

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN GERENCIA EDUCACIONAL**



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO QUE INGRESA AL INSTITUTO
PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Educación
Mención Gerencia Educacional**

Autor: Víctor Belisario

Tutora: Profa. Nidya Perera

Caracas, Marzo 2011



N-36

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN
DE LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO
QUE INGRESA AL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL
SISO MARTÍNEZ”**

POR: VICTOR JESÚS BELISARIO MACHADO

Trabajo Especial de Grado de la Maestría en Educación, Mención Gerencia
Educativa, aprobado en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental
Libertador por el siguiente Jurado, a los dieciocho días del mes de marzo de 2011.


PROF. NIDIA PÉRERA (Tutor)
C.I. N° 3.813.013




PROF. JOHNNY PACHECO
C.I. N° 5.247.396


PROF. EUNICE CASTILLO AMÉZQUITA
C.I. N° 6.968.690



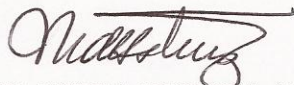
ACTA

N° 36

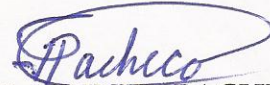
Nosotros, el Jurado Examinador abajo firmante, reunidos el día 18 de marzo de 2011 en Aula N° 75 de la Unidad de Desarrollo y Bienestar Estudiantil (UDBE), del Instituto Pedagógico de Caracas, con el propósito de evaluar el *TRABAJO DE GRADO* titulado: **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO QUE INGRESA AL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ”**, presentado por el ciudadano: **VICTOR JESÚS BELISARIO MACHADO**, portador de la Cédula de Identidad N° 13.466.623, de la Cohorte 2006-II de la Maestría en Educación, Mención Gerencia Educacional, para optar al título de **MAGISTER EN GERENCIA EDUCACIONAL**, emitimos el siguiente veredicto:

***** APROBADO *****

OBSERVACIONES:


PROF. NIDIA PERERA (Tutor)
C.I. N° 3.813.013




PROF. JOHNNY PACHECO
C.I. N° 5.247.396


PROF. EUNICE CASTILLO AMÉZQUITA
C.I. N° 6.968.690

Agradecimientos

Quiero agradecer Primeramente a mi Dios por darme la sabiduría apropiada para realizar o llevar a cabo de la mejor manera mi trabajo y por darme paciencia necesaria y llenarme de constancia para seguir adelante con mi desarrollo profesional.

A la Profesora Nidya Perera por todo su apoyo, paciencia y orientación metodológica, técnica y administrativa, durante todos estos años de formación.

A los expertos en contenido Lic. José Suárez, Mgs. Ernesto de la Cruz, quienes me apoyaron con sus orientaciones tan acertadas.

Al profesor Waldo Contreras por todo su apoyo y colaboración durante mi formación.

A todo el personal docente, administrativo y de servicio por su apoyo brindado para poder realizar esta investigación.

A mi esposa por su apoyo, cariño, comprensión y paciencia durante estos años en periodo de formación.

A mis compañeros de la maestría gracias por su apoyo incondicional y muy especialmente a la coordinadora del subprograma la Profa. Rosaura por su motivación, dedicación y empeño para con todos los participantes de la maestría.

Gracias a todos

Víctor

ÍNDICE GENERAL

	pp.
Agradecimientos	iii
Lista de Cuadros.....	viii
Lista de Gráficos	ix
Resumen	x
Introducción	1
I El Problema	3
Planteamiento.....	4
Objetivos del Estudio	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos	9
Justificación	9
II Marco Referencial	13
Antecedentes	13
Bases teóricas	17
Administración	17
Los Procesos Administrativos	18
Importancia de la Administración	19
Las Organizaciones	20
Características de las Organizaciones	21
Elementos de la Organización	22
Recursos Organizacionales	23
Cultura Organizacional	23
Funciones de la Cultura Organizacional	24
Clima Organizacional	25
Administración de Recursos Humanos	26
Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	27
La Planificación de Recursos Humanos	28
La Motivación Humana	28

Subsistemas de Administración de Recursos Humanos	29
Subsistemas de Provisión de Recursos Humanos	32
Ventajas del Reclutamiento Interno	33
Ventajas del Reclutamiento Externo	33
Selección	34
Subsistemas de Aplicación de Recursos Humanos.....	35
Descripción y Análisis de Cargos.....	36
Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos.	37
Adiestramiento de Personal.....	37
La capacitación y el Desarrollo.....	38
Evaluación del Desempeño	39
Subsistema de Control de Recursos Humanos	40
Proceso de Control	41
Conceptos de Datos y de Información	43
Base de Datos en Recursos Humanos	44
Sistema de Información de Recursos Humanos	45
Auditoria de Recursos Humanos	46
Inducción	48
Propósitos de la Inducción	51
Importancia de la Inducción	51
Responsabilidad de la Inducción	52
Programa de Inducción	54
Aspectos que debe contener un Programa de Inducción	54
Descripción General de un Proceso de Inducción	55
Inducción General.	56
Inducción Específica	57
Evaluación	59
Bases Legales	60
Artículo 87	60
Artículo 89	60

Artículo 102	61
Artículo 24	61
Artículo 41.....	61
III Metodología	62
Tipo y Diseño de la Investigación	62
Población y Muestra	63
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	63
Confiabilidad	65
Interpretación de la Confiabilidad	66
Operacionalización de las Variables	67
Procedimiento Metodológico.....	68
IV Análisis de los Resultados	69
Procedimiento de Análisis de los datos	69
Presentación de los Resultados de la investigación	70
V Conclusiones y Recomendaciones	76
Conclusiones	76
Recomendaciones	78
VI Propuesta	80
Programa de Inducción para el personal administrativo y de servicio que ingresa al Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez	80
Referencias	95
Anexos	99
Análisis De Confiabilidad	101
Instrumento de Recolección de Datos	103

LISTA DE CUADROS

CUADRO

p.p

- 1 Frecuencia absoluta y porcentaje de las respuesta emitidas por el personal administrativo y de servicio, en relación al Programa de Inducción al nuevo ingreso, en su dimensión: Aspectos Institucionales, e Indicador Misión y Visión de la UPEL70

- 2 Frecuencia absoluta y porcentaje de las respuestas emitidas por el personal administrativo y de servicio, en relación al Programa de Inducción al nuevo ingreso, en su dimensión: Aspectos Institucionales, e Indicador: Visión, Misión Objetivos, Normativa Laboral, Planes y Proyectos del IPM JMSM.....71

- 3 Frecuencia absoluta y porcentaje de las respuestas emitidas por el personal administrativo y de servicio, en relación al Programa de Inducción al nuevo ingreso, en su dimensión: Aspectos Institucionales, e Indicador: Organigrama de la unidad, Superior o Superiores, Compañeros e Instalaciones.....72

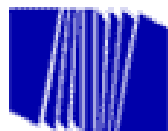
- 4 Frecuencia absoluta y porcentaje de las respuestas emitidas por el personal administrativo y de servicio, en relación al Programa de Inducción al nuevo ingreso, en su dimensión: Aspectos Socioeconómicos, e Indicador: Lugar de Trabajo, Sueldos, Descripción del cargo, Importancia del Cargo, Sueldos y Salarios y Ticket de alimentación.....73

- 5 Frecuencia absoluta y porcentaje de las respuestas emitidas por el personal administrativo y de servicio, en relación al Programa de

Inducción al nuevo ingreso, en su dimensión: Aspectos Socioeconómicos, e Indicador: Bono Vacacional, IVSS, Caja de Ahorro, HCM, IPASME y Primas.....	74
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Porcentaje de las respuestas emitidas por el personal administrativo y de servicio, en relación al Programa de Inducción al nuevo ingreso, en su dimensión: Aspectos Institucionales, e Indicador: Misión y Visión de la UPEL.....	70
2 Porcentaje de las respuestas emitidas por el personal administrativo y de servicio, en relación al Programa de Inducción al nuevo ingreso, en su dimensión: Aspectos Institucionales, e Indicador: IPM JMSM Visión, Misión Objetivos y Estructura Normativa Laboral.....	71
3 Porcentaje de las respuestas emitidas por el personal administrativo y de servicio, en relación al Programa de Inducción al nuevo ingreso, en su dimensión: Aspectos Institucionales, e Indicador Organigrama de la unidad, Superior o Superiores, Compañeros e Instalaciones.....	72
4 Porcentaje de las respuestas emitidas por el personal administrativo y de servicio, en relación al Programa de Inducción al nuevo ingreso, en su dimensión: Aspectos Socioeconómicos, e Indicador: Lugar de Trabajo, Descripción del cargo, Importancia del Cargo, Sueldos y Salarios, Ticket de alimentación.....	73
5 Porcentaje de las respuestas emitidas por el personal administrativo y de servicio, en relación al Programa de Inducción al nuevo ingreso, en su dimensión: Aspectos Socioeconómicos, e Indicador: Bono Vacacional, IVSS, Caja de Ahorro, HCM, IPASME y Primas.....	74



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Mención Gerencia Educacional**



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO QUE INGRESA AL INSTITUTO
PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
Trabajo de Ascenso como requisito parcial para optar a la
Categoría Académica de Agregado**

Autor: Lic. Víctor Belisario

Fecha: Marzo 2011

RESUMEN

El estudio realizado tuvo como objetivo proponer un programa de inducción para mejorar la integración del personal administrativo y de servicio que ingresa al Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez con el propósito de lograr una cultura organizacional cónsona con el proceso de transformación de las universidades, a través del diagnóstico de necesidades institucionales, profesionales y personales. Sus objetivos específicos son diagnosticar la necesidad de proponer un programa de inducción, determinar los elementos que debe contener dicho programa y elaborar la propuesta del programa de inducción. Se considera de relevancia esta investigación porque será un aporte significativo para el área de Recursos Humanos de la universidad, con lo cual se podrá contar con un personal calificado, que desde el primer momento será orientado sobre los principios de la organización. El estudio se caracterizó por ser un proyecto factible y de campo. Para este trabajo, se considero una muestra de setenta y tres (73) empleados entre administrativos y de servicio que laboran en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. El método de recolección de datos utilizado fue la encuesta y como instrumento el cuestionario válido y confiable. Para el análisis de los resultados se utilizó la estadística descriptiva. Los resultados evidencian la necesidad de un programa de inducción para el personal que ingresa a la institución. El autor recomienda su implementación. Se presenta el diseño del programa.

Descriptores: Programa de Inducción, IPM JMSM, Desarrollo de Recursos Humanos, Universidades, Administración de Recursos Humanos, Educación.

INTRODUCCIÓN

Los Recursos Humanos constituyen el elemento esencial en cada componente de la organización, su administración eficaz se fundamenta en la responsabilidad de cada gerente de las distintas áreas funcionales de esta. Las personas constituyen el único factor dinámico de las organizaciones, puesto que en ellas tienen la inteligencia que las vivifica y dirige.

La sociedad actual se caracteriza porque en todos sus ambientes y entornos ocurren cambios rápidos y significativos que exigen un proceso de adaptación. En consecuencia es necesario estar preparado en esta época para afrontar los cambios rápidos con medidas que permitan un buen desempeño, tanto en el ámbito profesional y personal como empresarial.

Las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria y que tengan presente un continuo aprendizaje.

El desarrollo implica un aprendizaje que ve mas allá de la actualidad y el puesto de hoy; tiene un enfoque de más largo plazo. Prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece. El desarrollo de recursos humanos se ha vuelto crucial con los rápidos avances de la tecnología por lo tanto esta ha hecho que sea muy importante la necesidad del progreso, al volverse los puestos de trabajo cada vez más complejos. También se ha hecho que cada vez sea más significativa la necesidad de mejores relaciones humanas dentro del lugar de trabajo.

En tal sentido, en la actualidad se percibe como debido a los vertiginosos cambios de la sociedad la Administración Pública ha tenido que ajustarse poco a poco a procesos de modernización utilizando para ello herramientas que le permitan desenvolverse en la sociedad y posicionarse en el mercado logrando satisfacer a sus clientes externos como internos.

El tiempo es otro elemento significativo, los cambios acelerados a nivel mundial y la forma de llevar a cabo la gestión organizativa, han motivado que las

organizaciones deban reajustarse a estas tendencias lo más rápido posible, para así obtener provecho de lo nuevo, dejando atrás aquello viejo y que ahora se considera improductivo.

En consecuencia, para que las organizaciones atiendan oportunamente todos los elementos que en ellas están en juego, es necesario que las mismas cuenten con los medios que les permitan aplicar estrategias idóneas, acorde con los programas que realizan. Uno de los medios mas indicados para que las organizaciones perduren en el tiempo de manera satisfactoria es capacitando a su recursos humano desde que ingresa a la organización, es decir, ofreciéndole un buen proceso de inducción. Es por ello que esta investigación tiene como finalidad proponer un programa de inducción para mejorar la integración del personal administrativo y de servicio que ingresa al Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. (UPEL JMSM)

La investigación se encuentra dividida en seis (6) capítulos, el capítulo I se refiere al planteamiento del problema, la justificación, los objetivos de la investigación. En el capítulo II se trata el marco teórico referencial en todo su contexto, antecedentes y las bases legales que fundamentan esta propuesta, en el capítulo III se desarrolla el método de investigación en el cual se fundamentó dicho estudio, la población y muestra seleccionada y la operacionalización de las variables. En el capítulo IV las conclusiones y recomendaciones y por último el capítulo VI la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En este capítulo se describe el contexto del problema, se hace el planteamiento del mismo, se proponen los objetivos de investigación y se presenta la importancia del estudio.

Las organizaciones son estructuras sociales creadas intencionalmente para producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad en la que están insertas. Para cumplir con su misión utilizan recursos materiales, financieros, técnicos y humanos. Los recursos humanos constituyen el ente fundamental de toda organización pues éste es el único capaz de poner en marcha todos los otros recursos para alcanzar los objetivos de la organización.

Para garantizar la idoneidad de sus recursos humanos, las organizaciones deben atraer, escoger, incorporar, capacitar y retener a un conjunto de personas con competencias y actitudes adaptadas a las necesidades de las mismas. De esas funciones se encarga la administración de recursos humanos o gestión del talento humano, entre cuyas funciones, Chiavenato (2007), incluye descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, inducción y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones laborales y seguridad y salud laboral. (Pág.12)

La mayoría de los nuevos empleados llegan a su primer día de trabajo con entusiasmo e inquietud. A éste interés inicial puede dársele un uso positivo o bien puede arruinársele dependiendo de la forma en que se nutra. La inducción de un nuevo empleado no es difícil y no se necesita dedicar gran cantidad de tiempo. De hecho, cuando se da adecuadamente, a la larga, la inducción ahorra tiempo.

Un proceso de inducción mal concebido o la inexistencia de ella puede convertir con rapidez a un empleado cuidadosamente reclutado y seleccionado, en una estadística de rotación. Esto implica mas trabajo para la organización ya que será

necesario empezar nuevamente todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

Cuando se contrata al candidato entre los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización no se debe olvidar el hecho de que una nueva persona va a sumarse a ella y que ese nuevo trabajador va a encontrarse inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él y su desconocimiento puede afectar su desempeño y el de la organización. Por ello es necesario que el personal nuevo ingreso deba ser inducido en todo lo referente a la organización. En tal sentido, Chiavenato (2007) define la inducción como: “El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos...” (Pág.142).

La inducción puede influir de manera constructiva, tanto en el conocimiento de la organización por parte del trabajador, como en el desarrollo de sus capacidades personales. La misma posiblemente ayudaría al trabajador a ubicarse dentro del contexto organizacional de la empresa, pues se supone que si se maneja correctamente, lograría reducir el nerviosismo del primer día de trabajo, la ansiedad, la pérdida de materiales y tiempo, el choque con la realidad que podrían experimentar y la incertidumbre de encontrarse en situaciones nuevas para él; de esta manera los empleados lograrían aportar a las empresas lo mejor de sus capacidades desde el mismo momento que inician sus labores.

La correcta aplicación de esta técnica normalmente se traduce en la rápida integración de personal suficientemente calificado para ocupar determinados cargos y con la disposición de contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.

A pesar de la importancia que, como se ha señalado, tiene el proceso de inducción de personal, en algunas instituciones es realizada de manera improvisada e informal, lo cual se puede convertir en un serio obstáculo para el éxito de la organización, en términos del logro de los objetivos.

A partir de las consideraciones anteriormente expresadas, surgió la necesidad de realizar esta investigación en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso

Martínez. (IPM JMSM) con la intención de analizar la situación actual con respecto a la necesidad de crear un programa de inducción dirigido al personal administrativo y de servicio que ingresa a esta casa de estudio.

Según Zaragoza (2006) las consecuencias de no poseer un programa de inducción son las siguientes:

- a. - Ansiedad por conocer la empresa o el interactuar con el grupo de trabajo.
- b. - Falta de instrucciones y capacitación para realizar su trabajo.
- c. - Falta de conocimientos y normas, reglamentos y equipos para la prevención de riesgos y los peligros a los que van a estar expuestos.
- d. - Esforzarse por demostrar que tiene más capacidad de lo que se estima.
- e. - Falta de destreza por la práctica en la labor que se le asigna.

Es por ello que el personal administrativo y de servicio del IPM JMSM conoce muy poco o nada sobre las condiciones, actividades, órganos regulares por los que él debe regirse ante cualquier situación, cuales son las expectativas de su desempeño y la estructura organizativa de la institución. Esta situación se origina debido a que de todos los miembros de la comunidad universitaria de la institución, solo el personal administrativo y de servicio es el que no recibe un proceso formal de inducción, puesto que el personal docente al ingresar recibe un Programa de Formación de Instructores el cual tiene una duración de dos (2) años y donde se explica todo lo relacionado con sus funciones y la institución. Así mismo el estudiante recibe toda la información referente a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) y al IPM JMSM a través del Taller de Inducción Universitaria (TIU) el cual tiene una duración de diez (10) semanas y con el objetivo de contribuir con la excelencia académica que caracteriza a la universidad.

Esta universidad tiene gran trascendencia para la educación del país en todos los niveles, puesto que se encarga de la formación de profesionales únicamente en el campo de la docencia.

El IPM JMSM es una institución de carácter público que forma parte de la (UPEL) fue creada el 5 de octubre de 1976 cuyo propósito fundamental es formar recursos humanos para la educación básica y media diversificada y profesional, de

acuerdo con las necesidades regionales y del país. Su sede principal esta en la Urbina y cuenta con dos extensiones localizadas en Nueva Cúa y Río Chico, impartiendo en cada una de ellas, diferentes especialidades.

Esta educación de la que se habla, abarca todos los niveles del sistema educativo venezolano y se encuentra en la actualidad en un proceso de profundos cambios, ideológicos estructurales y operacionales que requieren de profesionales acordes a las nuevas exigencias que se generan. Por esta razón la UPEL en general y el instituto en cuestión están en la necesidad y el deber de reformarse para adaptarse a estos cambios, marcando pauta y manteniendo su eficiencia frente a las exigencias de su entorno.

Como cualquier organización, el IPM JMSM para lograr sus objetivos propuestos en el plan estratégico 2007-2011, requiere de un personal capacitado, que le permita desempeñar las actividades necesarias para el logro de dichas metas, y poder así alcanzar la permanencia y éxito en la sociedad.

Entre las debilidades halladas, en el IPM JMSM, se encuentran falta de conocimiento de la filosofía de gestión, estructura organizativa de la institución y una alta rotación de personal sobre todo a nivel de secretarias (personal administrativo) debido a que es personal de confianza de los jefes de departamento, unidades y sección. Por esta alta rotación de personal también se ve afectado el personal de servicio debido a que ellos los cambian casi semestralmente de ubicación dentro de la empresa y además se pudo detectar que en varias oportunidades cuando el personal administrativo tenía un problema o discrepancia con algún compañero de trabajo la solución era ubicarlo en otro departamento.

Algunas de estas debilidades posiblemente están asociados a la forma como se realizan los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, pues aparte de unas políticas y normas bastante generales, no existe documento alguno (manual, programa) que oriente y sistematice dichos procesos.

Esta poca duración en un cargo o lugar determinado parece estar vinculada con algunas carencias en cuanto a las habilidades necesarias para realizar el trabajo, lo cual ha estado generando problemas de productividad en el IPM JMSM.

La baja productividad de este personal administrativo y de servicio se origina por la falta de integración a la institución y al equipo de trabajo, lo cual ha generado cierto nivel de insatisfacción, traducido en frecuentes quejas y una baja motivación por parte del personal al momento de realizar sus labores.

Esta situación genera consecuencias negativas, tanto para los empleados administrativos y de servicio como para todos los miembros de la comunidad universitaria (profesores, estudiantes, egresados y jubilados).

La falta de correspondencia entre las exigencias del cargo y la capacidad del individuo, o la poca adaptación a la institución puede provocar en los trabajadores ansiedad e insatisfacción, hechos que afectan su rendimiento y pueden precipitar su salida de la empresa.

El IPM JMSM, por su parte, ve afectada su productividad por el bajo desempeño de personal administrativo y de servicio y por las consecuencias de una alta rotación de personal. Para evitar que estas consecuencias se prolonguen en el tiempo, se hace necesario proponer un programa de inducción para la optimización de la integración del personal administrativo y de servicio que ingresa a esta institución. Gibson (2001) define la inducción como: “un proceso que tiene como finalidad proveer a la persona que ingresa los conocimientos necesarios acerca de la institución en la que se desempeñará, su filosofía, políticas, normas, de manera que pueda integrarse adecuadamente a su equipo de trabajo” aunando a esta definición Dessler (2009) afirma que “los programas de inducción son fundamentales... facilitan el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la organización, así como propiciar el desarrollo de su sentido de permanencia en la propia empresa” este programa proporcionara al nuevo empleado mayor socialización y mejoras en sus praxis diaria.

La propuesta efectuada traerá consigo un proceso de inducción bien planeado, organizado y realizado, que dará como resultado menos errores y una mejor comprensión por parte del empleado administrativo y de servicio de los objetivos de una institución universitaria y de la importancia de sus funciones para el logre de los objetivos de la misma.. Esto debe conducir al mejoramiento del servicio al cliente

(comunidad universitaria), de las relaciones entre los empleados y de la productividad. Este programa beneficia primordialmente a la organización y a todo el personal que hace vida en esta casa de estudios.

Al ingresar un nuevo personal administrativo y de servicio se le deberá aplicar este programa de inducción para que no existan demoras o retardos en el cumplimiento de las funciones técnicas y disconformidad con sus compañeros de labores. En tal sentido es necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la necesidad de diseñar un Programa de Inducción dirigido al personal administrativo y de servicio que ingresa al Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez?

¿Cuáles son los elementos que debe contener un Programa de Inducción para el personal Administrativo y de Servicio que ingresa al Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez?

¿Cómo se elabora un Programa de Inducción para el personal Administrativo y de Servicio que ingresa al Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez?

Para dar respuestas a estas interrogantes se plantearon los siguientes objetivos de investigación.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Proponer un Programa de Inducción para la optimización de la integración del personal Administrativo y de Servicio que ingresa Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual en cuanto a la necesidad de proponer un programa de inducción dirigido al personal administrativo y de servicio que ingresa al Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.
2. Determinar los elementos que debe contener un programa de inducción para el personal administrativo y de servicio que ingresa en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.
3. Elaborar la propuesta de un programa de Inducción que permita la optimización de la integración de los empleados administrativos y de servicio que ingresan al Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

Justificación del Problema

La presente investigación es importante por los aportes prácticos, teóricos, pedagógicos y gerenciales para todo el personal administrativo y de servicio que ingrese al Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

Todo nuevo empleado requiere de un lapso de tiempo para adaptarse al ambiente de la organización. Cuando se trata de individuos que ingresan por primera vez a una organización, dicho lapso puede extenderse.

Según Jofre (2007) cuando un nuevo personal ingresa a la institución” es necesario orientarlo y capacitarlo; proporcionándole la información y los

conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aún cuando ya cuenten con experiencia en el puesto”.

Es necesario que se les informe sobre aspectos como las características principales de la organización (misión, visión, objetivos, historia de la organización, etc.) su lugar específico de trabajo, las funciones de su cargo, sus nuevos compañeros, etc.

Un proceso de inducción permitiría realizar estas tareas. Con relación a esto Chiavenato (2007) considera que “antes de asignarles sus cargos, las organizaciones buscan integrar a las personas en su contexto, aclimatándolas y condicionándolas (...) a las prácticas y la filosofía predominante en la organización”. La institución debe integrar al empleado a la cultura de la organización, para que puedan responder a las expectativas de esta.

Por lo tanto, es importante que el personal administrativo y de servicio que ingresa al IPM JMSM se adapte lo más rápido posible y se identifique con su trabajo y con la institución, que se integre al equipo humano que hace la dinámica organizacional, es por ello que el diseñar e implementar un buen proceso de inducción genera gran cantidad de beneficios para ambas partes.

Según Jofre (2007) algunos de los beneficios que le puede traer al IPM JMSM poseer un programa de inducción dirigido al personal administrativo y de servicio que ingresa a esta institución son los siguientes:

- a.- Cuanto más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización tanto más fácil será el proceso de socialización.
- b. - Cuanto más se involucre a los “nuevos colaboradores” en las actividades que va a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayor será su compromiso y rendimiento.
- c.- Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.
- d. - Reforzamos el contrato psicológico a través de que el empleado forme parte, tenga parte y tome parte tanto de la tarea como del logro de resultados.
- e.- Reducir la rotación.
- f.- Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros.
- g. - Mejora en el compromiso del colaborador.
- h. - Costos más bajos de reclutamiento y capacitación.

El éxito del IPM JMSM se concreta en la medida que sus integrantes puedan conocer lo que es la organización y lo que se espera de ella. De allí surge la importancia del diseño del programa de inducción que permita brindar al personal

administrativo y de servicio un conjunto de elementos formativos facilitando su incorporación y adaptación al instituto.

Atender la forma en que ingresa el personal es esencial para lleguen a sentirse parte de la institución y se identifiquen con ella. Los nuevos integrantes habitualmente tienen una actitud propensa a lo nuevo y se interesan tanto por la información como por la formación que la organización le pueda brindar.

Por ello es importante un proceso de inducción donde el objetivo principal sea la integración del personal a la institución, la misma traer consigo beneficios para el IPM JMSM, según Hernández (2007) estos beneficios para la organización pueden ser:

a.- Proporciona un abanico de posibilidades para la resolución de los problemas organizacionales. **b.-** Asegura que los recursos humanos sean considerados en la formulación de objetivos y en el establecimiento de las políticas necesarias para conseguirlos. **c.-** La empresa consigue que los individuos sean considerados en la formulación de las estrategias, puesto que son los encargados de la implantación de las mismas. **d.-** Supone el reconocimiento de los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva.

Al ingresar el personal administrativo y de servicio recibe la información requerida de parte de la Unidad de Personal (elemento clave en este proceso) y ésta posteriormente transfiere a su nuevo jefe la responsabilidad de orientar, guiar e inducir al nuevo trabajador y para ello posee una herramienta: El Programa de Inducción.

Un programa de inducción, contiene información sobre la organización, que el nuevo empleado necesita conocer para desempeñar su trabajo satisfactoriamente. Es útil para orientar a los funcionarios nuevos, así como también a los de mayor antigüedad. De acuerdo a Mondy y Noe (2005) este “facilita el ajuste del nuevo empleado a la organización”.

La identificación del personal con la institución, contribuirá a establecer condiciones favorables de trabajo, que lo motivará e incentivará a realizar sus actividades de la manera más óptima y eficiente. Esto traerá beneficios tanto para el funcionario como para la organización.

Por estas razones se considera que es de suma importancia, que el IPM JMSM cuente con un Programa de inducción, que le permita proporcionar al personal administrativo y de servicio que ingresa a ella, toda la información básica correspondiente tanto a la institución como a los beneficios que ofrece para el trabajador y de esta forma ayudarles a ajustarse a las exigencias de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Este capítulo esta conformado por los antecedentes, bases teóricas y bases legales que fundamentan este estudio.

Antecedentes del estudio

Se efectuó la búsqueda exhaustiva de investigaciones referidas al tema tratado, observándose que es un tópico poco explorado hasta los momentos. Entre los estudios referenciales para esta investigación se pueden mencionar los siguientes:

Rivero (2008) realizó un estudio titulado diseño de un programa de capacitación comunicacional para la optimización del clima organizacional dirigido al personal docente de la unidad educativa estatal Juan Vicente González ubicada en el estado Miranda. Esta investigación tuvo como objetivo general diseñar un programa de capacitación comunicacional que contribuya a mejorar las relaciones de comunicación del personal docente de la unidad educativa mencionada y como objetivos específicos determinar la factibilidad para la elaboración de un programa de capacitación comunicacional para la optimización del clima organizacional y elaborar el programa de capacitación comunicacional para la optimización del clima organizacional dirigido al personal docente de la unidad educativa. Su investigación fue un proyecto factible e investigación de campo, con una muestra de veinte (20) docentes que laboran en la institución, la conclusión mas resaltante fue el diseño de un programa de capacitación comunicacional y de liderazgo para la optimización del clima organizacional dirigido al personal directivo de la institución, cuyo planteamiento presentó una propuesta basada en el estilo gerencial orientado por un liderazgo transformacional que propenda el cambio, participación y el compromiso de todos los involucrados en mejorar los procesos comunicativos, las relaciones

interpersonales, identificarse con la institución y así apropiarse de un liderazgo apropiado que permita elevar la calidad de la educación en el plantel.

Peña (2008) realizó una investigación titulada propuesta de un plan de acción basado en la dinámica de grupo como disciplina aplicada al comportamiento organizacional dirigido a los directores de los planteles oficiales adscritos al distrito escolar N° 1 región capital. Su objetivo general fue, proponer un plan de acción basado en la dinámica de grupo como disciplina aplicada al comportamiento organizacional dirigido a los directores de los planteles oficiales adscritos al distrito escolar N° 1 región capital y los objetivos específicos fueron diagnosticar la información que poseen los directores de planteles oficiales en cuanto a la dinámica de grupo, establecer los procedimientos que utilizan los directores de los planteles oficiales en relación con el comportamiento organizacional y diseñar un plan de acción basado en la dinámica de grupo como disciplina aplicada al comportamiento organizacional dirigido a los directores de los planteles oficiales adscritos al distrito escolar N° 1 región capital. Como metodología utilizó la investigación de campo con un diseño descriptivo, su muestra fueron cincuenta y nueve (59) directores; las conclusiones mas importantes del estudio mostraron que los directores encuestados poseen poca información en cuanto a la membresía y pertenencia grupal, quienes, cuantos y como conforman un grupo, las relaciones de dependencia, atracción y aceptación que surgen dentro del grupo entre los integrantes, los efectos producidos por los otros en cada miembro y los fenómenos de la cohesión grupal. Destaco que para poder reducir las debilidades encontradas en los directores de los planteles oficiales adscritos al distrito escolar N° 1 región capital propuso un plan de acción basado en la dinámica de grupo como disciplina aplicada al comportamiento organizacional.

Barrios (2008) realizó una investigación titulada el patrón de comportamiento del personal directivo en cuanto a los procesos de liderazgo y toma de decisiones y su relación con la motivación de los docentes pertenecientes al liceo Antonio José de Sucre, ubicado en Guarenas estado Miranda. Su objetivo general fue determinar el patrón de comportamiento del personal directivo en cuanto a los procesos de

liderazgo y toma de decisiones y su relación con la motivación de los docentes pertenecientes a la institución, los objetivos específicos fueron establecer las características predominantes del personal directivo en cuanto a los procesos de liderazgo y toma de decisiones y su relación con la motivación de los docentes, establecer la relación existente entre el comportamiento gerencial del personal directivo en cuanto a los procesos de liderazgo y toma de decisiones y su relación con la motivación de los docentes y proponer un cuerpo de recomendaciones que contribuyan a optimizar el nivel de motivación del personal docente perteneciente a la institución. Esta investigación fue descriptiva-explicativa y con un diseño de campo. Como muestra se tomaron treinta (30) trabajadores de la institución entre docentes, coordinadores y jefes de evaluación y de control de estudios. Entre las conclusiones más importantes la autora puede afirmar que existe una estrecha relación entre el comportamiento gerencial del personal directivo en cuanto a los procesos de liderazgo y toma de decisiones y la escasa motivación del personal docente para el logro de los objetivos institucionales. Además se evidencio que el personal directivo nunca o muy pocas veces motiva a los docentes para realizar cursos o talleres de desarrollo personal o profesional y muy pocas veces supervisa al personal, por todo esto la autora propuso un cuerpo de recomendaciones que contribuyan a optimizar el nivel de motivación del personal docente pertenecientes al liceo Antonio José de Sucre, ubicado en Guarenas estado Miranda.

Herrera (1999) realizó un estudio titulado “Diseño de un Manual de Inducción para los Empleados que ingresan a la notaria duodécima del Municipio Libertador”; tuvo como objetivo general diseñar un manual de inducción para los empleados que ingresan a la notaria duodécima del Municipio Libertador, el estudio fue un proyecto especial en tres etapas (1) Diagnóstico basado en la observación y encuesta dada al personal (2) Elaboración del manual, fundamentado en una revisión documental; (3) la aplicación y utilización de dicho manual. El diagnóstico arrojó que los empleados poseían un bajo conocimiento sobre la organización y los procedimientos a realizar, además se mostró que el aprendizaje de las funciones de los empleados, en su mayoría, fue mediante ensayo y error. Las principales conclusiones demostraron la

importancia que tiene el proceso de inducción para el buen desempeño de los empleados que ingresan a la institución y como resultado se obtuvo que el diseño del manual de inducción permitió optimizar el desempeño del personal a través de la identificación y del conocimiento de la misión, estructura organizativa y de las funciones a desempeñar en cada cargo dentro de la institución.

Los trabajos anteriormente reseñados reflejan la importancia que tiene la formación, capacitación e inducción del recurso humano para las organizaciones e instituciones educativas con el objetivo de que estas sean más productivas, además se relaciona con el trabajo realizado porque sirve de referente teórico para sustentar la relevancia que posee que los nuevos empleados transiten por un proceso de inducción el cual les brinda una buena acogida a la institución y el conocimiento de sus compañeros de trabajo, funciones y beneficios.

Bases Teóricas

Administración

Según Melinkoff (2008) la administración la define como: “La organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto del sector público como del sector privado”. Así mismo Koontz y Wellhrich (2006) denominan la administración como “el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos logran eficientemente los objetivos seleccionados”.

Una tercera definición es la de Requeijo (2008) donde establece que administrar es “diseñar y mantener un ambiente en que las personas, trabajando en grupos alcancen los propósitos, metas u objetivos establecidos”.

Como se puede observar en estas definiciones todas coinciden en que el elemento fundamental e indispensable para la realización de objetivos en común, lo constituye el factor humano como agente activo dotado de capacidades físicas y mentales. Sin embargo, cada ser humano resulta un factor con múltiples variables, por esa misma condición innata a desarrollarse dentro de las organizaciones.

Según Requeijo (2008), el éxito de la administración del factor humano de una empresa reside “en que mediante la función de dirección los gerentes y administradores ayuden a los empleados a que satisfagan sus propias necesidades y utilicen positivamente su potencial para contribuir a los propósitos de la empresa...”

Por esto, para que la administración en una organización se pueda dar con éxito, es necesario que haya una socialización y posterior integración, entre los recursos humanos, financieros y materiales que la conforman. Es por ello que Hernández (2004) define la socialización como “proceso mediante el cual el individuo desarrolla una estructura de personalidad y se trasmite la cultura de una generación a otra”.

Por su parte Robbins (2005) menciona que la socialización es “un proceso que adapta a los empleados a la cultura de la organización” este elemento es muy

importante dentro de la administración de las instituciones universitarias ya que se ocupa del aprovechamiento eficaz del potencial humano para obtener el mejor desempeño del personal que ingresa a estas instituciones.

Los Procesos Administrativos

Los procesos, no son más que formas sistemáticas de hacer las cosas, es decir, son ciertas actividades interrelacionadas que permiten lograr las metas deseadas.

La administración no escapa de poseer determinados procesos que conllevan a alcanzar sus objetivos. Estos procesos según Stoner, Freeman y Gilbert (2006) son los siguientes:

a.- Planificación: Implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. Esta produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles y las experiencias pasadas.

La planificación o también llamada por otros autores como planeación, permite establecer cuál será el norte que deben seguir las actividades previstas, no sólo tomando en consideración la acción referente a un evento, sino que incluye la búsqueda de posibles problemas.

Por otro lado, también permite ir desarrollando las actividades por objetivos; es decir, existe la posibilidad de tomar las medidas preventivas que se consideren más apropiadas.

b.- Organización: Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas establecidas.

En otras palabras este proceso define la estructura de las organizaciones, por lo que permite establecer los niveles de autoridad, las relaciones entre las diferentes

áreas, así como las relaciones entre las personas de un mismo departamento; esto con la finalidad de perseguir un objetivo común.

c.- Dirección: Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

La dirección es poner en práctica los planes, las decisiones y los programas que han sido previamente elaborados; es decir, ya definidas las metas y la estructura queda ahora llevarlas a cabo a través de acciones como el reclutamiento, la selección, el adiestramiento y toda aquellas actividades de motivación que faciliten el logro de los objetivos.

d.- Control: Se fundamenta en los siguientes principios básicos: a) establecer estándares de desempeño b) medir los resultados presentes, c) comparar estos resultados con las normas establecidas y d) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

Este proceso permite establecer un patrón de comparación; permite verificar si los objetivos inicialmente planteados se están llevando a cabo o si por el contrario se requieren acciones correctivas. De igual forma proporcionará información acerca de los controles que deben implantarse y cómo perfeccionarlos.

Los diferentes procesos a los cuales se ha hecho referencia son una serie de actividades que no están separadas una de otras, por el contrario están en constante interacción, lo que hace de los procesos administrativos una labor compleja que debe realizarse minuciosamente ya que cualquier error o desvío puede ocasionar retrasos en la consecución de los objetivos organizacionales.

Importancia de la Administración

Para las organizaciones, la administración es obviamente esencial, ya que la única posibilidad de competir en la actualidad, tomando en consideración los cambios en el ámbito tecnológico que cada día permiten mejorar los procesos y obtener información más precisa, así como la adaptación a estos cambios por parte del

recurso humano, lo constituye el mejoramiento de su administración que como plantea Reyes Ponce (2000, p. 23) “...es obtener una mayor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercadeo y calificación de mano de obra”.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante considerar lo flexible que debe ser la administración para lograr el éxito deseado, ya que las fluctuaciones de la economía, las actitudes cambiantes en los consumidores y las exigencias gubernamentales son aspectos que varían de acuerdo al momento y circunstancias que vive el mundo, el país y por ende la organización; por lo que las mismas debe seguir minuciosamente en el mercado con un excelente recurso humano capaz de brindar el mejor servicio tanto a clientes internos como externos.

Estos ajustes sólo los podrá efectuar siempre y cuando las organizaciones consideren que la administración constituye la vía por excelencia de las mejoras organizacionales.

Las Organizaciones

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) “las sociedades crean organizaciones para que proporcionen bienes y servicios, y evalúan esas organizaciones de acuerdo a la manera en que se cumplan esas tareas a satisfacción”. Es decir, que las sociedades cuentan que sus organizaciones se desempeñarán eficazmente.

Una vez que nace la organización, ésta influirá sobre la vida de los individuos, que aunque presentan diferentes formas de comportamiento, van a estar orientadas en gran medida al logro de los objetivos organizacionales.

Para Chiavenato (2007) los seres humanos tienen que cooperar unos con otros por sus limitaciones individuales y deben conformar organizaciones, que no son más que: “sistemas de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización sólo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común”.

Las conceptualizaciones planteadas establecen que las organizaciones van creciendo, desarrollándose en grupos coordinados, que se caracterizan porque sus funciones describen formas específicas de comportamiento que se unen a determinadas tareas, propiciando las mejores conductas para la aplicación sistemática y organizada de los recursos disponibles y que requieren de una determinada estructura jerárquica de cargos, que se orientan al logro de ciertos objetivos y se distinguen porque existen una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación y alcance de objetivos.

Asimismo, se puede decir que las organizaciones constituyen un elemento básico mediante el cual se mantiene en funcionamiento el proceso administrativo, es por tanto necesario que quienes las dirijan posean conocimientos sobre la teoría de la organización y además asuman que estas se encuentran dentro de un campo ínter organizacional, es decir, inmerso en el cuerpo social, un grupo de individuos influyentes con los que ellas deban mantener relaciones constituyendo cada una de estas unidades una fuerza concreta que la misma debe tomar en cuenta.

Por tanto las organizaciones deben desarrollar una cultura propia compuesta de valores, creencias, normas y sanciones cuya vigencia requiere su organización por parte de los empleados o miembros de la organización a través de procesos de socialización tales como: inducción, entrenamiento y capacitación.

Características de las Organizaciones

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que le hombre ha construido. En este sentido las organizaciones dependen tanto de factores internos como externos que la hacen única y con características muy particulares. Entre estas características que las distinguen entre sí, según Chiavenato (2007), están:

- Complejidad
- Anonimato

- Rutinas Estandarizadas
- Estructuras personalizadas no oficiales
- Tendencias a la especialización y a la proliferación de funciones
- Tamaño

Elementos de la Organización

A pesar de la variedad de tamaños, estructuras, interacciones y objetivos que puedan tener las diferentes organizaciones, para Chiavenato (2007), hay dos tipos de elementos comunes a todas:

- El Elemento Básico: Son las personas cuyas interacciones conforman las organizaciones. Una organización está en cambio permanente, puesto que sus miembros pueden variar, aunque las relaciones de las personas están determinadas por una estructura que rige la existencia de la organización (...) El éxito de ellas está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros. Las interacciones son las manifestaciones de las personas, y pueden describirse, como nos lo dice Chiavenato (2007) en cuatro niveles que se vuelven menos personales a medida que va ascendiendo.
- Interacciones individuales: Existe una influencia recíproca; cada persona exige de las demás una respuesta física o mental.
- Interacción entre individuos y organización: Las organizaciones originan una compleja dinámica interna en la cual los individuos deben formar parte; se busca, se selecciona, se integra y se capacitan.
- Interacción entre la organización y otras organizaciones: Para realizar su tarea la organización interactúa con las otras no sólo para conseguir materias primas, máquinas, equipos, servicios, recursos financieros y humanos, etc., sino también para colocar en el mercado sus productos o servicios.
- Interacción entre la organización y el ambiente total: Ninguna organización opera en el vacío, sino en un contexto complejo llamado ambiente (...). Las organizaciones son sistemas sociales marcados por el ambiente en que se hallan.

Recursos Organizacionales

Las organizaciones deben poseer una serie de recursos que le permitan cumplir con los objetivos planteados. Según Chiavenato (2007, p. 127) estos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Físicos o Materiales:** Necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, bien sea para prestar servicios de especialización, o bien para producir bienes o servicios.
- **Financieros:** Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja, créditos, etc., que están disponibles de manera inmediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización.
- **Humanos:** Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea.
- **Mercadológicos:** Constituyen los medios por los cuales las organizaciones entran en contacto e influyen en los clientes o usuarios.
- **Administrativos:** Constituyen los medios para los cuales se planean dirigen, controlan y organizan actividades empresariales.

Los recursos organizacionales ya sean físicos, financieros, humanos, mercadológicos o administrativos deben ser utilizados tomando en consideración el ambiente o entorno en donde serán aplicados, así como las interrelaciones e interdependencia que existan entre sí.

Cultura Organizacional

Las empresas al igual que las personas poseen rasgos que las caracterizan, los cuales van a determinar o predecir la conducta de sus integrantes. Este conjunto de características es lo que se llama Cultura Organizacional.

Al respecto Robbins (2005) considera que la cultura organizacional “se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que

distinguen a la organización de las otras (...) es un conjunto de características que la organización valora”.

En relación a lo anteriormente expuesto, se puede decir que la cultura organizacional es un conjunto de valores y creencias que definen como es la empresa, al igual que a sus empleados. Cada institución posee una cultura organizacional diferente, lo que la hace única.

Son muchas las características que presenta la cultura organizacional. Robbins (2005) establece siete que considera son las principales para explicarla:

- Innovación y riesgos: el grado en el que los empleados son estimulados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Atención al detalle: el grado en el que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención al detalle.
- Orientación a los resultados: el grado en el que la gerencia se concentra en la producción o los resultados, más que en las técnicas y los procesos seguidos para alcanzarlos.
- Orientación a la gente: el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los miembros de la organización.
- Orientación a los equipos: el grado en que las tareas se organizan alrededor de equipos y no de individuos.
- Agresividad: el grado en que la gente es agresiva y competitiva antes que conformista.
- Estabilidad: el grado en el que las actividades de la organizaciones dirigen a mantener el status quo y no al crecimiento.

Funciones de la Cultura Organizacional

La cultura cumple varias funciones dentro de la organización. Robbins (2005) presenta las siguientes:

- Define los límites, es decir distingue entre una empresa y las otras.
- Transmite a los miembros un sentimiento de identidad.

- Facilita el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales de los individuos.
- Aumenta la estabilidad del sistema social.
- Sirve como mecanismo de significado y control y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura institucional abierta y humana alienta la participación y conducta acorde con todos los miembros de la institución, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Clima Organizacional

En la actualidad el clima externo ha pasado por cambios rápidos que han tenido efectos decisivos en las organizaciones y sus estrategias administrativas; por lo que las mismas han de tener en cuenta el efecto del entorno sobre ellas.

El clima de cada organización es diferente, depende de los cambios gubernamentales, de nuevos competidores y de los constantes cambios en las preferencias y exigencias de los consumidores que hacen muy inestable el mercado y por ende modifica los productos y servicios que ofrece cada organización.

Robbins (2005) nos define tres dimensiones claves de incertidumbre ambiental de cualquier organización:

- Capacidad: Se refiere al grado en el cual puede favorecer el crecimiento. Ambientes ricos y en crecimiento generan exceso de recursos, los cuales pueden servir como amortiguadores en tiempos de escasez relativa.
- Volatilidad: Captura el grado de inestabilidad dentro de un ambiente. Un alto grado de cambios impredecibles crea un ambiente dinámico en el cual resultan

difícil para la administración predecir con precisión los resultados de varias decisiones.

- Complejidad: Es decir, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales.

Además el clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional

Los programas de inducción permiten a la institución junto con sus gerentes, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; la aplicación de dicho programa es para lograr la motivación y participación del personal administrativo y de servicio que ingresa al IPM JMSM con los objetivos de la institución.

Administración de Recursos Humanos

Los recursos humanos constituyen uno de los factores primordiales de una organización, debido a que estos proporcionan sus conocimientos, habilidades y aptitudes para la consecución de las metas y objetivos. Por tanto la Administración de Recursos Humanos es un aspecto indispensable y determinante para éxito de la institución, sobre todo si se toma en cuenta los grandes cambios que en la actualidad deben afrontar, producto de los avances tecnológicos, la economía y los nuevos modelos gerenciales que se han desarrollado. Según Martínez (2004) la administración de recursos humanos se encarga de:

La planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Para Mondy y Noe (2005) la administración de recursos humanos es “la utilización de los recursos humanos para lograr objetivos organizacionales” (p. 4). De igual modo Chiavenato (2007) considera que la administración de recursos humanos “consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal (...)”. (p.165)

Por esto las políticas y prácticas de recursos humanos se relacionan con las diferentes etapas por las que pasa una persona a medida que evoluciona en la organización, desde su ingreso hasta su retiro.

Una visión estratégica de la gestión de recursos humanos necesariamente supone la existencia de una planificación coherente con los objetivos a mediano y largo plazo. La planificación de la gestión de recursos humanos determina cuales deben ser las políticas, prácticas y mecanismos para llevar a cabo los objetivos de la organización. En el IPM JMSM la Unidad ejecutora de las políticas en materia de recursos humanos es la de Personal.

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2007, p.167) establece que los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización, al igual que esta debe considerar los objetivos individuales de sus miembros.

De la misma manera Chiavenato (2007, p.167) determina tres objetivos principales de la administración de recursos humanos:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles

La Planificación de Recursos Humanos

Para Dolan, Schuler y Valle (2000) “se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiado, en el momento oportuno, y en lugar adecuado para satisfacer las necesidades de la organización”. (p 53). Como tal, la planificación de los recursos humanos está directamente vinculada a la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal en programas de acción.

La planificación de los recursos humanos ayuda a asegurar que la organización en este caso el IPM JMSM logre sus planes, a menudo con la colaboración de unidad de personal, la planificación de recursos humanos ayuda a desarrollar estructuras organizativas viables y a determinar el número y tipo de empleados que se requerirán para lograr las metas y objetivos.

La Motivación Humana

Las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización; también es cierto que la función de la administración de recursos humanos es lograr que cada una de las personas que la conforman se mantengan satisfechas desempeñando sus labores, considerando para ello que la organización es el medio que permite a sus integrantes alcanzar los objetivos individuales que pudiesen verse reflejados como nos los dice López (2001) en la teoría de Maslow acerca de las necesidades humanas:

- Necesidades fisiológicas: constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, la alimentación, el saciar la sed, entre otras...
- Necesidades de seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas

encontramos la estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras.

- Necesidades sociales: Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas...
- Necesidades de reconocimiento: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- Necesidades de auto superación: también conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo.

Cabe destacar que estos requerimientos no son iguales para todos, va a depender de las necesidades que tenga cada persona el ubicarse dentro de alguno de estos niveles que establece la teoría de Maslow. Lo importante es, independientemente de la categoría en donde se ubiquen que la organización como un medio para que los individuos logren los objetivos personales que tienen previstos.

Subsistemas de Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas según Arias Galicia (1994) “proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve” (p. 256). No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Además para Zarragoilía citado por Baldivia, Reyes y Maldonado (2010)

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos genera, en el desarrollo de cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una integración de toda la actividad y permiten obtener un valor agregado reconocido por toda la organización y para esto es necesaria la preparación profesional que tengan no sólo los directivos vinculados a la actividad, sino todos en general

La administración de recursos humanos abarca todos los procesos de gestión de personas y se considera que posee un enfoque sistemático y técnico científico que comprende cinco subsistemas (a) Provisión, (b) aplicación, (c) mantenimiento, (d) desarrollo, (e) control de los recursos humanos, lo que forma parte del sistema administrativo de recursos humanos en cada organización.

Son cinco procesos interrelacionados estrechamente e independientemente; lo que obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos, influya en los otros, lo cual genera adaptaciones y ajustes en todo el sistema. Estos subsistemas constituyen un proceso global y dinámico a través del cual los talentos humanos son captados y atraídos, empleados y mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

El subsistema de provisión de recursos humanos es concebido por Chiavenato (2007) como:

“los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización... responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección, así como la integración a las tareas organizacionales”

Los procesos de provisión representan la puerta de entrada de las personas a la organización. Se trata de abastecer a la institución con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento efectivo.

Estos procesos funcionan acorde con el ambiente organizacional, el mercado de recursos humanos y el mercado laboral. Este proceso trata el reclutamiento y selección de personal, lo cual es una responsabilidad de línea y una función de staff.

El subsistema de aplicación de recursos humanos acorde a los criterios en Chiavenato (2007) se describe como:

“Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del cargo en que debe desempeñarse y la evolución del desempeño del cargo... el siguiente paso es emplearlos como fuerza de trabajo en la empresa”.

Esto significa que las personas después de reclutadas y seleccionadas deben ser integradas a la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto al desempeño.

Así mismo Chiavenato asevera que el subsistema de mantenimiento de recursos humanos “exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones sindicales”. Todas estas compensaciones son proporcionadas por las organizaciones a sus miembros con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en ella con gran sentido de pertenencia.

El subsistema de desarrollo de recursos humanos Chiavenato lo define como: “Proceso de integración de personas que incluyen actividades de inducción, entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional”. Lo señalado constituye los estratos menores (desarrollo de personal y entrenamiento) se basan en la psicología industrial; en tanto que los estratos mas amplios del desarrollo organizacional se basan en la psicología organizacional, siendo el aprendizaje el eje central de todo el proceso.

Chiavenato (2007) afirma que el “aprendizaje es un proceso que le permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones... implica un cambio en el comportamiento que toma como base de referencia”

Es necesario destacar que en el aprendizaje influyen varios factores: ley de efecto, del estímulo, la intensidad, la frecuencia, la continuidad, el descongelamiento y complejidad creciente; los cuales participan en el desarrollo de las personas.

El aprendizaje es significativo cuando se consideran los actores mencionados, lo cual es fundamental en las organizaciones para la integración de los nuevos recursos humanos, a través de la gestión del proceso de inducción.

Y por último el subsistema de control de recursos humanos que establece según Chiavenato (2007) “debe existir para que las diversas secciones de la organización puedan desempeñar su responsabilidad la línea de acción con relación al personal”; este subsistema trata la base de datos y sistemas de información y auditoría de recursos humanos.

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo a lo previsto, es decir con eficiencia, acorde a la función o área específica donde se aplica; la función administrativa, medios de regulación como función restrictiva y limitadora para el logro de los patrones de comportamiento deseados.

Es importante destacar, que el subsistema de aplicación de recursos humanos y en el de desarrollo, se trata el programa de inducción o integración que Chiavenato lo clasifica en dos tipos: “Técnicas aplicadas antes del ingreso al trabajo (entrenamiento de inducción) y técnicas aplicadas después del ingreso al trabajo” en ambos subsistemas se maneja información referente a aspectos organizacionales, profesionales y personales.

Subsistema de provisión de recursos humanos

Según Dolan, Schuler y Valle (2000) es “el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo (p.77).

A su vez Werther y Davis (2004) señalan que “el reclutamiento es el proceso de encontrar y atraer candidatos idóneos para el empleo”. (p. 607)

Por lo general, el desarrollo del proceso de reclutamiento es una competencia de los departamentos de recursos humanos. Sin embargo, su iniciación depende de la decisión de la línea, es decir, es necesario que exista un requerimiento de personas por parte de alguna de las unidades organizativas.

El reclutamiento es el sistema, mediante el cual la institución va a conseguir las personas indicadas para ocupar los cargos vacantes. Existen varios medios de reclutamiento:

Fuentes Internas: Para Dolan, Schuler y Valle (2000), este se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de éstos (movimientos horizontales). (p 79)

Ventajas del Reclutamiento Interno

- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce el candidato.
- Es una poderosa fuente de motivación de los empleados.
- Aprovecha las inversiones de empresa en entrenamiento y
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Fuentes Externas: Estas fuentes operan con candidatos que no pertenecen a la organización. Como nos dice Dolan, Schuler y Valle (2000) “no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos mediante el reclutamiento interno o sus necesidades no se ajustan a lo existente” (p 80); por lo que cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Ventajas del Reclutamiento Externo

Para Dolan, Schuler y Valle (2000), algunas de las ventajas del reclutamiento externo son las siguientes: (p.80)

- Traer personal con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización.
- Aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras empresas o por los propios candidatos.
- La organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo.
- Reclutamiento mixto: cuando se utilizan tanto el reclutamiento externo como el interno.

Selección

Mientras que el reclutamiento permite atraer la cantidad suficiente de candidatos para ocupar un cargo, el propósito del proceso de selección consiste en identificar a los individuos más aptos para puestos específicos.

Para Zaragoza (2006) la selección es “Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar”

Igualmente para Chiavenato (2007) “consiste en escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. (p.238)

Esta selección debe basarse en los requerimientos o en el perfil que se necesite para cubrir una vacante, en fin, deben considerarse las diferencias individuales tanto físicas como psicológicas, según sea el caso; de esto va a depender el éxito que se obtenga en el desempeño del nuevo empleado.

Para Dessler (2009, p. 188) “la selección de personal es importante por tres razones:

- El desempeño del gerente dependerá, en parte, de los subordinados. Los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñarán con eficacia y, por lo tanto, el trabajo del gerente se verá afectado. Por ello, el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después.
- Una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados.
- Una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos ilegales de selección.

Cabe destacar, que una vez obtenida la información acerca del cargo a ocupar, el paso siguiente según Chiavenato (2007) “es la elección de las técnicas de selección más adecuada para conocer y escoger a los candidatos apropiados” (p 249).

Para el mismo autor las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

- Entrevistas de Selección.
- Pruebas de Conocimientos o Capacidad.
- Pruebas Psicométricas
- Pruebas de Personalidad
- Técnicas de Simulación.

Así mismo, el proceso de selección puede encadenar esas técnicas en etapas secuenciales (una, dos tres, o más), dependiendo de la exactitud y la precisión que se pretenda alcanzar. La evaluación de los resultados de la selección puede hacerse mediante ciertos indicadores genéricos o mediante el cociente de selección.

Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la

evaluación del desempeño en el cargo. En este paso, las personas, después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño. Los sistemas incluidos en este paso son el diseño de los cargos, descripción y análisis de los cargos y evaluación del desempeño.

La empresa es un sistema de roles. Un rol es un conjunto de actividades y comportamientos que se exigen a una persona. Para que ésta comprenda los roles que se le asignan, se somete a una socialización empresarial, es decir, un aprendizaje de los valores, normas y comportamientos que la organización exige.

Cuando los cargos son diseñados, el subsistema de aplicación de recursos humanos debe describirlos y analizarlos para administrarlos mejor; al establecer cuáles son las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que requieren los ocupantes de los cargos. En general el análisis de cargos exige de planeación, preparación y ejecución. En el fondo, la descripción y el análisis de cargos representan la base fundamental de este subsistema, pues permite ayudar en el reclutamiento y la selección de personal para los cargos y en otros muchos procesos de administración de recursos humanos.

El cargo es un elemento esencial en la organización, a través de este la empresa puede alcanzar los objetivos que se quieren lograr.

Los cargos establecen cada una de las actividades que deben realizar los trabajadores, por lo tanto deben ser diseñados con sumo cuidado, de forma tal que respondan a las necesidades de la organización.

Descripción y Análisis de cargos

Chiavenato (2007) explica que la descripción de cargos es un proceso que “consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa...” (p. 331)

Por su parte el análisis de cargo según Reyes Ponce (2000) es:

“Un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias y habilidades) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado. (p.17)

Para Chiavenato (2007) consiste en analizar “el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante”. (p. 333)

Así mismo considera que estos dos aspectos están estrechamente relacionados, pero la descripción se orienta al contenido del cargo, mientras que el análisis estudia y determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para su desempeño adecuado.

Con estas definiciones es posible afirmar que la descripción y el análisis de cargo contribuirá a que los empleados puedan desempeñar adecuadamente sus labores, ya que se especifica cada una de las actividades a realizar, igualmente es beneficioso para la organización, porque los cargos son diseñados en base a sus necesidades.

Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos

Adiestramiento de Personal

El adiestramiento es considerado parte importante en la Administración de Recursos Humanos debido a que, permite al empleado mejorar y actualizar sus capacidades, en función de los cambios que se producen en la empresa.

Muchos autores han definido este término, sería conveniente exponer algunos de estos conceptos:

Reza Trosino (2007) lo considera como la “acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el propósito de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo”. (p.26)

Reza (2007) señala que el adiestramiento es toda “acción intencionada orientada al óptimo desarrollo de las aptitudes del hombre que persigue proporcionar o incrementar los conocimientos y las habilidades intelectuales directamente relacionado con su participación en las actividades productivas; sin embargo esta concepción no es universal”. (p.22)

Por otra parte Reza (2002) dice que el “adiestramiento debe concebirse como una estrategia que permitirá desarrollar todo el potencial de los recursos humanos y por consiguiente contribuir al logro de los objetivos organizacionales”. (p.48)

En base a estos conceptos se puede decir que el adiestramiento permite al personal adquirir destrezas y habilidades, desarrollar sus conocimientos, al igual que contribuye a aumentar su motivación, es decir, tiene como objetivo el aprendizaje del individuo. Esto contribuye al crecimiento personal del trabajador, así como al logro de las metas de la empresa.

La Capacitación y el Desarrollo

Para Stoner, Freeman y Gilbert (2006, p. 65) la capacitación es “un proceso que busca aumentar las capacidades de los empleados, a efectos de incrementar la efectividad de la organización.”

La capacitación o el entrenamiento es la educación profesional que implica un desarrollo de habilidades que permiten al individuo cumplir con sus responsabilidades dentro de la organización. En segunda medida, implica la transmisión de conocimientos, ya sea de información de la empresa, de sus productos, servicios, etc. En tercera medida, implica un cambio de actitud, es decir cambio de actitudes negativas por unas más favorables, un aumento de motivación, etc.

Es importante destacar que para llevar a cabo el proceso de capacitación o entrenamiento es necesario considerar qué se requiere, cuáles con las habilidades que más se necesitan; es decir, detectar las necesidades específicas de capacitación.

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo como nos dice Arias Galicia (1994) “por las diferencias entre los individuos que la integran así como por el cambio característico de toda organización en

desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades de elemento humano con las tareas que desempeña (...) (p. 319).

Por consiguiente surge la necesidad de entrenar y capacitar al empleado en su puesto de trabajo, siendo esta una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano, en este caso el supervisor.

Evaluación del Desempeño

Ya se mencionó la importancia de la selección de personal y de entrenamiento, capacitación y desarrollo. Ahora hay que analizar si esos procesos han sido satisfactorios. Desde luego, uno de los aspectos más importantes al respecto es el trabajo en sí mismo.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) la evaluación del desempeño es “una apreciación sistemática, formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto para de desarrollo futuro”. (p 353)

La evaluación del desempeño es un sistema que permite obtener información para la toma de decisiones, considerando el mejoramiento permanente de las organizaciones, haciéndolas más eficientes y más eficaces.

A pesar de que los empleados pueden saber en qué medida están rindiendo adecuadamente a través de medios informales (comentarios de los compañeros de trabajo o de los supervisores), la evaluación de este rendimiento, como nos dice Dolan, Schuler y Valle (2000) es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo (...) con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (p. 191).

Es importante considerar los problemas identificados por la evaluación realizada, la misma puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Reza (2007) la evaluación del desempeño deber estar fundamentada en una serie de principios básicos que orientan su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las persona en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y la participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluado debe considerarse la base para aconsejar mejor.

La evaluación del desempeño ha de ser utilizada por cada empresa y debe estar vinculada con la gestión integral de recursos humanos; es decir, no debe ser usada por un único fin, ya que este sistema permite obtener información muy completa. Es por ello que la seguridad con que se lleva a cabo este proceso le da valor agregado a la administración de recursos humanos que permite la búsqueda permanente entre los intereses individuales y los intereses de la organización.

Subsistema de Control de Recursos Humanos

Cuanto mayor sea la organización y más descentralizada sea su estructura, mayor será la necesidad de control respecto de los recursos humanos.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de su función o del área específica en que se aplique.

Puede ser la función administrativa y gerencial de control. En este caso. El control hace parte del proceso administrativo, conjuntamente con la planeación la organización y la dirección.

Puede Según Chiavenato (2007) “el conjunto de los medios de regulación de un sistema u organización”. Es el caso de las tareas específicas que el controlador aplica en una empresa. (ob. Cit.) “El control en un sistema automático que mantiene

un grado constante de flujo o funcionamiento del sistema total”. El mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales y permite la debida regulación de proceso.

Puede ser la función restrictiva de un sistema para mantener a los miembros dentro de los parámetros deseados. Es el caso del control de la frecuencia y expediente de personal.

Para Dubrin (2001), la esencia de control es la acción que ajusta las operaciones a los patrones predeterminados, y su base es la información que los gerentes reciben. Koontz y O'Donnell (2006) “el control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados, con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa u los planes delineados para alcanzarlos se realizan”.

El control no consiste solo en verificar si todo va de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones emitidas y los principios establecidos, tiene por objetivo señalar las fallas y los errores para rectificarlos y evitar reincidir en ellos. Se aplica a todo: cosas, personas y actos.

Proceso De Control

El control se ejecuta por medio de una serie de etapas, que forman un proceso. Todo control esta compuesto de cuatro etapas: Dubrin 2001:

- 1) Establecimiento de patrones deseados.
- 2) Observación del desempeño.
- 3) Comparación del desempeño con los patrones deseados.
- 4) Acción correctiva.

El proceso de control actúa en el sentido de ajustar las operaciones a determinados patrones previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe. Esta información permite realizar una acción correctiva que es la base de control. El control implica una comparación con patrones previamente

establecidos para permitir que se implante la acción correctiva cuando ocurra un desvío que no puede aceptarse.

La acción correctiva apropiada puede implicar el ejercicio de autoridad y de dirección, aunque no necesariamente en todos los casos.

La acción correctiva apropiada puede ser también la revisión y alteración de los patrones existentes, di esto se establecieron de manera inadecuada, para ajustarlos a la realidad de los hechos o de las posibilidades de la empresa.

La administración crea mecanismos para controlar todo los aspectos posibles de las operaciones de la empresa. Para ambos, los principales usos de los controles empresariales son:

1) Estandarizar el desempeño, por medio de inspección, supervisión, procedimientos escritos o programas de producción;

2) Proteger de robos, desperdicios y abusos los bienes de la empresa, mediante exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoria y división de responsabilidades;

3) Estandarizar la calidad de productos o servicios que ofrece la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos;

4) Limitar la autoridad que esta siendo ejercida por las diferentes instancias de la empresa, mediante la descripción de cargos, directrices y políticas, reglas y reglamentos y sistemas de auditoria;

5) Medir y Dirigir el desempeño de los empleados utilizando sistemas de evaluación del desempeño de personal: supervisión directa, vigilancia y registro, incluida la información sobre producción.

El Subsistema de control de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, que tiene algunas operaciones y controles centralizados en el organismo de staff y otras descentralizadas y distribuidas en los organismos de línea. Se hace necesario un sistema integrado de recolección, procesamiento, almacenamiento y suministro de información importante de los recursos humanos para que tanto las recomendaciones y los servicios de staff como las decisiones de

líneas sean adecuados a cada situación. Lo importante es que dentro de la organización haya una base de datos de recursos humanos, que sea capaz de abastecer una sistema de información sobre el personal, además de un sistema de auditoria capaz de regular su funcionamiento.

Conceptos de Datos y de Información

Dubrin (2001) los datos “son los elementos que sirven de base para resolver los problemas o para la formación del juicio. Un dato es solo un índice, una manifestación objetiva posible de ser analizada subjetivamente, es decir, exige interpretación de individuo para poder manejarlo”. En sí mismo, cada dato tiene poco valor. Los datos permiten la obtención de información cuando están clasificados, almacenados y relacionados entre sí.

La información aislada también carece de significado, esta exige procesamiento para que pueda adquirir significado.

El termino procesamiento de datos designa la gran variedad de actividades que se llevan a cabo tanto en las organizaciones, y en los grupos sociales, como entre personas: Existe cierto volumen de datos o informaciones iniciales (en los archivos, en las expectativas o en la memoria) a los cuales se adicionan otros datos o informaciones posteriores (mayor volumen de datos, alteraciones, modificaciones) lo que provoca un nuevo volumen de datos o informaciones. De este modo, el procesamiento de datos es la actividad que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para transformarlos en información o para obtener otra información.

El procesamiento de datos puede ser:

1) Manual: cuando se efectúa manualmente, utilizando fichas, talonarios, mapas, etc. , con o sin la ayuda de maquinas de escribir o de calculadoras.

2) Semiautomático: cuando se utilizan maquinas de contabilidad en las cuales el operador introduce fichas o talonarios uno tras otro y después de recibir la ficha y los datos iniciales la maquina realiza numerosas operaciones consecutivas ya programadas sin la intervención de operador.

3) Automático: cuando la maquina programada para que realice determinado conjunto de operaciones desarrolla toda la secuencia sin que haya necesidad de intervención humana entre un ciclo y los siguientes.

Base de Datos en Recursos Humanos

La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad la base de datos es un conjunto de archivos relacionados lógicamente organizados de manera que se mejore y facilite el acceso a los datos y se elimine la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de la base de datos, porque los datos lógicamente relacionados permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo. Esto reduce incoherencias y errores que ocurren en razón de que se presentan archivos dobles. Es bastante común que existan software que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

El área de recursos humanos la base de datos puede obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

- 1) Datos personales de cada empleado que, conforman un registro de personal.
- 2) Datos de los ocupantes de cada cargo, que conforman un registro de cargos.
- 3) Datos de los empleados de cada sección, departamento o división, que constituyen un registro de secciones.
- 4) Datos de los salarios e incentivos salariales, que constituyen un registro de remuneración.
- 5) Datos de candidatos (registro de candidatos), de cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.

El sistema de información de recursos humanos obtiene datos e información de los empleados, el ambiente empresarial, del ambiente externo (mercado de trabajo, y restricciones legales, etc.) y del macroambiente (coyuntura económica, política, etc.) este flujo de datos experimenta un trabajo de recolección, procesamiento y utilización.

La elaboración de un sistema de información debe tener en cuenta el concepto de ciclo operacional utilizado tradicionalmente en contabilidad. Este concepto localiza cadenas de eventos que se inician fuera de la empresa, incluyen una cadena principal de eventos dentro de la organización y terminan en un punto externo a la empresa. Este permite identificar precisamente un punto inicial y un punto final que se relacionan entre sí por cadenas de eventos. Una vez que se han especificado los puntos inicial y final, se evita el riesgo de proyectar in sistema de información solo par un aparte de los flujos de información.

La información puede ser externa a la empresa (mercado de trabajo, mercado de recursos humanos, mercado de salarios, legislación laboral, sindicatos, organismos regionales del trabajo, etc.) o interna a la empresa (registro de empleados, de cargos y ocupantes, etc.).

Por otra parte, la información puede ser dirigida al nivel institucional o estratégico, al intermedio o al operativo, bien sea que se refiera a decisiones, seguimiento y control o ejecución, respectivamente. De cualquier manera, un sistema integrado de información de recursos humanos debe agrupar una variedad de información obtenida de datos provenientes de diversas fuentes.

Sistema de Información de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2007) el sistema de información es “el conjunto de elementos interdependientes (subsistema), lógicamente asociados, para que a partir de su interacción se genere la información necesaria par la toma de decisiones”. Como este subsistema de control de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, la gerencia de recursos humanos debe abastecer a todos los

organismos de información importante acerca de personal que existe en cada uno de los departamentos, unidades y secciones, para que los respectivos jefes administren a su personal de manera adecuada.

El montaje de un sistema de información de recursos humanos requiere observación sistemática y un análisis y evaluación de la empresa, o de sus subsistemas, y de sus respectivas necesidades de información. Un sistema de información debe identificar y agrupar todas las redes de flujos de información para que sea proyectada hacia cada grupo de decisiones. En lo fundamental, el sistema de información es la base de proceso decisorio de la organización.

Un sistema de información de recursos humanos utiliza, Dubrin (2001) como fuente de datos, elementos suministrados por:

- Base de datos de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Entrenamiento y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de salario.
- Registro y control de personal, respecto de faltas, atrasos, disciplina, etc.,
- Estadísticas de personal.
- Higiene y seguridad.
- Jefaturas respectivas, etc.

El sistema de información de recursos humanos debe planearse e implementarse para alcanzar determinados objetivos. El logro de estos objetivos es lo que permitirá evaluar la eficacia del sistema: Hacer que los organismos de línea puedan tomar decisiones adecuadas respecto de las personas.

Auditoria de Recursos Humanos

La auditoria de recursos humanos puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoria de

recursos humanos es mostrar como está funcionado el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que lleva a cabo.

El sistema de administración de recursos humanos necesita patrones capaces de permitir una continua evaluación y control sistemático de su funcionamiento.

Patrón es un criterio o un modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Por medio de la comparación con el patrón pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar que ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema, con el fin de que funcione mejor.

Según Chiavenato (2007) Se utilizan varios patrones, estos pueden ser:

1) Patrones de cantidad: son los que se expresan en números o en cantidades, como número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes, etc.

2) Patrones de calidad: son los que se relacionan con aspectos no cuantificables, como métodos de selección de empleados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño. Etc.,

3) Patrones de tiempo: consisten en la rapidez con que se integra e personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de las requisiciones de personal, etc.

4) Patrones de costo: son los costos, directos e indirectos, de la rotación de personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios sociales, de las obligaciones sociales, de la relación costo-beneficio del entrenamiento.

Los patrones permiten la evaluación y el control por medio de la comparación con:

1) Resultados finales: cuando la comparación entra el patrón y la variable se hace después de realizada la operación. La medición se realiza en términos de algo rápido y acabado, en el fin de la línea, lo cual presenta el inconveniente de mostrar

los aciertos y las fallas de una operación ya terminada, una especie de partida de defunción de algo que ya sucedió.

2) Desempeño: cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace simultáneamente con la operación, es decir, cuando la comparación acompaña a la ejecución de la operación. La medición es concomitante con el procesamiento de la operación. A pesar de que se realiza en forma simultánea, lo que quiere decir es que es actual, la medición se realiza sobre una operación en proceso y no terminada aún.

La comparación es la función de verificar el grado de concordancia entre una variable. La gerencia de recursos humanos se encarga de planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la vida del personal en la empresa. Parte de la ejecución de estas actividades la realizan los organismos de recursos humanos, en tanto que alguna parte de ella la realizan diversos organismos de línea. De este modo las actividades de recursos humanos planeadas y organizadas con antelación muestran durante su ejecución y control algunas dificultades y distorsiones que requieren ser diagnosticadas y superadas, con el fin de evitar mayores problemas.

La rapidez con que esto se haga depende de una revisión y auditoría permanentes, capaces de suministrar una adecuada retroalimentación para que los aspectos positivos puedan mejorarse y los negativos, corregirse y ajustarse.

La función de auditoría no es solo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es fundamentalmente educativo. Incluso cuando la auditoría está bien realizada permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas.

Inducción

La inducción para los empleados que ingresan a una organización es una parte esencial de la Administración de Recursos Humanos, y es considerada por algunos autores como parte del proceso de adiestramiento.

Dessler (2009) define la inducción como:

“ Un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevaleciente que espera la organización y sus departamentos”.

La mayoría de los trabajadores durante los primeros días en su nuevo empleo, están tensos y posiblemente con un alto nivel de ansiedad. La inducción tiene como finalidad minimizar estos problemas. Lo que se pretende con ella es presentar el empleado a la organización, para así facilitar su adaptación e integración a la misma.

Para Dolan, Schuler y Valle (2000) la inducción es “la actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los empleados en la organización, en los cometidos de su puesto de trabajo (...) y sirve para ofrecer información sobre la normas y la cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo”.

Según Mondy y Noe (2005) la inducción es “el ajuste dirigido a nuevos empleados con la compañía, el puesto y el trabajo” Otra definición es la de Decenzo y Robbins (2005) en la que la inducción es “el proceso de ayudar a que los trabajadores de reciente ingreso se adapten a su nueva organización y responsabilidades del trabajo”.

En el proceso de inducción el trabajador comienza a familiarizarse con la organización, facilita la integración del nuevo trabajador, haciéndolo sentir más seguro y dispuesto a efectuar su labor de manera eficiente. Es así como Werther y Keith (2004) señalan: “que independiente de las calificaciones que pueda tener un trabajo, por lo general necesita una orientación respecto a la organización donde se va a ingresar”.

Para Zaragoza (2006) la inducción “implica un proceso de preparación por parte de la organización, especialmente cuando se trata de cargos de dirección o especializados, implica un esfuerzo previo que le muestre al nuevo empleado que se le estaba esperando y que su contribución es importante y necesaria”.

El éxito de una organización radica en la forma como el nuevo empleado alcanza rápidamente un nivel de rendimiento adecuado, donde nace en él sentimientos de

logros que favorecen la motivación interna, la satisfacción con el trabajo y la identificación de la empresa.

Ahora bien, tal y como se mencionó anteriormente, en el IPM JMSM recae la responsabilidad de preocuparse para informar y desarrollar planes y programas de inducción bien planteados y realizados eficazmente lo cual dará como resultado una mejor comprensión del nuevo empleado para identificarse con los objetivos de la institución en pleno, esto permite al empleado administrativo y de servicio sentirse seguro de si mismo, ya que podrá desempeñar sus funciones satisfactoriamente.

No obstante, es importante destacar que este proceso de integración e identificación comienza desde el primer momento en que el empleado se encuentra en la fase de reclutamiento y se torna más fuerte una vez seleccionado. Durante esta selección se establece una relación un poco más precisa entre el aspirante y la institución; es en este momento donde informalmente se aclaran muchas dudas en la organización y del cargo a ocupar y además es cuando se da inicio a la inducción.

Con relación a lo anteriormente expuesto, se debe señalar que una vez que se ha concluido el proceso de reclutamiento y selección, el siguiente paso a seguir debe ser socializarlos y capacitarlos, es decir, suministrarles la información que requieran para conseguir el éxito en sus nuevos cargos, así como propiciar la integración entre sus compañeros de trabajo.

De acuerdo a este aspecto Chiavenato (2007), dice que:

“La socialización organizacional procura establecer, junto con el nuevo miembro las bases y premisas de funcionamiento de la organización, y cuál será su colaboración en este aspecto...la organización trata de inducir la adaptación del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos...”.

Para Stoner, Freeman y Gilbert (2006) la socialización y la capacitación se utiliza “para ofrecer a los empleados nueva información que necesitan para funcionar en forma cómoda y eficaz dentro de la organización”.

Cabe destacar que la socialización y la capacitación son factores importantes de la motivación. Para que los empleados se encuentren motivados deben pensar que su esfuerzo producirá satisfacciones y recompensas; y por medio de la inducción se

les proporcionará el conocimiento necesario para desempeñar adecuadamente sus labores y conseguir esas gratificaciones.

Actualmente es necesario que el empleado se adapte lo más rápido posible y se identifique con su trabajo y la empresa, por esto diseñar un programa de inducción genera grandes beneficios para ambas partes.

Propósitos de la Inducción

La inducción posee varios propósitos, Mondy y Noe (2005) destacan tres que podrían ser considerados como los principales:

a.- Facilitar el ajuste del nuevo empleado a la Organización: La inducción contribuye al empleado a ajustarse a la empresa, de manera formal como informal. De modo formal se quiere que el empleado sea productivo rápidamente, y para facilitar este proceso el trabajador debe conocer específicamente las características de su puesto. Informalmente es necesario realizar esfuerzos para integrar a las personas al grupo de trabajo. **b.-** Proporcionar información respecto de las tareas y las expectativas en el desempeño: Los trabajadores necesitan saber lo que se espera de ellos. Por lo tanto deben ser informados acerca de los requisitos que deben cumplir para aspirar, por ejemplo, a una promoción o a un aumento salarial. Así mismo se les debe explicar las normas de la empresa y de la unidad específica a la que han sido asignados. **c.-** Reforzar una impresión favorable: La compañía debe lograr que las personas que ingresan tengan una impresión favorable respecto a esta y su trabajo. Con la inducción se puede calmar la ansiedad y las inquietudes que pudieran tener los empleados con relación a su cargo. (Pág. 250)

El proceso de inducción es fundamental dentro de las instituciones de educación universitaria para dar la bienvenida a los trabajadores a su nuevo lugar de trabajo y en este influyen los procesos de socialización y la cultura organizacional. Aquí se busca integrar a los empleados de la mejor manera brindándoles la información más veraz y oportuna para que así se adapten mejor.

La inducción es considerada como importante por algunas instituciones universitarias, porque desde el punto de vista psicológico ésta es necesaria para conseguir individuos mejor integrados en las organizaciones así como también con

mayor disposición para cumplir su trabajo al conocer lo referente a su puesto y a la institución.

El proceso de inducción en el IPM JMSM debe ser primero de forma general en donde se da a conocer al personal administrativo y de servicio todos los aspectos referentes a la institución y luego se debe dar una inducción específica hacia el puesto de trabajo, sino se le brinda la suficiente confianza e información al personal que ingresa puede afectar de forma negativa su eficiencia y su satisfacción.

La importancia de la inducción es buscar que el empleado asimile la cultura de la organización y todos los aspectos referentes al lugar y al puesto de trabajo, para que de ahí en adelante el individuo se comporte como un miembro comprometido con la institución.

Importancia de la Inducción

La inducción del personal es un proceso que facilita la integración del nuevo trabajador en períodos de tiempos más cortos. La misma representa una disminución en los costos de la adaptación a la organización y a su cargo y a aumentar la rapidez con la cual se puede iniciar una actividad productiva.

Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción lo constituye el primer día de trabajo, el cual habitualmente está lleno de temor y de ansiedad. Este primer día está vinculado entre otras cosas con los nervios que pueden presentarse con los nuevos retos a enfrentar, y muy particularmente cuando aquellas personas que se someten a estas inducciones se están iniciando por primera vez en el mercado laboral.

Según Meighan (1996) la inducción tiene los siguientes beneficios:

- La buena inducción puede reducir costos de selección.
- La buena inducción puede ser un factor de motivación para el personal nuevo.
- La inducción se puede utilizar como una introducción de capacitación y desarrollo.
- La organización puede aprender del personal nuevo.

- La inducción puede tener un efecto benéfico sobre el personal antiguo.
- Reduce la ansiedad personal causada por un nuevo trabajo
- Compromete no solo al individuo con la organización sino que compromete a la organización con el individuo, brindándole adaptación, estímulo y seguridad social
- Reduce problemas potenciales.

Responsabilidades de la Inducción

Este aspecto más que cualquier otro, impone el éxito o fracaso de una inducción, es por ello que no debe delegarse en su totalidad al personal de recursos humanos.

Aunque los trabajadores de la Unidad de Personal del IPM JMSM pueden ser bastantes experimentados y estar bien informados, la existencia del supervisor inmediato permite explicar con claridad las expectativas en torno a su trabajo, así como motivar y aclarar muchas dudas en lo referente a las actividades a desempeñar.

En el IPM JMSM no existe un departamento de Recursos Humanos establecido, existe es la unidad de Personal la cual se encarga de cálculos salariales, HCM, reclutamiento y selección de personal, planes de carrera, entre otros. Por esto la responsabilidad del programa de inducción tendría que estar en un personal calificado, comprometido y con las competencias didácticas que amerita el recibimiento del personal que ingresa al IPM JMSM. Lo importante es que el encargado posea la pedagogía y didáctica necesaria para poder llevar a cabo dicho programa, claro con el apoyo de la unidad de personal y de alguna de las subdirecciones del instituto.

Por otro lado, el jefe de departamento, unidad o dependencia al cual ingrese el nuevo personal administrativo y de servicio debe cumplir con uno de sus principales roles en este proceso como lo es presentar al nuevo trabajador a los miembros del grupo de trabajo. Según Werther y Keith (2004) con el “fin de procurar una rápida aceptación e integración y cumplir con la mayor brevedad posible con los parámetros de productividad y calidad que se espera de él”.

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual o de objetivos múltiples se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos amplias categorías: los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Es común, que el grueso de la información provenga del representante de la unidad de personal que imparta el curso.

Además de presentar al personal administrativo y de servicio a su departamento, unidad o sección el supervisor o jefe inmediato debe continuar el proceso de inducción. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y es conveniente que esta fase del programa de inducción incluya la presentación del personal nuevo ingreso a los compañeros de trabajo. En ocasiones los de nuevo ingreso también deben ser presentados con personas que trabajan en otros departamentos y con quienes mantendrán diferentes relaciones. Estos aspectos los explica también el supervisor, quien puede aprovechar la ocasión para repasar con el nuevo personal la descripción de su puesto y los objetivos que se propone alcanzar.

En la sesión con su nuevo colaborador el supervisor le proporciona información específica sobre labores, requisitos, de seguridad, ubicación del puesto de trabajo, relación con otras personas de la organización, etc. Para que el programa de inducción sea genuinamente eficaz se necesita la participación activa del supervisor tanto como la del representante de la unidad de personal del IPM JMSM.

Programa de Inducción

El programa de inducción contiene la información que el trabajador de nuevo ingreso necesita saber, de forma tal que se integre rápidamente a su equipo de trabajo, pueda desempeñar sus labores satisfactoriamente y desarrollar un sentimiento de pertenencia hacia la empresa.

Según Sherman (2001) “Los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a la organización, políticas y procedimientos”

Para Steinberg (2003) los programas de inducción “permiten encauzar el potencial del ingresante en el mismo camino de los objetivos de la empresa”

Podemos decir entonces que el programa representa el medio más adecuado para dar a conocer la estructura de la compañía, las normas, valores y sus actividades. Igualmente establece los beneficios que se brindan y que es lo que se espera de cada uno del personal administrativo y de servicio que ingresa al IPM JMSM.

Aspectos que debe contener un Programa de Inducción

El formato de un programa de inducción varía de acuerdo a la institución, la cantidad de información y el número de personal que ingresa. De esta manera se pueden encontrar programas que son mas cortos en su aplicación y duración; todo esto va a depender de la importancia que le de la institución al. Proceso de inducción. Actualmente los programas son diseñados en computadoras, de fácil acceso para los empelados.

Según Meighan (1996) los principales aspectos que debe contener un programa de inducción, independientemente del formato en el que va a ser diseñado son:

- Bienvenida: Representa el saludo de la empresa al nuevo empleado, deseándole éxito en su gestión.
- Breve Historia de la Empresa.
- Misión y Visión.
- Organización: Como está estructurada la empresa, áreas departamentales y niveles organizacionales, empresas que la conforman, organigramas.
- Instalaciones, estructura física: Ubicación física de la oficina, número de teléfono, fax, correo electrónico, página web, etc.
- Planes y Beneficios: información acerca de planes como Adiestramiento, Evaluación del Personal y de los beneficios socioeconómicos más

importantes como vacaciones, utilidades, caja de ahorros, forma de pago, tipos de deducciones, etc.

- Condiciones de trabajo: el horario, el uso del carnet, equipos de seguridad, acceso a las diferentes instalaciones y cualquier otra información considerada de importancia para el nuevo trabajador.
- Normas de comportamiento interno: uso del teléfono, puntualidad, comidas, limpieza y orden, fotocopiado de documentos, etc.

Las personas encargadas, conjuntamente con los Jefes Inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción de la Organización.

El Programa de Inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en la UPEL y por ende en el IPM JMSM con la finalidad de mantenerlo actualizado.

Descripción general de un proceso de inducción y planteamientos iniciales

El propósito fundamental de un programa de inducción según Dubrin 2001, “es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución”, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos de la institución.

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos:

- Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.
- Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.

- Evaluación: evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

Es fundamental que se le de a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

Inducción General

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

Según Naranjo (2007) en esta etapa se deberá presentar, entre otros, los siguientes elementos:

- Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa.

- Presentación del video institucional y charla motivacional.

- Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.

- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.

- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).

- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
- Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor y vestier, salidas de emergencia y otros).
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

Sobre éste último punto, es importante resaltar que la salud ocupacional es responsabilidad del IPM JMSM y está a cargo de Unidad de Personal; por lo que es responsabilidad de los funcionarios con nivel de dirección y coordinación, ofrecer adecuadas condiciones de trabajo, controlar la adopción de medidas preventivas en el desarrollo de las actividades laborales y velar por la cobertura total del personal a su cargo.

De igual forma, el IPM JMSM debe atribuirle tanta importancia a la seguridad como a la producción, a la calidad y al control de los costos, ya que se trata de convencer al personal administrativo y de servicio de que él es responsable de la seguridad de su trabajo.

Inducción Específica

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del cargo a desarrollar dentro del IPM JMSM, profundizando en todo aspecto relevante del mismo. Es importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, sencilla y completa sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en como va a ser evaluada individual y colectivamente.

Generalmente esta etapa es liderada por el personal responsable del programa de inducción, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de

trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Entre otros, se deberá presentar la siguiente información según Naranjo (2007):

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.
- El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos: es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cual es el sistema de rotación de los turnos, etc.
- El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad.
- Los estándares o normas de seguridad por oficio: es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta.
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.

- Mecanismo y proceso para la dotación de ropas de labor: aún cuando parezca evidente, es necesario que el personal dirigente explique lo relativo a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar además lo concerniente al uso de los guardarropas y la reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.

- Equipos de protección personal requeridos en la sección: es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la consciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente.

Toda esta información debe tratarse con especificidad, dado que de ella dependerá en buena medida el nivel de desempeño del nuevo empleado administrativo y de servicio.

Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe de suministrar una copia personal administrativo y de servicio, para que los use como documentos de consulta permanente. El IPM JMSM debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo personal, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en éste proceso de inducción.

Evaluación

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal encargado del proceso de inducción debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el empleado administrativo y de servicio, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (reinducción, refuerzos y otros).

Esta evaluación se debe de hacer según Naranjo (2007), “con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador”.

Adicionalmente, es recomendable, realizar evaluaciones periódicas de algunos cargos y funciones específicas según criterios propios del IPM JMSM, ya que en el

día a día de la labores y ocupaciones, los procesos pasan a realizarse de forma mecánica, y pueden ser causal de errores de proceso, daños de equipos y hasta de promotores de riesgos accidentes.

Por último, es importante recalcar que se debe de mantener una motivación permanente del personal, ya que ésta es el impulso que permite mantener la continuidad de la acción. Un buen proceso de inducción, no merece terminar por falta de motivación.

Bases Legales

La legislación venezolana ha establecido una serie de normas con el objeto de orientar a las universidades y al personal que labora en ellas, entre el basamento legal que sustenta esta investigación se encuentra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela; La Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento que tratan aspectos relacionados con el desarrollo de personal.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999):

Artículo 87: “toda persona tiene derecho al trabajo y el deber a trabajar (...) El estado adoptará medidas para el control y promoción de mejoras...” este derecho debe ser garantizado plenamente al trabajador universitario.

Artículo 89: “el trabajo es un hecho social (...) la ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones (...) intelectuales de los trabajadores “para ello se deben conocer diversos principios: intangibilidad, irrenunciabilidad e integridad al trabajo y aplicarlos en cada caso.

Artículo 102: “la educación es un derecho humano y un deber social fundamental...” Este proceso de educación se relaciona con la propuesta del programa de inducción para el personal administrativo y de servicio que ingresa al IPM JMSM. Ya que ofrece el marco jurídico y no realiza distinciones entre los integrantes de la comunidad educativa, estudiantes, profesores, personal administrativo y de servicio.

Ley orgánica de educación (2009), este instrumento jurídico establece la directrices que se deben seguir en la educación universitaria.

Artículo 32: “la educación universitaria profundiza el proceso de formación integral y permanente de ciudadanos críticos y ciudadanas críticas, reflexivos o reflexivas, sensibles y comprometidos o comprometidas con el desarrollo de un país...” en concordancia con el tema desarrollado en esta ley se establece la participación de todos y de todas los integrantes de la comunidad educativa universitaria y por ende un personal tan importante como él administrativo y de servicio debe participar en el proceso de la formación de los ciudadanos críticos.

Artículo 34. Inciso 3. “Elegir y nombrar sus autoridades con base en la democracia participativa, protagónica y de mandato revocable, para el ejercicio pleno y en igualdad de condiciones de los derechos políticos de los y las integrantes de la comunidad universitaria, profesores y profesoras, estudiantes, personal administrativo, personal obrero y, los egresados y las egresadas”...

Ley Orgánica del Trabajo (1997), tiene la finalidad de normar las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social.

Artículo 24: “Toda persona tiene derecho al trabajo. El estado procurará que toda persona apta pueda encontrar colocación que le proporcione subsistencia digna y decorosa” En relación con la investigación se afirma que todo empleado administrativo y de servicio tiene derecho a desempeñarse en el IPM JMSM siempre que se cumpla con lo establecido.

Artículo 41: “...el empleado es aquel trabajador en cuya base predomina el esfuerzo intelectual” (...) Significa que el trabajo de los empleados administrativos y de servicio es calificado en todo su contexto.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Este capítulo refiere como se efectuó la investigación, el tipo de investigación, sistema de operacionalización de la variable, población y muestra, procedimiento metodológico.

Tipo y Diseño de la Investigación

El estudio puede enmarcarse como un Proyecto factible debido a la naturaleza que lo caracteriza y este puede definirse según lo señalado en el *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales* de la UPEL (2006) “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” La propuesta de un programa de Inducción que permita la mejor integración de los nuevos empleados administrativos y de servicio al Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez tendría como propósito fundamental solucionar a corto plazo el problema detectado. Esta investigación se fundamentará en una investigación de campo por tratarse del análisis de una realidad que se observa en el Instituto Pedagógico de Miranda.

Con respecto a la investigación de campo, tenemos que esta permite obtener información en el propio ambiente objeto de estudio, tal y como dice Sierra, Bravo (1985), citado por Ramírez, Tulio (1999): “es aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos en su ambiente natural” en cuanto al diseño Sabino (2002) define las investigaciones descriptivas como “aquellas que se proponen en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento” En el caso específico de esta

investigación, se realizará una descripción del contexto que permite el análisis de la necesidad de adiestramiento detectada.

Este diseño nos permitirá obtener información detallada del fenómeno que hemos estudiado, permitiendo la relación con él mismo a la vez que se logra el conocimiento de las variables estudiadas.

Población y Muestra

De acuerdo a Arias, F. (2006): la población es “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. La población que se tomó en cuenta para esta investigación es de 247 empleados del Instituto Pedagógico de Miranda distribuida de la siguiente manera: 175 administrativos y 72 de servicio.

La muestra que se seleccionó para la investigación fue de 73 trabajadores entre personal administrativo y de servicio que equivale a un 30% de la población, la cual es considerada como una muestra representativa de la población en estudio, Tulio Ramírez (1999) la define como “un grupo relativamente pequeño de una población que presenta características semejantes a la misma”.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para efectos de la recolección de información, se utilizó la técnica de la observación, por ser fundamental en todos los campos de la ciencia. La observación consiste en el uso sistemático de los sentidos orientados a la captación de la realidad que queríamos estudiar. El tipo de observación que se utilizó fue la simple o directa, ya que resulta útil cuando se trata de conocer hechos o situaciones que de algún modo tienen cierto carácter público, y permite recabar información de manera directa a la población objeto de estudio. La información que se puede obtener puede resultar

mucho más confiable que la que se obtiene por medio de entrevistas, cuestionarios, que estos medios a veces se ven afectados por muchas variables externas.

Como dice Sabino (2002) la observación es “el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación”. El instrumento en el cual se utilizó para plasmar y sistematizar la información obtenida mediante esta técnica fue el guión de observación de manera estructurada, con el objetivo de sistematizar la información relevante.

La otra técnica mediante la cual se recogió información fue la encuesta escrita, la cual se realiza mediante un cuestionario dirigido al personal administrativo y de servicio del IPM JMSM, ya que permite recabar información precisa de aspectos relativos a la investigación, y es un recurso que representa validez, confiabilidad, economía, y facilita la tabulación e interpretación de la información obtenida.

El cuestionario según Arias (2006) “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas...”

El instrumento se desarrolló a través del cuestionario de opinión conformado por 24 ítems de orden lineal y determinado por 4 alternativas de selección procesado con indicadores de tipo Likert. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), el escalamiento tipo Likert contiene interrogantes medibles de tres a siete alternativas de selección. La misma permitió conocer la opinión de los empleados administrativos y de servicio del IPM JMSM, sobre el proceso de integración cuando ingresaron a la institución.

Para analizar las respuestas, se consideraron las categorías que a continuación se señalan:

Cuadro N° 2. Criterios Porcentuales

Totalmente de acuerdo (TDA)	Corresponde a un equivalente entre 76% a 100%
Medianamente de acuerdo (MDA)	Corresponde a un equivalente entre 50% a 75%
Parcialmente de acuerdo (PDA)	Corresponde a un equivalente entre 26% a 49%
En desacuerdo (ED)	Corresponde a un equivalente entre 0% a 25%

Validez

Los instrumentos propuestos fueron validados a través de un juicio de expertos, para determinar su medición en lo que realmente se desea medir: su correcto contenido, diseño, redacción y la concordancia entre lo propuesto y los datos que desean obtener, es decir, según Palella y Martins (2006),

Consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología o construcción de instrumentos un ejemplar del instrumento con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. (Pág. 173)

Los instrumentos propuestos fueron validados para determinar su pertinencia en la obtención de los datos de investigación, su correcto contenido, diseño, redacción y la concordancia entre el estudio planteado y los datos que se precisa obtener y los que los instrumentos realmente ofrecen. Para ello se consultó expertos en metodología, gerencia y administración de recursos humanos.

Confiabilidad

Hernández, Fernández y Baptista (2006) definen la confiabilidad como “el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales, consistentes y coherentes” (p.276). Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual según estos autores “proporciona medidas de consistencia interna del instrumento” (ob. cit p.289).

Al respecto se cita a Ruiz (2002) que muestra las categorías conformadas con base a los valores de Alfa de Cronbach obtenido en un instrumento. Estas están representados por una escala que va del 0 al 1, mientras más cercano a 1 es el coeficiente obtenido más confiable será el instrumento (p.47).

A continuación se puede observar el cuadro siguiente:

Interpretación de la Confiabilidad

Rasgos	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

Nota. Datos tomados de <<Diseño de Instrumentos de Investigación y Evaluación Educativa>> por Ruiz B.C., 2002 Editorial CIDEG, Venezuela.

En el caso del instrumento utilizado en esta investigación se obtuvo el siguiente resultado:

Análisis de Confiabilidad de las siguientes variables Inducción y viabilidad de la propuesta según la Escala Alfa de Cronbach. (Ver Anexo A)

Coefficiente de Confiabilidad

Número de casos	Número de Ítems	Alfa
10	24	0.9911

Nota. Datos tomados de <<Diseño de Instrumentos de Investigación y Evaluación Educativa>> por Ruiz B.C., 2002 Editorial CIDEG, Venezuela.

El análisis indicó que el instrumento obtuvo una muy alta confiabilidad. Para procesar los datos se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 7.0 (2005) donde se agruparon los datos de acuerdo a la alternativa de mayor frecuencia, procediendo luego a analizarlos con relación a cada ítem.

Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Inducción <i>Definición operacional:</i> es una fase del proceso administrativo que se pone en práctica en las organizaciones, a través del cual se ofrece al personal de nuevo ingreso la información necesaria para que pueda sin demoras, con confianza y seguridad incorporarse a su puesto de trabajo y contribuir eficazmente en el logro de los objetivos y metas institucionales.	Organizacional UPEL	• Conocimiento de la Filosofía de gestión • Conocimiento de de la estructura organizativa	1, 2 3, 4
	Organizacional IPM, JMSM	• Conocimiento de la Filosofía de gestión • Conocimiento de de la estructura organizativa	5,6,7 8
	Administrativa	• Orientación clara y definida de los procesos • Ambiente de trabajo • Condiciones de trabajo ✓ Participación en las decisiones	9, 10 11, 12, 13 14,15,16 17
	Beneficios	✓ Asertividad en la información ✓ Vigencia de la información suministrada	18,19,20 21, 22, 23, 24
Viabilidad de la Propuesta <i>Definición operacional:</i> Estudio realizado con el único propósito de establecer si el programa de inducción es factible o no.	Factibilidad: Tecnológica Organizacional Financiera Legal	✓ Utilidad ✓ Productividad ✓ Urgencia	

Procedimiento Metodológico

En primer lugar, se realizó el diagnóstico de la situación problemática siguiendo los siguientes pasos: elaboración y validación de los instrumentos de recolección de datos. Aplicación de los instrumentos a las personas que forman parte del estudio. Análisis y tabulación de los resultados. Con base en los resultados obtenidos se analizaron con la finalidad de explorar las ideas, opiniones entre otros aspectos que permitieron la elaboración de la propuesta del programa de inducción.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Este capítulo está destinado a presentar los datos que fueron obtenidos a través de la aplicación del instrumento dirigido a los empleados administrativos y de servicios que laboran en el Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez Para esto se elaboró un cuadro de cada uno de los ítems que muestra la frecuencia y el porcentaje (%) de cada respuesta, al igual que sus respectivos gráficos. Así mismo, se expone el análisis de la información que fue realizado a través de la interpretación de los cuadros y gráficos.

Procedimiento de Análisis de los Datos

La información se obtuvo como producto de la aplicación de un instrumento de recolección de datos (cuestionario). A la muestra seleccionada (73 trabajadores entre personal administrativo y de servicio) una vez recogidos los datos se aplicó la estadística porcentual a través de la distribución de frecuencias Hernández, Fernández y Baptista (2006) “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías” (p.350) Una vez tabuladas todas las respuestas obtenidas de cada personal administrativo y de servicio, se procedió a reagrupar los datos en cuadros expresados en términos de frecuencias absolutas y éstos a su vez fueron expresados en términos de porcentajes. Lo que arrojó como resultado la necesidad de proponer un Programa de inducción para el personal administrativo y de servicio que ingresa al Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez

Presentación de los Resultados de la Investigación

La información recopilada a partir de la encuesta aplicada al personal que labora en el Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez, se presenta a continuación:

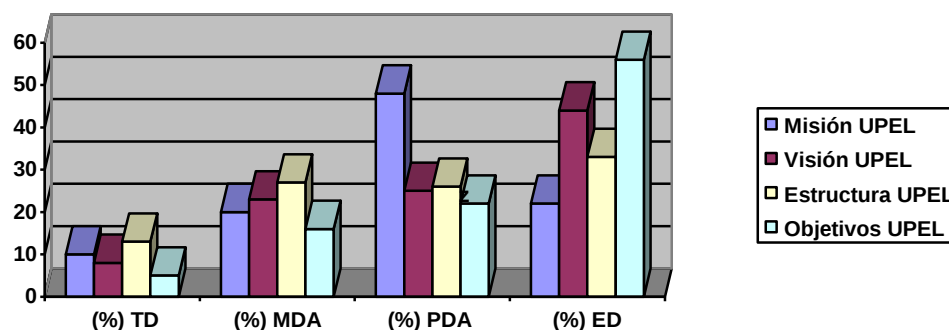
Cuadro N°1

Aspectos Institucionales UPEL Misión-Visión-Estructura-Objetivos

Items	TD	%	MDA	%	PDA	%	ED	%	Total
1	7	10	15	20	35	48	16	22	73
2	6	8	17	23	18	25	32	44	73
3	10	13	20	27	19	26	24	33	73
4	4	5	12	16	16	22	41	56	73

TDA Totalmente de acuerdo / MDA Medianamente de acuerdo / PDA Parcialmente de acuerdo / ED En desacuerdo

Grafico 1



El análisis de los resultados obtenidos muestra que el 70 % de los encuestados no se le proporcionó o se le proporcionó muy poca información sobre los aspectos institucionales de la UPEL, mientras que solo un 30 % de los consultados si recibió información sobre los aspectos institucionales de la UPEL, lo que produce un desconocimiento de la organización por parte de los empleados.

Información importante por demás ya que en esta se sustentan los demás parámetros sobre la institución en la cual los nuevos empleados van a ingresar.

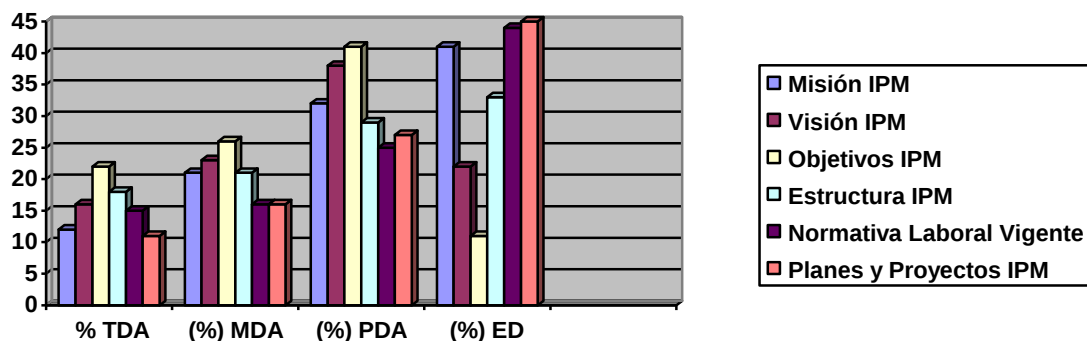
Cuadro 2

**Aspectos Institucionales IPM JMSM Misión-Visión- Objetivos-Estructura-
Normativa Laboral-Planes y Proyectos**

Items	TD	%	MDA	%	PDA	%	ED	%	Total
5	9	12	15	21	23	32	30	41	73
6	12	16	17	23	28	38	16	22	73
7	16	22	19	26	30	41	8	11	73
8	13	18	15	21	21	29	24	33	73
9	11	15	12	16	18	25	32	44	73
10	8	11	12	16	20	27	33	45	73

TDA Totalmente de acuerdo / MDA Medianamente de acuerdo / PDA Parcialmente de acuerdo / ED En desacuerdo

Grafico 2



Los resultados obtenidos reflejan que en un porcentaje muy elevado del personal administrativo y de servicio no recibieron información referente a los aspectos institucionales del IPM JMSM; Lo que demuestra un desconocimiento por parte de los empleados sobre los aspectos institucionales de la organización en la cual

laboran, en la institución donde pasan la mayoría del tiempo de sus vidas, esto puede contribuir con un bajo sentido de pertenencia hacia la organización.

Cuadro 3

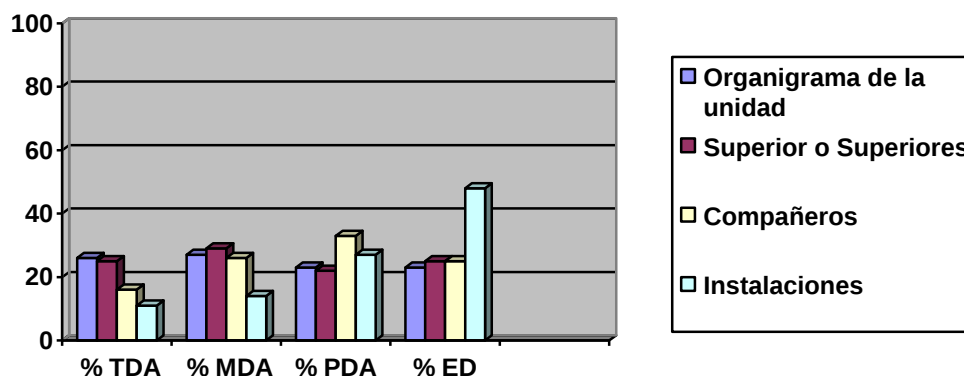
Aspectos Institucionales IPM JMSM

Organigrama de la Unidad-Superior o Superiores-Compañeros-Instalaciones

Ítems	TDA	%	MDA	%	PDA	%	ED	%	Total
11	19	26	20	27	17	23	17	23	73
12	18	25	21	29	16	22	18	25	73
13	12	16	19	26	24	33	18	25	73
14	8	11	10	14	20	27	35	48	73

TDA Totalmente de acuerdo / MDA Medianamente de acuerdo / PDA Parcialmente de acuerdo / ED En desacuerdo

Grafico 3



Los resultados indican que un 50% del personal administrativo y de servicio recibieron información sobre los aspectos arriba señalados, lo preocupante es que con referencia al ítem “Superior o Superiores” aproximadamente al 46% del personal encuestado recibieron muy poco o no recibieron información sobre quien o quienes iban a ser sus jefes inmediatos, pudiendo enredar muchos de los procesos dentro del IPM JMSM.

Cuadro 4

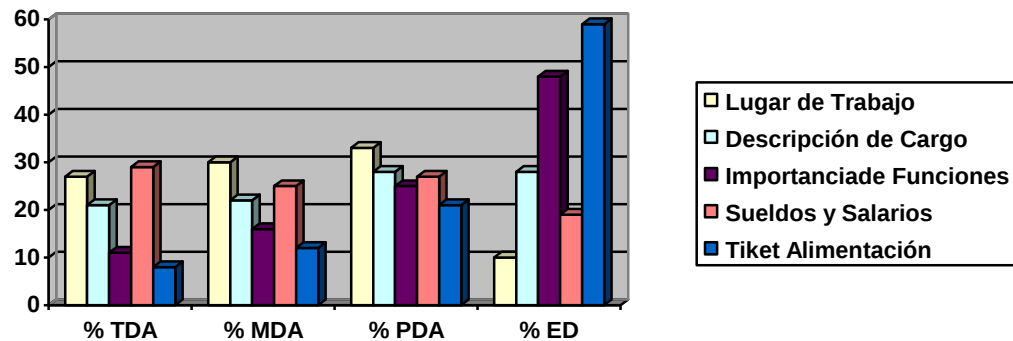
Aspectos Socioeconómicos

Lugar de Trabajo-Sueldos- Descripción del Cargo-Importancia del Cargo- Sueldos y Salarios-Ticket de alimentación

Ítems	TDA	%	MDA	%	PDA	%	ED	%	Total
15	20	27	22	30	24	33	7	10	73
16	15	21	16	22	21	28	21	28	73
17	8	11	12	16	18	25	35	48	73
18	21	29	18	25	20	27	14	19	73
19	6	8	9	12	15	21	43	59	73

TDA Totalmente de acuerdo / MDA Medianamente de acuerdo / PDA Parcialmente de acuerdo / ED En desacuerdo

Grafico 4



A través de los resultados, se observa que el 43% de los encuestados recibió muy poca información sobre los aspectos socioeconómicos. Elementos tan significativos para buen desarrollo y desenvolvimiento del personal, esta información se considera relevante para los miembros de la organización debido a que ayuda al proceso de socialización y de motivación.

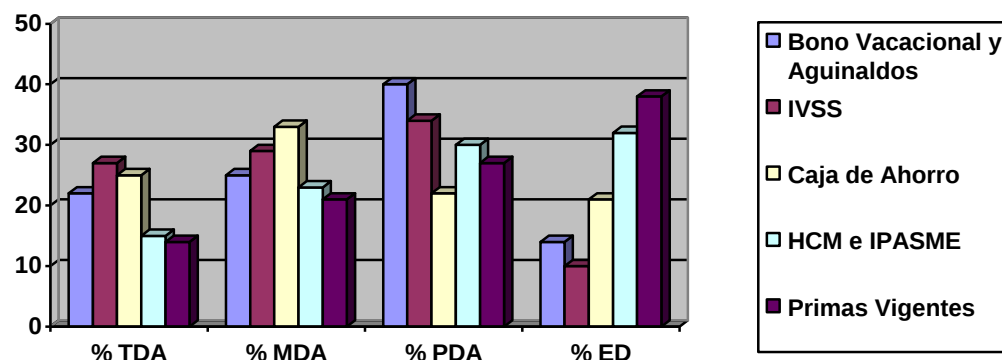
Cuadro 5 Aspectos Socioeconómicos

Bono Vacacional-IVSS-Caja de Ahorro-HCM, IPASME-Primas

Ítems	TDA	%	MDA	%	PDA	%	ED	%	Total
20	16	22	18	25	29	40	10	14	73
21	20	27	21	29	25	34	7	10	73
22	18	25	24	33	16	22	15	21	73
23	11	15	17	23	22	30	23	32	73
24	10	14	15	21	20	27	28	38	73

TDA Totalmente de acuerdo / MDA Medianamente de acuerdo / PDA Parcialmente de acuerdo / ED En desacuerdo

Grafico 5



Los Gráficos demuestran que aproximadamente un 44 % de los trabajadores no recibió o recibió muy poca información sobre los aspectos que mas le interesan al trabajador al momento de ingresar a la institución como los son los beneficios laborales, ya que estos influyen significativamente en la moral del trabajador. Es importante destacar que los beneficios contractuales son un pilar fundamental en el proceso de integración del empleado a la organización porque es una manera de

socializar e integrar al empleado que esta ingresando con la organización, sobre todo en la sociedad donde se vive actualmente.

Cabe destacar que uno de los principales beneficios de los programas de inducción es que reducen el nivel de angustia del nuevo personal. Al reducir la ansiedad, es más probable que el personal administrativo y de servicio del IPM JMSM desempeñe bien las nuevas responsabilidades al sentirse mejor integrados, éste personal requerirá menos atención por parte del jefe inmediato y por tal razón seria menos probable una renuncia temprana.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para que una institución opere al máximo de su efectividad, debe darle importancia a los programas de formación y de desarrollo de personal entre los que se encuentran los programas de inducción, programas de entrenamiento, entre otros los cuales le proporcionan la orientación necesaria al trabajador.

Para desarrollar y cumplir con los objetivos de una organización es muy importante una adecuada formación de los recursos humanos, la cual debe ser asumida como una actividad bien planificada y organizada, evitando así las improvisaciones.

En el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, se pudo diagnosticar la carencia de un proceso de inducción formal y estructurado, lo cual trae como consecuencia el desconocimiento por parte del personal administrativo y de servicio, quienes forman la base de la cultura de la organización, esto arroja una seria deficiencia en el proceso de integración e identificación del personal con la institución.

Lo anterior demuestra que éste personal no posee un conocimiento claro de la cultura de la organización, lo cual representa un serio problema a la hora de lograr la identificación, integración y sentido de pertenencia del personal con el Instituto, ya que la misión es la razón de ser de una organización, la define, la distingue de otras y lo hace única. La visión expresa la imagen a largo plazo que debe lograrse y los valores expresan un conjunto de creencias que guían el comportamiento y acciones de los empleados de una organización. A fin de lograr un punto de equilibrio y un conocimiento integro de cada uno de estos aspectos, que son las bases fundamentales a la hora de adaptar y mantener la cultura organizacional efectiva, se considera

indispensable agregar estos aspectos a los contenidos del programa de inducción diseñado.

Por medio de la interrelación que existe entre la inducción y la cultura organizacional, se puede asegurar el éxito organizativo y además se facilita la integración e identificación del personal con la institución.

El proceso de inducción tiene una significación fundamental en una organización, ya que es la base donde se crea y mantiene la cultura organizacional de la misma. Por ello resulta de suma importancia que el desarrollo de estos aspectos sea prioritario en IPM JMSM, ya que ellos le ayudarán a lograr los objetivos propuestos por la organización, traducido en éxitos para el futuro en beneficio de las partes involucradas.

Solventar las deficiencias de la institución en el área de inducción, resultó una necesidad real y sentida por el personal administrativo y de servicio del IPM JMSM. En cuanto a los resultados obtenidos se pudo evidenciar que la mayoría del personal administrativo y de servicio del IPM JMSM poseen poca información sobre los aspectos institucionales de la UPEL como la misión, visión, estructura y los objetivos. Así mismo, desconocen los aspectos institucionales del IPM JMSM como su normativa laboral, planes y proyectos. En lo referente a los aspectos socioeconómicos la mayoría del personal administrativo y de servicio no recibió o recibió muy poca información sobre estos puntos.

Para satisfacer dicha necesidad se consideró adecuado la propuesta de un Programa de Inducción, que permita facilitar la integración e identificación al personal que ingresa a la institución.

Es importante señalar que la implementación de un proceso formal de inducción que permita el desarrollo del personal de la institución en estudio es responsabilidad de la Unidad de Personal, la cual debe dirigir gran parte de sus esfuerzos al proceso de capacitación de sus empleados a fin de mejorar la calidad del mismo y obtener grandes y perdurables beneficios para la organización. Sin su apoyo ninguna propuesta alcanzará los objetivos previstos.

La propuesta diseñada se considera adecuada ya que se origina de las necesidades e intereses del personal administrativo y de servicio del IPM JMSM. Esta se basa principalmente en aspectos como la estructura y la cultura organizacional, ya que al ingresar al IPM JMSM sólo reciben charlas informales sobre aspectos como: beneficios socioeconómicos, calendario, horario de trabajo, instalaciones y el puesto de trabajo a desempeñar.

Recomendaciones

A continuación se presentarán una serie de recomendaciones que se consideran de gran importancia, ya que contribuirán al mejor desenvolvimiento del personal de la organización, y en especial para el Instituto Pedagógico de Miranda.

- El proceso de inducción debe ser aplicado al a todo el personal administrativo y de servicio que ingresa a esta institución, para luego implementarlo a todo el personal que labora actualmente en la organización, a fin de unificar los criterios que maneja el personal sobre la cultura de la organización.
- El programa de inducción cada cierto tiempo debe ser revisado, actualizado y modificado, en cuanto a contenidos y a estructura, esto con la finalidad de adaptarlo y acondicionarlo para afrontar los cambios que ocurran en el Instituto Pedagógico de Miranda.
- Se debe contar con una instalación adecuada donde se pueda realizar el proceso formal de inducción, con su correspondiente programa.
- Es recomendable establecer los horarios para el curso de inducción, de acuerdo a las características del personal que ingrese, lo cual evitará la pérdida de tiempo, costos, etc.
- El facilitador del proceso de inducción del IPM JMSM, debe contar con una serie de materiales didácticos como son el programa de inducción, videos, laptop, video beam, entre otros, los cuales ayudarán al personal en su proceso de integración e identificación con la organización.

- Es importante realizar un seguimiento al programa de inducción a través de una evaluación formativa constante, que abarque todos y cada uno de los elementos que lo conforman, esto a fin de optimizar los resultados de éste en función del desarrollo del personal administrativo y de servicio y en consecuencia el IPM JMSM.

CAPÍTULO VI

La Propuesta

En este capítulo se desarrolla el programa de inducción para el personal administrativo y de servicio que ingresa al Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, el cual se presenta como un modelo basado en la teoría de la administración de recursos humanos y los subsistemas de aplicación y desarrollo de recursos humanos analizados por Chiavenato (2007).

Presentación

La propuesta esta centrada en un programa de inducción para el personal administrativo y de servicio nuevo ingreso a la institución. La propuesta del programa, tiene como finalidad facilitar el proceso de integración y adaptación del personal administrativo y de servicio que es seleccionado en el instituto. Su propósito se dirige a que el nuevo personal administrativo y de servicio que ingrese aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindible y pertinentes para el desempeño exitoso del personal.

Este programa de inducción se considera como un proceso integrado por diferentes etapas, a través de las cuales los aspirantes deben pasara una vez seleccionados para el cargo ofertado. Dicho programa esta sustentado en la teoría de Administración de los Recursos Humanos expuesta por el autor Chiavenato (2007) en el cual se considera a la organización como un sistema de actividades coordinadas con un propósito definido y compartido por un equipo multidisciplinario y en donde la función gremial es determinate para el logro de los estándares de calidad.

Esta teoría es significativa para la gerencia de las universidades porque la educación es considerada como uno los pilares fundamentales de la sociedad y es primordial que el personal en todos sus niveles se encuentre entrenado para el trabajo que realiza en beneficio de la institución y de las personas que hacen vida en ella.

La inducción del personal es un proceso donde se le informa a los talentos humanos de nuevo ingreso, conocimientos, técnicas, destrezas académicas y temas legales que contribuyan a mejorar la atención del colectivo y por ende la función de la institución o departamento. En la inducción se sensibiliza a los recursos humanos con la organización, mediante acciones encaminadas a integrarlo y adaptarlo, con el fin de capacitarlos en función del mejoramiento cualitativo del trabajo a ejercer.

Partiendo de la propuesta del programa de inducción al personal de nuevo ingreso constituye un medio para que la gerencia de la institución cumpla su función docente, considerando los cambios e innovaciones humanísticas, culturales, tecnológicas y científicas; que día a día impone la sociedad; además de ser un instrumento que le permitirá el cumplimiento de su rol.

En el desarrollo del programa de inducción que se presenta se consideran estrategias y recursos propios de la administración de recursos humanos, los cuales son aplicables a la teoría de la Administración de Recursos Humanos; el programa se fundamenta en el contenido expuesto por Chiavenato y complementado por Martínez (2004).

Descripción del Programa

El programa de inducción se encuentra conformado por cinco (5) talleres:

- Taller N° 1** Introductorio.
- Taller N° 2** Aspectos Básicos de la Organización.
- Taller N° 3** Inducción General.
- Taller N° 4** Conociendo el ambiente de trabajo.
- Taller N° 5** Inducción en el Puesto.

Objetivos del Programa

Objetivo General

Facilitar el proceso de integración y adaptación del personal administrativo y de servicio que ingresa al Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez; a fin de propiciar el desarrollo de su sentido de pertenecía.

Objetivos Específicos

1. Establecer las relaciones que mantendrá el personal nuevo ingreso con la institución.
2. Informar al personal de nuevo ingreso sobre los principios rectores de la organización (visión, misión objetivos, valores, etc.) estructura organizativa, antecedentes históricos, reglamentos, proyectos y planes.
3. Informar al nuevo ingreso sobre las normas de disciplina y de seguridad.
4. Incrementar la integración grupal en la comunidad universitaria.
5. Mejorar los procesos comunicativos a través de la asertividad.

Administración del Programa

El programa de inducción esta dirigido al personal administrativo y de servicio nuevo ingreso a la institución, el cual deberá administrarse bajo la modalidad presencial, en forma de talleres teóricos-prácticos.

Para la administración de este programa se recomienda:

1. Establecer comunicación escrita a través de la unidad de personal, con los distintos jefes de unidades o departamentos según sea el caso, con el propósito de informar sobre el inicio del programa de inducción.
2. Informar la importancia del programa de inducción, de tal manera que el personal se sienta comprometido a participar.
3. Establecer la obligatoriedad del programa para los nuevos ingresos al instituto.

Lapso de Ejecución

A fin de tener una mejor efectividad del programa de inducción, éste debe ser implementado a partir del mes de Enero, luego cada tres meses en estos lapsos sí en estos lapsos se realizan ingresos a la institución o cuando exista la necesidad en algún departamento o unidad.

El programa de inducción se realizará en cuatro (4) sesiones de 6 horas cada una, ejecutando cada sesión de manera ínter diaria para así darle la oportunidad al nuevo ingreso de asimilar bien los contenidos proporcionados.

Unidad Ejecutora

La unidad encargada de administrar el programa de inducción será la unidad de personal, ésta tendrá la ayuda de un personal docente capacitado para prestarle un apoyo permanente al programa.

Estructura del Programa de Inducción

El programa de inducción dirigido al personal administrativo y de servicio que ingresa al Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, se encuentra estructurado en cuatro (4) etapas:

- I. Insumo (planificación y organización)
- II. Proceso (Desarrollo de los talleres teóricos-prácticos)
- III. Producto (Análisis de los Talleres)
- IV. Evaluación (Cumplimiento y aceptación de los beneficios)

Etapas de Insumo

Esta etapa está conformada por dos (2) elementos, con los cuales se le dará punto de partida al programa.

1. **Recurso Humano:** Lo conforman el Jefe de la Unidad de Personal, jefes de departamentos o unidades y facilitadores de los talleres.
2. **Recursos Materiales:** Lo conforman las instalaciones donde se llevaran acabo los talleres y los materiales propios a utilizar en el desarrollo de los mismos (papel, marcadores, lápices, bolígrafos, block de notas, carpetas, borrador, fotocopidora, CD, video beam, laptos, entre otros)

Etapas de Proceso

Esta etapa contiene el verdadero fin del programa de inducción al personal que ingresa a la institución, incluye actividades especialmente dirigidas a la puesta en marcha del programa, en ella se plantean dos subetapas: planeación e implementación las cuales permiten el desarrollo de los talleres.

1. **Planificación:** comprende la formulación de objetivos, contenidos, actividades, tiempo y evaluación.
2. **Implementación:** aquí deben cumplirse varias fases como son: coordinación, distribución de talleres y adecuación de los recursos.

Asimismo, en esta etapa se encuentra especificado el desarrollo del programa a través de las siguientes fases:

Fase I: Esta se encuentra integrada por un taller introductorio, el cual comprende la programación de bienvenida a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador y por ende al Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, técnicas grupales de motivación a fin de propiciar el acercamiento entre los facilitadores y los participantes.

Fase II: Esta Conformada por talleres que tratan el propósito fundamental de la organización; como el desenvolvimiento y comunicación dentro de la organización, conocimiento de los procesos de trabajo, la calidad en la realización de su trabajo, los principios rectores de la organización (visión, misión objetivos, valores, etc.) estructura organizativa, antecedentes históricos, reglamentos internos, proyectos y planes.

Fase III: Esta conformada por talleres de higiene y seguridad industrial, también por el conocimiento de los beneficios de índole general que ofrece la universidad y un recorrido por las instalaciones del instituto y

Fase IV: Esta ultima fase esta conformada por un taller con las autoridades del instituto, donde se le presenta a los compañeros de trabajo y la descripción del cargo, deberes y normas.

Es importante que exista coherencia y pertinencia entre lo que se le informa al nuevo empleado y la realidad que vive la organización.

Cada uno de los talleres se encuentra estructurado por objetivos, contenidos, actividades, duración y evaluación; además se entregará a cada participante una guía de apoyo para cada taller; las cuales serán diseñadas por la unidad de personal.

Etapas de Producto

Esta etapa comprende el análisis de los talleres desarrollados en el programa de inducción con el fin de retroalimentar el mismo y realizar los ajustes según sea el caso para procurar que en empleado se integre y se adapte oportunamente y de forma satisfactoria a la organización.

Etapas de Evaluación

Esta etapa se encarga de evaluar el cumplimiento de las actividades de inducción realizadas y un informe de adaptación del empleado, lo cual puede contribuir a determinar las debilidades y fortalezas del programa de inducción.

Capacitación de los Responsables de Ejecutar el Programa de Inducción

Es necesario realizar el proceso de sensibilización de los facilitadores y de las personas que estarán a cargo del proceso de inducción del nuevo empleado, ya que estos tendrán a su cargo el buen desarrollo de las diferentes actividades que se programen. Esta capacitación debe ser constante y puede consistir en una charla o un taller facilitado por un docente, con el objetivo de proporcionar información sobre las diferentes estrategias y técnicas de enseñanza que podrán utilizar durante el desarrollo del programa de inducción.

Participación del Nuevo Ingreso

Se sugiere que el nuevo empleado tenga la oportunidad de exteriorizar sus inquietudes, dudas, ideas, consultas y finalmente su opinión sobre las fortalezas y debilidades del programa de inducción realizado; esto puede realizarse mediante instrumento de heteroevaluación a ser completado por los participantes de la inducción.

Creación de un Ambiente Favorable

Es necesario que al personal de nuevo ingreso se le reciba en un ambiente agradable, con el propósito de disminuir la tensión e inquietud que tienen los recursos humanos en los primeros días laborando en la organización.

Es conveniente acondicionar el ambiente donde se impartirán los talleres lo más adecuado a las necesidades y objetivos de la sesión, con el propósito que el nuevo personal administrativo y de servicio sienta calidez, agrado por parte de la institución.

La impresión que el nuevo personal recibe durante los primeros días es fundamental para su integración y posterior éxito dentro de la organización. Todo lo que se haga o se deje de hacer en esos primeros días, probablemente es lo que mas recordará y ello es importante que el nuevo trabajador adquiera la sensación que es bien recibido y que se adaptará satisfactoriamente dentro de la institución.

Objetivos de los talleres del Programa de Inducción

Objetivo General

Desarrollar habilidades y destrezas conceptuales, procedimentales y actitudinales necesarias para facilitar el proceso de integración del personal administrativo y de servicio que ingresa al Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar actitudes favorables hacia el trabajo en equipo y la comunicación.
2. Exponer a los participantes los aspectos básicos de la organización.
3. Describir las condiciones y medio ambiente de trabajo.
4. Conocer el ambiente de trabajo y los beneficios generales que ofrece la universidad.
5. Explicar las funciones del cargo a desempeñar.

Durante los diferentes talleres se espera que el personal nuevo ingreso incorpore su experiencia y conocimientos previos al proceso de inducción, a fin de estructurar nuevos aprendizajes.

Orientaciones al Facilitador

El rol del facilitador mediante actividades programadas será promover la participación de todos, de tal modo que se tenga oportunidad de compartir información y conocimientos para que se produzca la retroalimentación necesaria en el fortalecimiento del proceso de inducción.

Al inicio de cada taller está planteada una discusión sobre los contenidos programáticos con los participantes, sobre la base de las experiencias previas desarrolladas por los mismos a fin de facilitar la discusión y promover el logro de los objetivos propuestos, bajo este esquema se recomienda:

- Propiciar un clima de confianza
- Revisar el contenido de las actividades y presentar la dinámica grupal.
- Introducir las modificaciones necesarias, considerando características del grupo.
- Promover las discusiones y resaltar las conclusiones en correspondencia con los objetivos del programa.
- Procurar que las actividades estén relacionadas a situaciones reales.

- Realizar actividades de cierre para obtener y registrar conclusiones.
- Elaborar el cronograma de actividades de acuerdo a la administración del tiempo y las exigencias del taller.

Orientaciones al Nuevo Ingreso que Participa en el Programa de Inducción

El participante del taller deberá:

- Revisar la guía orientadora.
- Reflexionar el contenido del material didáctico y discutirlo con los otros participantes.
- Cumplir con la actividad asignada según se le indica.
- Participar activamente en el programa de inducción a fin de lograr los objetivos del programa.

Taller Introductorio

Tiene como propósito fundamental que el personal e nuevo ingreso desarrolle actitudes favorables hacia:

- Disposición para el trabajo en equipo.
- Transferencias e intercambio de experiencias y conocimientos con el personal de la institución.
- La Participación activa en las situaciones de aprendizaje que requiere el taller, a partir de las orientaciones que determine el facilitador.
- La conformación de equipos de trabajo para el desarrollo de actividades grupales, previstas en cada taller.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006) **El Proyecto de Investigación**. (5ª ed) Venezuela. Editorial Episteme.
- Arias, F. (1994). **Administración de Recursos Humanos**. México. Editorial Trillas.
- Baldivia, B., Reyes, E., Maldonado, E. y Castillo, Y. (2010) ***Surgimiento y evolución de los recursos humanos, subsistemas de capacitación y formación ambiental***. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/recursos-humanos-subsistemas-capacitacion-formacion-ambiental.htm> [Consulta: 2010, octubre 10]
- Balestrini M. (2006). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. (7ª ed) Venezuela. Editorial BL Consultores Asociados.
- Barrios, A. (2008). **El patrón de comportamiento del personal directivo en cuanto a los procesos de liderazgo y toma de decisiones y su relación con la motivación de los docentes pertenecientes al liceo Antonio José de sucre, ubicado en Guarenas Miranda**. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en educación Mención Gerencia Educativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. IPM JMSM.
- Bautista, M. (2006). **Manual de Metodología de investigación**. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos**. El capital humano de las organizaciones (8ª ed). Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). **Introducción a la Teoría General de Administración**. (7ª ed). México. McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999). Gaceta oficial N° 36.860. Diciembre, 30, 1999.
- Decenzo, D. y Robbins, S. (2005). **Administración de Recursos humanos**. (8ª ed) México. Editorial. Limusa,
- Dessler, G. (2009). **Administración de Personal**. (11ª ed.). México. Pretince Hall.
- Dolan, Schuler y Valle. (2000) **La Gestión de los Recursos Humanos**. México McGraw-Hill.

- Dubrin A. (2001) **Fundamentos de Administración**. México. Editorial Soluciones Empresariales.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001) **Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos**. (10ª ed.) Chile. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, F. y García, I. (2007) ***La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados***. [Documento en línea]. Disponible: <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0032007068.pdf>. [Consulta: 2009, marzo 20].
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) **Metodología de la investigación**. (4ª ed) México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Hernández, S. (2004) **Introducción a la administración** (4ª ed.) México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Herrera, C. (1999) **Diseño de un manual de inducción para los empleados que ingresan a la Notaría Duodécima del Municipio Libertador**. Tesis de Grado no publicada. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Kootntz, H y Wellhrich, H. (2006). **Administración una perspectiva global**. (12ª ed). México. Editorial McGraw-Hill.
- Jofre, R. (2007) ***Programa de inducción ¿para qué sirve?*** [Documento en línea]. Disponible:<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/importancia-del-programa-de-induccion-y-capacitacion.htm>. [Consulta: 2009, febrero 15].
- Ley orgánica de educación** (2009). Gaceta N° 5.929. Agosto, 15, 2009
- Ley orgánica del trabajo de la República de Venezuela** (1997). Gaceta N° 5.152 (extraordinario). Junio, 19, 1992.
- López, C. (2001) ***La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, Teoría y pensamiento administrativo***. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/jerarquia.htm>. [Consulta: 2009, junio 26].
- Martínez, L. (2004) ***Administración de recursos humanos***. [Documento en línea]. Disponible:<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>. [Consulta: 2009, septiembre 26].

- Meighan, M. (1996) **Programas de Inducción, Entrenamiento, Diseño y Ejecución**. Colombia. Editorial Colombia.
- Melinkoff, R. (2008). **Los procesos Administrativos**. Caracas. Editorial Panapo.
- Mondy, W. Y Noe, R. (2005) **Administración de Recursos Humanos**. (7ª ed). México. Editorial Prentice Hall
- Naranjo, B. (2007). *Formación y Capacitación Del Talento Humano* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/consideraciones-para-un-proceso-de-induccion-y-capacitacion.htm> [Consulta: 2010, Mayo 04].
- Palella, S. y Martins, F. (2006) **Metodología de la investigación cuantitativa**. (2ª ed.) Caracas. Editorial Fedupel.
- Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS). (2005). Versión 7.0
- Peña, M. (2008) **Propuesta de un plan de acción basada en la dinámica de grupo como disciplina aplicada al comportamiento organizacional dirigido a lo directores de los planteles oficiales adscritos al distrito escolar N° 1 región capital**. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en educación Mención Gerencia Educativa. Miranda, Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Ramírez, T. (1999). **Cómo hacer un proyecto de investigación**. (3ª ed). Caracas. Carnel, C.A.
- Requeijo, D. (2008). **Administración y gerencia**. (1ª ed.) Venezuela. Editorial Biosfera.
- Reyes Ponce, A. **Administración de Personal**. (2000) Relaciones Humanas. I Parte. México. Editorial Limusa.
- Reza, J. (2002) **El ABC del Instructor**. (1ª edición) México. Editorial Panorama.
- Reza, J. (2007) **Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones**. (1ª ed) México. Editorial Panorama.
- Rivero, E. (2008). **Diseño de un programa de capacitación comunicacional para la optimización del clima organizacional dirigido al personal docente de la unidad educativa estatal Juan Vicente González Edo. Miranda**. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en educación Mención Gerencia Educativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. IPM JMSM.

- Robbins, S. (2004). **Comportamiento organizacional**. (10ª ed). Prentice Hall. México.
- Robbins, S. (2005). **Fundamentos del comportamiento organizacional**. (8ª ed). México. Prentice Hall.
- Ruiz, C. (2002). **Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su Diseño y Validación**. (2ª ed.) Caracas. CIDEG.
- Sabino, C. (2002). **El proceso de investigación**. Caracas. Editorial Panapo.
- Sherman, A.; Bohlander, G. Y Snell, S. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. 11º Edición. México. Editorial International Thompson Editores.
- Steinberg, L. (2003) *Empleo, contratación y despido*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/indiccion.htm>. [Consulta: 2010, Junio 23].
- Stoner, Freeman y Gilbert. (2006). **Administración**. (6ª ed). México. Editorial Prentice Hall.
- Toledo, Y. (1996). **Propuesta de un programa de capacitación y actualización gerencial dirigido a directores y subdirectores de los institutos y colegios universitarios públicos del país**. Trabajo presentado como requisito para optar al título de magíster en educación mención gerencia educacional. Miranda, Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- UPEL (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Fedeupel. Caracas.
- Werther, J. y Keith, D. (2004). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. (5ª ed). México. Editorial Mc Graw-Hill
- Zaragoza, N. (2006). *Proceso de contratación de personal*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.htm>. [Consulta: 2010, junio 10].

Anexos

Anexo A

Análisis de Confiabilidad

ANEXO A

Análisis de confiabilidad

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

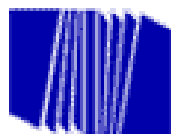
N of Cases = 10,0

N of Items = 24

Alpha = 0,9911

Anexo B

Instrumento de Recolección de Datos



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN GERENCIA EDUCACIONAL



**Cuestionario dirigido al personal administrativo y de servicio que labora
en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.**

Con el objetivo de recopilar información relacionada con la necesidad de un taller de inducción para el personal que ingresa a esta institución, a continuación se presentan una serie de ítems con una escala del 1 al 4. Usted debe seleccionar solo una (1) opción de respuesta, entre las diferentes alternativas planteadas, y marcar con una equis (X) la opción elegida, dentro de su casilla o celda correspondiente.

Los datos por usted suministrados, serán utilizados con fines totalmente estadísticos y su publicación será estrictamente utilizada para el trabajo de grado del Lic. Víctor Jesús Belisario Machado, en el subprograma de Maestría en Educación Mención Gerencia Educacional de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico de Caracas, el cual propone la necesidad de crear un taller de inducción para personal administrativo y de servicio con la finalidad de optimizar la integración del personal que ingresa en la mencionada institución.

Se indica en el recuadro, el significado de cada abreviatura con su correspondiente valor numérico para el llenado correcto del cuestionario:

1. Totalmente de acuerdo..... TDA
2. Medianamente de acuerdo MDA
3. Parcialmente de acuerdo..... PDA
4. En desacuerdo..... ED

Algunas recomendaciones:

- Lea el cuestionario antes de comenzar a responder
- Tómese el tiempo que crea necesario

- Por favor no deje ninguno de los ítems sin responder
- El cuestionario es anónimo, por favor no lo firme
- Revise el cuestionario antes de entregarlo

Muchas gracias por su colaboración.

Durante las dos (2) primeras semanas de su ingreso al Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez, le proporcionaron información sobre

Nº	Ítems Señale su opinión de acuerdo a los siguientes enunciados	TDA	MDA	PDA	ED
1	La Visión de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador				
2	La Misión de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador				
3	La Estructura Organizativa de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador				
4	Los Objetivos de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador				
5	La Misión del Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez				
6	La Visión del Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez				
7	Los Objetivos del Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez.				
8	La Estructura organizacional del Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez.				
9	La normativa laboral vigente del personal administrativo y de servicio del Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez				
10	Los Proyectos y planes de Gestión del Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez.				
11	El Organigrama Funcional de la Unidad, sección, subdirección en la que ingresó.				
12	¿Quien sería su jefe (a) inmediato? (a) y las funciones que tiene dentro del Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez				
13	Quienes serían sus Compañeros de trabajo y la vinculación laboral que tendría con ellos.				
14	Las Instalaciones del Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez.				
15	Su lugar de trabajo (oficina, escritorio, cubículo, etc.)				
16	La descripción de su cargo (funciones, materiales, horario, a quien responde, a quien supervisa)				
17	La importancia de su cargo para el desarrollo armónico de las funciones dentro del Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez				
18	Los sueldos y salarios vigentes para el personal administrativo y de servicio del Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez				
19	Bono de alimentación vigente por jornada de trabajo				
20	El bono vacacional vigente (días) para el personal administrativo y de				

	servicio del Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez				
21	El beneficio del seguro social vigente				
22	La caja de ahorro del personal administrativo y de servicio del Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez				
23	El seguro de vida vigente para el personal administrativo y de servicio del Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez (HCM Bolivariana de Seguros y Reaseguros) IPASME				
24	Las primas vigentes (hogar, hijos, profesionalización, entre otras)				