TESIS
GRHI200
R.6

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos
y Relaciones Industriales

Trabajo Especial de Grado

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE MANUFACTURA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE CUIDADO PERSONAL

presentado por
Rodríguez Virna
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Asesor
García Luciamelia

Caracas, Julio del 2003

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	06
INTRODUCCIÓN	07
PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	09
MARCO TEORICO	15
OBJETIVOS	40
METODOLOGÍA	41
ANÁLISIS DE LOS DATOS	46
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
LIMITACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	59

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Participación de los supervisores en un programa de inducción cuando ingresaron a la empresa 64

Tabla 2. Existencia actual de un programa de inducción para nuevos empleados 65

Tabla 3. Contenido del Programa de Inducción actual 66

Tabla 4. Importancia de un Programa de Inducción 67

Tabla 5. Aportes que puede proporcionar un Programa de Inducción 68

Tabla 6. Elementos sugeridos para un Programa de Inducción 69

Gráfico 1. Calificación dada por los supervisores al Programa de Inducción que recibieron al momento de su ingreso (sólo incluye a quienes reportaron sí haberlo recibido) 70

Gráfico 2. Calificación dada por los supervisores al Programa de Inducción actual (sólo incluye a quienes reportaron la existencia del Programa) 71

Gráfico 3. Comparación de la calificación de los supervisores del Programa de Inducción recibido al ingresar a la empresa vs el actual 72

Gráfico 4. Contenido del Plan de Inducción Actual 73

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto es presentar una propuesta para el diseño e implantación de un Programa de Inducción para el personal de una empresa manufacturera dedicada a la producción y comercialización de productos de cuidado personal.

Se trata de un estudio de campo de tipo exploratorio que utilizó estrategias documentales y de campo para la recopilación de la información necesaria para el diseño del programa de inducción.

La estrategia de campo consistió en la aplicación de un cuestionario a los supervisores de la empresa para determinar los elementos que debían ser incorporados en el programa.

Los resultados del cuestionario coincidieron con el material documental obtenido, tanto en la importancia de un programa de inducción dentro de la empresa, para facilitar la adaptación del nuevo personal y aumentar la productividad inicial; como en los elementos que en él deben ser incorporados.

Los resultados obtenidos permiten recomendar la total pertinencia de incorporar un programa de inducción como parte de los procesos de rutina del área de Recursos Humanos, logrando facilitar la adaptación del nuevo personal y mejorar los niveles de productividad.

INTRODUCCIÓN

La visión más tradicional de los procesos administrados por las áreas de Recursos Humanos de las empresas, incluye todo lo relacionado con aprovisionamiento, mantenimiento y egreso del personal, dentro de lo cual el mantenimiento pretende lograr una relación entre la empresa y el trabajador con los máximos beneficios mutuos, tanto de productividad para la empresa como de satisfacción y motivación para el personal.

Dentro de los procesos de mantenimiento de personal, uno de los que ha adquirido mayor atención en las últimas décadas ha sido el de inducción al nuevo personal, el cual se desarrolla en la etapa en que el individuo supera la fase de selección y se prepara para prestar servicios a una organización. En ese breve período el individuo posee algún nivel de ansiedad y altas expectativas respecto a la empresa, su ambiente y sus nuevos compañeros; y el contenido y forma del programa de inducción puede preparar al nuevo trabajador para responder rápido y eficientemente a sus nuevas responsabilidades.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar los elementos que debe contener un Programa de Inducción adecuado a las necesidades del nuevo personal que ingresa en las oficinas administrativas de Laboratorios FISA, C. A. Para ello, se han utilizado estrategias documentales, así como la aplicación de un cuestionario que permitió diagnosticar la situación de la empresa respecto al uso de un Programa de

Inducción, la opinión que estiman los supervisores respecto al mismo y los elementos que idealmente debe contener un Programa de Inducción.

El estudio está separado por capítulos que incluyen el planteamiento y formulación del problema, el marco teórico, los objetivos que se pretende alcanzar con el trabajo, la metodología de investigación utilizada, el análisis de los datos obtenidos, la discusión de resultados y las limitaciones identificadas durante la realización de la investigación.

PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años, las empresas han dado cada vez mayor importancia al proceso de inducción de su nuevo personal, ya que el mismo representa la oportunidad de integrar los objetivos y valores individuales con los empresariales; y ello influirá en los niveles de motivación y productividad de los nuevos trabajadores.

La primera impresión de un empleado acerca de la empresa la crean las circunstancias bajo las cuales se instala en la misma, el trabajo a realizar, los supervisores y sus compañeros de trabajo, y ello influye sobre el grado de lealtad y cooperación que mostrará después como trabajador. "La lealtad de un empleado se gana o se pierde dentro de las primeras 48 horas" (Bleick citado por Mendoza, 1998, pág 37).

Las primeras preocupaciones por la integración entre el individuo y la organización surgieron con los griegos; más adelante Weber planteó la hipótesis de la supremacía de la organización sobre el individuo por lo que éste último debía hacer esfuerzos para adaptarse; y, posteriormente, surgieron planteamientos como los de Mayo y Roethlisberger quienes analizaron el impacto de la organización industrial y la autoridad unilateral sobre el individuo. (Chiavenato, 1992, pág. 93).

A partir de la década de los años treinta, comenzó a darse cada vez mayor consideración al hombre y su grupo social dejando atrás el enfoque centrado en la tarea y el método, por lo que progresivamente se pusieron en

evidencia la existencia de antagonismos entre los intereses organizacionales y del trabajador. (Chiavenato, 1992).

Dentro de este proceso histórico, los cambios tecnológicos, el crecimiento vertiginoso de la fuerza laboral, la legalización de beneficios y los cambios culturales y sociales, son sólo algunos de los elementos que poco a poco contribuyeron a la necesidad de sofisticar los procesos de inducción de personal.

Progresivamente, la inducción de personal se ha convertido en uno de los aspectos importantes en la administración de recursos humanos, ubicándose en el lindero entre los procesos de reclutamiento y selección de personal y adiestramiento y desarrollo.

Si bien algunas organizaciones poseen programas de inducción bien diseñados y en pleno funcionamiento, existen muchas otras que, o no los poseen, o los manejan de una manera muy incipiente, lo cual puede traer como consecuencia el aumento en la rotación por falta de adaptación, poca identificación del individuo con los objetivos organizacionales, ausencia de sentimientos de pertenencia, desmotivación, ansiedad y bajo nivel de productividad; todo lo cual hace cobrar gran importancia a la implantación de programas de inducción dentro de las organizaciones.

La ausencia de programas de inducción dentro de una empresa puede traer como consecuencia la existencia de una brecha entre las expectativas que el nuevo trabajador tiene de la empresa y lo que ella es realmente, pudiendo presentar una excesiva disonancia cognoscitiva, que puede llevarle incluso a tomar la decisión de retirarse. (Werther y Davis, 1995, pp 187).

Otro aspecto importante es que la desinformación inicial del nuevo trabajador puede llevarle a un incremento de costes de tiempo, al desconocer normas y procedimientos y tener que adquirir dicha información de manera azarosa o por ensayo y error. En oportunidades, el desconocimiento puede colocarle en situaciones de exposición y malestar personal al ejecutar acciones inaceptables para la organización pero desconocidas por él. El desconocimiento de aspectos como servicios internos de la empresa y el sector, políticas sobre horarios, asistencia, amonestaciones, formatos de uso obligatorio, uso de uniformes, políticas para efectuar llamadas telefónicas e inclusive usos y costumbres de la organización, pueden traer como consecuencia reprocesos, sentimientos de frustración e insatisfacción con su ambiente laboral.

Las investigaciones más recientes en materia de programas de inducción se han abocado a la detección de los elementos que éstas deben incluir, evaluación de los niveles de desinformación por parte del personal activo, y en general, al diseño y formulación de programas que se ajusten a las necesidades específicas de una organización.

Así, cada vez más, a las organizaciones se les atribuye una cuota de responsabilidad en el aprendizaje de los individuos, a fin que aporten un valor agregado a su crecimiento.

En la actualidad el mundo laboral no puede ser entendido como un ambiente destinado en forma exclusiva a la prestación de unos servicios a cambio de un salario, sino como un intercambio en donde, tanto el trabajador como la empresa, perciben beneficios que le proporcionan desarrollo. (Chiavenatto, 1988).

Este proceso mediante el cual las empresas, al igual que los individuos, también aprenden, le ofrece un nuevo aporte al medio laboral, en el cual la interrelación entre trabajador y empresa genera nuevos conocimientos que producen crecimiento para ambos. La empresa también puede ser entendida como un espacio de aprendizaje.

Dentro de este enfoque, el proceso de inducción representa una primera oportunidad para que la empresa ofrezca a sus trabajadores claros mensajes de lo que se espera de ellos y lo que, a su vez, ellos pueden esperar de la organización, incluyendo el entorno social, económico e, incluso, emocional. (Villegas, 1988).

Uno de los elementos fundamentales para el crecimiento personal y profesional es el conocimiento de las propias capacidades e intereses, lo cual, de por sí, constituye un proceso largo y de continua atención. Así, la introducción en un entorno desconocido constituye una actividad compleja que incluye la aparición de otros elementos como auto evaluación, inserción e identificación con grupos formales e informales. El proceso de inducción puede facilitar que el individuo cruce más fácilmente la brecha entre la incertidumbre y ansiedad inicial, y la comodidad de conocer e integrarse al nuevo entorno que representa su trabajo.

Cuando en las organizaciones no existen Programas de Inducción se está desatendiendo esa función de participación en la enseñanza que las empresas han adquirido con el paso de los años.

Las organizaciones más modernas, y las que ocupan posiciones líderes en los mercados en los que participan, poseen una serie de beneficios integrales que incluyen programas de inducción que han

demostrado que favorecen la identificación del individuo y el sentimiento de aprender y recibir servicio de parte de la misma empresa; lo cual, sin duda, constituye uno de los elementos definitorios de ese liderazgo.

Particularmente, en las empresas de consumo masivo, el elemento de identificación con los objetivos y valores empresariales es de gran importancia, puesto que el trabajador representa a su vez un consumidor potencial que puede ser fuente multiplicadora de consumidores de sus productos, cuando estos últimos son de una alta calidad.

Laboratorios FISA, C. A. es una empresa de manufactura de consumo masivo, dedicada a la producción y comercialización de productos de cuidado personal, con buena participación de mercado y líder en algunos de sus productos. Actualmente se encuentra en un proceso de crecimiento, ya que ha ampliado la cantidad de marcas propias y con sus nuevos desarrollos ha alcanzado un excelente posicionamiento de mercado no solo a nivel nacional, sino con algunos logros en otros países e importantes proyectos de expansión internacional de sus ventas.

El crecimiento económico de la organización está estimulando actualmente los procesos de todas sus áreas incluyendo los de recursos humanos, a fin de responder con alta calidad al crecimiento que está experimentando su mercado, y lograr que su personal se sienta parte integral de este proceso.

La elaboración del programa de inducción contribuirá a la reducción de los niveles de rotación, baja productividad, desmotivación y poca identidad que pudiesen experimentarse en organizaciones en donde no existe este tipo de programas.

Entre los aspectos éticos involucrados en el estudio, se encontró que algunos supervisores resaltaron la importancia de no presentar durante la inducción, aspectos poco veraces acerca de la empresa. Los aspectos positivos de la empresa que son presentados durante el proceso de inducción y que se acentúan en forma exagerada y por tanto irreal, pueden generar posteriormente en el trabajador rechazo hacia la misma, desacreditación del programa de inducción y en consecuencia baja motivación y baja productividad.

De lo anterior pudiera desprenderse que los programas de inducción que presentan a la empresa como un lugar en el cual no existe la posibilidad de fracasos, riesgos o situaciones difíciles; y que luego sí se le presentan al nuevo trabajador, no logran cubrir sus objetivos de motivación e identificación, sino por el contrario crean inseguridad y desmotivación.

Para solventar este aspecto ético, se tuvo especial atención en la inclusión de los elementos que conforman el Programa de Inducción para los nuevos trabajadores de Laboratorios FISA, C. A.

Sobre la base de lo expuesto, el presente estudio pretende responder a lo siguiente: ¿Es importante diseñar un Programa de Inducción para el personal que ingrese a las oficinas administrativas de una empresa de manufactura dedicada a la producción y comercialización de productos de cuidado personal?; y de ser así, ¿qué elementos debería incluir dicho programa?.

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se tratarán los principales aportes teóricos de la naturaleza de un Programa de Inducción, los cuales sirvieron como referencia para el diseño de dicho programa para una empresa de manufactura del sector de cuidado personal. En este sentido se abordarán el concepto de inducción, y los objetivos, responsables y componentes de un programa de inducción.

En un sentido amplio, un sistema es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común. Partiendo de esta definición puede decirse entonces que la sociedad está rodeada de sistemas. Una organización es un sistema, ya que sus diferentes componentes o áreas trabajan juntos para crear utilidades que beneficien tanto a los empleados como a los accionistas; y cada uno de estos componentes es a su vez un sistema. (Senn,1992).

Urquijo (1993) señala que el concepto de sistema ha llegado a ser clave en el desarrollo de toda disciplina que aspire a ser reconocida como una ciencia, que es el caso de las Relaciones Industriales que también ha tratado de su coherencia y sentido totalizador en el enfoque de sistemas.

"La finalidad de un sistema es la razón de su existencia" (Senn, 1992, pág. 21). Para alcanzar sus objetivos, los sistemas interaccionan con su medio ambiente, el cual está formado por todos los objetos que se

encuentran fuera de sus fronteras; este tipo de sistema se denomina sistema abierto. (Senn, 1992).

El área de Relaciones Industriales de una empresa puede ser identificada entonces como un sistema abierto que, a su vez, está compuesto por una serie de procesos que inciden directamente sobre los trabajadores de una empresa, entre los cuales se encuentra el de inducción del personal.

Pudiera decirse que el proceso de ingreso a una organización es un sistema cuya entrada es el nuevo trabajador que desconoce el nuevo ambiente al cual se integra; la inducción es el proceso que lo cambia y en la salida se obtiene a un personal informado, con altas probabilidades de integrarse con mayor facilidad a la organización.

Dentro de los estudios de administración general, se señala que el personal (el elemento humano), es el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores, ya que estos son operados por hombres. Por ello la ayuda y la actitud del personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes o servicios, ventas, finanzas, compras, registros, conservación y aun la misma Administración General (Laberge, 1960).

Los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas, sirven de poco si son manejados con apatía o desgano, o lo que es peor, el plan de no utilizarlos bien, o aún destruirlos por el descontento del personal (Reyes Ponce, 1982).

El factor humano influye de tal manera en la Administración General, que Appley (1992), ha llegado a decir que la Administración General, se

identifica con la Administración de Personal (Management is Personnel Administration).

Se considera que, no obstante su importancia, no debe identificarse la Administración de Personal con Administración General, ya que, si bien como fenómeno administrativo tiene elementos comunes con ésta y por su especial trascendencia, la Administración de Personal, se encuentra ligada a cualquiera de los demás campos administrativos, más tiene sin embargo, reglas y técnicas específicas (Laberge, 1960).

Si se considera la administración de personal como un proceso lógico que incluye una serie de funciones relacionadas entre sí, resulta difícil ubicar el proceso de inducción, ya que el mismo pudiese entenderse como un período de prueba que constituye la fase final del proceso de selección o el primer paso del desarrollo del individuo dentro de la organización (Villegas, 1988).

Es difícil determinar dónde finaliza el proceso de colocación y dónde comienza el de inducción; así como tampoco es posible determinar con precisión dónde termina el proceso de inducción y comienza el de entrenamiento; pero lo cierto es que, una vez finalizado el costoso proceso de reclutamiento y selección e identificado el sujeto a contratar, es necesario iniciar un plan que permita que el nuevo trabajador desarrolle actitudes favorables hacia la empresa, su política y su personal, así como el producir una sensación de pertenecer y ser aceptado, lo cual a su vez ayudará a crear entusiasmo y elevar la moral. (Sikula , 1979).

Como antecedentes del estudio de los programas de inducción, algunas de las investigaciones identificadas son las siguientes:

En una investigación realizada en la Texas Instruments, se demostró que, al comparar un grupo control de nuevos empleados que no recibieron una sesión de reducción de tensión de un día con un grupo experimental que sí lo recibió, estos últimos descendieron notablemente el tiempo y los costos de entrenamiento, el ausentismo y retrasos, así como los desperdicios y rechazos, lo cual les llevó a concluir que el tiempo invertido al principio del período de entrenamiento para reducir la ansiedad de los nuevos empleados, daba como resultado una mayor productividad y reducción de los costos de personal. (Chruden y Sherman,1977, pp 190-191).

En una investigación efectuada por V. Martínez y O. Molina (1992) en la empresa Diario El Nacional para diagnosticar el grado de información que poseían los empleados acerca de la empresa y a partir de allí proponer los contenidos de un programa de inducción, encontraron que el nivel de conocimiento de beneficios contractuales, historia, horarios, funciones del cargo, nombre de los directivos y otros, era muy bajo en el caso del personal de la muestra con antigüedad menor a 5 años, y regular en el caso de las personas de la muestra con antigüedad mayor a 5 años. Esto llevaría a concluir que, en dicha empresa, existía desinformación por parte del personal, lo cual podía ser subsanado a través de un programa de inducción.

En otra investigación llevada a cabo en Porcelanas y Cerámicas Industriales, se ha demostrado que la introducción de un programa de orientación disminuye la rotación del personal que lo recibe y aumenta la rapidez con que aprenden sus funciones. (Werther y Davis, 1995, pp 188-189).

Otra investigación como la llevada a cabo por Mauricio La Scalea (1997) en 7 bancos con sede principal en Caracas, con más de 1.000 empleados cada uno y con gastos anuales de personal superiores a 750 MM, concluyó que, en los bancos estudiados, en término general, los programas de inducción cumplían con el propósito de facilitar al personal que ingresa el adaptarse más rápido a su nueva situación laboral, reduciendo la ansiedad natural asociada al ingreso. Sin embargo, también establecieron que existía una relación entre el tamaño de la institución bancaria y la efectividad de los programas de inducción, ya que aquellos bancos de la muestra que fueron clasificados como grandes (con más de 8015 empleados) presentaban fallas en sus programas de inducción y ello tenía como consecuencia niveles de motivación bajos, expectativas de permanencia temporal menores y poco interés en la organización, así como poca identificación con la institución. Contrariamente, en los bancos de tamaño pequeño y mediano en donde existía una apreciación de un programa de inducción acertado, existía como consecuencia una alta motivación e identificación de los empleados con la empresa.

Más recientemente, en un estudio descriptivo de tipo documental – bibliográfico llevado a cabo por Gisela Labastidas (1999), el cual tuvo como objetivo el Diseño de un Programa de Inducción Básica para el personal civil que ingresa a la Dirección General Sectorial de Bienestar y Seguridad Social del Ministerio de la Defensa, se llegó, en general, a las siguientes conclusiones:

1. La inducción tiene por finalidad ofrecer información básica sobre la organización, disminuir o eliminar los niveles de preocupación, ansiedad o inseguridad presentes en el empleado ante un nuevo ambiente de trabajo; y

el permitir que los individuos formen vínculos comunes y compartan inquietudes y preocupaciones.

2. La no realización de una inducción sistemática genera alta rotación de personal, menor probabilidad de comprometerse a más largo plazo con la organización; y dificultad en el proceso de integración.

3. La inducción debe ser utilizada para inculcar la cultura organizacional a los nuevos empleados

4. El contenido de un programa de inducción se debe basar en aquella información que los nuevos empleados necesitan saber.

5. Para la elaboración del programa de inducción debe seleccionarse la información que tiene, debe y puede tener el nuevo empleado.

6. Deben efectuarse revisiones periódicas del programa de inducción.

7. La inducción debe ser considerada dentro de un proceso permanente o interrelacionado con otros procesos de recursos humanos.

A partir de estas investigaciones se puede concluir que los programas de inducción tienen incidencia en aspectos motivacionales del trabajador, así como en variables de productividad que repercuten en la mayor rentabilidad de las empresas, por lo que constituyen un proceso importante en la administración de los recursos humanos de una organización.

Para Arias y Heredia (1999) no es posible determinar cuándo comienza y cuándo termina el proceso de introducción del nuevo personal, ya que esta es propicia desde el momento en que la persona es recibida para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se

pretende cubrir, y podría considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido el tiempo suficiente para digerir la información recibida y aplicarla con un grado razonable de éxito.

Arias y Heredia (1999) señalan que cada vez que se contrata un nuevo trabajador, está ingresando una nueva personalidad que debe integrarse a la organización. El individuo va a encontrarse de pronto inmerso en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él; está ingresando a una nueva cultura. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su calidad de vida, por lo que es necesario disminuir ese shock cultural.

Gibson, Ivancevich y Donnely (1997) señalan que "la cultura de una organización está formada por valores, ideas, presunciones, percepciones, normas, artefactos y pautas de comportamiento compartidos por los que trabajan en ella" (pág. 71). Así, la cultura sería a la organización lo que la personalidad es al hombre, ya que la cultura de una organización es la personalidad o la forma de pensar de la misma. "La cultura es lo que ayuda a los trabajadores de una organización a responder a las inevitables incertidumbres y el caos que supone realizar un trabajo" (pág. 71).

> *"En general, puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar valores, normas y convicciones que se postulan en una organización." (Werther y Davis, 1995, pp 189-190).*

El proceso de inducción ha sido conceptualizado de diversas maneras, entre las que destacan orientación, acogida, bienvenida, integración e introducción. En un sentido amplio todas estas definiciones, implican que el

individuo se encuentra en condiciones psicológicas y técnicas óptimas para el inicio de la situación laboral. El concepto de inducción se encuentra íntimamente relacionado con el de motivación, que en este contexto, se traduce como dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y sus potencialidades en el bien de él mismo y de la organización. Es un proceso que permite adaptar al trabajador al medio donde se desarrolla su actividad, la inducción se puede aplicar también cuando los empleados se mueven dentro de una organización o cuando la organización introduce nuevos procedimientos o políticas. En todos estos casos hay campos de acción para diseñar y ofrecer programas efectivos de inducción que puedan afirmar y comprometer mejor al nuevo empleado en cualquier organización.

La inducción puede entenderse como un proceso de integración, y al respecto es una acomodación a una nueva realidad.

Este punto de partida es traumático y si no se tienen en cuenta estos aspectos pudieran estar disminuyendo las posibilidades de éxito y satisfacción por efecto del desconocimiento de la empresa y su integración.

Los objetivos que persigue este proceso son muy variados, pero, en general, los autores consultados coinciden en que el mismo busca facilitar el proceso de incorporación del individuo a su nuevo ambiente de trabajo.

Para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal, deben tomarse en cuenta la complejidad de necesidades materiales y espirituales comunes a todos los hombres; por lo tanto, el papel que tiene la función administrativa en nuestro tiempo y para siempre está estrechamente mancomunada con el mejoramiento social de la humanidad.

Uno de los mayores bienes de las organizaciones es el nuevo trabajador debidamente inducido, por lo que es muy importante la forma en que se le inicia, un buen principio significa un mínimo tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro. Un buen principio, no sólo aumenta la productividad, sino que aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones de personal (Encinas Núñez, 1984).

El hombre, manifiesta una conducta positiva cuando le produce satisfacción ejecutar una labor determinada y relacionada con otros beneficios que obtiene en el medio ambiente de trabajo. Como repercusión negativa se presenta la frustración, que afecta su estado psicológico y se origina cuando el trabajo se realiza, como algo obligatorio, sin tener satisfacción alguna, o por situaciones de rechazo en el ambiente laboral, al final lo "psicológico" determina la conducta positiva o negativa, del individuo hacia el trabajo, al jefe, los compañeros y la organización (Encinas Núñez,1984).

En lo que se refiere a los antecedentes de investigaciones realizadas, surgieron una serie de aportes que giran alrededor de la utilización del recurso humano en la organización pero no específicamente a lo que respecta al área de inducción y su aplicación en dicho recurso. Facchi (1982) expone que las investigaciones sobre inducción de personal son muy escasas y la documentación bibliográfica es casi inexistente, y es generalmente un tema que sólo se menciona de manera colateral y superficialmente.

Antiguamente la inducción de personal era un tema ignorado, simplemente se le daba ingreso al trabajador y posteriormente se le informaba acerca de las tareas a realizar y el tiempo fijado para su

ejecución, la colaboración que se le prestaba era muy poca o ninguna. A partir de los primeros años de la década de 1930 se comenzó a dar cada vez más importancia al hecho de que la gente era un factor fundamental en la organización.

Para Facchi (1982) el proceso de inducción de personal ha sido un área sistemáticamente escamoteada por la investigación y así es en la divulgación científica sobre el desarrollo de recursos humanos.

En vista de esta situación, es necesario buscar experiencias de los logros obtenidos con la aplicación de programas de inducción en diferentes empresas, los que representan un cúmulo de antecedentes de investigaciones realizadas en materia de inducción de personal.

Hubo una época en que se creía que la única manera de conseguir que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional, era pagándole más, otorgándole mayores prestaciones y si eso no daba resultados se le amenazaba con el despido. En la actualidad, la administración sabe que ni más dinero, ni más beneficios marginales dan por resultado ineludible una mayor productividad, tampoco la consigue amenazando con el despido (Encinas Núñez,1984).

En nuestros días un número cada vez mayor de organizaciones llegan a la conclusión de que la forma más segura de obtener la colaboración plena del trabajador es motivándolo, satisfaciendo sus necesidades psicológicas (Encinas Núñez,1984).

Si toda conducta, está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella, así pues la inducción y la motivación de personal, es todo aquello que lleva hacia o que emerge de la conducta de los individuos, cabe

preguntarse ¿Es importante el estudio de la inducción y la motivación para la organización?; evidentemente la respuesta está compuesta por diversos factores, encontrándose entre ellos como elemento de gran valor, el hombre, por lo que es indispensable conocer los mecanismos que mueven la acción humana(Arias, c.p, Encinas Nuñez,1984). Esto constituye un aspecto de vital importancia porque de esta manera el departamento de recursos humanos puede actuar coordinando estos mecanismos a fin que su organización funcione adecuadamente y los miembros de esta se sientan más satisfechos.

Werther y Davis (1995) señalan que una vez que se contrata a un nuevo trabajador, el área de recursos humanos puede contribuir a que éste se convierta en una persona productiva y satisfecha, efectuando actividades que permitan al individuo recién llegado disminuir la "ansiedad de principiante" y controlando de alguna manera las impresiones iniciales que el sujeto tiene de la empresa, las cuales tienden a ser fuertes y prolongadas. Estos autores mencionan como dos de los elementos principales de este proceso la disminución de la disonancia cognoscitiva y de los costos de rotación.

Disonancia cognoscitiva es la diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad, por lo que, si ésta es excesiva, el trabajador pudiera optar por retirarse. Los empleados tienen una mayor tendencia a retirarse de las organizaciones en el curso de los primeros meses de su labor. Sin embargo, debe identificarse si ello ocurre porque no se adaptaron al sistema o porque existieron factores de información y motivación que no fueron cubiertos por el área de recursos humanos. (Werther y Davis, 1995).

Las metas organizacionales y las individuales no siempre son las mismas. En la práctica se comprueba que "el hombre busca el máximo placer con mínimo esfuerzo" (Adam Smith c.p Arana Mayorca, 1999). Es decir, los trabajadores tratan de sacar mejores beneficios de la empresa sin que su contribución sea necesariamente importante. Por otro lado, muchos empresarios explotan a sus trabajadores para tener mayor utilidad.

En la medida en que se manejan bien las organizaciones, estas sobreviven o crecen; al crecer, las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de las actividades para el cumplimiento de sus objetivos y estas personas al ingresar en las organizaciones, no siempre lo hacen pensando en los intereses de la empresa, sino que persiguen básicamente objetivos individuales (Arana Mayorca, 1999).

Esto hace que gradualmente los objetivos organizacionales se alejen de los objetivos individuales de los nuevos participantes, generándose de esta manera una variedad de comportamiento e intereses aislados y complejos entre el individuo y la organización.

Si bien es cierto que las organizaciones necesitan de las personas para cumplir sus objetivos y las personas necesitan de las organizaciones para satisfacer sus necesidades, en el aspecto práctico y de manera casi natural, cada uno de ellos pretende sacar ventajas frente al otro. Esta situación genera mayor complejidad en la relación organización-personas. Para trazar caminos para una integración individuo-organización realmente efectiva, la mayor parte de la responsabilidad recae sobre la alta gerencia, además de la dificultad intrínseca que el ejercicio de la tarea gerencial conlleva. (Toffler c.p Arana Mayorca, 1999). Se anticipa que el comportamiento del gerente tendrá que satisfacer simultáneamente varios

objetivos, dentro de ellos deberá mejorar su capacidad para escuchar a diferentes personas y conciliar intereses.

La reciprocidad entre un individuo y la organización permite el equilibrio organizacional.

La integración hombre-organización conlleva necesaria e implícitamente una correspondencia recíproca basada en contratos e intereses mutuos. (Arana Mayorca, 1999).

Para Villegas (1988), la orientación e inducción constituyen un proceso continuo de transferencia de información, para influir de manera constructiva, tanto en el conocimiento de la organización por parte del subordinado, como en el desarrollo de sus capacidades personales. Por su parte, Farland (c.p. Villegas, 1988) señala que los elementos básicos de la orientación son el aprendizaje por medio de la observación y el ejemplo, la delegación apropiada de autoridad y la afinidad y cualidades interpersonales. Chruden y Sherman (1986) señalan que un programa formal de orientación debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad.

El trabajador, necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio, aun por meras consideraciones del orden y eficiencia: los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y si son desagradables- por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas

que se hagan al nuevo trabajador, aun inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa (Reyes Ponce, 1997).

En general, pudiera decirse que los tres objetivos principales de la inducción son facilitar el ajuste del trabajador a la organización, proporcionar información respecto de las tareas y las expectativas en el desempeño y, reforzar una impresión favorable (Mondi y Noe, 1996).

La inducción es conveniente para toda organización; su importancia radica en que a través de ella, el nuevo trabajador alcanza rápidamente un nivel de rendimiento adecuado, se generan sentimientos de logro que favorecen la motivación interna, la satisfacción con el trabajo y la identificación con la empresa, que contribuirá con el alcance de los objetivos planteados por la empresa.

Según Facchi (1982) las ventajas de la inducción son:

- La orientación y la inducción proporcionará a los nuevos empleados la información que necesitan sobre la organización, respecto a políticas, procedimientos, prácticas y reglamentos, así como también el cargo que ocuparán.

- Se instruye a los nuevos empleados en los requisitos de los puestos específicos que van a ocupar definidos en una descripción de puestos amplia y precisa para así evitar que reciba informaciones equivocadas al respecto.

- Se reduce el número de renuncias o de sanciones que se lleven a cabo, por el desconocimiento o violación de los reglamentos de la empresa. De esta forma se evita la rotación prematura de personal.

- Se aprovecha el "interés" por aprender, característico de las personas recién ingresadas.

- Se le proporciona un instrumento seguro al nuevo empleado para vencer el miedo a lo desconocido que preocupa a todos los que se enfrentan a una nueva situación que podrá dificultar el alcance de su producción ideal.

- Se mantiene el ritmo de productividad, por el conocimiento de las políticas y procedimientos vigentes de la empresa, evitándose el desperdicio.

- Las necesidades de afiliación, pertenencia y reconocimiento por parte del grupo de trabajo, se comienzan a satisfacer.

- El empleado desarrolla una actitud optimista, de ofrecer su mejor esfuerzo para contribuir con la misión planteada por la organización.

Elementos de un programa de inducción:

Un programa de inducción bien planificado consta de 3 partes:

1.- Formación introductoria proporcionada de manera informal o en sesiones de grupo, en el departamento de personal.

2.- Información adicional dada por el supervisor del nuevo empleado en el departamento, respecto a las facilidades y requisitos departamentales.

3.- Una entrevista de seguimiento varias semanas después que el empleado haya estado en el puesto, proporcionada por el supervisor o representantes del departamento de personal, a fin de responder a las preguntas adicionales que pueda formular el nuevo empleado y para hacer énfasis en algunos aspectos de la primera información.

Fases de un programa de inducción (Facchi, 1982):

Las fases de diseño y ejecución de un programa de inducción, tomando en cuenta el enfoque sistémico son las mismas que se consideran en la planificación de un programa de adiestramiento, y estas son:

- Detección de necesidades: Los planes de inducción de personal, obedecen a la necesidad imperiosa de mantener una fuerza laboral eficiente y capacitada, de acuerdo con los cambios tecnológicos, a los nuevos requerimientos de cada cargo y a las presiones cambiantes de las actividades modernas.

El programa de inducción debe contribuir a la actualización de los empleados en cuanto a posibles cambios organizacionales, contractuales etc.; que se hayan realizado en la empresa, y así mantener informados a los trabajadores de la misma, de manera que la inducción no sólo se aplique a los nuevos ingresos sino también al resto del personal según las necesidades detectadas.

Antes de comprender cualquier programa de inducción de personal, debe hacerse un inventario de necesidades, para luego con base en tales requerimientos elaborar un programa definido y diseñado de la forma más apropiada, para evitar así el desperdicio de recursos, tiempo y esfuerzo que contribuya a informar adecuadamente lo que el personal necesita conocer.

- Formulación de objetivos: Para ello es recomendable establecer objetivos generales y específicos. Los objetivos generales indican los resultados finales que se quieren obtener con el programa de inducción y los objetivos específicos se refieren a los aspectos particulares de la organización y los que conducirán al logro de los objetivos generales.

- Selección y organización del contenido: Tanto la selección como la organización del contenido de un programa de inducción estará dirigido en función de los objetivos que se hayan planteado, atendiendo a las necesidades detectadas, recursos humanos, materiales y financieros, que sean necesarios para la selección y organización del contenido.

- Selección y organización de estrategias y medios de inducción: La selección y organización de las estrategias, dependerá del tipo de organización y de las características de la misma, así como de las personas a quien irá dirigido el programa de inducción.

Entre los medios y métodos utilizados con más frecuencia para realizar un programa de inducción están:

a) Conferencias

b) Entrevistas con los compañeros de trabajo

c) Charlas de apoyo de medios audiovisuales como películas y videos

d) Discusión en grupos

e) Recorrido por los lugares de trabajo

f) Manual del programa de inducción

g) Transparencias para apoyar la información

h) Formularios, formatos y otros que se utilicen en la empresa y que sea necesario mostrarles.

- Ejecución del programa: Es la puesta en marcha de dicho programa para ello se requiere:

a) Personal idóneo para la realización del programa

b) Seleccionar el personal al cual va dirigido el programa de inducción

c) Seleccionar el contenido y la extensión del programa de inducción

d) Duración del programa de inducción

e) Participar al personal gerencial y supervisorio de la puesta en marcha del programa

f) Elaborar todo el material de apoyo que sea necesario para la ejecución del programa

- Evaluación: No sólo bastará la escogencia y puesta en marcha del programa de inducción, habrá que hacerle seguimiento y evaluación constante a fin de conocer su adecuación y resultados. Dentro de las funciones de evaluación tenemos:

a) Evaluar la gestión y el desempeño del instructor del personal que dictó el programa de inducción

b) Verificar que la información suministrada es actualizada, en concordancia con los adelantos y mejoras que se hayan logrado en la organización

c) Verificar la calidad del material de apoyo, audiovisual, escrito, con la finalidad de actualizarlos y corregirlos si es necesario

d) Medir la efectividad del programa en relación con los objetivos planteados

La evaluación debe ser confiable, continua y objetiva, además debe cubrir todos los componentes del proceso a evaluar y debe ser de fácil aplicación.

Es importante tener en cuenta que el control del programa de inducción, permitirá chequear si se están cubriendo las fases que se planificaron con el objetivo de aplicar los correctivos que en cada caso sea necesario.

Se puede concluir que con la evaluación se mide el alcance del programa de inducción y que la retroalimentación permitirá ir mejorando el programa de forma continua de acuerdo con las necesidades reales de la empresa.

- Duración del programa de inducción: Cuantificar la duración de un programa de inducción, dependerá en gran medida de cada una de las organizaciones que lo apliquen, puesto que el programa se inicia desde que el trabajador tiene su primer contacto con la empresa, hasta la total adaptación a su puesto de trabajo.

El programa de inducción no deberá limitarse al primer día de labores del nuevo trabajador, habrá casos, en los cuales se deberá prolongar varios días o semanas, dependiendo del tipo de empleado a quien va dirigido el programa; también dependerá de la capacidad de asimilación y adaptación que posea el nuevo trabajador. También hay que tomar en cuenta que la inducción no se debe tomar de manera independiente, sólo para adaptar al recién llegado a la organización:

> *"La inducción se debe considerar como parte de un sistema entrelazado que se inicia con el reclutamiento, este se debe vincular con la inducción y esta a su vez se debe revisar en la evaluación del personal. El sistema termina con la guía de salida" (Meighan, Michael, 1992). Pág. 144*

El programa de inducción no puede ser llevado a cabo en forma aislada por el área de RRHH, sino en forma cooperativa con el supervisor del área. Autores como Sikula (1979) y Chruden y Sherman (1986) coinciden en que el supervisor tiene el papel más importante dentro de este proceso, ya que el nuevo empleado tiene una especial sensibilidad hacia las indicaciones de su supervisor inmediato sobre todo en esta fase inicial, en la cual para Arias (1999) el individuo exacerba su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación.

> *"Es bien sabido que el trabajador resulta especialmente sensible durante el período inicial de permanencia en la empresa. Del mismo modo, se ha dicho muchas veces, que las primeras impresiones del trabajador son las que perduran por períodos de tiempo más largos. Son esas impresiones las que permiten formarse una imagen de la empresa, sus procesos y sus gentes, y es esa imagen la que permitirá al trabajador trazarse una línea de conducta como guía para su comportamiento futuro. Es esta la más importante contribución que puede hacerse en el proceso de desarrollo de la persona en la organización, facilitando un cuadro de actitudes positivas y claras, o por el contrario, permitiendo que aquellas se tornen negativas y confusas." (Villegas, 1988,pág. 165.*

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización que se trate y por las actividades que realice (Arias, 1999); sin embargo, cuando las organizaciones no establecen formalmente un programa de orientación e inducción, éste de todas maneras se cumplirá aunque sea con todas las limitaciones del caso, ya que las personas lo lograrán pero a través de un lento proceso de adaptación, con un mayor costo organizacional. (Villegas, 1988.

Verter y Davis (1995) señalan que utilizando métodos formales como los programas de orientación o informales, como los grupos espontáneos de

iniciación al trabajo, los valores de la organización se transmiten igualmente a los nuevos trabajadores.

> *"Los programas de orientación constituyen un instrumento de socialización especialmente efectivo. Como la inmensa mayoría de los recién venidos experimenta un deseo intenso de obtener aceptación, intenta adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. El proceso de orientación constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización." (Werther y Davis, 1995, pág. 190).*

Los responsables de planificar y orientar el proceso de inducción son las personas del área de recursos humanos y el supervisor del nuevo trabajador; sin embargo los autores varían al determinar cuáles corresponden a cada quien.

El proceso de inducción, aparte de todos los elementos positivos que tiene, también puede poseer algunas debilidades, siendo la más común, justamente, el desempeño que tenga el supervisor en la parte de la inducción que le corresponde., aún cuando el área de RRHH haya diseñado cuidadosamente el contenido de este elemento del proceso (Werther y Davis, 1995).

Entre las razones para la poca efectividad que pudiese tener la inducción del supervisor pueden considerarse la urgencia de otras actividades laborales que impiden la dedicación necesario en el proceso, la sensación que todo le parece familiar y considera que no son necesarias ciertas explicaciones, y la percepción que estas actividades son de menor importancia que las que deben atenderse a nivel de actividad laboral (Werther y Davis, 1995).

Mondí y Noe (1996) señalan que uno de los aspectos vitales para garantizar el éxito de un programa de inducción es la capacitación de los

supervisores para que puedan efectuarla correctamente, ya que, si bien recursos humanos proporciona información acerca de la empresa, es el supervisor quien debe integrar con éxito al empleado en el ambiente de trabajo.

El supervisor debe expresar confianza en que los nuevos trabajadores van a tener un buen desempeño, explicar los aspectos tanto positivos como negativos del puesto, informar acerca de lo que personalmente le gusta y disgusta en el desempeño del puesto, y describir tanto las normas de la empresa como los usos y costumbres creados por el grupo específico donde se va a desenvolver.

El supervisor es quien tendrá contacto permanente con el trabajador durante su estadía en la empresa, razón por la cual no sólo juega un rol importante en el proceso de inducción, sino también es quien mejor puede orientar sobre los requerimientos de un programa de inducción.

Del lado del nuevo empleado también podrían existir algunas dificultades como excesiva información que abruma y en realidad no es totalmente comprendida, exceso de formularios y cuestionarios por llenar, y exceso de advertencias que acentúen las consecuencias del incumplimiento de normas (Werther y Davis, 1995).

La inducción del nuevo personal incluye diferentes personas y departamentos estos son:

- Departamento de recursos humanos, responsable de la inducción por medio del proceso de reclutamiento y selección

- Los gerentes y supervisores, tienen la responsabilidad principal de entrenar su propio personal
- Los compañeros de trabajo a quienes se les a delegado funciones de entrenamiento directo en el puesto, a los nuevos empleados
- Los representantes del personal al ofrecer apoyo a los recién llegados

Sería ideal que una sola persona tuviera el control total del enlace entre los responsables de la inducción, la evaluación de personal y las entrevistas de salida. Esto garantizaría una consistencia en el 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.

Finalizada la revisión teórica resumida más arriba, se puede concluir que el proceso de inducción es un elemento importante en los módulos de ingreso y mantenimiento del personal de una organización; debe ser un proceso planificado y ejecutado conjuntamente con el supervisor; y constituye un factor de importancia tanto para incrementar la motivación del empleado como para aumentar la rentabilidad de la empresa a través de la reducción de la probabilidad de reprocesos y aprendizaje por ensayo y error en el desenvolvimiento tanto de las actividades como en el cumplimiento de las normativas establecidas por la empresa.

Se considerarán como elementos de un programa de acogida, los siguientes factores los cuales serán analizados bajo la perspectiva de los aportes dados por los supervisores durante el proceso de levantamiento de información:

1. Reunión de todo el personal que está ingresando a la organización

2. Entrega y presentación del manual de bienvenida, el cual puede incluir los siguientes elementos:

a. Historia de la organización, actividad, número de personas, principales productos, políticas generales y beneficios.

b. Visión, misión y objetivos organizacionales.

c. Horarios, días de pago.

d. Estructura organizacional ubicando el puesto del sujeto.

e. Ubicación de servicios de alimentación, médicos, baños, transporte, etc. dentro y en las cercanías de la empresa.

f. Reglamento interno y formularios de uso común.

g. Plano de las instalaciones identificando ubicación del trabajador.

h. Reglamento de seguridad.

3. Evaluación posterior a la reunión para identificar los elementos fijados y el nivel de comprensión de la información proporcionada.

4. Recorrido por las instalaciones incluyendo la Planta y el lugar de trabajo del individuo.

5. Presentación de todo el personal, incluyendo figuras sindicales.

6. Asignación de un acompañante de su área durante los primeros días para que le oriente en el inicio de sus labores.

7. Información sobre los procesos de evaluación.

8. Entrega de la descripción de su cargo.

9. Inducción en el puesto de trabajo.

10. Evaluación y seguimiento mediante listas de comprobación y reportes de progreso.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Programa de Inducción para el personal que ingrese a las oficinas administrativas de una empresa de manufactura dedicada a la producción y comercialización de productos de cuidado personal.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación actual del proceso de inducción para el personal que ingresa a las oficinas administrativas de Caracas de Laboratorios FISA, C. A.
- Conocer la importancia que adjudican los supervisores de Laboratorios FISA, C. A. a un Programa de Inducción para el nuevo personal.
- Identificar los elementos que debe incluir un Programa de Inducción para el nuevo personal de Laboratorios FISA, C. A.
- Elaborar una propuesta de programa de inducción adaptado al personal a ingresar en Laboratorios FISA, C. A.

METODOLOGIA

1. DEFINICIÓN DE VARIABLES

Integrando las diversas definiciones de un Programa de Inducción ofrecidas por varios autores documentados en el marco teórico; a fines de la presente investigación, se entenderá como Programa de Inducción al conjunto de actividades informativas y vivenciales, planificadas y organizadas, destinadas a facilitar la integración y acomodación de un individuo a un nuevo ambiente de trabajo.

2. TIPO DE INVESTIGACION

Se efectuó un estudio de campo de tipo exploratorio. Para Kerlinger (1975), los estudios de campo son investigaciones científicas ex post facto, que buscan descubrir las relaciones e interacciones entre variables de carácter sociológico, psicológico y pedagógico en las estructuras sociales reales. Dentro de este grupo, Katz c.p. Kerlinger (1973) señala que existen dos tipos generales; los exploratorios y los de prueba de hipótesis, en donde el primero busca los hechos sin tener que preocuparse por predecir las relaciones existentes (Katz c.p. Kerlinger, 1973).

> *"Los estudios exploratorios tienen tres objetivos: descubrir las variables significativas en la situación de campo, detectar las relaciones de las variables y poner los cimientos para demostración más sistemática y rigurosa de las hipótesis." ((Katz c.p. Kerlinger, 1973, pág. 286).*

Las principales ventajas de este tipo de investigación son su realismo, significancia social para la resolución de problemas prácticos y su valor heurístico; y las principales debilidades su falta de control sobre la multiplicidad de variables que pueden incidir al ser de naturaleza ex post

facto y la falta de exactitud en la medición de las variables de campo, lo cual constituye una deficiencia metodológica. (Kerlinger, 1973).

3. DISEÑO DE INVESTIGACION

La investigación incluyó una estrategia documental y una de campo. Con la primera se identificó el material teórico y de investigación existente sobre Programas de Inducción, y con la segunda se efectuó un levantamiento de información a los supervisores de la empresa, a través de un cuestionario, a fin de diagnosticar la situación actual respecto a la inducción al nuevo personal, conocer la importancia que se adjudica a este proceso e identificar los elementos que deben conformar el Programa de Inducción para el personal que ingrese a las oficinas administrativas de Laboratorios FISA, C.A.

4. POBLACIÓN

Se entiende por población a la totalidad de elementos o cosas que se consideran y por muestra a la porción de la población que se selecciona para análisis. (Berenson y Levine, 1992).

A fines de este estudio exploratorio, la población estuvo conformada por todos los trabajadores de Laboratorios FISA, C. A. que cumplían con los siguientes requisitos:

- Trabajar en las oficinas administrativas de Caracas en al menos el 70% de su tiempo laboral.
- Ocupar para el momento de la aplicación del cuestionario, cargos supervisorios, entendidos éstos como aquellos cargos en los cuales existe al menos un personal de reporte.

En el caso de esta investigación, basado en la estrategia documental, se identificó que los supervisores de la empresa son quienes pueden fungir como expertos en el proceso de diagnosticar, valorar y proponer los elementos adecuados para un Programa de Inducción, razón por la cual y por el tamaño reducido de la población, se administró el cuestionario a todos los supervisores. Únicamente no participó un supervisor, quien se encontraba de vacaciones para el momento de la administración del instrumento, lográndose así aplicarlo al 95% de la población.

Respecto a la selección de los supervisores como los expertos para identificar los elementos que debe contemplar un Programa de Inducción, cabe señalar que Lininger y Warwick (1978) indican que el muestreo basado en expertos, podría representar una generalización peligrosa, dado que los juicios se fundan en desempeños anteriores que pueden ser invalidados por los cambios en las condiciones ocurridas entre el pasado y el presente.

Los cargos a los cuales se administró el cuestionario fueron los siguientes:

1. Gerente de Materiales y Control de Inventarios
2. Gerente de Tesorería
3. Gerente de Contabilidad y Administración de Personal
4. Gerente de Comercialización
5. Gerente Regional de Ventas
6. Gerente de Administración y Finanzas
7. Gerente de Sistemas y Tecnología

8. Gerente de Servicios al Cliente y a la Fuerza de Ventas
9. Gerente de Operaciones y Manufactura
10. Gerente de Contraloría y Mejora de Procesos de Comercialización
11. Gerente de Crédito y Cobranzas
12. Gerente de Marcas Senior
13. Gerente de Recursos Humanos
14. Supervisor de Cuentas Especiales
15. Supervisor de Seguridad
16. Coordinadora de Expertas de Belleza
17. Coordinador de Servicios Generales
18. Coordinador de Recursos Humanos

5. INSTRUMENTOS

Para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario de aplicación individual sin tiempo límite de respuesta, el cual incluyó preguntas de selección simple y preguntas semi-estructuradas (Ver anexo 1).

En término general el cuestionario estuvo orientado a explorar lo siguiente:

- ¿Cuál ha sido la experiencia pasada sobre el proceso de inducción en Laboratorios FISA, C. A.?

- ¿Qué aportes puede proporcionar un programa de inducción.?
- ¿Qué elementos considera debe incluir un programa de inducción.?

El instrumento inicial fue elaborado y remitido a un panel de tres (03) expertos en el área de Recursos Humanos, los cuales efectuaron observaciones que fueron incorporadas al instrumento, para obtener la versión final que fue administrada a los supervisores.

6. PROCEDIMIENTO

El presente proyecto se llevó a cabo siguiendo los pasos descritos a continuación:

1. Recopilación de información documental teórica y de investigaciones que tratan el tema de Programas de Inducción.
2. Elaboración del instrumento
3. Aplicación del instrumento
4. Edición y Análisis de los resultados obtenidos en el instrumento
5. Diseño de un Programa de Inducción basado en los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento y la estrategia documental.

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los datos recopilados con el cuestionario administrado a los dieciocho (18) supervisores de las oficinas administrativas de Laboratorios FISA, C. A., fueron registrados y organizados en tablas y gráficos de barras, utilizando distribuciones de frecuencias, porcentajes y mediciones de tendencia central (específicamente el estadístico moda), a fin de presentar un análisis descriptivo de la data obtenida.

Los cuestionarios fueron administrados en un mismo día, casi en forma simultánea y llenados individualmente por cada supervisor, con los cuales se sostuvo luego del registro de sus respuestas en el cuestionario, una breve entrevista para conocer sus impresiones generales.

Como producto de las entrevistas manejadas con la pregunta abierta "*¿Cuáles son sus impresiones sobre este proceso?*", se obtuvo interés del 100% de los supervisores en recomendar la revisión del proceso de inducción e introducir mejoras inmediatas.

Los datos obtenidos en el cuestionario son los siguientes:

- El grupo de supervisores que respondió el cuestionario fue agrupado en dos sub-grupos, los que tienen más de cinco (05) años de servicio en la empresa y los que tienen menos de cinco (05) años. La razón de esta agrupación es que el área de Recursos Humanos fue reactivada desde hace cinco (05) años, luego de estar suspendida durante aproximadamente dos (02) años como consecuencia de una reestructuración que sufrió la organización. (Ver tabla I y Gráfico 1).

- A la pregunta de si habían participado en un programa de inducción al ingresar a la empresa, el 56% respondió que sí lo habían recibido, mientras que el 44% respondió no haberlo recibido.

- Del grupo que indicó sí haber recibido un programa de inducción, el 20% ingreso hace más de cinco (05) años y el 80% ingresó entre 1998 y la fecha actual.

- Del grupo que dice sí haber recibido inducción y que tienen más de cinco (05) años en la empresa, el 100% calificó dicho programa como regular. Mientras que los que tienen menos de cinco (05) años de servicio, el 50% califica el programa recibido como regular, el 38% como muy bueno y el 13% como excelente. En general del grupo que sí recibió inducción al momento de su ingreso, independientemente de su fecha de ingreso, el 60% calificó como regular el programa recibido.

- Del grupo que indicó no haber recibido un programa de inducción, el 75% tiene más de cinco (05) años de servicio y el 25% menos de cinco (05) años de servicio.

- A la pregunta de si existe actualmente un programa de inducción en la empresa, el 56% respondió que sí existe, mientras que el 44% respondió que no existe. (Ver tabla II y Gráfico II).

- Del grupo que indicó que sí existe un programa de inducción, el 50% ingresó hace más de cinco (05) años y el 50% ingresó entre 1998 y la fecha actual.

- Del grupo que dice que sí hay un programa de inducción y que tiene más de cinco (05) años en la empresa, el 20% calificó el programa como muy

bueno, el 60% como regular y el 20% calificó dicho programa como deficiente. Mientras que los que tienen menos de cinco (05) años de servicio, el 20% califica el programa recibido como excelente, el 20% como muy bueno y el 60% como regular. En general del grupo que sí recibió inducción al momento de su ingreso, independientemente de su fecha de ingreso, el 60% calificó como regular el programa recibido.

- Del grupo que indicó que no existe un programa de inducción, el 38% tiene más de cinco (05) años de servicio y el 63% menos de cinco (05) años de servicio.

- La pregunta que indagó acerca de qué contenidos tiene el programa de inducción actual de la empresa, el 56% señaló que el mismo está formado por entrevistas breves con los responsables de cada área a fin de conocer su trabajo; el 25% respondió que se incluía una presentación al personal y una persona en cada caso (6% cada uno) indicaron que se daba una inducción en el puesto de trabajo, se comunicaban las normas generales de la empresa y se explicaba cómo era el pago de la nómina. (Ver tabla III).

- El 100% de los supervisores encuestados indicaron que sí es importante tanto para la empresa como para el empleado la existencia de un Programa de Inducción, identificando 36 aportes que podría dar la implantación del mismo. (Ver tabla IV).

- Con respecto a los contenidos que debe tener el Programa de Inducción, se sugirieron 16 basados en la estrategia documental, de los cuales, la entrega de la descripción del cargo al nuevo trabajador y la presentación del mapa estratégico de la empresa (misión, visión, objetivos) fueron los

que obtuvieron una mayor frecuencia como factores importantes a ser incluidos. Adicionalmente los supervisores sugirieron la incorporación de otros 16 nuevos factores, aunque la frecuencia de cada uno fue baja. (Ver tabla VI y Gráfico IV).

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el cuestionario administrado a los supervisores del área administrativa de Laboratorios FISA, C. A. son coincidentes con los hallazgos producto de la estrategia documental, en cuanto a la importancia que tiene un Programa de Inducción tanto para el nuevo trabajador como para la empresa y los elementos que deben ser incorporados en el mismo.

Una necesidad reflejada tanto en el estudio de campo como en el documental, es el requerimiento de los supervisores que exista sistematización en el proceso de inducción, con claridad de objetivos, contenidos y resultados esperados. Así, se observa que hay una percepción en la mayoría de los supervisores encuestados, que sí existe actualmente y existió en el pasado, un Programa de Inducción pero muy limitado, el cual se ha venido deteriorando en los últimos cinco (05) años, quedando resumido a entrevistas sin contenido planificado, con los supervisores de las distintas áreas y una presentación del nuevo trabajador al personal.

Como aspecto relevante dentro de los contenidos sugeridos por los supervisores para un Programa de Inducción se encuentra la descripción del cargo, lo cual lleva a considerar uno de los temas planteados en la documentación teórica referente a la gran cercanía que existe entre el proceso de inducción del trabajador para insertarse a la empresa y el

proceso de inducción en el puesto de trabajo, para el cual una de las herramientas importantes es la descripción de las funciones a desempeñar.

Así mismo uno de los planteamientos que surgieron durante el proceso de levantamiento de la información, fue la necesidad que el proceso de inducción no esté limitado al ingreso del personal, sino que constituya un proceso continuo de mantenimiento y actualización del personal, en cuanto a políticas, normas o mejoras en el desarrollo de sus funciones, lo cual lleva a incorporar el proceso de adiestramiento del personal como una continuidad a mediano plazo del proceso de inducción.

De las observaciones presentadas por los supervisores se enfatiza el elemento encontrado en la estrategia documental de la necesidad de fortalecer al recurso humano en todos los procesos posibles dentro del entorno laboral, ya que los mismos repercuten en su productividad independientemente del área de desempeño; y ello es visualizado como una de las responsabilidades primarías del área de Recursos Humanos.

En la investigación se esperaba observar alguna mejora en la percepción de los Programas de Inducción desde la reinstalación del área de Recursos Humanos hace cinco años en Laboratorios FISA, dado que la misma había pasado por un proceso de suspensión, sin embargo, los resultados arrojaron que los programas que han existido y continúan funcionado en la actualidad son regulares y no cubren las necesidades y expectativas de los supervisores, tanto en lo que requiere el empleado como lo que el empleado podría ofrecer a la empresa si el proceso de inducción estuviese sistematizado.

En general se observa una debilidad importante en el proceso de inducción al nuevo personal de la empresa, la necesidad de implantación de un Programa de Inducción y una alta consistencia entre los elementos sugeridos por la bibliografía y los identificados por los supervisores para la instalación del Programa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actual situación existente en Venezuela, envueltos en un entorno lleno de incertidumbre y cambio, los Departamentos de Recursos Humanos tienen cada vez más, nuevos retos dentro de sus empresas, dado que las gerencias generales, requieren de estas áreas su incorporación directa en las líneas del negocio, para ayudar al fortalecimiento tanto de los procesos como de las personas.

El proceso de inducción de personal es la primera carta de la empresa para un individuo que ya ha sido seleccionado y que viene lleno de sueños y expectativas para comenzar una nueva etapa de su vida laboral. A esta fase, la mayoría de las personas llega llena de ansiedad y atención a lo que la empresa tiene que decirle, antes de incorporarse sólo a su puesto de trabajo.

Los resultados de esta investigación, basados en estrategias documentales y la aplicación de un cuestionario a los supervisores, arrojan la alta relevancia del proceso de inducción para garantizar una rápida ambientación del nuevo trabajador a la empresa y facilitar así una respuesta de productividad más rápida y eficiente.

Así, se efectuó un diagnóstico de la situación actual de las oficinas administrativas de Laboratorios FISA, C. A. con respecto al Programa de Inducción y se identificaron los elementos a ser incluidos en un nuevo

Programa que sí cubra las expectativas y necesidades de los trabajadores y la empresa, basado en la apreciación de los supervisores.

Las fortalezas identificadas por el personal participante del estudio respecto a la implantación de un Programa de Inducción, son totalmente coincidentes con los hallazgos de investigaciones anteriores y la estrategia documental.

Como recomendaciones para futuras investigaciones se propone lo siguiente:

- Desarrollar e implantar el Programa de Inducción con los contenidos sugeridos en la propuesta obtenido del análisis de los datos y la estrategia documental.
- Incorporar al personal no supervisorio dentro de la muestra, a fin de identificar si existen diferencias con las apreciaciones de los supervisores.
- Aplicar un instrumento que permita medir diversas variables, como por ejemplo motivación, antes y después de implantar el Programa de Inducción y lograr medir el efecto del mismo.
- Diseñar un programa de inducción de mantenimiento, dirigido al personal que tiene cierta antigüedad en la empresa, pero para el cual se requiere el repaso de procedimientos y políticas.
- Proponer un Programa de Inducción para el personal obrero de la Planta de la empresa en estudio.

LIMITACIONES

Pueden considerarse como limitaciones de la presente investigación, los siguientes aspectos:

- Dado que se trabajó con la población de supervisores de las oficinas administrativas de Caracas, se estima que los resultados obtenidos sean generalizables únicamente al personal de dichas oficinas.

- No existen controles de variables como diferencias de personalidad, cantidad de personal de reporte, tipo de actividad laboral, nivel de instrucción, etc., de los miembros de la muestra.

- El entorno económico y social del país puede haber contaminado las percepciones de los integrantes de la muestra con respecto a la relevancia y funcionamiento de los programas de inducción.

BIBLIOGRAFÍA

Arana Mayorca, Walter (1999). Artículo El contrato psicológico, sólo para publicación web. Lima, Perú.

Arias Galicia, L. Fernando y Heredia Espinosa Víctor. (1999. **Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño**. Editorial Trillas, México, quinta edición.

Berenson Horda y Levine Marilyn. (1992. **Estadística Básica en Administración**. Editorial Prentice Hall, México, primera edición en español.

Chiavenato, Idalberto. (1988. **Administración de Recursos Humanos**. México, primera edición.

Chruden, Herbert J. y Sherman Jr, Arthur W. (1986). **Administración de Personal**. España, primera edición en Venezuela de la novena edición mexicana.

Encinas Núnez, Jesús. (1984). **Manual de Bienvenida Hermosillo.** Instituto tecnológico de Hermosillo, México.

Facchi y asociados. (1982). **Bases conceptuales y orientaciones prácticas para el diseño y la ejecución de un programa de inducción de personal.** Editorial Mimeo, Buenos Aires, Argentina.

Gibson, James L., Ivancevich, John M. y Donnelly Jr, James H. (1997). **Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos**. McGraw Hill Irwin. Santa Fe de Bogotá, octava edición.

Kerlinger N., Fred. (1985). **Investigación del Comportamiento, Técnicas y Metodología**. México, segunda edición.

Labastidas, Gisela. (1999). Propuesta de un programa de inducción básica para el personal civil de la Dirección General Sectorial de Bienestar y Seguridad Social del Ministerio de la Defensa de Venezuela. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello.

La Scalea Mauricio. (1997). Cuáles son los aciertos y fallas de los programas de inducción de las diferentes empresas pertenecientes al sector bancario del área metropolitana de Caracas, divididas en tres categorías (pequeños, medianos y grandes) en el período 1997, como bases para proponer un modelo de programa de inducción que pueda ser utilizado eficazmente por las empresas de dicho sector. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.

Lininger Charles A. y Warwick Donald P (1978). **La Encuesta por Muestreo: Teoría y Práctica**. Editorial Continental, México.

Martínez Víctor y Molina Omar. (1992). Diagnóstico del Grado de Información de los trabajadores de la Compañía Anónima Editora El Nacional para el año 1992, sobre los aspectos de la organización y su puesto de trabajo para diseñar un programa de inducción. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello.

Meighan, Michael.(1992). **Programas de inducción, entrenamiento, diseño y ejecución.** Traducción: Jesús Villamizar, Herrera Legis editores, Bogotá.

Mondi R.Wayne y Noe, Robert M. (1996). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Prentice Hall, México.

Reyes Ponce, Agustín.(1997). **Administración de personal (Relaciones Humanas)**.Editorial Limusa, México.

Ulrich, Dave (1997). **Recursos Humanos Champions**. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.

Urquijo, José I. (1993). **Teoría de las Relaciones Industriales**, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, segunda edición.

Senn, James A. (1992). **Análisis y Diseño de Sistemas de Información**. McGRaw Hill, México, segunda edición.

Sikula, Andrew F. (1979). **Administración de Recursos Humanos en Empresas**. Editorial Limusa, México, primera edición.

Villegas, José Manuel. (1988). **Administración de Personal**. Ediciones Vega, Caracas, primera edición.

Werther Jr, William y Davis Keith. (1995). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. McGRaw Hill, México, cuarta edición.

ANEXO I

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

El presente cuestionario forma parte de un Proyecto de Investigación para la propuesta de una Programa de Inducción para Laboratorios FISA, por lo que agradecemos su mayor colaboración.

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

El presente instrumento tiene como finalidad diagnosticar la situación actual de la empresa respecto al uso de un Programa de Inducción e identificar los elementos que según su opinión debería contener dicho programa.

DATOS DE IDENTIFICACION:

Cargo:_____ Fecha de Ingreso: ___/___/___ Fecha elaboración: __/__/__

INSTRUCCIONES

Coloque una X en la opción de su preferencia o desarrolle su respuesta de acuerdo al planteamiento que se le presenta.

1. ¿Participó usted en un Programa de Inducción al momento de su ingreso a Laboratorios FISA?

   Si _____ No_____

Si su respuesta es afirmativa responda la pregunta 2, sino pase a la pregunta 3.

2. ¿Cómo calificaría usted el Programa de Inducción que recibió al momento de su ingreso?
   1. Excelente
   2. Muy bueno
   3. Regular
   4. Deficiente
3. ¿Existe actualmente en Laboratorios FISA, C.A. un Programa de Inducción formal para sus nuevos trabajadores?

   Si _____ No_____

Si su respuesta es afirmativa, responda las preguntas número 4 y 5, sino pase a la número 6.

4. ¿Cómo calificaría usted el Programa de Inducción que existe actualmente?
   1. Excelente
   2. Muy bueno
   3. Regular
   4. Deficiente

5. ¿En qué consiste ese Programa? _____

6. ¿Considera necesario para la empresa y su personal nuevo, la existencia de un Programa de Inducción?

Si _____ No_____

7. ¿Qué aportes considera usted que puede proporcionar un Programa de Inducción?

_____

8. De los elementos señalados a continuación, ¿cuáles considera usted que debería incluir un Programa de Inducción?

- ❑ Historia de la organización, actividad, número de personas, principales productos, políticas generales y beneficios.
- ❑ Visión, misión y objetivos organizacionales.
- ❑ Horarios, días de pago.
- ❑ Estructura organizacional ubicando el puesto del sujeto.
- ❑ Ubicación de servicios de alimentación, médicos, baños, transporte, etc. dentro y en las cercanías de la empresa.
- ❑ Reglamento interno y formularios de uso común.
- ❑ Plano de las instalaciones identificando ubicación del trabajador.
- ❑ Reglamento de seguridad.
- ❑ Evaluación posterior a la reunión para identificar los elementos fijados y el nivel de comprensión de la información proporcionada.
- ❑ Recorrido por las instalaciones incluyendo la Planta y el lugar de trabajo del individuo.
- ❑ Presentación de todo el personal, incluyendo figuras sindicales.
- ❑ Asignación de un acompañante de su área durante los primeros días para que le oriente en el inicio de sus labores.
- ❑ Información sobre los procesos de evaluación.
- ❑ Entrega de la descripción de su cargo.
- ❑ Inducción en el puesto de trabajo.
- ❑ Evaluación y seguimiento mediante listas de comprobación y reportes de progreso.
- ❑ Otros, especifique: _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO II

PROPUESTA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL NUEVO PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LABORATORIOS FISA, C. A.

Objetivo: Proponer los elementos que deben ser incorporados durante la ejecución de un Programa de Inducción para el nuevo personal administrativo de Laboratorios FISA, C. A.

El cuadro que se presenta a continuación, incluye los elementos que con mayor frecuencia fueron reportados por la estrategia documental y los supervisores de la empresa, como los elementos más importantes para la ejecución de un Programa de Inducción.

Los elementos indicados a continuación se sugiere ejecutarlos en el orden en que se presentan, apoyados con material impreso y presentaciones, de acuerdo al caso.

Descripción	Contenido	Responsable	Objetivo
Presentación gráfica y resumida de la trayectoria y caracterización de la empresa a nivel general	Historia de la organización, número de personas, principales productos.	Gerente RRHH	Estimular sentimientos de pertenencia en el nuevo trabajador, al sentirse parte de la nueva historia del negocio. Proporcionar información sobre la empresa.
Mapa estratégico de la empresa	Visión, misión y objetivos organizacionales	Gerente RRHH	Proporcionar al trabajador información sobre el objetivo de la empresa y hacia dónde desea ir, a fin que éste identifique dentro de sus responsabilidades la relación entre las mismas con los objetivos finales del negocio
Organigramas y ubicación física	Estructura organizacional ubicando el puesto del sujeto, tanto dentro del organigrama como dentro de las instalaciones físicas	Gerente RRHH	Dar a conocer la estructura de la empresa, estimular sentimiento de pertenencia al visualizarse dentro de la empresa

Descripción	Contenido	Responsable	Objetivo
Salario y Beneficios	Descripción de salario, forma y días de pago, beneficios de ley y otros accesorios de la empresa (Guarderías, ayuda para estudios, descuentos corporativos, etc.)	Gerente RRHH / Departamento de Administración de Personal	Proporcionar al trabajador información que le permita sentirse satisfecho y conocer lo que la empresa le puede ofrecer
Políticas generales	Manual de políticas generales incluyendo Información de horarios, control de acceso a las instalaciones, Código de Conducta, Código de Imagen Corporativa, Políticas generales de RRHH y seguridad de las instalaciones	Gerente RRHH / Supervisor de Seguridad	Proporcionar información sobre normativas a fin que el trabajador conozca los límites y guías de conducta establecidos por la empresa, permitiéndole reducir el margen de comisión de acciones contrarias a las normas internas
Formularios de uso común	Formatos digitalizados, formas de acceso, uso, instructivos, presentados en línea	Gerente RRHH / Area de Soporte Usuarios (Sistemas)	Dar a conocer los formatos y sus procesos y fomentar la fluidez de los mismos al ser utilizados en forma electrónica
Descripción de Cargo	Documento que describe las principales responsabilidades del puesto, desarrollado bajo la metodología Hay y entregado al trabajador en papel y/o en forma electrónica	Gerente RRHH / Supervisor inmediato	Proveer al trabajador de una guía informativa inicial que le permita conocer sus principales responsabilidades y tareas
Información sobre los procesos de evaluación.	Descripción de la normativa, frecuencia y sistema de evaluación de la empresa	Gerente RRHH / Supervisor inmediato	Garantizar que el trabajador conoce las bases y el sistema con el cual será evaluado su desempeño
Recorrido	Acompañar al sujeto por las instalaciones de la empresa incluyendo una visita a la Planta y al lugar de trabajo. Presentación de todo el personal. Ubicación de servicios de alimentación, médicos, baños, transporte, etc.	Gerente RRHH / Coordinador RRHH Planta	Familiarizar al sujeto con las instalaciones, mostrar el proceso productivo. Estimular sentimientos de pertenencia y reducir ansiedad. Facilitar la satisfacción de necesidades básicas .

Descripción	Contenido	Responsable	Objetivo
Inducción en el puesto de trabajo.	Describir las tareas a ejecutar o ejecutarlas conjuntamente con compañeros con iguales responsabilidades. Posible asignación de un guía o tutor de su área durante los primeros días para que le oriente en el inicio de sus labores.	Supervisor inmediato	Garantizar el conocimiento de los procedimientos de trabajo y por los cuales responde el individuo
Evaluación y seguimiento mediante listas de comprobación y reportes de progreso	Evaluación posterior a la reunión para identificar los elementos fijados y el nivel de comprensión de la información proporcionada.	Gerente RRHH	Garantizar el cumplimiento de los pasos planificados y el alcance de los objetivos.

Tabla I. Participación de los supervisores en un programa de inducción cuando ingresaron a la empresa

Recibieron inducción	Si recibieron inducción								No recibieron inducción		TOTAL
Fecha de ingreso	Ingresaron en o antes de 1997				Ingresaron desde 1998 en adelante				Ingresaron en o antes de 1997	Ingresaron desde 1998 en adelante	
N sub-total	2				8				6	2	
% sub-total	20%				80%				75%	25%	
N total	10								8		18
% total	56%								44%		
Calificación de la inducción	excelente	muy bueno	regular	deficiente	excelente	muy bueno	regular	deficiente			
N sub-total	0	0	2	0	1	3	4	0			
% sub-total	0%	0%	100%	0%	13%	38%	50%	0%			

La tabla muestra la respuesta que dieron los supervisores a las preguntas de si recibieron o no inducción al al ingresar a la empresa y cómo calificarían actualmente dicho programa de inducción en caso de haberlo recibido.

Tabla II. Existencia actual de un programa de inducción para nuevos empleados

Existencia de un programa de inducción	Si existe un programa de inducción								No existe un programa de inducción		TOTAL
Fecha de ingreso	Ingresaron en o antes de 1997				Ingresaron desde 1998 en adelante				Ingresaron en o antes de 1997	Ingresaron desde 1998 en adelante	18
N sub-total	5				5				3	5	
% sub-total	50%				50%				38%	63%	
N total	10								8		
% total	56%								44%		
Calificación de la inducción	excelente	muy bueno	regular	deficiente	excelente	muy bueno	regular	deficiente			
N sub-total	0	1	3	1	1	1	3	0			
% sub-total	0%	20%	60%	20%	20%	20%	60%	0%			

La tabla muestra la respuesta que dieron los supervisores a las preguntas de si existe actualmente un programa de inducción y cómo calificarían a dicho programa.

Tabla III. Contenido del Programa de Inducción Actual

Descripción	N	%
Entrevistas breves con el responsable de cada área para conocer su trabajo*	9	56%
Presentación al personal	4	25%
Inducción en el puesto de trabajo	1	6%
Normas generales de la empresa	1	6%
Descripción de cuándo se hacen los pagos de Nómina	1	6%
Total	**16**	**100%**

La tabla muestra la respuesta de los supervisores a la pregunta de cuáles son los contenidos del actual Programa de Inducción. Sólo incluye sujetos que indicaron que sí existía un Programa de Inducción. El Número total de respuestas no es igual al número total de sujetos dado que la pregunta incluyó la posibilidad de dar varias respuestas.

*Moda

Tabla IV. Importancia de un Programa de Inducción

Descripción	N	%
Sí es importante un Programa de Inducción	18	100
No es importante un Programa de Inducción	0	0
	18	100

La tabla muestra la respuesta de los supervisores a la pregunta de si es necesario para la empresa y su personal nuevo la existencia de un Programa de Inducción.

Tabla V. Aportes que puede proporcionar un Programa de Inducción

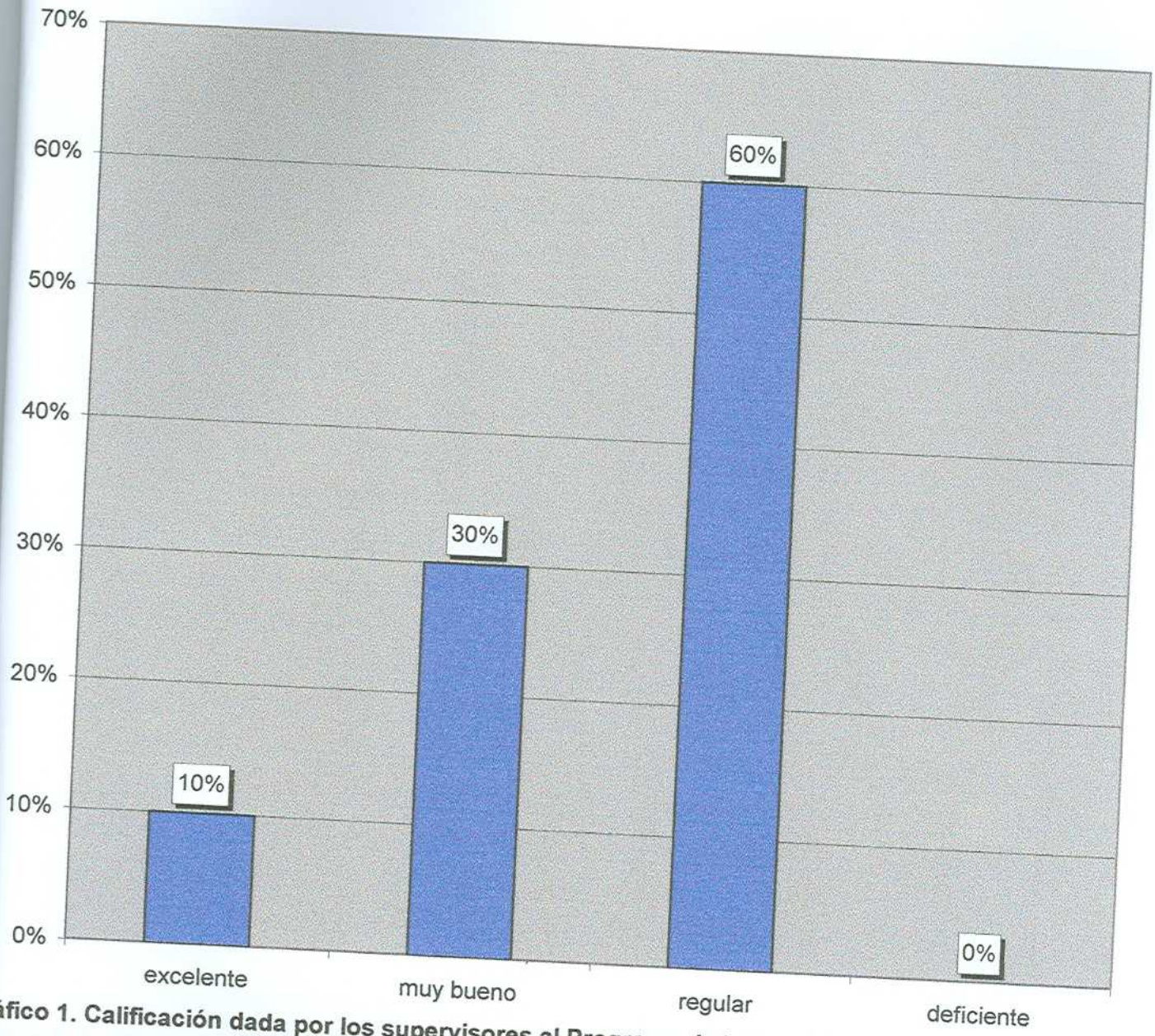
Descripción
Mejor enfoque del nuevo empleado en las labores a desempeñar
Que el nuevo empleado conozca las distintas áreas con que se va a relacionar
Enfocar al empleado en todos los aspectos de la organización
Que el empleado conozca el mapa estratégico de la empresa
Facilita el acople del sujeto a la organización
El nuevo empleado logra un aprendizaje más rápido en el cargo y la empresa
Que el empleado conozca la historia y razón de ser de la empresa
Que el empleado conozca su cargo y sus responsabilidades reales
Que el empleado conozca qué actividades pendientes quedaron al cargo
Ahorro de costos en re-entrenamiento
Que el nuevo empleado logre una adaptación más rápida a la empresa
Menor stress del inicio de un nuevo trabajo
El trabajador comienza a dar resulatdos más rápido
Identifiación del empleado con la empresa y su entorno
Beneficios para la empresa en productividad a corto y mediano plazo
Valor agregado tanto para el trabajador como para la empresa
Acelerar el aporte productivo del nuevo empleado
Que el empleado conozca sus perspectivas de desarrollo dentro de la organización
Que el empleado conozca con transparencia las políticas de compensación, incentivos, etc.
Que la persona conozca a qué se dedica la empresa
Que el nuevo empleado conozca los organigramas de la empresa
Asegurar el cumplimiento de las políticas y procesos administrativos
Mejorar el trabajo en equipo
Seguridad psicológica para el nuevo empleado
Ambientarse son sus compañeros de trabajo
Confirmación para el empleado que la elección de entrar a esa empresa fue algo positivo
Estimulación al nuevo empleado para trabajar con misitca y cooperación
Que el empleado conozca las políticas, normas y procedimientos de la empresa
Que el empleado conozca los recursos disponibles
Que el empleado conozca los procedimientos tanto de su área como de otras relacionadas
Facilita el cumplimiento de labores y objetivos
Identificación más rápida con la empresa
Creación de confianza y sentido de pertenencia a la empresa
Sienta las bases para iniciar una labor efectiva en el cargo
Alínea al empleado con el ambiente corporativo del trabajo
Conocimiento amplio de los productos de la empresa

La tabla muestra la respuesta de los supervisores a la pregunta de cuáles son los aportes que puede proporcionar un Programa de Inducción. Las respuestas se presentan en forma exhaustiva, intentando no repetirlas y colocando todas las opciones que se presentanron al menos una vez.

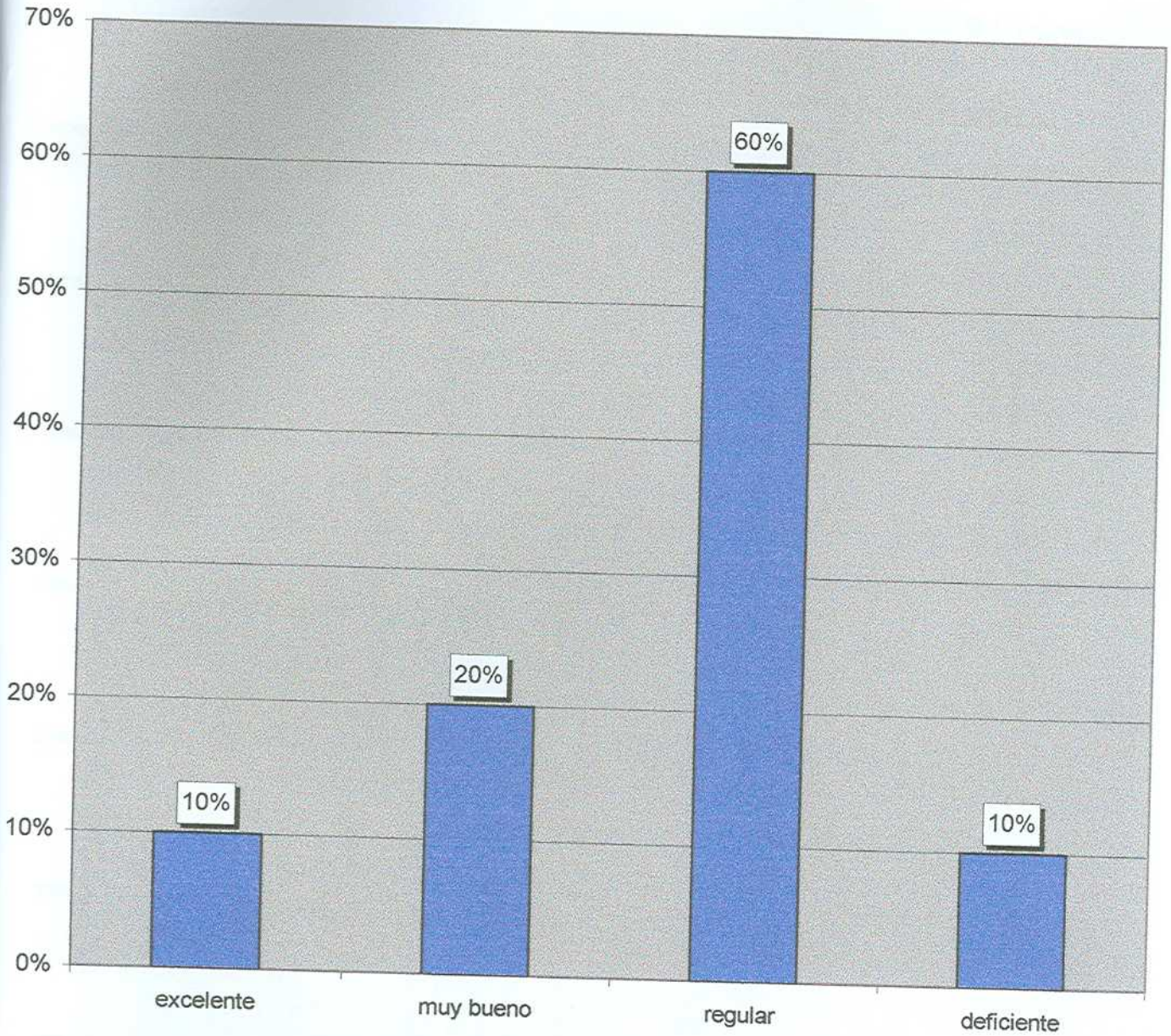
Tabla VI. Elementos sugeridos para un Programa de Inducción

Condición	Descripción	N	%
Sugerida	Entrega de la descripción de cargo que va a ocupar al nuevo trabajador.*	17	7,33%
Sugerida	Visión, misión y objetivos organizacionales.*	17	7,33%
Sugerida	Historia de la organización, actividad, número de personas, principales productos, políticas generales y beneficios.	16	6,90%
Sugerida	Recorrido por las instalaciones incluyendo la Planta y el lugar de trabajo del individuo.	16	6,90%
Sugerida	Inducción en el puesto de trabajo.	16	6,90%
Sugerida	Estructura organizacional ubicando el puesto del sujeto.	15	6,47%
Sugerida	Reglamento interno y formularios de uso común.	14	6,03%
Sugerida	Reglamento de seguridad.	14	6,03%
Sugerida	Presentación de todo el personal, incluyendo figuras sindicales.	13	5,60%
Sugerida	Información sobre los procesos de evaluación.	13	5,60%
Sugerida	Horarios, días de pago.	12	5,17%
Sugerida	Ubicación de servicios de alimentación, médicos, baños, transporte, etc. dentro y en las cercanías de la empresa.	12	5,17%
Sugerida	Asignación de un acompañante de su área durante los primeros días para que le oriente en el inicio de sus labores.	12	5,17%
Sugerida	Evaluación posterior a la reunión para identificar los elementos fijados y el nivel de comprensión de la información proporcionada.	11	4,74%
Sugerida	Plano de las instalaciones identificando ubicación del trabajador.	8	3,45%
Sugerida	Evaluación y seguimiento mediante listas de comprobación y reportes de progreso.	8	3,45%
Nueva propuesta	Credo de la Compañía (deberes y derechos de empresa y trabajadores)	2	0,86%
Nueva propuesta	Código de Etica	2	0,86%
Nueva propuesta	Beneficios Contractuales	1	0,43%
Nueva propuesta	Código de Imagen Corporativa	1	0,43%
Nueva propuesta	Manual de normas, políticas y procedimientos	1	0,43%
Nueva propuesta	Uso de sistemas de telecomunicación	1	0,43%
Nueva propuesta	Guía de puntos que debe presentar el supervisor de cada área para dar su inducción al nuevo empleado	1	0,43%
Nueva propuesta	Proyectos en evolución	1	0,43%
Nueva propuesta	Política de vacaciones	1	0,43%
Nueva propuesta	Logros en el pasado	1	0,43%
Nueva propuesta	Posición comercial y financiera dentro de la organización y el mercado	1	0,43%
Nueva propuesta	Entrevista de revisión a los 3 meses del ingreso	1	0,43%
Nueva propuesta	Incluir a Gerentes de Operaciones y Comericalización en todos los procesos de inducción	1	0,43%
Nueva propuesta	Incluir lista de cargos y nombres de las personas responsables de los procesos	1	0,43%
Nueva propuesta	Dar inducción contínua, cada cierto tiempo	1	0,43%
Nueva propuesta	Chequear que el trabajador leyó la información electrónica, no asumir que lo hizo	1	0,43%
TOTAL		**232**	**100,00%**

La tabla incluye las respuestas de los supervisores a qué elementos debe incluir um Programa de Inducción, marcando las alternativas sugeridas y las que ellos propusieron adicionalmente.
*Moda



ráfico 1. Calificación dada por los supervisores al Programa de Inducción que recibieron al momento de su ingreso (sólo incluye a quienes reportaron sí haberlo recibido)



ráfico 2. Calificación dada por los supervisores al Programa de Inducción actual (sólo incluye a quienes reportaron la existencia del Programa)

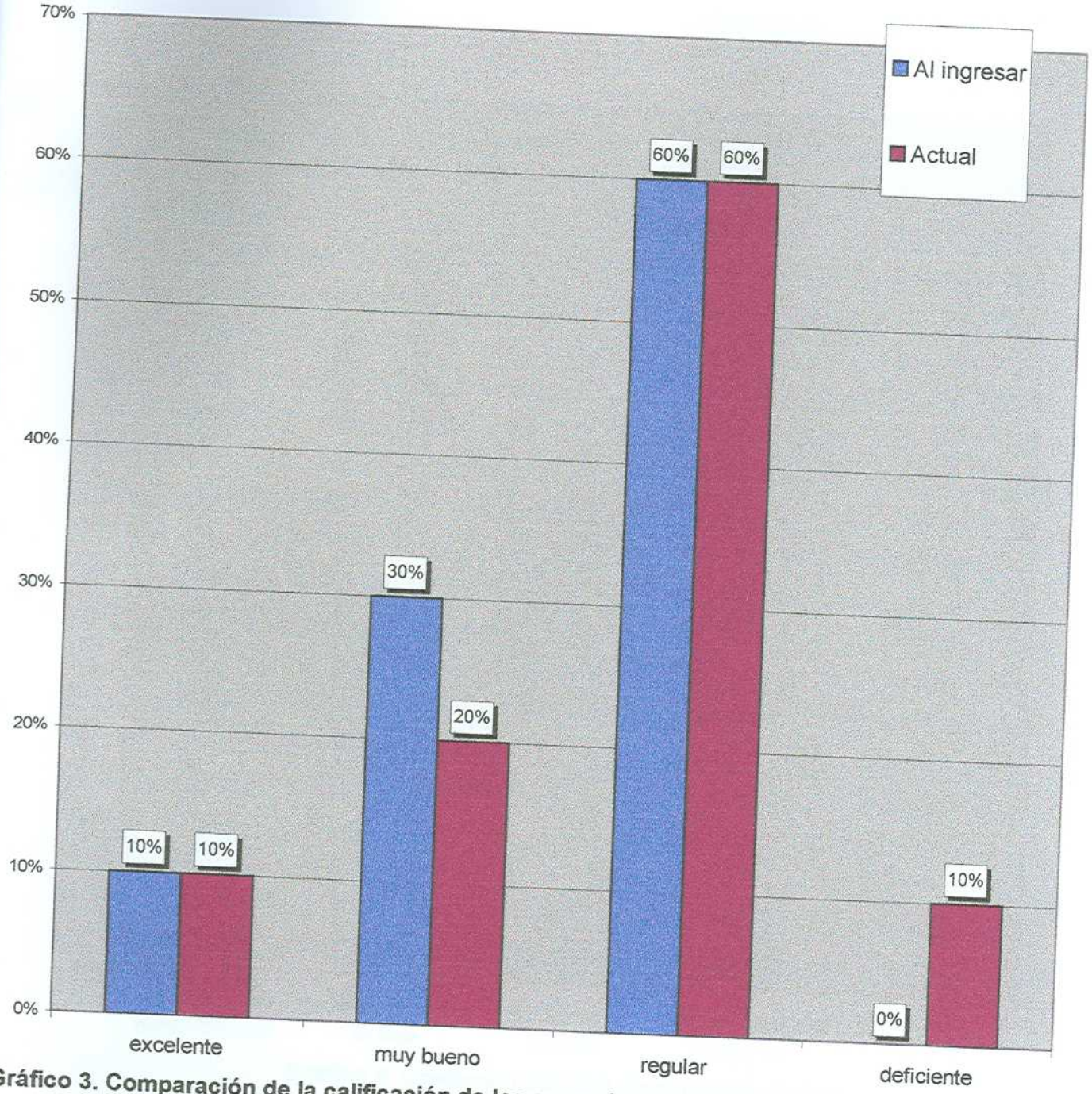


Gráfico 3. Comparación de la calificación de los supervisores del Programa de Inducción recibido al ingresar a la empresa vs el actual

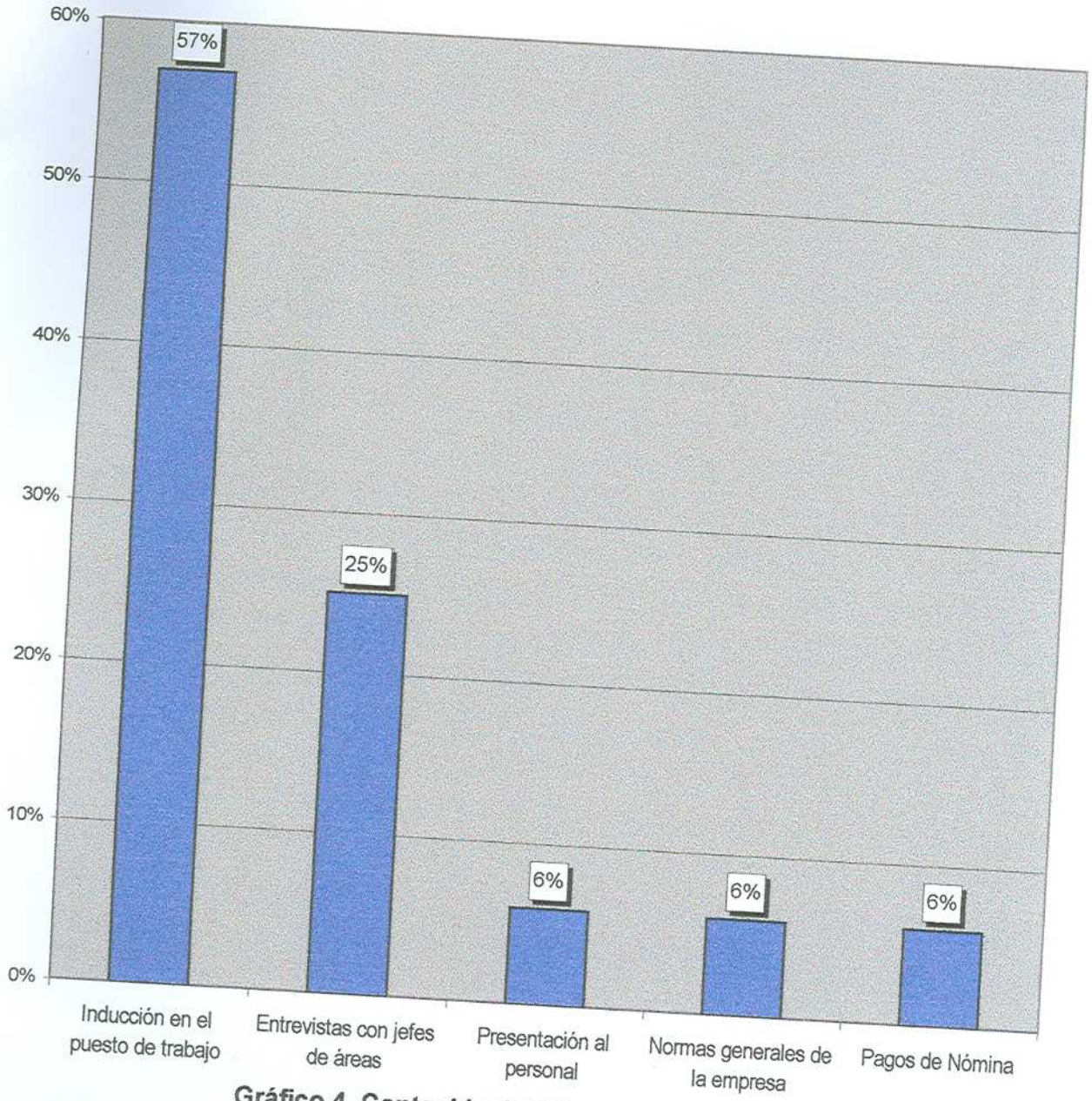


Gráfico 4. Contenido del Plan de Inducción Actual