considerado el padre de la misma, William Edwads Deming (1900 - 1993) Sus ideas fueron cruciales para el desarrollo de la calidad en Japón tras la Segunda Guerra Mundial en 1945.

La base de su trabajo estuvo en el desarrollo de las técnicas de Walter Shewart, quien liderizaba los estudios sobre este tema durante los años de 1920 y 1940, pues consideraba que se podía enseñar a los trabajadores a que registraran la variabilidad de la calidad en la ejecución de su actividad laboral, así podrían controlar su trabajo, esta sería la clave de la producción de bienes y servicios con un alto y constante nivel

de calidad, conocido como "ciclo de Shewhart" o "Ciclo de Control PHVA" (planificar, hacer, verificar y actuar) y que luego Deming entre los años 50 y 60 llevó a todas las áreas del negocio desde el diseño hasta las ventas y lo llamó el **control estadístico del proceso** (CEP).

El control estadístico del proceso fue para el año de 1964 la técnica en que Deming instruyó a las organizaciones norteamericanas y cuya importancia llevó en 1964 a la fundación de la Sociedad Americana para el Control de Calidad (A.S.Q.C.). Sin embargo para la época, la calidad en Estados Unidos quedó supeditada por la productividad y solo se aplicaba una inspección después de la producción, este era el planteamiento del sistema tradicional de gestión, basado en los principios de la administración científica de Frederick Taylor, orientada hacia el control del empleado. De esta manera Estados Unidos, orientaba sus objetivos hacia la cantidad y en muchos casos a la esperá de resultados mínimos aceptables a corto plazo, esto, iba en detrimento de la obtención y mantenimiento del mejor nivel de calidad posible de los bienes y servicios que se ofrecían al mercado.

La filosofía de Deming indica que las organizaciones empresariales se componen de mano de obra, procesos, materiales y máquinas, también incluye a los proveedores, los clientes, los inversionistas y la colectividad, a lo que llamó el **proceso ampliado**. A grandes rasgos este proceso comienza con la comunicación de las necesidades del cliente a la organización, la cual se establece como meta final satisfacerlo contando con los materiales necesarios suministrados por los proveedores. El éxito de este proceso ampliado está en la constancia de la calidad del bien o servicio requerido por el cliente y el mejoramiento continuo del proceso. (D.O.R.H., 1993)

Este autor adicionalmente señalaba que existían una serie de **factores del sistema o factores situacionales** que afectaban los resultados en la mayoría de los procesos de producción, estos factores son elementos que están fuera del control del trabajador, y son defectos debidos a materiales en malas condiciones o con fallos en las máquinas. Deming sostenía que lo más recomendable para evitar estos factores y mejorar la calidad, era mejorar el proceso de producción y no establecer objetivos numéricos.

Al comprender estos acontecimientos ocurridos tras la Segunda Guerra Mundial entre 1945 y 1946, podemos evidenciar como Japón, cuya fabricación era para estos años sinónimo de mala calidad pero aplicando los conceptos y la filosofía de calidad de Edwards Deming, llegó a superar a Estados Unidos, que para la época mantenía una excelente situación económica, con gran demanda de productos y una competencia inexistente. (Gómez y otros, 1998)

4.2 El Sistema de la Calidad

El grado de exigencia de los clientes a obligado a las organizaciones a coordinar el trabajo, de forma que todas las variables que intervienen puedan ser controladas, para predecir el resultado. Si cada una de las personas que interviene en el proceso sabe qué, cómo y cuándo hacer su trabajo, se obtendrá y controlará un resultado esperado, asegurando que los servicios que se prestan están sujetos a especificaciones y cumplen con normas de la calidad, de esta forma se cumple el objetivo del sistema de la calidad. (D.O.R.H., 1993)

Un sistema de la calidad es el "conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de calidad." (Senlle y otros 1996: 31)

Basado en el trabajo de Edwards Deming, es un sistema centrado en el cliente que engloba toda la empresa y que no se limita solo a las áreas funcionales. Esta dirigido a mejorar la calidad de todos los procesos que llevan al producto o servicio final. Su objetivo es la mejora continua y la solución de problemas en los procesos, para lo cual, requiere del apoyo de la alta gerencia y de la participación de todos los empleados, trabajando en equipo y basados en la delegación de responsabilidades. (Gómez y otros, 1998)

La filosofía del sistema de la calidad para la empresa, se puede resumir en los 14 puntos esenciales de Deming. (Gómez y otros, 1998)

1. Crear y publicar para todos los empleados una declaración con los objetivos u propósitos de la empresa o de la organización. La gerencia debe demostrar su constante compromiso con dicha declaración.

2. Aprender la nueva filosofía, tanto la alta gerencia como el resto de los empleados.

3. Comprender el propósito de las inspecciones como parte de la mejora de los procesos y de la reducción de costos.

4. Erradicar las prácticas donde se premie a las empresas basándose exclusivamente en el precio de venta al público.

5. Mejorar de manera constante e indefinida el sistema de producción y el servicio.

6. Implantar la formación.

7. Enseñar e implantar el liderazgo.

8. Eliminar el miedo. Crear confianza, así como un clima de innovación.

9. Dirigir hacia los objetivos y propósitos de la empresa las actividades de los equipos, grupos y áreas de personal.

10. Eliminar las exhortaciones a la fuerza laboral.

11. Eliminar las cuotas numéricas de producción y la gestión por objetivos. En lugar de ello, implantar métodos de mejora de la producción y brindar formación sobre las técnicas de los procesos y cómo mejorarlas.

12. Eliminar las barreras que no fomentan en el trabajador el orgullo del trabajo bien hecho.

13. Fomentar la formación y el autoperfeccionamiento en todos los empleados.

14. Pasar a la acción para que se produzca la transformación.

El autor también presenta una serie de siete casos o enfermedades mortales de una organización, cuando busca la implantación de un sistema de gestión de la calidad. (Gómez y otros, 1998)

1. Falta de constancia en el seguimiento a largo plazo de los objetivos y la filosofía de la organización, elementos necesarios para poder permanecer en el negocio.

2. Centrarse en beneficios a corto plazo que no favorecen la calidad.

3. La rivalidad en y entre los equipos de trabajo que generan las puntuaciones en las evaluaciones de rendimiento.

4. La movilidad de la gerencia cuando se busca cumplir los objetivos de calidad. A largo plazo lo que se requiere, es un cuerpo de directores que se involucren en el proceso y que no cambien constantemente.

5. El uso exclusivo de datos visibles, dejando de lado algunos de los datos más importantes, tales como el grado de satisfacción de los clientes con la empresa, los cuales son difíciles de cuantificar.

6. El costo excesivo de las prestaciones médicas:

7. El costo excesivo de las garantías que se deben ofrecer a los clientes insatisfechos o bien el precio de la mala calidad.

En esta filosofía es fundamental el aporte que pueda brindar el recurso humano de la organización. Para ello se incluyen un conjunto de herramientas de control estadístico del proceso, que no es más que un método sencillo y sistemático de análisis a través de "dispositivos de medida y registro que ayudan al trabajador a identificar las causas y las soluciones de los problemas". (Gómez y otros, 1998: 541) Estas técnicas son:

- Diagrama causa – efecto: se utiliza como una herramienta para la generación creativa de ideas o para identificar las posibles causas de un resultado.
- Diagrama de flujo: su uso se justifica cuando se requiere mejorar un proceso, esta técnica puede revelar elementos inútiles o ineficaces. Cuando se utiliza para representar visualmente los diferentes aspectos del proceso de trabajo, puede indicar dónde se producen los retrasos en la producción.
- Diagrama de Pareto: se utiliza para calcular la frecuencia con la que cada posible problema causa de hecho un retraso. Esto permite que en el análisis del proceso de trabajo se pueda dar prioridad a los problemas más importantes.
- La gráfica de rachas: se utiliza para trazar la evolución de un aspecto concreto del proceso permitiendo así detectar tendencias.
- El histograma: refleja la frecuencia con la que ciertos aspectos de un proceso se producen.

- El gráfico de dispersión: permite hacer un análisis visual de la relación entre dos variables.
- El gráfico de control: es un medio para determinar si hay causas especiales en una situación.

El uso de estas técnicas de diagramas de control estadístico del proceso propuestas por Deming exige una condición fundamental y es, la delegación de responsabilidades a los trabajadores. De esta forma, se dota a los trabajadores de los conocimientos y la autoridad necesarios para tomar decisiones que tradicionalmente recaían en los directores, significa capacitar a los trabajadores para resolver problemas con los clientes sin la necesidad de obtener las lentas aprobaciones de los supervisores. (Gómez y otros, 1998)

Otro elemento que requiere el sistema de gestión de la calidad es la formación de equipos de trabajo. El sistema de trabajo en equipos permite que sus miembros, compartan la responsabilidad de resolver problemas y de mejorar la calidad continuamente, ellos son quienes se ocupan de buscar nuevas ideas y de analizar temas relativos al rendimiento y a los resultados, de igual forma recomiendan soluciones y en lo posible, las aplican y esta contribución es lo que determina la efectividad de su implementación. (Gómez y otros, 1998)

4.3. Pasos para la implantación de un sistema de la calidad

El proceso de implementación de un sistema de la calidad en una organización, debe entenderse como un proceso sistemático, a través de la consecución de una serie de etapas se garantizará el éxito del desarrollo del sistema. Según Senlle y otros (1996) estas etapas son:

1. Darse cuenta: esta etapa marca el inicio del proceso, en ésta lo que se busca es facilitar en la organización, la visión interna del cambio, diagnosticar los procesos,

asumir que algunos se deben modificar, aceptar los problemas y querer tomar las medidas apropiadas.

2. Tomar la decisión: sobre la base del conocimiento de la calidad y su sistema, en esta fase se busca aclarar dos puntos fundamentales en primer lugar, ¿qué se va a hacer en la organización?, esto implica la formación de los empleados, incluidos el nivel gerencial y supervisorio, en cuanto a la participación que en la filosofía de la calidad tienen las herramientas técnicas y del recurso humanas. En segundo lugar responder a la pregunta ¿dónde nos encontramos?, esto implica comenzar a elaborar el proyecto contando con la orientación de un diagnóstico de tres áreas fundamentales de la organización: a) el área económica, es decir, el estado financiero; b) el área técnica, en cuanto a los elemento de la calidad; y c) el área humana referida al clima laboral y la implicación del personal en el proyecto.

3. Asumir el compromiso: lo que se trata es de la redacción de un documento donde se declaren claramente los principios que regirán la implantación de la calidad y se exponen las normas de trabajo que exige el sistema. Un elemento importante es el compromiso de trabajo de todos en la organización, líneas de mandos y trabajadores.

4. Actuación: se trata de llevar con método el compromiso a la práctica. Comprende la planificación, objetivos concretos, fechas, grupos de personas y medios a utilizar.

5. Control: se busca contrastar que los objetivos se cumplan según lo previsto y el chequeo de los procesos que se llevan a cabo.

6. Mejora Continua: consiste en la formación de estructuras como grupos de trabajos, que faciliten la solución de los problemas más relevantes de la organización.

4.4. Recursos Humanos y la Calidad

El éxito de la introducción del sistema de la calidad, exige de las organizaciones un cambio en el tratamiento que se da al recurso humanos en cuanto a los procesos que sobre su gestión cumplen, Es relevante la confrontación de la resistencia al cambio

y la forma de motivar e integrar al personal con el proyecto de ser una organización de calidad.

Para implantar y mantener un sistema de calidad es necesario contar con el recurso humano que compone la organización, porque la calidad la hacen las personas cuando asumen que son parte importante en el equipo de trabajo, siempre y cuando cuenten con las herramientas necesarias para lograr que su trabajo cumpla con las especificaciones que exige el nuevo sistema.

Según Senlle y otros, (1996) antes de iniciar un programa de implantación de la calidad debe hacerse un diagnóstico de la organización, para determinar que operaciones se cumplen conforme a las normas, de igual forma se analiza y define claramente lo que el clima organizacional, la cultura empresarial, las cadenas de mando, la motivación y la participación de los trabajadores en el proceso deben representar en un sistema de la calidad.

En la actualidad cuando se habla de recurso humano, no solo se habla de los trabajadores, aún cuando es el elemento esencial de la organización, también señala la incorporación e interrelación de clientes y proveedores. Para este autor la mejor forma de integrar a las personas en un sistema de la calidad es, a través de los siguientes pasos:

1. Formación técnica: se debe asegurar que todos los miembros de la organización cumplen con el perfil técnico necesario para lograr la calidad, la cual, se garantiza aplicando programas de entrenamiento y de preparación para las normas y la solución de problemas.

2. Formación humana: para integrar personas en un programa de calidad se debe garantizar que el personal "comprenda, estudie y maneje su mundo interior para ser capaces de entender e interactuar con el mundo de las otras personas." (Senlle y otros, 1996: 27)

Para tal fin es indispensable, contar con un proceso de formación de personal que permita asegurar a la organización el desarrollo de la capacidad de todos sus empleados, el adiestramiento es la herramienta que se utiliza para tal fin, a través de a) la planificación de las necesidades del personal y el posterior seguimiento, b) la

documentación de las necesidades formativas por puestos de trabajo, c) la capacitación a los empleados de nueva incorporación. (Senlle y otros, 1996)

3. Crear un sistema de información y comunicación: los sistemas de control de la calidad eficaces requieren de un programa de comunicación diseñado para mostrar a los empleados la importancia que tiene la calidad para los clientes, para la compañía e incluso para sí mismos. (Donelly y otros, 1994). Además implica mantener informado a todo el personal sobre las acciones que emprende la empresa, los planes futuros y las oportunidades. De esta forma el empleado se motiva, desarrolla su sentido de pertenencia, trabaja en un mejor ambiente y contribuye con sugerencias.

4. Delegar y dar participación: el objetivo del sistema de la calidad es dar autonomía, es otorgar poder para la toma de decisiones, aportar sugerencias y alcanzar mejoras bajo un método reglamentado, esto solo es posible si el trabajador ha recibido formación, si tiene una buena información y puede comunicarse eficazmente.

Según Senlle y otros, (1996) cualquier solución que aporta un grupo de personas a un problema, canalizando sus ideas, permite obtener mejores decisiones y el sentido de pertenencia aumenta.

5. Otorgar responsabilidades: esta acción viene dada por la autonomía y la participación de los trabajadores y no puede asignarse solo es otorgada, si en la organización se fomenta la formación constante y la buena información de manera tal que se garantice el éxito de la delegación.

En definitiva el éxito en el sistema de la calidad se determina por la cantidad de personas que al poseer una formación técnica y humana sólida, puedan garantizar el desarrollo tanto personal como organizacional, personas responsables que son valoradas por sus ideas e iniciativas, aquellas que cuentan con la información eficaz, que se comunican sana y abiertamente.

5. LA NORMA SERIE ISO

ISO son las siglas de International Organizational for Standarization, significa Organización Internacional para la Normalización, cuya sede está en Ginebra, Suiza. Está conformada por organismos estatales de normalización, con carácter de federación mundial, que agrupa alrededor de ochenta países, siendo Venezuela uno de ellos. Su misión es desarrollar y promover estándares de calidad comunes a nivel mundial con miras a promover el desarrollo corporativo y simplificar los procesos de contratación entre empresas de diversos países; respondiendo a un requisito de la Unión Europea. (Fondonorma, 1997)

Las normas de la serie ISO 9000 publicadas en Europa en 1987, surgen para ser un complemento de las especificaciones del producto o del sistema establecido para su diseño y fabricación. Por otra parte la generalidad de la serie, hace que pueda ser aplicada a todo tipo de organización. El objetivo principal "es el establecer sistemas confiables de aseguramiento y control de la calidad en una organización". (Owen, Cothran y Malkovich, 1994: 38)

ISO constituye una serie de normas que facilitan a la organización el logro de la calidad. Representan un conjunto de orientaciones metodológicas para la implementación práctica y rentable de un sistema de aseguramiento de la calidad que elimine los errores tanto en las relaciones internas como en relaciones externas cliente/proveedor.

"La serie ISO 9000 es un conjunto internacional de normas y lineamientos que permiten desarrollar sistemas de la calidad en las empresas. Son una serie de normas para la implementación del Aseguramiento de la Calidad". (DORH, 1993: 9)

Las normas de la serie ISO 9000 reciben esta denominación al estar conformadas por cinco conjuntos de normas enumeradas en forma secuencial desde la 9000 hasta la 9004. Estas son las normas que se utilizan para registrar los sistemas de la calidad de los proveedores.

El propósito de las normas de la serie ISO 9000 consiste en **promover el intercambio internacional de bienes y servicios a través del desarrollo de la**

normalización. Así se garantiza en el sistema de calidad la capacidad del proveedor de producir de acuerdo con las especificaciones del diseño y la experiencia de un sistema que permite la constante manufactura del producto conforme al diseño originalmente certificado.

Su implementación debe ser vista como una necesidad ya que es indispensable mejorar la calidad interna de las organizaciones para contar con la satisfacción de los requerimientos de clientes cada vez más exigentes, garantizar el logro de una posición competitiva en el mercado y porque cada día más sé convierte en requisito indispensable para el comercio mundial.

Las organizaciones que utilizan las normas de la serie ISO 9000 ven el beneficio en términos de la consistencia del producto y/o servicio en el mercado, en la eficiencia y optimización de las operaciones de la organización, el fortalecimiento de la confianza entre clientes y proveedores y el reconocimiento internacional. No obstante la preparación para obtener la certificación ISO requiere la revisión continua de los procesos de trabajo.

El conjunto de normas desarrolladas por la serie ISO 9000, comprende las siguientes:

1. ISO 9000: denominada "Lineamientos para la selección y uso de las normas para la gestión y el aseguramiento de la calidad". Su objetivo es brindar tanto al proveedor como al cliente, toda la información necesaria sobre las normas, los sistemas de calidad y su aseguramiento, sus características, tipos existentes de sistemas, elementos necesarios para su selección, requerimientos de demostración y documentación de los mismos.

1.1. ISO 9000-1: normas para la gestión y el aseguramiento de la calidad. Lineamientos para la selección y utilización.

1.2 ISO 9000-2: normas para la gestión y el aseguramiento de la calidad. Reglas generales para la aplicación de la ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

1.3. ISO 9000-3: normas para la gestión y el aseguramiento de la calidad. Guía para la aplicación de ISO 9001 al desarrollo, suministro y mantenimiento del soporte lógico.

2.ISO 9001: referida al sistema de calidad y el modelo de aseguramiento de la calidad, es aplicable a las áreas de diseño y desarrollo, fabricación, instalación y mantenimiento de los productos o servicios.

3.ISO 9002: referida al sistema de la calidad y el modelo de aseguramiento de la calidad, aplicable a las áreas de fabricación, instalación y mantenimiento de los productos o servicios.

4. ISO 9003: referida el modelo de aseguramiento de la calidad, aplicable a la inspección y ensayos finales.

5. ISO 9004: se refiere a la gestión de la calidad, los elementos del sistema de la calidad y sus lineamientos. Es una herramienta básica, aplicable a todas las organizaciones desde el proceso de creación de un sistema de la calidad en condiciones específicas, porque cuenta con la facilidad que cada organización puede adaptarla a sus requerimientos, ya sea en los procesos de producción, mercadeo, abastecimiento y recursos humanos, entre otras.

5.1. ISO 9004–2: está basada en los principios clave de la ISO 9004. Es una guía para desarrollar e implantar un sistema de la calidad dentro de una organización dado que provee a la misma, una visión comprensiva de un sistema de la calidad específico para organizaciones de servicios.

Además se incluyen:

1. ISO 8402: esta norma proporciona las definiciones de los términos esenciales utilizados en la gestión de la calidad.

2. ISO 10011-1: referida a las reglas generales para la auditoría de los sistemas de calidad.

3. ISO 10011-2: se refiere a las reglas generales para la auditoría de los sistemas de calidad y los criterios de calificación para los auditores.

4. ISO 10011-3: tiene que ver con las reglas generales para la auditoría de los sistemas de la calidad y la gestión de los programas de auditoría. (D.O.R.H., 1993)

5.1. Descripción de la Norma Serie ISO 9000

Senlle y otros, (1996) señala que la estructura que tienen las normas de la serie ISO 9000, abarca veinte áreas conocidas como cláusulas, las cuales deben ser cumplidas estrictamente por las organizaciones. En términos generales estas se refieren a:

1. Responsabilidad de la dirección: la obligación de la alta gerencia de la organización debe ser orientar y dirigir la implantación de la calidad, definiendo claramente las políticas y objetivos de la calidad, fijar las metas y el compromiso con el sistema.

2. Sistema de la calidad: está orientado a establecer y mantener documentado el sistema de la organización en el área de la calidad, explícita y eficientemente para asegurar, la conformidad de los productos que se ofrecen de acuerdo a los requerimientos establecidos.

3. Revisión de contratos: su objetivo es establecer un método en el cual se expone el compromiso contractual del producto por parte de la empresa con el contratante, para así cumplir con los requerimientos del cliente.

4. Control del diseño: establecer y mantener condiciones de control y verificación en todas las etapas del diseño de nuevos productos, asegurando que las exigencias técnicas sean cumplidas.

5. Control de documentos: establecer y mantener procedimientos de control de todos los documentos relacionadas con la calidad.

6. Control de compras: asegurar que los insumos adquiridos y aquellos relacionados directamente con la calidad del producto cumplan con los requisitos de las especificaciones.

7. Control del producto suministrado por el cliente: señala que todo material, partes o productos suministrados por el cliente deben ser verificados antes de ser procesados.

8. Identificación del producto y trazabilidad: se requiere que durante todas las etapas de producción y donde fuese necesario, los materiales y documentos sean identificados de forma que permitan la localización de los productos a través de la documentación.

9. Control de proceso: requiere una planificación de todas las etapas de inspección, pruebas y tratamientos a los cuales será sometido el producto. Debe ser señalada con claridad en los documentos de producción, garantizando que los procesos se desarrollan bajo condiciones controladas.

10. Inspección y ensayo: establecer un sistema para verificar y controlar si están conformes las especificaciones del cliente con a) la recepción de la materia prima, b) el cumplimiento de los procedimientos de producción o prestación del servicio y c) la entrega del producto y/o la satisfacción del servicio prestado.

11. Control de los equipos de inspección, medición y ensayo: a través de la revisión constante de este tipo de equipos se asegura la exactitud, precisión y aptitud en el uso de los mismos.

12. Estado de inspección y prueba: se debe establecer y mantener un sistema que identifique la inspección del material o producto durante las etapas de su manufactura.

13. Control de productos y materiales no conformes: contar con procedimientos que permitan controlar los materiales no conformes. Entre ellos la identificación, segregación, retrabajo y disposición de los materiales. Todos aquellos materiales y productos encontrados no conformes deben estar claramente identificados para prevenir su uso no autorizado, su embarque o mezcla con los productos y materiales conformes.

14. Acciones correctivas y preventivas: establecer y mantener procedimientos diseñados para detectar y corregir o prevenir cualquier condición que afecte la calidad del producto.

15. Manejo de productos, almacenamiento, empaque y despacho: establecer y mantener sistemas para la identificación, preservación, segregación y manejo de todos los materiales y productos a través de todo el proceso productivo hasta el despacho de los mismos.

16. Registros de calidad: elaborar y mantener registros que demuestren la eficiencia de la operación del sistema de aseguramiento y control de la calidad, estos deben estar disponibles para la revisión del comprador.

17. Auditorías de calidad: verificar el sistema de la calidad, juzgar su cumplimiento, integridad, eficiencia y adaptabilidad si fuera necesario. También se prevé fijar las cualificaciones mínimas del personal que realiza las auditorías.

18. Adiestramiento: establecer los procedimientos necesarios que contemplen todo lo relacionado con las actividades de adiestramiento que permitan a la empresa contar con personal calificado y así garantizar los requerimientos de la calidad de sus productos.

La cláusula estipula la planificación periódica del adiestramiento (usualmente cada año), mantener al día la información sobre la cualificación del personal ya sea la formación adquirida en la empresa o en fuera de ella, también contempla la planificación de un proceso de adiestramiento para el personal de recién ingreso o aquel que cambia puesto de trabajo.

19. Servicio posventa: según la actividad, se establece el alcance, límites y condiciones del servicio posventa que realiza la empresa, esta norma contempla aquellas acciones que contribuyen a satisfacer los requerimientos del cliente, relacionados con la confiabilidad, mantenimiento, puesta en marcha y asistencia al producto, durante la vida útil del mismo.

20. Técnicas estadísticas: el objetivo de su aplicación debe ser controlar y verificar la capacidad del proceso y las características de los servicios que se ofrecen.

5.2. Proceso de Certificación

El proceso de certificación describe las actividades que deben desarrollarse para que al implantar un sistema de la calidad, se pueda optar por el aval de la ISO 9000.

El primer paso es elegir la norma de aseguramiento que más se adecue a las necesidades de la organización, siguiendo la orientación de la norma ISO 9000-1, es decir, normas para la gestión y el aseguramiento de la calidad, los lineamientos para su selección y utilización. Debe elaborarse un diagnóstico de los procesos que se llevan a cabo en la organización y determinar los planes a través de los cuales se dará

cumplimiento a las cláusulas de la norma correspondiente, esta primera fase también implica la capacitación que debe recibir todo el personal de la organización.

La fase siguiente es, la documentación del sistema a través del manual de la calidad, donde deben reflejarse los requisitos exigidos por la norma, definición de la política de la calidad de la organización, su compromiso con ella, los objetivos, las funciones de todos sus miembros, la designación del representante de la dirección para el aseguramiento de la calidad, la documentación de los procesos de producción y la frecuencia con la que se revisará el sistema.

Cuando la organización considera estar operando adecuadamente con el sistema, aproximadamente entre tres y seis meses, debe evaluar el cumplimiento de las disposiciones de la norma ISO 9000 elegida, a través de un auditor calificado. Si estas disposiciones se cumplen en un 95% de lo estipulado o más, la organización debe contactar al organismo certificador.

Las organizaciones certificadas con la norma ISO 9000 son auditadas anualmente, pero al cumplir tres años con la certificación se realiza una auditoría llamada de recertificación, cuyo proceso se cumple como la primera vez. Si en los resultados de la auditoría la organización cumple con todos los requisitos de la norma, sé recertificará. Si cumple entre un 75% y un 85%, queda suspendida y se le da una oportunidad para mejorar en las áreas de no conformidad. Si cumple con menos del 75% perderá la certificación.

5.3. Antecedentes de la Norma Serie ISO 9000 en Venezuela

La realidad cambiante de la sociedad actual ha llevado a las organizaciones a nivel mundial a enfrentan nuevos retos y a estructurar sus procesos, de tal forma que les garantice la calidad en sus sistemas de trabajo, en la integración del cliente y la competitividad en el mercado.

Venezuela no escapa a esta realidad y como respuesta a la actual crisis económica por la que atraviesa, caracterizada por la pérdida en la capacidad de compra

de los consumidores, la estrategia de muchas de las organizaciones es la exportación. Sin embargo, al tratar de penetrar los mercados internacionales, las organizaciones venezolanas, se han encontrado con la dificultad, de que las normas en este mercado en cuanto al sistema de la calidad son más exigentes que en el mercado interno y además son de obligatorio cumplimiento.

La organización ISO acepta y reconoce, a través del gobierno venezolano como ente certificador a FONDONORMA (Fondo para la Normalización y certificación de la Calidad), "asociación sin fines de lucro, creada para promover las actividades de normalización y certificación con la intención de mejorar la calidad y competitividad de los productos y servicios que provee el sector productivo venezolano" (Revista calidad de Fondonorma, 1997: 5), funciones que han sido delegadas por el Ministerio de Industria y Comercio, según resolución Nº 1450 del 21 de junio de 1993.

En FONDONORMA intervienen todas las empresas e instituciones públicas y privadas involucradas en el proceso de normalización y calidad, quienes a través de su participación brindan la oportunidad de desarrollo en estas actividades, y contribuyen en la competitividad de la industria y en la conservación del medio ambiente. (FONDONORMA, 1999)

Las actividades que garantizan la normalización y certificación de la calidad en FONDONORMA son las siguientes:

1. La elaboración de normas venezolanas COVENIN (Comisión Venezolana de Normas Industriales): estas normas, constituyen instrumentos que permiten definir los niveles de calidad de los productos, facilitan el intercambio comercial de bienes y servicios y colaboran en la resolución de problemas técnicos y comerciales.

A semejanza de las operaciones que se ejecutan en la Organización Internacional para la Normalización (ISO), en FONDONORMA para la elaboración de estas normas, la actividad de normalización se organiza a través de Comités Técnicos en los cuales, participan el sector oficial, el industrial, institutos de investigación, universidades, consumidores y usuarios, comerciantes y todo aquella persona interesada en el proceso de elaboración de normas.

2. Otorgar el sello oficial de calidad marca NORVEN (Normas Venezolanas): se trata del sello oficial de calidad que se concede a los productos que son fabricados

según los requisitos establecidos por las normas venezolanas COVENIN y bajo sistemas de control de calidad. Según estipula la Ley sobre Normas Técnicas y Control de Calidad (1979), este sello es otorgado por FONDONORMA por un período de dos años, salvo que la institución fije otro plazo.

La adquisición de la marca, contribuye a mejorar y mantener el sistema de la calidad utilizado en la fabricación de los productos, garantizando la seguridad y el prestigio de la producción nacional, además de estos beneficios brinda la oportunidad de involucrar conjuntamente al productor, al consumidor, al comerciante y por tanto a toda la sociedad venezolana.

Este sello de calidad que debe ser estampado en todas las unidades de los productos manufacturados, está respaldado por una serie de disposiciones legales, entre ella la Ley sobre Normas Técnicas y Control de Calidad (1979).

3. Conferir la certificación COVENIN - ISO 9000 a los sistemas de la calidad: esta modalidad de certificación, permite declarar la conformidad del sistema de aseguramiento de la calidad de una organización, con respecto a los requisitos establecidos en la serie de Normas Venezolanas COVENIN - ISO 9000. El propósito de esta certificación es garantizar que se satisfagan las especificaciones y exigencias requeridas por los clientes y está destinada a facilitar y regular el intercambio comercial tanto a nivel nacional como internacional. Además de fortalecer el mejoramiento continuo de la organización, el mejor control de proveedores y la satisfacción de los requerimientos de sus clientes.

Existen diferentes tipos de certificación de acuerdo a las Normas Venezolanas COVENIN – ISO 9000, los cuales se adaptan a las necesidades y tipo de organización aspirante a dicho certificado. En Venezuela estas normas están constituidas por la:

a) Norma COVENIN – ISO 9001. Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio posventa.

b) Norma COVENIN – ISO 9002. Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, la instalación y el servicio posventa.

c) Norma COVENIN – ISO 9003. Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y en los ensayos finales.

4. Otorga la certificación CERTIVEN (Certificado Venezolano): FONDONORMA mediante esta licencia hace constar que un prototipo, tipo, lote o partida de productos, materiales, partes y/o componentes destinados a la importación o exportación, cumplen con una norma o especificación técnica suministrada por la parte interesada.

Además FONDONORMA debe cumplir una serie de disposiciones emanadas de la Ley sobre Normas Técnicas y Control de Calidad de 1979 (FONDONORMA, 1999), en donde se estipula el deber de la asociación por:

- notificar, al Ministerio de Industria y Comercio, cualquier situación que implique el incumplimiento del producto y/o servicio avalado previamente cuando esto ocurra reiteradamente.
- mantener un registro público actualizado de los productos a los cuales se les haya otorgado el sello oficial de calidad Marca Norven.
- supervisar el desenvolvimiento de los sistemas de aseguramiento de la calidad de las organizaciones certificadas, a través de visitas cuyo costo se estipula en la cuota anual por la certificación. Generar actas o constancias de dichas visitas donde plasmen los resultados de la inspección.

IV.MARCO METODOLOGICO

IV. MARCO METODOLOGICO

1. TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación que se utilizó en este estudio fue el Exploratorio - Descriptivo. Exploratorio porque en esta fase se busca aumentar la familiaridad con el tema, identificar diferentes tendencias que pueda tomar la investigación, relacionar variables y a partir de allí delimitar el propósito de investigaciones futuras. (Hernández, Fernández y Baptista, 1994)

Por otra parte, se adapta también a un tipo de investigación descriptivo, ya que pretende explicar en forma sistemática, las características fundamentales de las variables que intervinieron en el fenómeno objeto de estudio. (Hernández y otros, 1994)

El tipo de investigación descriptivo permite "especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis." (Dankhe, 1986 en Hernández y otros, 1994:60)

La investigación se ubica en el tipo Exploratorio - Descriptivo, ya que, para cumplir los objetivos del investigador es necesario conocer y medir cada una de las variables de forma sistemática e independiente. En este caso, los conceptos que debemos analizar se refieren a la organización, porque es allí donde se desarrollará la investigación; inducción porque es el tema en el cual se basa la misma; y la calidad, porque es el marco de referencia para la obtención de los datos de estudio.

2.DISEÑO DE INVESTIGACION

La investigación se orienta hacia la incorporación del Tipo de Diseño No Experimental, dado que, los factores que intervienen en el problema de estudio no serán manipulables porque ya han sucedido. El propósito es determinar si los modelos

utilizados para el diseño y la ejecución de un programa de inducción de personal contribuyen al logro de los objetivos que se esperan alcanzar con el programa de inducción en las organizaciones objeto de estudio. "En la investigación no experimental no hay manipulación intencional ni asignación al azar." (Hernández y otros, 1994:190)

De la clasificación de diseño no experimental el que más se adapta a ésta investigación es el Transeccional Descriptivo, basado en que no es objetivo de este estudio controlar los factores y/o condiciones existentes, debiendo recolectar los datos en un sólo momento o en tiempo único. Esta estrategia seguirá los lineamientos de un estudio de campo, pues se llevará a cabo dentro de un ambiente organizacional que opere de acuerdo a los criterios establecidos por el investigador, de donde se recolectaran los datos. (Hernández y otros, 1994)

3. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variables del programa de inducción	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Estudio sobre la detección de necesidades.	Diagnóstico de la situación actual y requerimientos de algún factor.	Por medio de informes de producción y auditoría, observación directa, entrevistas estructuradas, cuestionarios, análisis de los incidentes críticos y evaluación de desempeño.	De la organización. De los trabajadores. De ambos.
Formulación de objetivos generales y específicos	Definir los resultados que se esperan alcanzar con la consecución de un evento.	Reuniones donde se discuten informes y otras fuentes documentales para el establecimiento de metas actuales y futuras.	De la organización. Del departamento de recursos humanos. De la inducción.
Selección y organización del contenido.	Escogencia y clasificación de la información, que se considera más adecuada para ser suministrada.	Reuniones en las que se determinará la información que se debe impartir, de acuerdo a los objetivos que se esperan alcanzar.	De la organización. De las políticas de recursos humanos. De las normas. Del trabajador. De la seguridad.
Selección y organización de estrategias.	Elegir y categorizar la forma de llevar a cabo algún evento.	Estudio en el que se muestre la relación existente entre el costo de la actividad programada y el beneficio que se espera obtener.	Entrevistas. Conferencias. Visitas a lugares de trabajo y otros lugares de la organización. Dinámicas de grupos. Actividades del ingreso. Tutorías.
Selección y organización de medios.	Escogencia de las herramientas que se utilizan para transmitir la información.	Informe sobre la efectividad de la herramienta a utilizar, en función del tiempo y el costo.	Manual del programa de inducción. Manual del trabajador. Audiovisuales. Folletos informativos.
Ejecución del programa.	Puesta en marcha de las actividades programadas según las pautas establecidas durante el diseño.	Llevar a cabo la logística del evento.	Divulgar la puesta en marcha del programa. Preparar a los facilitadores. Acondicionar y equipar las instalaciones a utilizar. Adquirir o elaborar todo el material de apoyo. Organizar las actividades de soporte o logística del programa.

Evaluación.	Valoración del contenido y las actividades programadas e implementadas.	Técnica utilizada para medir la efectividad del programa en función de la reacción, el aprendizaje, las actitudes y los resultados tangibles.	De los participantes. De expertos. De los supervisores. Por los indicadores de la organización.
Responsables	Personas que tienen capacidad para la toma de decisiones y la autoridad para dirigir una actividad y/o el trabajo en grupo	Personas mejor capacitadas para diseñar entrenamiento de la calidad, con disponibilidad y capaz de motivar a los participantes y al resto de los colaboradores.	Departamento de recursos humanos. Gerentes. Supervisores. Compañeros de trabajo. Representantes del personal. Instructores externos.
Participantes	Personas que participan o tienen que ver en una actividad en común.	Personas que necesitan saber o estar al tanto de las funciones de un nuevo puesto o cualquier modificación en la estructura o funcionamiento de una organización.	Personal que ingresa. Personal transferido de un área a otra. Personal Promovido. Aprendices INCE. Contratistas. Personas que sin ser empleados permanentes de la organización, mantienen con ella una relación de trabajo.
Oportunidad	Tiempo, lugar o circunstancia conveniente para la ocurrencia de un evento.	Momento propicio para suministrar la información a los participantes.	Pre-Ingreso. Post- Ingreso (Inmediata). Post- Ingreso (Mediata). Fija.
Duración	Ocurrencia de algún evento en cierto espacio de tiempo	Período de tiempo que el empleado necesita para conocer lo que tiene, debe y puede saber de la organización.	Días. Semanas. Meses.

Variables de la certificación	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Elección de la norma de aseguramiento	Escogencia de la norma que más se adecua a la organización.	A través de conceptos y elementos, modelos de implantación de sistemas de la calidad y temáticas de interés	ISO 9001. ISO 9002. ISO 9003.
Establecer planes para cumplir las cláusulas.	Definir los lineamientos que conducen al logro de la norma	Elaborar el manual de la calidad y procedimientos	Procedimientos a través de los cuales se establece. Tiempo utilizado para la aplicación. Condiciones obligatorias en la norma.
Capacitación de trabajadores	Dotar a las personas de conocimientos relacionados con una función específica, con el fin de prepararlos, actualizarlos o especializarlos.	A través del adiestramiento, técnica que implica: la inducción de personal, la planificación de carrera y el entrenamiento.	Criterios para la selección del personal. Estrategias empleadas. Vinculación con el desarrollo de carrera del personal. Evaluación y seguimiento.
Documentación del sistema	Establecer una estructura de información.	Asentar por escrito la información sobre los métodos de trabajo de la organización.	Manuales descriptivos del método de trabajo. Registros de calidad en la ejecución de los trabajadores.

4. UNIDAD DE ANALISIS, POBLACION Y MUESTRA

La Unidad de Análisis de la investigación estuvo conformada por las organizaciones certificadas ISO 9000, en la Zona Metropolitana de Caracas.

La Población. Según el registro del sistema para la certificación de firmas con capacidad evaluada, existen en Venezuela 152 organizaciones certificadas ISO 9000, para el primero de mayo de 1999. (Fondonorma, 1999)

Para esta investigación la población estuvo conformada por las organizaciones certificadas ISO 9000, en la Zona Metropolitana de Caracas, que utilizaban programas de inducción de personal, en total fueron 24 organizaciones.

La Muestra que se utilizó en la investigación fue de tipo probabilística, debido a que "todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos" (Hernández y otros, 1994:212)

Por el propósito de la investigación y las características de la población, se tomó como muestra, la totalidad de la población, que es de 24 organizaciones distribuidas en la Zona Metropolitana de Caracas (Anexo Nº 1)

5. FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para fundamentar el marco teórico de la investigación fueron consultadas fuentes secundarias constituidas por: material bibliográfico, específicamente, textos sobre metodología de la investigación, organizaciones, administración de recursos humanos, adiestramiento, inducción, calidad y normalización. Asimismo, se recurrió a la información proveniente de documentos e informes de expertos de las organizaciones objeto de estudio, tales como: manuales de procesos de la calidad, manuales informativos, manuales de programas de inducción y registros de publicación periódica sobre la gestión de la certificación ISO 9000. También se consultaron tesis relacionadas con el tema en estudio.

La fuente primaria que se utilizó para la recolección de los datos, fue el Cuestionario, que consiste en "un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir." (Hernández y otros, 1994:285)

Basado en los objetivos planteados se operacionalizaron las variables objeto de estudio y se estructuró un cuestionario (Anexos Nº2) constituido por 31 items donde se incorporaron una serie de preguntas abiertas y cerradas, de fácil comprensión para el encuestado, organizadas de acuerdo al orden lógico de la investigación.

El cuestionario fue aplicado, específicamente a especialistas del área de Recursos Humanos, en las organizaciones certificadas ISO 9000, los cuales, en la mayoría de los casos, eran: analistas, jefes, coordinadores o gerentes del área dependiendo de su estructura organizativa y la disponibilidad del encuestado.

El cuestionario se aplicó de manera autoadministrada con la intensión de que el respondiente expresara abiertamente la información solicitada. Este instrumento fue revisado durante el desarrollo de la prueba piloto.

6. VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Una vez estructurado el cuestionario se sometió a una prueba piloto donde tres especialistas que representaban parte de la muestra, aseguraron la validez y confiabilidad del instrumento.

En el proceso de aplicación de la prueba piloto fueron recuperados dos de los cuestionarios, en el caso del tercero hubo la necesidad de seleccionar a otra organización porque fue imposible recuperar el instrumento, a pesar de la insistencia por vía telefónica.

La totalidad de la información recabada al finalizar el proceso, permitió validar el instrumento aplicado demostrando que la estructura del cuestionario se adaptaba a los requerimientos de la investigación.

Posterior a la validación del instrumento, se distribuyeron 24 cuestionarios, de los que fueron recuperados 19, en los cuales se incluyeron los 3 aplicados en la prueba

piloto. Con relación a los 6 restantes, no se obtuvo respuesta debido a razones de disponibilidad y disposición de los encuestados.

7. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

Los datos obtenidos a través de los cuestionarios aplicadas a los especialistas de recursos humanos, fueron agrupados y ordenados por categorías, para dar respuesta a los objetivos propuestos en la presente investigación.

El procesamiento de los datos fue realizado a través de la codificación, previo a la tabulación. En el proceso de codificación se asignaron valores numéricos a cada una de las respuestas obtenidas. En el caso de las preguntas cerradas, fueron precodificadas las alternativas de respuestas en el cuestionario. El proceso para codificar las preguntas abiertas consistió en identificar y asignar un nombre a los patrones generales de respuesta, luego estos patrones fueron listados y posteriormente les fue asignado el valor numérico a las alternativas de respuestas.

Con el propósito de presentar la información de modo sistemático, de facilitar la interpretación significativa de los datos y obtener de los resultados en función del problema de estudio, se construyó una matriz de doble entrada (Anexo Nº3), donde las variables son las organizaciones certificadas ISO 9000 y las preguntas aplicadas en el cuestionario.

Una vez que la totalidad de los datos fue procesada, se incorporó de manera organizada la técnica de gráficos de barras, la cual, permitió presentar la información en función de los objetivos de estudio. Así mismo, se facilita la interpretación por parte del lector.

Una vez presentada la técnica gráfica, se incorporó la técnica escrita, en forma de texto expositivo donde fue descrito el comportamiento de las variables, referidas en la presentación gráfica.

Posterior a este análisis se plantearon las conclusiones de la investigación y las recomendaciones para estudios futuros.

V.PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

V. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Partiendo de los objetivos de la investigación, se estableció la operacionalización de las variables de donde fueron extraídos los indicadores correspondientes a cada una de ellas, esto permitió elaborar las preguntas del instrumento utilizado para la recolección de los datos.

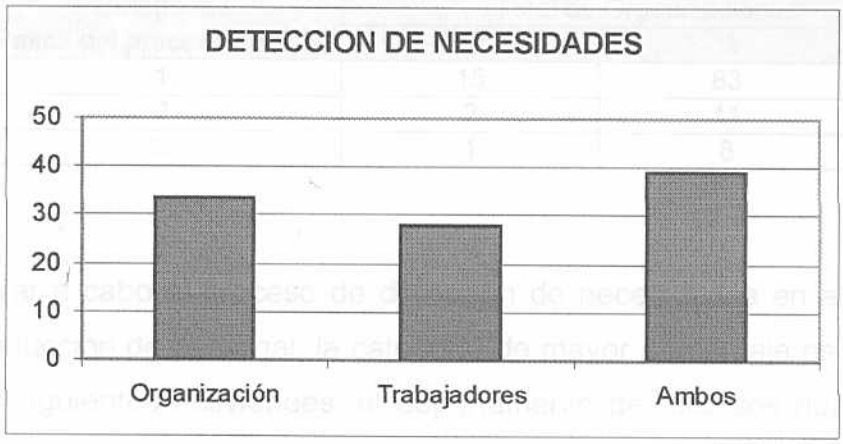
El análisis de los resultados fue realizado, en función de las variables de estudio, posteriormente los datos fueron llevados a cuadros y gráficos, en ellos se reflejó la frecuencia de las respuestas, facilitando así la interpretación y comprensión de los resultados por parte del lector.

Es importante destacar que de las 19 organizaciones encuestadas solo una no aplicaba programas de inducción de personal, por lo que para efectos de esta investigación, fue excluida del análisis.

Seguidamente se presentarán los resultados correspondientes a las variables planteadas en el marco metodológico.

Variable: Proceso de detección de necesidades

¿A quién se aplica el proceso?	Total de Organizaciones	
	Nº	%
Organización	6	33
Trabajadores	5	28
Ambos	7	39



El proceso de detección de necesidades en el diseño de un programa de inducción de personal, constituye la etapa en la que se determina la situación actual y las necesidades, tanto de los trabajadores como de la organización, que condicionan la planificación del programa.

De las organizaciones certificadas ISO 9000 que constituyen la muestra, se observa que la totalidad, es decir el 100% de las mismas, aplican detección de necesidades para el diseño de programas de inducción de personal; lo que refleja la importancia que las organizaciones dan al cumplimiento de esta fase.

Del total de encuestados se observó que el mayor porcentaje corresponde a la categoría ambos, con un 39%, es importante, por que al integrar a la organización y a los trabajadores se podría prever, lo que puede ocurrir a corto, mediano y largo plazo en la adaptación del trabajador a la organización, garantizando así un diseño específico

a la realidad organizacional. Por otro lado se puede evitar la ineficiente utilización de los recursos.

El resto de las categorías obtuvieron un menor porcentaje, para el diseño de programas de inducción de personal orientados en las necesidades de la organización un 33% y los programas orientados en las necesidades de los trabajadores un 28%.

Categorias	Total de Organizaciones	
Pasos del proceso de D.N.	Nº	%
1	15	83
2	2	11
3	1	6

Para llevar a cabo el proceso de detección de necesidades en el diseño de un programa de inducción de personal, la categoría de mayor porcentaje es aquella donde se realizan las siguientes actividades; el departamento de recursos humanos entrega una planilla al supervisor de cada área, en ella se debe señalar la información que necesita conocer el personal a su cargo, luego el departamento de recursos humanos elabora el programa, con un 83%.

Otros tipos de actividades que se realizan para el proceso de detección de necesidades en el diseño de un programa de inducción de personal son: sólo la planificación de recursos humanos con un 11%; u otra, donde recursos humanos conjuntamente con el supervisor inmediato levantan la información que luego complementan con los programas de otras organizaciones con un 6%.

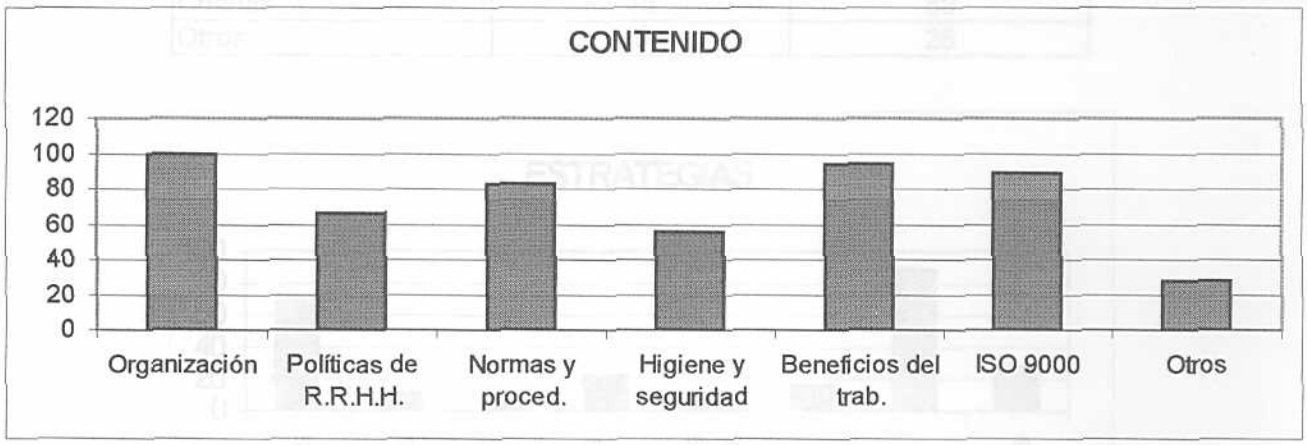
Variable: Formulación de objetivos generales y específicos.

Del total de la muestra un 67% formulan objetivos en el área de inducción y adiestramiento, y un 89% incluye los objetivos de recursos humanos en los objetivos planteados en el programa de inducción de personal. Porque para este tipo de

organizaciones es importante definir los objetivos que se esperan alcanzar en ambos casos.

Variable: Selección y organización del contenido

Contenido	Total de Organizaciones	
	Nº	%
Organización	18	100
Políticas de R.R.H.H.	12	67
Normas y procedimientos	15	83
Higiene y seguridad	10	56
Beneficios del trabajador	17	94
ISO 9000	16	89
Otros	5	28

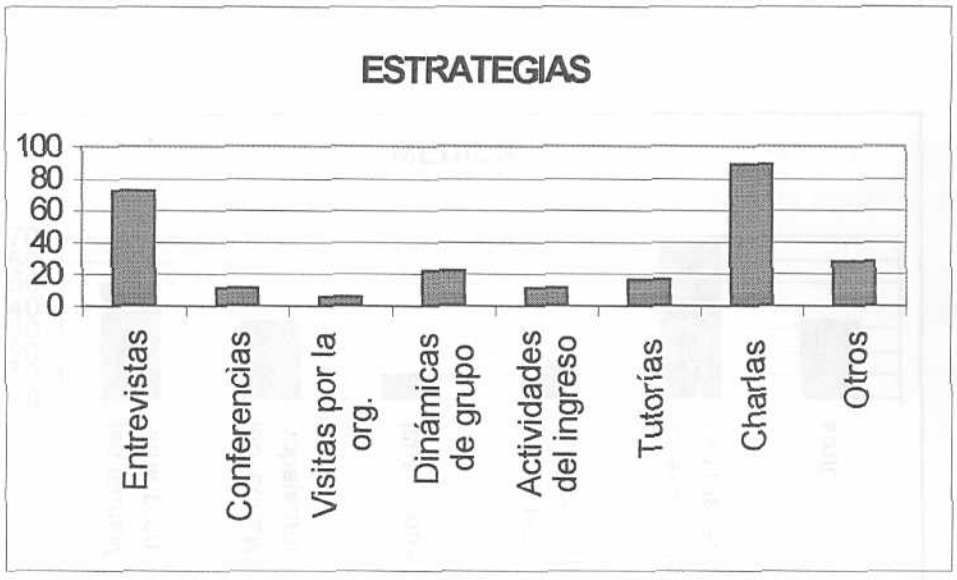


Para la mayoría de la organizaciones la selección y organización del contenido se fundamentan en: información sobre la organización con un 100%, beneficios del trabajador con un 94%, información básica sobre las normas ISO 9000 con un 89%, normas y procedimientos con un 83%, políticas de recursos humanos con un 67%, e higiene y seguridad con un 56%.

Los datos obtenidos a través de la muestra arrojaron la posibilidad de incluir otro tipo de contenido en el diseño de un programa de inducción de personal: como bienestar social, objetivos de calidad, actividades de integración y estructura matricial de la organización, todo esto con un 28%.

Variable: Selección y organización de estrategias.

Estrategias	Total de Organizaciones	
	Nº	%
Entrevistas	13	72
Conferencias	2	11
Visitas por la org.	1	6
Dinámicas de grupo	4	22
Actividades del ingreso	2	11
Tutorías	3	17
Charlas	16	89
Otros	5	28



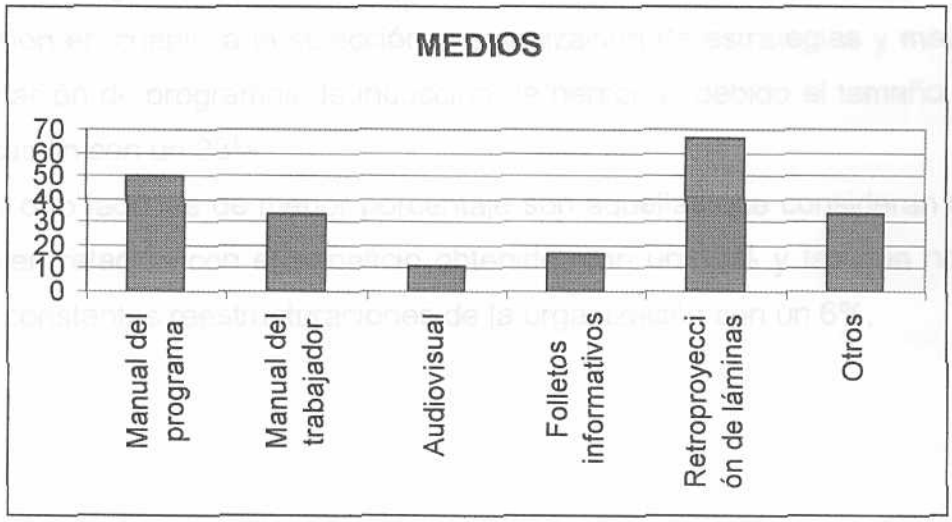
Las estrategias más utilizadas son las charlas con un 89% y las entrevistas con un 72%.

Los valores intermedios se ubicaron en la categoría de dinámicas de grupo con un 22% y la categoría de otros con un 28%. En otros se incluyen, las lecturas, talleres en el lugar de trabajo y actividades de presentación y bienvenida.

Los porcentajes más bajos corresponden a las categorías de tutorías con un 17%, actividades de ingreso, al igual que conferencias, obtuvieron un 11% cada una y visitas a la organización un 6%:

Variable: Selección y organización de medios

Medios	Total de Organizaciones	
	Nº	%
Manual del programa	9	50
Manual del trabajador	6	33
Audiovisual	2	11
Folletos informativos	3	17
Retroproyección de láminas	12	67
Otros	6	33



Para la selección y organización de los medios utilizados en el programa de inducción de personal, los que tienen mayor porcentaje son la categoría de retroproyección de láminas con un 67% y la categoría de manuales del programa de inducción de personal con un 50%.

Los valores medios corresponden al manual del trabajador y la categoría de otros, cada uno con un 33%. En otros se incluyen, el uso de salas virtuales y artículos de prensa y revistas.

Los porcentajes más bajos pertenecen a las categorías de audiovisuales y folletos informativos, para la primera un 11% y para la segunda un 17%.

Relación costo/beneficio de las estrategias y medios utilizados:

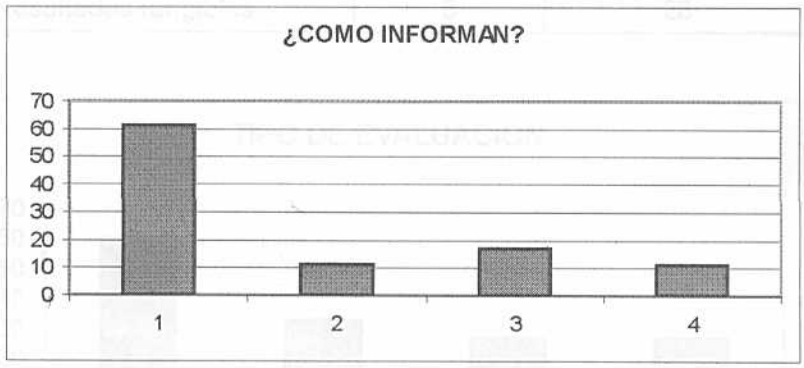
El 44% de las organizaciones certificadas ISO 9000 encuestadas, han invertido en la adquisición del material utilizado para la aplicación de programas de inducción de personal y en la preparación de facilitadores internos, lo que ha contribuido a la disminución de los costos y al aumento del beneficio.

Sin embargo, en un porcentaje considerable, existen organizaciones donde no hay inversión en cuanto a la selección y organización de estrategias y medios, para la implementación de programas de inducción de personal, debido al tamaño reducido de la organización con un 33%.

Por otro lado las de menor porcentaje son aquellas que consideran que el costo es ínfimo en relación con el beneficio obtenido, con un 17% y las que no invierten a causa de constantes reestructuraciones de la organización con un 6%.

Variable: Ejecución del programa.

¿Cómo informan? Categorias	Total de Organizaciones	
	Nº	%
1	11	61
2	2	11
3	3	17
4	2	11



La variable ejecución de las actividades programadas se divide en dos indicadores, por una parte la organización de la actividades y por otro la manera en que informan la puesta en marcha del programa a los participantes.

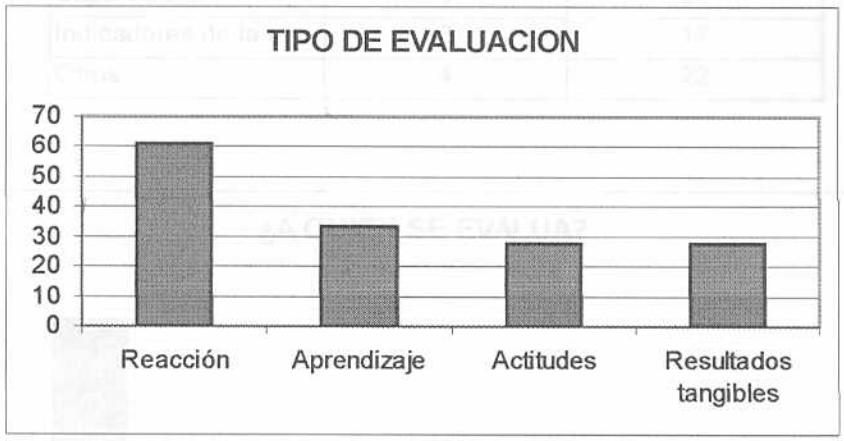
El 56% de las organizaciones planifican con anterioridad el comienzo de las actividades, se reserva el uso del salón, se chequea el equipo y las instalaciones, se entrega a cada participante el manual o cualquier otro material necesario (lápiz y hojas); mientras un 44% no cumple con una organización especial para el proceso de inducción.

Por otro lado, las organizaciones informan a los participantes sobre la puesta en marcha del programa de inducción de personal a través de las actividades de ingreso con un 61%.

También se informa la implementación del programa de inducción de personal, a través de cartas de invitación con un 17%, a través de memorándum o del supervisor inmediato con un 11 % para ambos.

Variable: Evaluación.

Tipo de Evaluación	Total de Organizaciones	
	Nº	%
Reacción	11	61
Aprendizaje	6	33
Actitudes	5	28
Resultados tangibles	5	28



El 72% de las organizaciones realizan evaluaciones luego de la aplicación del programa de inducción de personal. Existen cuatro niveles de evaluación, en los cuales se incluyen: la evaluación de reacción, donde se determina el gusto o la percepción de los participantes por el programa de inducción de personal. Otro tipo de evaluación es el de aprendizaje, en el que se miden los conocimientos, habilidades, destrezas y técnicas que el participante entiende y adquiere durante el programa. También se evalúan las actitudes de los participantes luego de la aplicación del programa, ya que permite demostrar lo aprendido en el mismo. Además se realiza la evaluación de resultados, en ella se establecen los efectos que el programa ha generado en los modos de producción y procesos del trabajo, así como los efectos económicos que se producen en la organización.

En las organizaciones encuestadas, la evaluación de reacción es la que más se utiliza, en un 61%, la aplicación de la evaluación de aprendizaje ocupa un 33% y la evaluación de actitudes y resultados tangibles ocupan un 28% cada una.

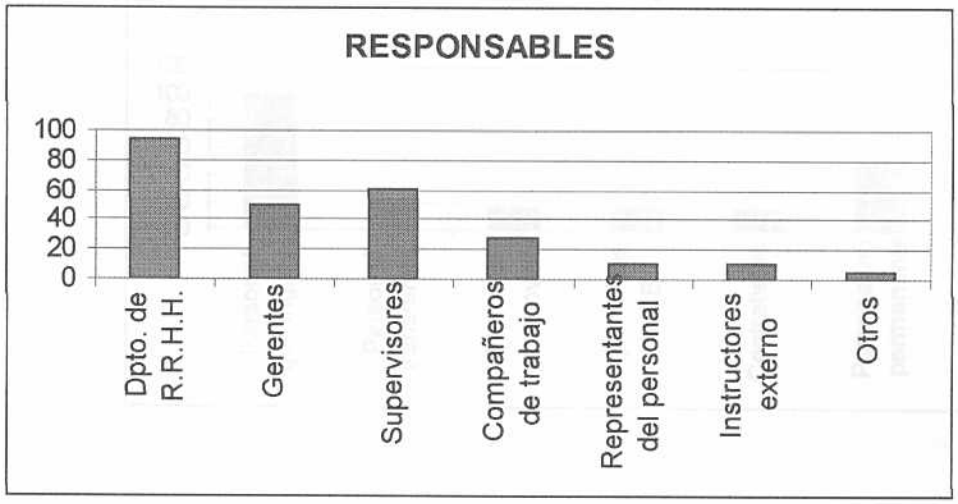
¿A quién se evalúa?	Total de Organizaciones	
	Nº	%
Participantes	12	67
Facilitadores	4	22
Supervisores	5	28
Indicadores de la org.	3	17
Otros	4	22

En la mayoría de las organizaciones, se aplica la evaluación a los participantes en un 67%, a los supervisores, facilitadores e indicadores de la organización en un 28%, 22% y 17% respectivamente.

La categoría otros, ocupa un 22%, incluye, el contenido, los tutores, la logística y el departamento de recursos humanos.

Variable: Responsables.

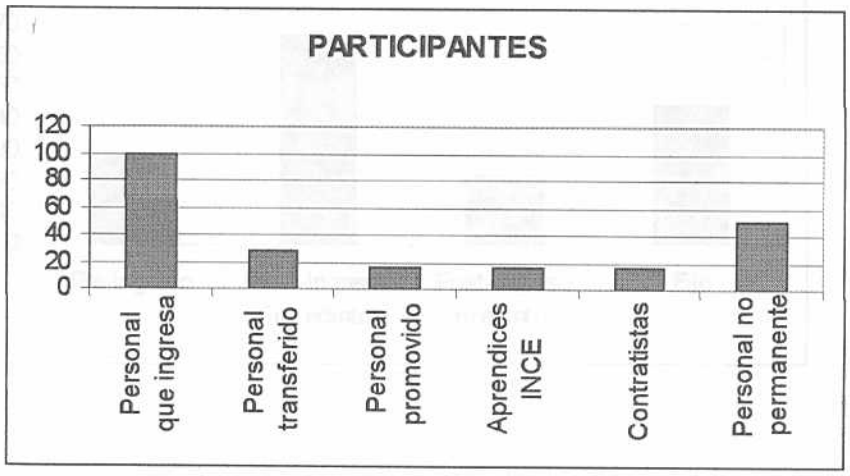
Responsables	Total de Organizaciones	
	Nº	%
Dpto. de R.R.H.H.	17	94
Gerentes	9	50
Supervisores	11	61
Compañeros de trabajo	5	28
Representantes del personal	2	11
Instructores externo	2	11
Otros	1	6



Las personas que se encargan de organizar, dirigir y aplicar las actividades programadas en la inducción de personal son: el departamento de recursos humanos con un 94%, los supervisores con un 61%, los gerentes con un 50%, los compañeros de trabajo con un 28%, representantes del personal e instructores externos con un 11%, y la categoría de otros con un 6%. En esta última categoría se incluye el departamento de normalización.

Variable: Participantes.

Participantes	Total de Organizaciones	
	Nº	%
Personal que ingresa	18	100
Personal transferido	5	28
Personal promovido	3	17
Aprendices INCE	3	17
Contratistas	3	17
Personal no permanente	9	50



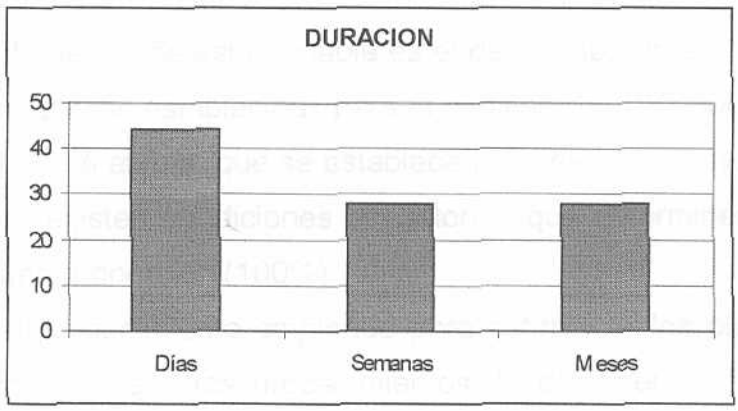
Los participantes que usualmente son objeto del diseño y aplicación de un programa de inducción de personal en organizaciones certificadas ISO 9000, son las personas que ingresan a la organización con un 100%, posteriormente con un 50% se encuentra el personal que sin ser empleados permanentes de la organización mantienen con ella una relación de trabajo. El resto se distribuye entre el personal transferido con un 28%, el personal promovido, los aprendices INCE y los contratistas con un 17% cada uno.

Variables: Oportunidad y Duración.

Oportunidad	Total de Organizaciones	
	Nº	%
Pre-ingreso	5	28
Post-ingreso (inmediato)	12	67
Post-ingreso (mediato)	4	22
Fijo	8	44

El 67% de las organizaciones certificadas ISO 9000, consideran que el momento oportuno para la aplicación del programa de inducción de personal en el post-ingreso inmediato, el 44% afirma que la inducción debe ser fija, es decir, debe realizarse durante toda la vida laboral del trabajador en la organización, para las otras se debe aplicar el programa en el pre-ingreso (con un 28%) o en el post-ingreso mediato (con un 22%).

Duración	Total de Organizaciones	
	Nº	%
Días	8	44
Semanas	5	28
Meses	5	28



Por otra parte el período de tiempo necesario para suministrar la información a los participantes, corresponde en un 44% de las organizaciones a la categoría de días, calificando entre 1 y 3 días.

Las categorías de semanas y meses presentan un 28% cada una.

Variable: Elección de la norma de aseguramiento.

De acuerdo a las características de la muestra, en relación a la certificación se obtuvo un 61% de organizaciones certificadas bajo la norma 9001, es decir, empresas que se dedican a las áreas de diseño, desarrollo, fabricación, instalación y mantenimiento de los productos o servicios. Bajo la norma 9002, con un 39% aquellas que se dedican a las áreas de planificación, instalación y mantenimiento de los

productos o servicios. En la muestra no se identificó ninguna organización certificada bajo la norma 9003, aquellas dedicadas a la inspección y ensayos finales.

Variable: Establecer planes para cumplir las cláusulas.

El propósito del análisis de esta variable es el de corroborar la obligatoriedad del cumplimiento de las cláusulas establecidas para la certificación ISO 9000. De donde se pudo observar que el 100% afirma, que se establecen planes para cumplir las cláusulas de la norma. También existen condiciones obligatorias que determinan estos planes, expresados en la misma proporción (100%).

Sin embargo el procedimiento empleado para establecer los planes no es una exigencia de la norma. Entre estos procedimientos, la documentación exigida en la norma es el más utilizado para establecer planes con un 56% luego le sigue la planificación anual de la calidad en cada área o departamento, con un 39%, y por último, la verificación de los procesos o auditorias con un 6%.

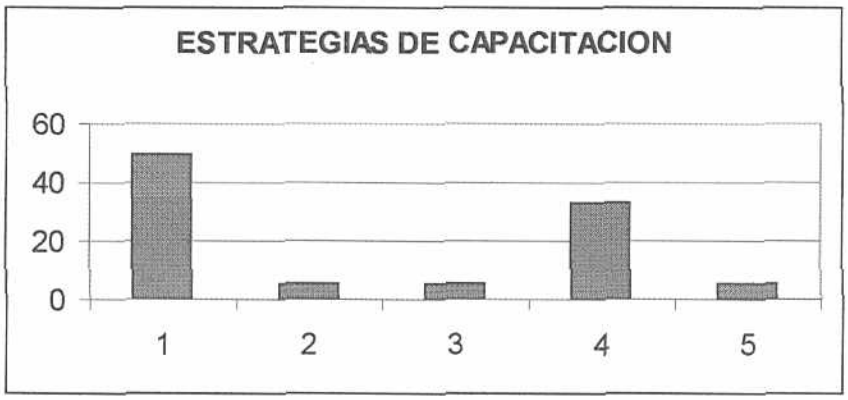
Variable: Capacitación de trabajadores.

Criterios de selección del personal	Total de Organizaciones	
	Nº	%
1	2	11
2	14	78
3	1	6
4	1	6

Los indicadores que determinan esta variable, tienen que ver con los criterios para la selección del personal, las estrategias empleadas para la capacitación del personal, el desarrollo de carrera del personal y la evaluación y seguimiento de las actividades que en función de ella se aplican.

En cuanto al criterio para la selección del personal, el más utilizado es cubrir el perfil del cargo con un 78%. Otras categorías como cubrir el perfil del cargo y aprobar las pruebas de actitud y conocimientos un 11%, la categoría nivel de instrucción y competencias, además de cubrir los requisitos del registro de la calidad (manual descriptivo de cargos en el sistema de la calidad) ocupan un 6% cada uno.

Estrategias para la capacitación	Total de Organizaciones	
	Nº	%
1	9	50
2	1	6
3	1	6
4	6	33
5	1	6



Para la capacitación del personal las estrategias empleadas son: el adiestramiento continuo interno y externo con un 50%, adiestramiento interno con un 33%, rotación interna de funciones, entrenar al personal de mayor rango, para que sean facilitadores del resto de personal, y la combinación del adiestramiento continuo interno y externo junto a la rotación interna de funciones con un 6% cada una.

Por otra parte los datos obtenidos de las organizaciones objeto de estudio, aún cuando arrojan en su mayoría que no existe vinculación entre la capacitación y el desarrollo de carrera del personal en un 56%, no muestran los porcentajes, evidencias significativas de lo contrario, ya que el total de las organizaciones que si los vinculan representan el 44%, lo que demuestra una diferencia mínima.

En cuanto a la evaluación y seguimiento de las actividades de capacitación el 94% si las realiza.

Variables: Documentación del sistema.

Llevar por escrito la información sobre los métodos de trabajo y los registros de la calidad, en el desempeño de los trabajadores de la organización, son exigencias de la norma ISO 9000 y esto se confirma al obtener el 100% de respuestas afirmativas.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A través de la investigación se pudo identificar que existen organizaciones certificadas ISO 9000, que consideran el proceso de inducción como la última etapa del proceso de contratación, mientras que para otras es la primera etapa del adiestramiento.

El adiestramiento constituye una de las cláusulas determinadas en la norma serie ISO 9000, por lo que las fases que incluye deben ser cumplidas a cabalidad. Por otra parte, la inducción aún cuando no esta contemplada en la norma, las organizaciones certificadas ISO 9000 encuestadas, la consideran como una herramienta para la capacitación del personal, que les permite aprovechar y orientar el interés de sus empleados por aprender.

Tomando en consideración los objetivos de la presente investigación y el análisis de cada una de las variables, se puede concluir, que los elementos utilizados con mayor frecuencia, en los modelos para el diseño y ejecución de programas de inducción de personal en organizaciones certificadas ISO 9000 son:

- En cuanto a las fases: la detección de necesidades de información para el diseño de programas de inducción de personal, la formulación de objetivos, la selección y organización del contenido, estrategias y medios, la ejecución y la evaluación. Todas estas fases corresponden a los modelos teóricos propuestos por Sergio Facchi y Michael Meighan.
- El proceso de detección de necesidades de información, constituye el principal paso para el diseño de un programa de inducción de personal, ya que permite conocer con exactitud, tanto las deficiencias actuales como las necesidades futuras de la organización y los trabajadores, garantizando así un diseño específico a la realidad.
- Con respecto al contenido del programa de inducción de personal al que asignan mayor importancia es a la información referente a la organización y a las normas de aseguramiento de la calidad, por que es necesario dar a conocer la naturaleza, la estructura y las necesidades de la organización, de forma tal que el

desempeño de sus trabajadores se oriente en función de los fines y objetivos que la misma persigue.

- La selección y organización de las estrategias y medios que se utilizan en los programas de inducción de personal debe realizarse de acuerdo a las características de la organización.

En el caso de las organizaciones certificadas ISO 9000, las charlas y entrevistas acompañadas por la retroproyección de láminas y el manual del programa de inducción de personal, son las estrategias y medios que más se utilizan.

Por otra parte la relación costo / beneficio que trae la utilización de estas estrategias y medios, viene dada, por la inversión en la adquisición de materiales y la preparación de facilitadores internos que les permite abaratar costos y aumentar los beneficios.

- Con respecto a la ejecución del programa de inducción de personal, es frecuente ver en este tipo de organizaciones que las actividades programadas son organizadas con anterioridad. Parte de esta organización previa, es el informar a los participantes, sobre la puesta en marcha del programa a través del ingreso.

Llevar registros de todos los procesos que realizan, es una característica que las identifica y evidencia el por qué de la organización de las actividades del programa.

- Con base al diseño del programa de inducción de personal, la mayoría de las organizaciones certificadas ISO 9000 han considerado conveniente aplicar la evaluación de reacción a los participantes que intervienen en el programa, ya que lo que les interesa conocer es la percepción de los mismos en cuanto a los objetivos del programa, estrategias, recursos y materiales utilizados; además de determinar si los participantes asimilaron el contenido que sobre la normalización les fue suministrado.

- Por ser recursos humanos el enlace fundamental entre los empleados y la organización, es considerado por las organizaciones certificadas ISO 9000 como el principal responsable del diseño y aplicación del programa de inducción, generalmente dirigido al personal que ingresa a la organización.

- El momento indicado para aplicar este tipo de programa es el post-ingreso (inmediato), porque es la oportunidad en la cual se encuentra el nuevo empleado con su supervisor, compañeros y puesto de trabajo.

Por otra parte, si las actividades del programa de inducción de personal, son planificadas adecuadamente, su aplicación requerirá una duración aproximada de 1 a 3 días.

Las organizaciones certificadas ISO 9000 en el diseño y aplicación de programas de inducción de personal, se caracterizan porque la mayoría sigue cada una de las fases e incluyen los elementos propuestos en los modelos teóricos utilizados en esta investigación, sin identificar ningún elemento adicional a los mismos; es por esto que la integración propuesta como uno de los objetivos de estudio no se puede llevar a cabo. Así pues, podemos concluir, que los modelos para el diseño y ejecución de programas de inducción de personal que actualmente se utilizan en las organizaciones certificadas ISO 9000, son los adecuados para el logro de los objetivos del programa.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, se proponen a las organizaciones en general, las siguientes recomendaciones:

- Contar con programas de inducción de personal para facilitar la integración del trabajador a la organización. Es recomendable que estos programas cuenten con objetivos claramente definidos para facilitar la consecución de las metas organizacionales.
- Incluir en el proceso de evaluación que se realiza luego de la aplicación del programa de inducción del personal aquellas evaluaciones que corresponden al aprendizaje, actitudes y resultados tangibles; tanto a los participantes como a las otras personal que intervienen en las actividades de inducción, incluso el contenido y la logística del programa.
- Vincular las actividades de adiestramiento con el desarrollo de carrera, es decir, el análisis de las habilidades e intereses del personal con miras a la implantación de actividades y planes dirigidos a su desarrollo futuro en la organización, con el propósito de que la inversión en adiestramiento sea productiva para la organización.

Para futuras investigaciones se recomienda:

- Establecer si existe relación entre el buen servicio que presta el personal de las organizaciones certificadas ISO 9000 ante los requerimientos del cliente y el sistema de la calidad implantado en ellas.
- Calificar a las organizaciones, donde se podría aplicar este tipo de investigación, de acuerdo a su actividad económica, porque esto permitiría obtener información más detallada para el mejor desarrollo del estudio.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Amaro, G. (1979). Administración de personal. Santo Domingo: UNPHU.

Amstrong, M. (1991). Gerencia de recursos humanos. Colombia: Legis.

B. Mujica, entrevista personal, Febrero 12, 1999.

Barajas, J. (1989). Curso introductorio a la administración. México: Trillas.

Bavaresco, A. (1994). Proceso metodológico en la investigación. Caracas: Melvin.

Cadwell, C. (1991). Inducción del nuevo empleado. México: Trillas.

Canonici, A. (1973). Adiestramiento y formación del personal. España: Deusto.

Chiavenato, I.(1990). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I.(1994). Introducción a la teoría general de administración. Colombia: Mc Graw Hill.

Dessler, Gary (1991). Administración de personal. México: Prentice Hall. Diccionario enciclopédico pequeño larousse. (1997). Argentina: Larousse

Diccionario enciclopédico interactivo multimedia. (1998). Colombia: Kimera. Desarrollo organizacional y recursos humanos. (1993). Principios de calidad. Caracas: D.O.R.H.

Donelly, J., Gibson, J. e Ivancevich, J. (1994). Dirección y administración de empresas. U.S.A.: Addison - Wesly Iberoamericana.

Dunnette, M. y otros. (1974). Psicología industrial. México: Trillas.

Eco, U. (1982). Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura. Argentina: Gedisa.

Facchi, S. (1983, Octubre). Bases conceptuales y orientaciones prácticas para el diseño y la ejecución de un programa de inducción de personal. Revista de Adiestramiento y Desarrollo, pp. 28-35.

Ferrer, L. (1989). Guía práctica de desarrollo organizacional. México: Trillas.

Fondonorma. (1997, Marzo). Revista calidad.

Fondonorma. (1999, Abril). Registro del sistema para la certificación de firmas con capacidad evaluada. (COVENIN-ISO 9000)

Fondonorma. (1999, Marzo). Manual informativo.

Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R. (1998). Gestión de recursos humanos. España: Prentice Hall.

Guerrero, J. Y Muñoz, I. (1988). Programa de inducción para la empresa H. L. Boulton & C:O::S.A..Caracas. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas-Venezuela.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P.(1994). Metodología de la investigación. Colombia: Mc Graw Hill.

IESA y Hay Group. (1990). La gestión de recursos humanos en venezuela. Caracas.

J. Larrañaga, material de apoyo para cátedra selección, estrategia de recursos humanos, Octubre, 1998.

L. Moccia, material de apoyo para la cátedra de desarrollo de recursos humanos, Octubre, 1998.

Ley sobre normas técnicas y control de calidad. 1979. Venezuela.

Lleras, M. (1998). Aplicación de un modelo de evaluación de entrenamiento al programa "liderazgo para mujeres en acción.". Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas-Venezuela.

Lloyd, B. (1987). Administración de recursos humanos conceptos y aplicaciones. México: Interamericana.

López, G. (1988). Diseño y elaboración de un programa audiovisual de inducción de personal. Tesis de grado, Universidad Central de Venezuela, Caracas - Venezuela.

Mc. Gehee y Thayer. (1976). "Training". España: Index.

Meighan, M. (1992). Programas de inducción entrenamiento, diseño y ejecución. Colombia: Legis.

Microsoft.(1997).Enciclopedia microsoft. encarta 98 [Programa de computación] USA: Microsoft Corporation.

Milkovich, G. y Boubreau, J. (1994) Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategias. U.S.A.: Addison - Wesley Iberoamericana.

Monsalve, T.(1985). Guía de metodología operacional. Caracas: Lithobinder.

O'Connor, R. (1977). La gerencia humanizada. Colombia: Stella.

Owen, B., Couthran, T., y Malkovich, P.(1994). Archiving ISO 9000 registration. USA: SPC Press Inc.

Proctor, J. y Torthon, W. (1964). Manual para directores de línea. Capacitación. México: Herrero.

Santamaría, A. (1980). Diccionario de sinónimos y antónimos e ideas afines. España: Ramón Sopena, S.A.

Schein, E. (1982). Psicología de la organización. México: Prentice Hall.

Senlle, A.y Vilar, J. (1996). ISO 9000 en empresas de servicios. España: Gestión 2000 S:A:

Whittaker, J. (1977). Psicología. México: Interamericana.

Yorder, D. (1976). Manejo de personal y relaciones industriales. México: Continental.

Zerilli, A. (1974). Reclutamiento y acogida del personal. (Vol. V). Bilbao: Deusto.

ANEXOS

ANEXO Nº 1:

Organizaciones certificadas ISO 9000 en la zona metropolitana de Caracas

Analistas e Inspectores Venezolanos de Petróleo (AIVEPET), C.A.: edif. XEROX, Urb. Bello Campo, final Av. Libertador. Edo. Miranda.
Servicio: inspección de cargamentos de hidrocarburos líquidos.

B. J. SERVICES DE VENEZUELA, C.A. (DIV. OCCIDENTE Y ORIENTE): Centro Profesional Eurobuilding, piso 3, ofc. 3D, calle la Guairita, Chuao, Edo. Miranda.
Línea: cementación de pozos petroleros.

C.A. INDUSTRIA VENEZOLANA ELECTRO-TECNICA (CAIVET): Centro Industrial Las Adjuntas, edif. CAIVET, Macarao, Caracas, Distrito Federal.
Línea: transformadores de distribución y potencia sumergidos en líquidos.

CEGELEC ATA, S.A.: edif. Torre Británica, piso 6, Av. José Felix Sosa. Altamira Sur, Edo. Miranda.
Servicio: instalación de sistemas de electricidad, instrumentación y control.

CERVECERIA POLAR, C.A.: cuarta transversal, Los Cortijos de Lourdes, Municipio Sucre, Edo. Miranda.
Línea: fabricación de cerveza y malta.

COMPAÑÍA VENEZOLANA DE INSPECCION, S.A. (COVEIN): edif. Helena, piso 5, ofc. 56, Av. Luis Roche, Edo. Miranda.
Servicio: servicios profesionales de inspección y verificación de la calidad durante la fabricación de equipos, montaje y mantenimiento de plantas industriales en las áreas de metalurgia, mecánica, electricidad, instrumentación y civil.

ECCAT CONSULTORES, C.A.: Centro Comercial San Luís, local Nº 37, El Cafetal, Edo. Miranda.

Servicio: identificación y/o documentación de los elementos del sistema de la calidad de las actividades de las empresas bajo la serie ISO 9000.

FONDO DE CREDITO INDUSTRIAL (FONCREI): edif. Torre Británica, Av. José Felix Sosa. Altamira Sur, Edo. Miranda.

Servicio: promoción, análisis, otorgamiento, documentación, desembolso y seguimiento de créditos para el sector industrial manufacturero.

GENERAL DISTRIBUIDORA S.A. (GEDISA): Av. Ppal. de Boleita Norte, edif. Cari, P:H:, Edo. Miranda.

Servicio: distribución y venta de material eléctrico, repuestos para tractores, herramientas de corte y sujeción, instrumentos de medición y máquinas-herramientas.

INELECTRA S.A.: Av. Circunvalación del Sol, Edif. INELECTRA, Urb. Santa Paula, El Cafetal, Edo. Miranda.

Servicio: ingeniería, procura, construcción y gerencia de construcción.

INELECTRA S.A. (DIVISION INSUTEC): Av. Circunvalación del Sol, Edif. INELECTRA, Urb. Santa Paula, El Cafetal, Edo. Miranda.

Servicio: servicios técnicos de inspección en la fabricación y procura de equipos y materiales, construcción y mantenimiento de instalaciones industriales, verificación de ensayos no destructivos (END).

JANTESA INGENIERIA Y CONSTRUCCION C.A.: edif. Menegrande, piso 14, Av. Francisco de Miranda, Los Palos Grandes, Edo. Miranda.

Servicio: ingeniería, procura y gerencia de la construcción

LOS INSPECTORES DE VENEZUELA (LIV) C.A.: calle 4 con calle 11, Centro Profesional VEPICA, La Urbina, Edo. Miranda.

Servicio: servicios profesionales de inspección para la fabricación de equipos, y la construcción, instalación y mantenimiento de plantas industriales.

MERCK S.A.: Urb. Lebrún, Av. Ppal. Edif. COFASA, piso 1, Petare, Edo. Miranda.
Servicio: comercialización de productos farmacéuticos: jarabes, suspensiones, inyectables, gotas, grageas, granulados, tabletas y pastillas.

MERCK S.A.: Urb. Lebrún, Av. Ppal. Edif. COFASA, piso 1, Petare, Edo. Miranda.
Servicio: comercialización de productos químicos, equipos de laboratorio y servicios de instalación y mantenimiento.

PRODUCTOS Y SISTEMAS DIGITALES, PYS DIGITAL, C.A.: calle 2 con calle 1-2, Centro Empresarial INECOM, piso 2, La Urbina, Edo. Miranda.
Línea: diseño, suministro, instalación y mantenimiento de aires acondicionados (HVAC).

PRODUCTOS Y SISTEMAS DIGITALES, PYS DIGITAL, C.A.: calle 2 con calle 1-2, Centro Empresarial INECOM, piso 2, La Urbina, Edo. Miranda.
Línea: diseño, suministro, instalación y mantenimiento de sistemas ininterrumpibles de energía (U.P.S.) y sistemas de monitoreo y protección eléctrica de sistemas críticos.

SERVICIOS GENERALES DE MANTENIMIENTO (SEGEMA) C.A.: Av. Andrés Bello con primera transversal, Los Palos Grandes, Multicentro Los Palos Grandes, piso 4, Edo. Miranda.
Servicio: instalaciones eléctricas e instrumentación.

SIDERURGICA DEL TURBIO, S.A. (SIDETUR): Av. Intercomunal de Antimano, sector Carapa, Caracas, Distrito Federal.
Línea: barras con resaltes para refuerzo estructural, barras de herrería industrial redondas y cuadradas lisas.

TECNOCONSULT INGENIEROS CONSULTORES, S.A.: edif. Tecnoconsult, Av. Sur 11, Nº 33, La Candelaria, Caracas, Distrito Federal.
Servicio: servicios de ingeniería, procura y gerencia de construcción.

TECNOFLUOR, C.A.: edif. Tecnoconsult, Av. Sur 11, Nº 33, La Candelaria, Caracas, Distrito Federal.
Servicio: servicios de ingeniería, procura y gerencia de construcción.

VENCRAFT VENEZUELA, C.A.: Av. Francisco Solano, edif. Centro Solano, piso 4, Las Delicias, Sabana Grande, Caracas, Distritos Federal.
Servicio: distribución de aceros inoxidables.

VENEAGUA, C.A.: calle Santa Teresa de Jesús, edif. Cerpe, piso 1, La Castellana, Edo. Miranda.
Servicio: ingeniería, procura y asistencia para la puesta en marcha de plantas de tratamiento de agua.

VENEZOLANA DE PROYECTOS INTEGRADOS, C.A. (VEPICA): calle 4 con calle 11, Centro Profesional VEPICA, La Urbina, Edo. Miranda.
Servicio: ingeniería, procura y gerencia de la construcción.

ANEXO Nº 2:

CUESTIONARIO

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis de grado acerca de los modelos utilizados para el diseño y ejecución de programas de inducción de personal en organizaciones certificadas ISO 9000.

Quisiéramos pedir su ayuda para que conteste unas preguntas que no llevaran mucho tiempo.

La información para la selección de la muestra fue suministrada por el Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (FONDONORMA).

Le pedidos conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lea las instrucciones cuidadosamente ya que existen preguntas en las que solo puede responder una opción; otras son de varias opciones y también se incluyen preguntas abiertas.

Muchas gracias por su colaboración

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:_____

Nº DE TRABAJADORES_____

NOMBRE DEL ENCUESTADO_____

CARGO QUE DESEMPEÑA_____

Señale con una (X) la(s) pregunta(s) con alternativa(s) de respuestas y las preguntas abiertas trate de responderlas con la mayor sinceridad posible.

1.- ¿En la organización se aplican programas de inducción de personal?

SI____ NO____

En caso de ser afirmativa su respuesta, indique si es:

Formal____ Informal____

2.-¿En el diseño de programa de inducción de personal se realizan estudios sobre detección de necesidades?

SI____ NO____

3.- ¿A quién se aplica el proceso de detección de necesidades en el diseño del programa de inducción?

A la organización____

A los trabajadores____

A ambos____

4.- ¿Cuáles son los pasos del proceso de detección de necesidades en el diseño del programa de inducción?

5.- ¿Formulan objetivos con relación a los procesos de inducción y de adiestramiento?

SI____ NO____

6.- ¿Cuándo se formulan los objetivos del programa de inducción, ¿se incluyen los objetivos del departamento de recursos humanos?

SI____ NO____

7.- ¿Qué contenidos se toman en cuenta para el diseño del programa de inducción?

Organización____

Políticas de recursos humanos____

Normas y procedimientos____

Higiene y seguridad____

Beneficios del trabajador____

Otros_____

8.- ¿Se toma en cuenta la norma ISO 9000, para el establecimiento del contenido del programa de inducción?

SI____ NO____

9.- ¿Qué estrategias utilizan en la aplicación del programa de inducción?

Entrevistas____

Conferencias____

Visitas por la organización____

Dinámicas de grupo____

Actividades del ingreso____

Tutorías____

Otras_____

10.- ¿Qué medios son utilizados en la aplicación del programa de inducción?

Manual del programa____

Manual del trabajador____

Audiovisual____

Folletos informativos____

Otros_____

11.- ¿Qué relación costo / beneficio le trae la utilización de las estrategias y medios escogidos?

12.- ¿Cómo se organiza la puesta en marcha del programa? (Acondicionamiento de instalaciones, equipos, material de apoyo y logística)

13.-¿Cómo informan a los participantes sobre la puesta en marcha del programa?

14.- ¿Se realizan evaluaciones luego de la aplicación del programa?

SI____ NO____

15.- ¿Qué tipo de evaluación se aplica?

Reacción____

Aprendizaje____

Actitudes___

Resultados tangibles____

16.- ¿A quién se realiza la evaluación?

Participantes____

Facilitadores____

Supervisores____

Indicadores de la organización____

Otros_____

17.- ¿Quiénes son los responsables del diseño y aplicación del programa de inducción?

Departamento de recursos humanos____

Gerentes____

Supervisores____

Compañeros de trabajo____

Instructores externos____

Otros_____

18.- ¿Quiénes participan en el programa de inducción?

Personal que ingresa____

Personal transferido de un área a otra____

Personal promovido____

Aprendices INCE____

Contratistas____

Personas que sin ser empleados de la organización, mantienen una relación de trabajo____

19.- ¿En qué oportunidad se aplica el programa?

Pre-ingreso____

Post-ingreso (inmediata)____

Post-ingreso (mediata)____

Fija____

20.- ¿Cuál es la duración del programa?

Días____

Semanas____

Meses____

21.- ¿Qué norma de la serie ISO 9000 fue escogida?

9001____

9002____

9003____

22.- ¿Establecen planes para cumplir las cláusulas de la norma?

SI____ NO____

23.- ¿A través de qué procedimientos?

24.- ¿En la norma existen condiciones obligatorias que determinen los planes?

SI____ NO____

25.- ¿Qué criterios toman en cuenta para la selección del personal?

26.- ¿Qué estrategias utilizan para la capacitación del personal?

27.- ¿La capacitación se vincula con el desarrollo de carrera del personal?

SI____ NO____

28.- ¿Se realiza evaluación y seguimiento a las actividades de capacitación aplicadas?

SI____ NO____

29.- ¿Se realizan manuales descriptivos del método de trabajo?

SI____ NO____

30.- ¿Se llevan registros de la calidad en el desempeño de los trabajadores?

SI____ NO___

31.- Con la aplicación del programa de inducción, ¿han logrado alcanzar los objetivos propuestos?

SI____ NO____

ANEXO Nº 3:

MATRIZ DE RESULTADOS

Preg./Encuestado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	19
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1a	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	3	2	2	1	1	1	1
4	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
6	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7a	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7b	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
7c	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
7d	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2
7e	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7f	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2
8	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9a	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1
9b	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
9c	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
9d	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2
9e	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
9f	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
9g	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9h	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
10a	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
10b	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2
10c	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
10d	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
10e	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10f	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2
11	2	3	4	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	3	3	3	3
12	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
13	1	1	3	2	2	3	3	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1
14	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
15a	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
15b	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2

15c	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
15d	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
15e	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
16a	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
16b	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
16c	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
16d	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
17a	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17b	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
17c	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1
17d	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
17e	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
17f	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
17g	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18a	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18b	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
18c	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
18d	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
18e	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
18f	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
18g	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2
19a	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
19b	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
19c	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
19d	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
20	3	1	3	1	2	1	1	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2
21	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	2	2	1	3	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
26	1	1	2	1	1	1	1	1	3	5	1	1	4	4	4	4	4	4
27	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2
28	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2