



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**EVALUACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN PROCESO DE
INDUCCIÓN GENERAL PARA EL PERSONAL ENTRANTE EN
LA SECRETARÍA DE ENERGÍA, RECURSOS NATURALES,
AMBIENTE Y MINAS DE HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**ANA RAQUEL DÍAZ LAMOTHE
MARÍA YAMILETH PALACIOS SIERRA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C., HONDURAS, C.A.

JULIO, 2016

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**EVALUACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN PROCESO DE
INDUCCIÓN GENERAL PARA PERSONAL ENTRANTE EN LA
SECRETARÍA DE ENERGÍA, RECURSOS NATURALES,
AMBIENTE Y MINAS DE HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR

HENRY LEONEL ANDINO VELÁSQUEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN EVALUADORA

PATRICIA VILLALTA

FERNANDO PEÑA CABUS



FACULTAD DE POSTGRADO

EVALUACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL AL PERSONAL ENTRANTE EN LA SECRETARÍA DE ENERGÍA, RECURSOS NATURALES, AMBIENTE Y MINAS DE HONDURAS

AUTORES:

**ANA RAQUEL DÍAZ LAMOTHE
MARÍA YAMILETH PALACIOS SIERRA**

RESUMEN

Los Programas de Inducción son herramientas clave para cimentar la relación entre los empleados y su lugar de trabajo, permiten moldear el comportamiento del personal de nuevo ingreso a los regímenes organizacionales; facilitan su integración y como resultado encamina el buen desempeño. El presente proyecto se realizó en la Secretaria de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas; con la finalidad de evaluar el efecto que la falta de un proceso formal de orientación tiene sobre ellos, y así, desarrollar una propuesta que integre lo resultados de la investigación. Para el proceso metodológico se recurrió a dos fuentes de información, una indagación documental y una exploración de campo. La segunda metodología consistió en la aplicación de una encuesta a los colaboradores de la institución que cumplían con los criterios de la población definida, y el desarrollo de una entrevista con la jefatura de las diferentes unidades. Los resultados de ambas estrategias coinciden en que es necesario un programa de inducción para reducir el periodo de adaptación e incrementar la productividad inicial de los nuevos empleados; adicionalmente, se identificaron los elementos que deben ser incorporados en el mismo. Se recomienda a la Sub-Gerencia de Recursos Humanos, la formalización del proceso de orientación y la consideración del Programa de Inducción propuesto para mejorar el desempeño general de la organización.

Palabras Claves: Adaptación, Desempeño, Inducción, Integración, Orientación



GRADUATE FACULTY

ASSESSMENT OF THE NEED OF A GENERAL INDUCTION PROCESS FOR THE INCOMING PERSONNEL AT THE SECRETARIA DE ENERGÍA, RECURSOS NATURALES, AMBIENTE Y MINAS OF HONDURAS

AUTHORS:

**ANA RAQUEL DÍAZ LAMOTHE
MARÍA YAMILETH PALACIOS SIERRA**

ABSTRACT

Induction programs are key tools to build the relationship between employees and their workplace; they shape the incoming personnel's behavior to the organizational regimes; they ease the integration process and as a result it; guides them into good performance. This project was conducted at the Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas (Department of Energy, Natural Resources, Environment and Mining), aiming to assess the effect that the lack of a formal orientation process has on their employees, and thus, develop a proposal that integrates the research results. For the methodological process to two sources of information were used, a documentary research and field exploration. The second methodology involved the application of a survey to the employees of the institution who met the criteria defined for the population subject to analysis, and the development of an interview with the different unit heads. The results of both strategies concur that an induction program is necessary to reduce the adaptation period and increase the initial productivity of new employees; additionally, the elements that should be incorporated therein were identified. As a recommendation, the Human Resources Section should address the formalization of the orientation process and consider the proposed Induction Program to improve the organizational performance.

Key Words: Adaptation, Performance, Induction, Integration, Orientation

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi fortaleza y por proveerme con los recursos y sabiduría necesaria para escalar otro peldaño en mi vida académica y profesional. A mis papás, José Díaz y Eva Lamothe, quienes no se han medido en sacrificios y bondades para formarme con virtudes y encaminarme en el camino del éxito. Su amor, palabras de aliento y mi deseo por hacerlos enorgullecer ha sido siempre mayor mi motivación. Mi admiración y agradecimiento hacia ellos es infinita. A mis hermanas, Sara y Rocío, que colman mis días de emoción y apoyo incondicional. A mi querida amiga Carmen Cabañas, quien me contagia con su determinación, perseverancia y ejemplo de superación. A mi compañera, María Yamileth Palacios, por su infalible dedicación, esfuerzo y simpatía a lo largo de este proyecto. Si su ayuda no hubiera sido posible.

Ana Raquel Díaz Lamothe

Dedico este trabajo primeramente a Dios por brindarme la sabiduría y fortaleza cuando más lo necesité. A mi padre, José Luis Palacios, a quien admiro mucho y es mi más grande héroe. A mi madre, Yamileth Sierra, por su dedicación y amor incondicional. A mis hermanas, Ritza y María José Palacios, por siempre darme ánimos y ser mi brazo derecho en todo momento. A mi esposo, Darwin Puerto, por su amor, comprensión y transmitirme entusiasmo en los momentos difíciles. A mi hija, Kamilah Puerto, mi mayor motivo de superación y por quién todo esfuerzo vale la pena. A mis primas Anaesy, Daryela y Maira, que más que primas son hermanas para mí. A mi amiga, Eloísa Lagos, que desde el inicio ha estado conmigo en este largo recorrido. En especial a mi compañera de proyecto, Ana Raquel Díaz, que con los conocimientos compartidos, dedicación y esmero logramos culminar este sueño, sin su apoyo este proyecto no hubiera sido posible.

María Yamileth Palacios Sierra

AGRADECIMIENTO

En primer lugar queremos agradecer a Dios por todas sus bendiciones en nuestras vidas, por la paciencia y fuerza brindada en cada etapa del proyecto, permitiéndonos superar cada dificultad presentada a lo largo del camino y ser nuestro guía para culminarlo con éxito.

Gracias a la Universidad Tecnológica Centroamericana por habernos dado la valiosa oportunidad de complementar nuestra educación en tan prestigiosa casa de estudio. A todo el equipo administrativo por su cordial atención y gestión en todo momento. Agradecemos a todo el personal docente por permitirnos aprender de sus invaluable experiencias y conocimientos.

Al Dr. Henry Andino, por aceptar el reto de ser nuestro asesor metodológico y temático; sus recomendaciones y asesoramiento enriquecieron el desarrollo de esta investigación. Valoramos la confianza depositada en nosotras, además de su ayuda e inquebrantable paciencia a lo largo del proceso.

Al distinguido Ministro de la Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas, el Ing. José Antonio Galdames, por abrirnos las puertas de tan cálida institución para realizar el presente proyecto.

Gracias al Lic. Oscar René Mejía, jefe de la Sub-Gerencia de Recursos Humanos y su unidad de trabajo por el interés y empeño que demostraron desde el primer momento. Su asistencia hizo de esta una grata y provechosa experiencia que aporta mucho a nuestra formación profesional.

Y, un agradecimiento especial a todo el personal de MIAMBIENTE que desinteresadamente brindo su ayuda. Fue un privilegio contar con su colaboración.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.1 INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | 4 |
| 1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN..... | 6 |
| 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO..... | 6 |
| 1.4.1 OBJETIVO GENERAL | 6 |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 6 |
| 1.5 JUSTIFICACIÓN..... | 7 |
| 1.6 DELIMITACIÓN..... | 8 |
| 1.7 DEFICIENCIAS..... | 8 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 9 |
| 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 11 |
| 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO | 11 |
| 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO..... | 13 |
| 2.2 TEORÍA DE SUSTENTO | 18 |
| 2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS | 18 |
| 2.2.2 ANTECEDENTES DE METODOLOGÍAS PREVIAS | 19 |
| 2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS | 20 |
| 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN | 27 |
| CAPÍTULO III. METODOLOGÍA | 29 |
| 3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA..... | 29 |
| 3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 29 |
| 3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN..... | 30 |
| 3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 31 |
| 3.3.1. POBLACIÓN | 32 |
| 3.3.2. MUESTRA..... | 32 |
| 3.3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS..... | 33 |

| | | |
|--------|--|-----------|
| 3.4. | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS..... | 33 |
| 3.4.1. | INSTRUMENTOS | 33 |
| 3.5. | FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 34 |
| 3.5.1. | FUENTES PRIMARIAS..... | 34 |
| 3.5.2. | FUENTES SECUNDARIAS | 34 |
| 3.6. | PLAN DE ANÁLISIS | 35 |
| | CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS | 36 |
| 4.1 | DIAGNÓSTICO..... | 36 |
| | CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 46 |
| 5.1 | CONCLUSIONES | 46 |
| 5.2 | RECOMENDACIONES | 47 |
| | CAPÍTULO VI. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL..... | 48 |
| 6.1 | ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN | 49 |
| 6.1.1 | INDUCCIÓN GENERAL..... | 50 |
| 6.1.2 | INDUCCIÓN ESPECÍFICA..... | 512 |
| 6.2 | RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCCIÓN | 523 |
| 6.3 | CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION..... | 54 |
| 6.4 | EVALUACIÓN..... | 55 |
| 6.4.1 | INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN | 55 |
| 6.4.2 | INDICADORES..... | 517 |
| | BIBLIOGRAFIA | 59 |
| | ANEXOS | 62 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Cursos Virtual de Aprendizaje para los colaboradores de SEFIN..... | 15 |
| Tabla 2. Comparación de Estructuras de Programas de Inducción | 23 |
| Tabla 3. Plan de Análisis de Variables | 35 |
| Tabla 4. Análisis de la variable Tiempo de Integración | 40 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Organigrama de MIAMBIENTE..... | 17 |
| Figura 2: Relación entre variable independiente y dependientes. | 30 |
| Figura 3: Proceso de Investigación..... | 31 |
| Figura 4: Estratificación de la muestra | 38 |
| Figura 5: Porcentaje de colaboradores que recibieron información al momento de ingresar a MIAMBIENTE según su antigüedad. | 37 |
| Figura 6: Variables afectadas por la falta de información | 38 |
| Figura 7. Metodología más eficiente para el proceso de inducción..... | 43 |
| Figura 8. Perspectivas del periodo de adaptación y el tiempo requerido para alcanzar nivel óptimo de desempeño. | 44 |
| Figura 9. Propuesta de Programa de Inducción. | 49 |
| Figura 10. Recursos necesarios para implementación de Programa de Inducción..... | 52 |
| Figura 11. Cronograma de Implementación. | 53 |
| Figura 12. Primera evaluación del Programa de Inducción..... | 55 |
| Figura 13. Segunda evaluación del Programa de Inducción..... | 56 |
| Figura 14. Indicadores de evaluación. | 57 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1: Preguntas para las Encuestas a los Colaboradores..... | 62 |
| Anexo 2: Preguntas para la entrevista con los Jefes de Departamento..... | 65 |

AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, Distrito Central, 02/05/2016

LICENCIADO

OSCAR RENÉ MEJÍA

SUB-GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
SECRETARÍA DE ENERGÍA, RECURSOS NATURALES,
AMBIENTE Y MINAS, MIAMBIENTE
100MTS AL SUR DEL ESTADIO NACIONAL

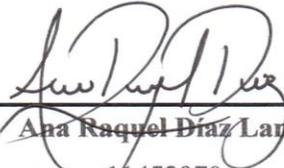
Estimado Lic. Mejía:

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnas de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Investigación previo a obtener nuestro título de Maestría en Dirección Empresarial.

Hemos seleccionado como tema **Evaluación de la necesidad de un proceso de inducción general para el personal entrante de la Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas de Honduras**, por lo que estaríamos muy agradecidas de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar encuestas y entrevistas tanto a los colaboradores como a los Jefes de las direcciones o unidades que conforman la Institución.

A la espera de su aprobación nos suscribimos de Usted.

Atentamente,



Ana Raquel Díaz Lamothe
11453070



María Yamileth Palacios Sierra
11453043

Por este medio, La Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.



(Nombre y sello del Director/Gerente)



CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años, la gestión del recurso humano en el sector público de Honduras ha sido señalada por débil y deficiente, a pesar de contar con un elevado número de personal adscrito a dichas entidades. Por esta razón, es una necesidad inminente atenderlas de forma inmediata, implementando técnicas adecuadas que maximicen beneficios para los entes gubernamentales y el personal que les conforma.

La inducción es una herramienta altamente eficiente para estimular en los empleados una conducta positiva en el desempeño de las labores desde la etapa inicial.

Lastimosamente, en las Secretarías de Estado de Honduras estos procesos de inducción de personal han sido considerados innecesarios y llevados de una forma superficial o descuidada; sin embargo es crucial que dicha herramienta sea planificada y desarrollada de forma estratégica por los responsables de gestionar el recurso humano en las entidades gubernamentales.

Ante este panorama, se realizó un análisis de las deficiencias que los colaboradores de Secretaria de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Mines presentan en su desempeño inicial; y adicionalmente, se definen los beneficios que la implementación de un programa de inducción general representa tanto para el personal de nuevo ingreso como para la Institución. El presente documento está dividido en cuatro capítulos.

En el primer capítulo, se realizó el planteamiento de la problemática en cuestión, la definición de las preguntas y objetivos de investigación que trazaron el norte del presente proyecto, culminando con la justificación y la delimitación del mismo.

En cuanto al segundo capítulo, se exploran las teorías que fundamentan el proyecto; enfocadas a la importancia de la administración del recurso humano y a la gestión apropiada del capital humano en las administraciones públicas, proveyendo una noción amplia del entorno. Así

mismo, el referente teórico soporta el conocimiento sobre la inducción de personal, sus implicaciones y los elementos claves que debe poseer el mismo.

Por otro lado, el tercer capítulo justifica los métodos utilizados en la presente investigación, estableciendo las variables dependientes e independientes, seguido por la definición del enfoque, método y diseño que caracteriza el fin principal del proyecto. Se describe la población y muestra en función a las características principales de quienes participaron en las encuestas y entrevistas de exploración. Culminando con los procesos de validación, fuentes de información y el plan de análisis que facilitó el ordenamiento de los resultados.

El cuarto capítulo detalla los resultados obtenidos en la investigación de campo que se llevó a cabo en el edificio principal de MIAMBIENTE y su contraste con la investigación realizada para un capítulo previo.

En el quinto, se enumeran las conclusiones y recomendaciones que surgieron del proceso de investigación, análisis e interpretación de los resultados.

El sexto y último capítulo está dirigido a particularizar la propuesta del Programa de Inducción para MIAMBIENTE, integrando las actividades y elementos claves que debe comprender. Este esquema será presentado a la Sub-Gerencia de Recursos Humanos de la Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas para su aprobación e implementación.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El constante cambio tecnológico, la globalización de mercado y las nuevas formas de hacer negocios en las empresas e instituciones están provocando grandes alteraciones en la gestión de los recursos; uno de los elementos que refleja un mayor progreso es la administración del capital humano. Esto se deriva del hecho de que la eficiencia con la que opera una institución esta positivamente correlacionada con la eficacia con la que se gerencia su personal; esto impulsa la necesidad de desarrollar instrumentos que les permitan desempeñarse empleando plenamente todas sus habilidades y capacidades.

Las instituciones o entes gubernamentales de Honduras sufren cada cuatro años cambios políticos que se producen a raíz de las sucesiones presidenciales, y estos cambios vienen de la mano con la suspensión masiva de personal y el ingreso de nuevos empleados llamados “de confianza” por las nuevas autoridades, siendo mucho más representativos los despidos si el cambio es de un partido político distinto, situación que se presenta en la Secretaria de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas (MIAMBIENTE) de Honduras.

La Secretaria de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas fue creada mediante el Decreto No. 218-1996, del 17 de diciembre de 1996. Esta encargada de velar por “la protección, conservación y restauración de los recursos naturales y ambiente, la administración de los recursos y la producción y uso racional de energía” (MIAMBIENTE, 2016).

Actualmente MIAMBIENTE, además de lo establecido en la Ley de Administración Pública, tiene la responsabilidad de cumplir los objetivos y compromisos establecidos en el Plan de Nación 2010-2022 y la Visión de País 2010-2038, en donde uno de los objetivos plasmados de interés nacional es “ser un estado moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo” (Gobierno de la República de Honduras, 2010).

MIAMBIENTE cuenta con una oficina principal en la ciudad de Tegucigalpa, 7 oficinas regionales y 2 proyectos, encargada de su administración y supervisión; siendo la oficina principal la que cuenta con mayor concentración de personal y por ende es la más afectada por los despidos de personal.

El funcionario público es el motor que en su conjunto forman el recurso humano de las administraciones públicas, el cual desempeña un trabajo al servicio de la población, cumpliendo un rol importante en el ente que conforma; y es aquí donde radica la importancia de contar con programas de orientación que les permita familiarizarse desde sus inicios con la cultura, autoridades y procesos de los cuales estará inmerso para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Los programas de inducción, además de complementar los procesos de selección y reclutamiento, son altamente efectivos para despertar la motivación del personal y facilitan su integración, ya que desde etapas tempranas se les provee con información que les permite sentirse identificados con la organización y sus funciones.

“La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma” (UAN, 2014).

Estas formas de orientación pretenden formalizar e integrar el compromiso de los empleados con la razón de ser los ministerios, de esa manera garantizar su correcto funcionamiento y congruencia en la ejecución de sus procesos.

Rubén Rico (1996) afirma que la inducción del personal de una organización y su integración al entorno incide en la productividad, en el rendimiento del desempeño y en la satisfacción de los clientes internos y externos (p. 27).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Los órganos estatales hoy día enfrentan desafíos cada vez mayores, pues la sociedad cada vez es más demandante en contar con servicios de alta calidad, buscando respuestas inmediatas a sus solicitudes. Las instituciones gubernamentales necesitan más que nunca altos niveles de eficiencia, productividad y estabilidad para el cumplimiento de sus objetivos y mandatos por los cuales fueron creados; algo fundamental para el logro de lo antes mencionado es contar con una administración de personal eficiente.

La gestión de recursos humanos debe cobrar mayor realce en la administración pública para ser vistas como instituciones de vanguardia, capaces de adoptar la aplicación formal de procesos claves que permiten encaminar a los empleados al compromiso con su trabajo. Es el recurso humano quien a través de los recursos financieros, técnicos y materiales alcanza los objetivos de las Instituciones permitiendo garantizar su operatividad, destacando aquí la importancia y atención que requiere el personal que les conforma.

Partiendo de lo expresado anteriormente, se aborda a la Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas; órgano estatal con competencias altamente técnicas, necesitando contar con profesionales capacitados y comprometidos, que constituye el principal diferenciador en calidad y eficiencia en atención a las solicitudes de los ciudadanos. Sumado a ello cuenta con una alta planilla de empleados y año tras año, al igual que las demás instituciones del Gobierno de Honduras, se toman medidas radicales de suspensión masiva de personal que trae consigo el ingreso de nuevos trabajadores para sustituir a los despedidos.

Siendo conscientes que la situación antes mencionada difícilmente se cambiará en el ambiente público de nuestro país es urgente crear, mantener y desarrollar personal con motivación y habilidades desde sus inicios permitiendo continuar el ritmo de trabajo sin ningún atraso.

En MIAMBIENTE nunca ha existido un proceso o programa delimitado de inducción para el nuevo personal, incluyendo traslados a otras direcciones y unidades, generando consecuencias negativas por la falta de conocimiento, experiencia y claridad en los procesos a realizar. Con el paso de los años se ha trabajado con la mentalidad de “aprender por sí solos en el camino”, improvisando en la ejecución de ciertas tareas o pidiendo guía a los compañeros en el desarrollo de las mismas; esta modalidad ha venido creando problemas al momento de realizar las funciones del puesto ya que el empleado no cuenta con la preparación ni el conocimiento necesario para poder desempeñarse efectivamente desde sus inicios.

En este inestable ambiente, es imperativo desarrollar programas que permitan introducir al personal entrante a su puesto de trabajo, con un conocimiento general de la Institución;

resultando ser una técnica útil que les permite familiarizarse con la organización, facilitando la incorporación y cambiando las actitudes frente a los sentimientos de incertidumbre y desorientación.

Con el fin de dar solución a las deficiencias presentadas y sensibilizar a las autoridades de la importancia de contar con un programa de orientación general para el personal entrante en MIAMBIENTE, se considera oportuno la evaluación de la necesidad de desarrollar programas que permitan orientar al personal desde sus inicios en la organización, haciendo mención de las ventajas y oportunidades que traerá consigo hacer uso de dicha técnica en la Institución; destacando que el beneficio será recíproco organización – colaboradores.

1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué deficiencias presentan los nuevos empleados en los primeros tres meses de trabajo?
- ¿Qué nivel de instrucción obtienen los empleados al ingresar a MIAMBIENTE?
- ¿Con qué frecuencia ingresa nuevo personal a MIAMBIENTE?
- ¿Qué elementos claves debe poseer un programa de inducción?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el impacto que tendría el desarrollo e implementación de un programa de orientación en la entrante fuerza laboral en la Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las deficiencias en el personal de MIAMBIENTE causadas por la falta de un programa de inducción.
- Definir los beneficios que conllevaría el desarrollo de un sistema de adiestramiento en el personal que ingresa a MIAMBIENTE.

- Identificar los elementos clave que deben ser integrados dentro de un programa de inducción.
- Estructurar un programa de orientación para los nuevos colaboradores de MIAMBIENTE que facilite su incorporación e incremente su productividad.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Considerando que el Ing. José Antonio Galdames, Ministro actual de MIAMBIENTE, hizo mención recientemente en un discurso formal ante los empleados, que para el 2018 se pretende convertir a MIAMBIENTE en una Secretaría eficiente, transparente y competitiva. El ideal es que llegue a ser percibida como un ejemplo ante las demás instituciones y entes gubernamentales, un lugar en el que todos aspiren a trabajar; que se caracterice por su interés en poseer personal altamente capacitado, enfocado al cumplimiento de metas y congruentes con la razón de ser de la Secretaría.

Para el logro total de lo antes mencionado existe un largo camino por recorrer, pero enfocándose en las palabras “eficiencia y competitividad” es donde se identifica la necesidad de contar con un programa de inducción que permita reducir el tiempo en el que los empleados, recientemente contratados, adquieren las habilidades necesarias para ser autosuficientes y logren integrarse con mayor rapidez, teniendo un efecto potencial en el crecimiento de la Secretaría.

El cambio y crecimiento que las autoridades actuales desean para MIAMBIENTE estimula la actualización de sus procesos ante las nuevas formas de gestionar negocios, siendo crucial que el área de Recursos Humanos atienda los estilos de enseñanza que el mundo empresarial ha adquirido y de los cuales hace uso.

Un programa de inducción general para los empleados de nuevo ingreso de MIAMBIENTE contribuirá aumentando su productividad debido a que, desde la etapa de ajuste, se le proporcionará el conocimiento necesario para optimizar su desempeño y garantizar una rápida integración a los puestos de trabajo y las responsabilidades que conllevan. Además de estimular su adaptación al equipo de trabajo.

Se reducirá la malversación de recursos y tiempo por concepto de errores y desconocimiento. Adicionalmente, este tipo de orientación sienta los cimientos de la conexión que el empleado forma con la institución, aumentando así, su compromiso con la razón de ser y los parámetros organizacionales.

Disminuirán los niveles de rotación, pues incrementa la satisfacción y sentido de pertenencia en los colaboradores; como consecuencia la organización se vuelve más estable y congruente.

Cabe destacar que los gastos de implementación en los que tendría que incurrir MIAMBIENTE para ponerlo en práctica son muy reducidos, pero es indispensable el apoyo y compromiso por parte de las altas autoridades para exigir al Departamento de RRHH la aplicación obligatoria de este proceso en cada nuevo empleado. Dicho programa de inducción debe ser visto como una inversión que, a futuro, traerá los frutos de un desarrollo orientado hacia la calidad de todos los funcionarios públicos.

El proyecto permitirá que MIAMBIENTE cuente con un programa definido de inducción, que adicionalmente servirá como modelo y aporte inicial para lograr los urgentes cambios que demandan las administraciones de las demás Instituciones del Gobierno.

1.6 DELIMITACIÓN

El estudio está delimitado a los empleados bajo la modalidad contrato, con una antigüedad no mayor a 5 años, ejerciendo sus funciones en el edificio principal de la Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas de Honduras ubicada en Tegucigalpa M.D.C.

1.7 DEFICIENCIAS

La principal deficiencia que se encuentra para realizar la presente evaluación es el desinterés que muestran las autoridades de la institución en propuestas que no presentan un impacto inmediato en la rentabilidad. Adicionalmente, es considerablemente escasa la información disponible en esta materia dentro del entorno nacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El capital humano es el recurso más importante en cualquier empresa, sea pública o privada, tiene la capacidad de determinar la calidad y la eficiencia con la que opera.

A lo largo de la historia la administración de recursos humanos ha ido evolucionando a fin de adaptarse ante las necesidades y atención que merece tener el personal de las organizaciones, cambios que han abarcado el mismo nombre como ser el talento humano. Hoy en día no solo se trata de saber manejar el personal sino de establecer una relación de respeto que les inspire confianza.

La percepción, en épocas pasadas, ante el manejo del recurso humano se centraba en el cumplimiento de los procesos de atracción y retención de personal; pero hoy en día la funcionalidad de un departamento de recursos humanos va más allá del establecimiento de una relación de beneficio mutuo colaboradores - empresa.

“La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito” (Chiavenato, 2009, pág. 9).

Saber gestionar una empresa va íntimamente relacionado con el trato que se le brinda al personal que le conforma, pues es vital para el desarrollo de sus funciones y lograr eficiencia en las empresas; sin embargo, es importante destacar que el tratar con las personas no es una tarea fácil pues se necesita tacto para saber manejar a un grupo de personas con distintas personalidades, problemas económicos, en sus hogares, etc., un sin número de variables que les orilla a presentar patrones de comportamiento que en ciertas ocasiones se vuelven problemáticos.

Un conflicto que se presenta en la administración de recursos humanos es lograr el balance entre la satisfacción de las necesidades y deseos de los empleados, así como los de la organización, siendo importante mencionar que el conocer a los colaboradores es vital para establecer armonía y un buen funcionamiento de las relaciones.

Los conocimientos, habilidades, competencias y estabilidad que un empleado posee se traducen en riqueza para la empresa, pues es a través de dichas destrezas, esfuerzo y dedicación que logran el cumplimiento de metas y por ende la rentabilidad para la subsistencia de la organización.

Las entidades nacionales tienden a sufrir severas reestructuraciones periódicamente pero Perevicins (2009) afirma que:

Si bien el desempeño de la función sufre con frecuencia ciertas influencias, lo cual se ve acrecentado en épocas de transiciones políticas, es necesario garantizar continuidad en el desempeño eficiente de las posiciones definidas, (...). La esencia de los servicios que cada organismo debe prestar a la sociedad y para los cuales fue creado, no debería variar acorde se producen cambios políticos. Contar con políticas estratégicamente diseñadas de Recursos Humanos, garantiza un mínimo grado de fluctuación en la modalidad de prestar el servicio ante cualquier contingencia política. (p.10).

En Honduras, las instituciones gubernamentales son popularmente conocidas por la ineficiencia e incompetencia que reflejan sus servicios, esto usualmente se deriva del mal desempeño, la ausencia de estímulos y satisfacción laboral, falta de capacitación e ineficaz adecuación de su personal. Sin embargo, no se puede esperar un progreso mientras no se estructuren los procesos de selección de personal, sistemas de evaluación del desempeño y planes de capacitación. De ser así, coadyuvarían a la racionalidad de las organizaciones permitiendo ver resultados positivos en los niveles de productividad, calidad de servicio, tiempos de respuesta y reducción de costos. (Perevicins, 2009)

De los empleados depende el éxito y congruencia de las mismas, y para lograr que ellos tengan un desempeño óptimo es imperativo que la organización se interese genuinamente por atender y desarrollar las necesidades, capacidades y motivaciones de los individuos.

INDUCCIÓN

La inducción es el conjunto de elementos que introducen a un individuo al nuevo entorno de trabajo; pretende facilitar su adaptación y familiarizarlo con la cultura organizacional. La inducción permite transmitir información básica, normas, valores y conductas propias del lugar que son necesarias para agilizar la integración.

Antiguamente la inducción de personal era un tema ignorado, simplemente se le daba ingreso al trabajador y posteriormente se le informaba acerca de las tareas a realizar y el tiempo fijado para su ejecución, la colaboración que se le prestaba era muy poca o ninguna. A partir de los primeros años de la década de 1930 se comenzó a dar cada vez más importancia al hecho de que la gente era un factor fundamental en la organización. (Rodríguez, 2003, pág. 24).

Es un hecho que la motivación de los empleados está estrechamente relacionada con su compromiso. Erróneamente, se maneja la teoría de que los incentivos monetarios son los más efectivos para estimular, sin embargo, según Encinas Nuñez (1984), los mejores resultados son aquellos se alcanzan a través de la satisfacción de las necesidades psicológicas. Lo anterior permite establecer un equilibrio organizacional entre el empleado y el empleador al demostrarse una reciprocidad en los intereses de ambas partes. Por esta razón, los procesos de inducción condicionan los comportamientos de quienes los reciben.

Werther y Davis (1995) indican que los administradores de recursos humanos pueden reducir la “ansiedad de principiante” e influir en las impresiones iniciales del personal entrante con acciones oportunas. Por lo tanto, aún y cuando, un empleado está plenamente calificado para ocupar una posición, debe ser complementada con una orientación inicial que le permita desempeñar sus funciones de manera satisfactoria, además de reducir la disonancia cognoscitiva y con ello la rotación de personal.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Las organizaciones estatales de América Latina protagonizan escenarios culturales muy similares, especialmente en la gestión de su capital humano. Según Portales (2005), sobresale la

resistencia a la incorporación de herramientas racionales para la administración de personas que impide a las entidades mantener una fuerza laboral productiva. Las prácticas actuales cumplen con funciones específicas en la dirección de la fuerza laboral, pero carecen de estima e integración armónica para el desarrollo de los empleados.

Frecuentemente, la incorporación a un entorno desconocido genera incertidumbre e inquietud. Si dichas impresiones no son conducidas de manera adecuada desde un inicio, conservan el potencial de reducir el nivel de desempeño y la satisfacción de los empleados de manera permanente. Por esta razón, el concepto de orientación es fácilmente relacionado con la motivación, pues aumenta las probabilidades de integración y fortalece las capacidades de los individuos.

Adicionalmente, las instituciones gubernamentales de la región presentan severas deficiencias en los regímenes de administración pública y criterios de contratación (Oficina Internacional del Trabajo, 1998); “esta situación ha alentado la fragmentación y diversificación de los métodos de gestión de los recursos humanos entre los distintos ministerios y las distintas dependencias ministeriales, (...). Rara vez lo hacen utilizando procedimientos abiertos de concurso” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006, pág. 11). Sus sistemas de selección y reclutamiento son subutilizados pues no existe evaluación alguna de los elementos relevantes del perfil de los candidatos y/o el cumplimiento de requisitos, como ser la formación profesional, experiencia laboral o habilidades de adaptación a la posición.

A partir de los años ochenta México se propuso modernizar la administración pública representando un cambio importante estableciendo la idea de su profesionalización, con el fin de contar con Instituciones altamente eficientes en todos sus aspectos, y parte de esa transformación recaló la importancia de gestionar el talento humano.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) realizó un estudio sobre la gobernanza pública para una gestión más efectiva y dinámica en México, tomando de ejemplo países como Francia, Bélgica, Reino Unido, Canadá y Estados Unidos (países miembros de la OCDE) quienes se han enfocado en implementar estrategias que integren

la gestión del recurso humano en las instituciones. Resulta interesante visualizar el ejemplo que cada una de las experiencias ofrece a México destacando que “la planeación, implementación de estrategias e instrumentos de gestión del recurso humano público va de la mano con la creación de instituciones eficaces y cohesionadas” (OCDE, 2011, pág. 175).

Cada año la Secretaría de la Función Pública de México elabora y publica un documento referente a las prácticas exitosas en la gestión de recursos humanos del sector público, dentro de los cuales desatacan: el servicio profesional de carrera, procesos de inducción y atención al personal, la capacitación, proyectos de digitalización de expedientes del personal, etc.

Hoy día México es un país caracterizado por contar con funcionarios públicos altamente capacitados y profesionalizados, que llegan a formar parte de los distintos entes gubernamentales por méritos propios y con alta oportunidad de crecimiento.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El sector empresarial hondureño está compuesto por empresas grandes, debidamente organizadas con una alta gestión de recursos humanos existiendo procesos claramente definidos y un cumplimiento estricto de los mismos; en el caso de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) existe cierta inobservancia, pues los gerentes no prestan el debido interés en implementar instrumentos de adiestramiento para el nuevo personal, ignorando los beneficios que trae consigo el contar con un programa de inducción. Es una etapa importante que permite al empleado familiarizarse con la empresa, el ambiente de trabajo, personas, procesos que influirán directamente en su actitud.

La gestión del talento humano dentro de las Secretarías y entes gubernamentales de Honduras presentan altos niveles de informalidad en el cumplimiento de procesos básicos como ser la atracción, integración, retención y desarrollo del personal. Es por ello que hoy se exigen cambios urgentes debido a “la creciente competencia internacional por la inversión, el empleo, el comercio,(...),la demanda de mejores servicios, así como el imperativo de transparentar el manejo y la utilización de los recursos públicos exigen profundos cambios en los gobiernos y sus recursos humanos” (Novoa, 2009, pág. 14).

Es importante mencionar que en el contexto nacional la Secretaría de Finanzas (SEFIN), cuenta con un programa de inducción para sus empleados, y en su contenido se detalla información básica como ser: reseña histórica, misión, visión, como está conformada por cada una de sus direcciones, unidades de apoyo y programas con sus funciones y ubicación física; horarios de entrada y salida, vestimenta y culmina haciendo mención lo que SEFIN ofrece a sus empleados y lo que se espera de los empleados en retorno.

Al ingresar un nuevo empleado en SEFIN se le instruye que el primer día de sus funciones se presente al departamento de recursos humanos para ser orientado por un técnico de dicho departamento, quien se encarga de entregarle el manual de inducción, para proceder a trasladarlo hasta su oficina y presentarlo ante su jefe. A lo interno del departamento o unidad a la cual ha sido asignado el nuevo empleado, es el jefe quien se encarga de introducirlo hablándole del departamento, acto seguido es presentado ante sus demás compañeros para proceder a ubicarlo en su escritorio.

Resaltando que existen ciertas deficiencias en su puesta en práctica ya que solo se entrega al personal para ser leído de forma individual, resaltando que no ha sido actualizado desde el año 2007, siendo esencial contar con datos actuales tales como el nombre del ministro en función previo a la presentación o entrega del mismo.

Sumado al programa de inducción, SEFIN cuenta con una plataforma virtual de aprendizaje, accediendo a ella con un link disponible en su página web, donde se imparten cursos en línea para su personal, los cuales se detallan en la *Tabla 1*.

Tabla 1. Cursos Virtuales de Aprendizaje para los colaboradores de SEFIN

| Curso | Perfil del Participante |
|---|--|
| Generalidades de la SEFIN | Curso dirigido a los colaboradores de la Secretaría de Finanzas. |
| Atención al cliente | Curso dirigido a los colaboradores de la Secretaría de Finanzas. |
| Ética y Valores | Curso dirigido a los colaboradores de la Secretaría de Finanzas. |
| Seguridad de la Tecnología Información de SEFIN | Curso dirigido a los colaboradores de la Secretaría de Finanzas. |
| Servicios de Tecnología de Información SEFIN | Curso dirigido a los colaboradores de la Secretaría de Finanzas. |
| Gestión de Documentos | Curso dirigido a los colaboradores de la Secretaría de Finanzas, específicamente a las Secretarías, Analistas, Especialistas, Coordinadores, Jefes, Sub-Directores, Directores de las diferentes Direcciones y Unidad de Apoyo de la Secretaría de Finanzas. |
| Mesa de Ayuda para Usuarios | Curso dirigido a los colaboradores de la Secretaría de Finanzas que utilizan recursos informáticos. |

Fuente: (SEFIN, 2014)

2.1.2.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

El departamento de Recursos Humanos de MIAMBIENTE tiene la función de formular y ejecutar planes de mejora continua para el desarrollo permanente de las capacidades, habilidades y conocimientos del personal de la Secretaría. A pesar de dicho mandato no se cuenta con un nivel de sensibilidad ante el bienestar del recurso humano, cegándose en la implementación de instrumentos que permitan al personal informarse desde sus inicios acerca del trabajo que están encaminados a sobrellevar.

MIAMBIENTE está constituida por el Secretario de Estado, tres Sub-Secretarías correspondientes a la Sub-Secretaría de Ambiente y Minas, la Sub-Secretaría de Recursos Naturales y Energía y la Sub-Secretaría Forestal, siete direcciones generales y 9 unidades de apoyo. Además se encuentran adheridos el Instituto Hondureño de Geología y Minas

(INHGEOMIN) y el Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre (ICF).

Misión: Somos la institución gubernamental responsable de impulsar el desarrollo sostenible de Honduras mediante la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de políticas públicas orientadas a lograr la preservación de los recursos naturales y la conservación del ambiente, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, con un accionar enmarcado en los valores de honestidad, responsabilidad, compromiso, eficiencia y transparencia.

Visión: Ser una institución que promueva a nivel nacional una gestión eficiente de los recursos naturales y el ambiente, participando activamente en labores de protección ambiental, promoviendo acciones públicas y privadas que contribuyan a preservar los recursos naturales, y ofreciendo información ambiental en forma oportuna para apoyar la toma de decisiones de las personas involucradas en el sector.

Objetivos estratégicos:

- Mejorar el Control de Contaminación
- Promover el establecimiento de Políticas, Estrategias, Reglamentos y Planes de Acción para garantizar la protección, conservación y restauración de la biodiversidad del país
- Incrementar el conocimiento de la población sobre los efectos adversos del cambio climático
- Promover la eficiencia y la diversificación energética así como la seguridad radiológica en el país
- Propiciar el desarrollo sostenible del país y cumplir con la aplicación de la Ley General del Ambiente y Reglamentos relacionados para la protección del ambiente de forma eficiente y participativa
- Fortalecer la gestión ambiental en los diferentes sectores del país
- Lograr el uso sostenible de los Recursos Hídricos

- Consolidar el Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA) como un instrumento de gestión gerencial a nivel nacional

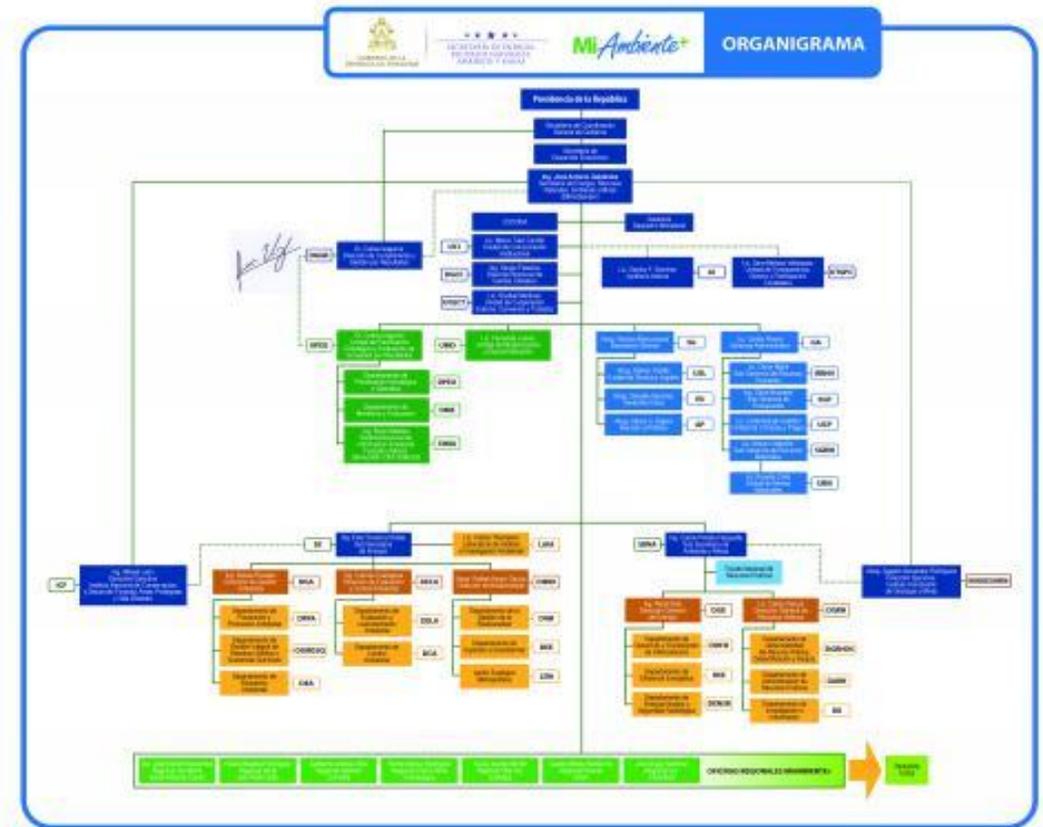


Figura 1. Organigrama de MIAMBIENTE.

Fuente: (MIAMBIENTE, 2016)

Cuenta con una planilla de 565 empleados, divididos por modalidad acuerdo: 200 empleados, jornales: 100 empleados y modalidad contratos: 265 empleados. Los altos niveles de despidos, traslados, rotación e ingreso de nuevo personal se presentan en mayor proporción a los pertenecientes en la modalidad contrato, específicamente los meses de enero, febrero y junio; en donde influyen distintos factores como ser: cambio de autoridades (internas) en la Secretaría, reducción de presupuesto, empleados problemáticos, etc.

Actualmente el proceso que realiza el departamento de recursos humanos de MIAMBIENTE con los empleados de nuevo ingreso, comienza al recibirlos en la oficina de la

Sub-Gerencia de Recursos Humanos para informarles el nombre del puesto, programarles la identificación de la huella en el sistema de marcaje, guiarlos hasta su oficina y presentarlo ante su jefe, por lo que la existencia de un acercamiento a primera instancia con sus compañeros de trabajo es nula.

2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS

Se han encontrado estudios orientados a la mejora de un proceso de inducción existente en empresas privadas, en el caso de estudios enfocados a la aplicación de instrumentos formales en un ente gubernamental de Honduras no existen antecedentes previos. Es por ello que la presente investigación se basará en un estudio de tipo exploratorio-descriptivo, se define exploratorio por ser un tema nuevo en el aparato estatal y descriptivo porque se busca detallar minuciosamente los beneficios que traerá consigo la futura implementación de un programa de inducción diseñado específicamente para el nuevo personal.

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80).

Algo importante a destacar es que la presente investigación tendrá apertura para llevar a cabo otras investigaciones más completas que permitan verificar la implementación o identificación de las causas influyentes en la no implementación de un programa de inducción en MIAMBIENTE o cualquier otra entidad estatal.

Un enfoque cualitativo es el que predominará en la presente investigación, permitirá justificar el planteamiento, el por qué y cómo se da un fenómeno o se toma una decisión. “Hablar de métodos cualitativos es hablar de un estilo o modo de investigar los fenómenos sociales en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuesta adecuada a unos problemas concretos a los que se enfrenta esta misma investigación” (Olabuénaga, 2012, pág. 23).

Tal como lo mencionan los autores Hernández, Fernández & Baptista (2010) "la investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto" (pág. 364).

2.2.2 ANTECEDENTES DE METODOLOGÍAS PREVIAS

Se han realizado investigaciones en relación a la formulación, implementación o mejora de procesos de inducción aplicados en el área de la salud, banca, academia, empresas de servicios, productos, industriales, etc., los cuales concluyen que implementar herramientas que permitan gestionar de una manera eficiente el personal con mira al bienestar tanto de la organización como del empleado, siendo un compromiso el cual deben tomar todas la organizaciones que manejan personal bajo su cargo.

Según un análisis realizado por Werther y Davis (1995), las organizaciones que carecen de proceso de inducción presentan, por lo general, una alta incidencia en la rotación de personal como consecuencia de la brecha que se crea entre las expectativas que se formulan los nuevos empleados y su realidad. Por eso, la empresa debe ser capaz de administrar las expectativas y habilidades de cada miembro. Adicionalmente, presentan las conclusiones a las que llegó una compañía llamada Porcelanas y Cerámicas Industriales al realizar un estudio interno; éstas residen en el hecho de que la implementación de un programa de bienvenida disminuye la rotación del personal y reduce el periodo de adaptación.

Por otro lado, Chruden & Sherman Jr (1986) figuran un estudio realizado en Texas Instruments que compara dos grupos de empleados entrantes. Uno de ellos sometido a un programa de orientación, mientras que el segundo no. A largo plazo, los resultados indicaron que el grupo que había recibido la instrucción requería menor entrenamiento y su nivel de ausentismo, retrasos y desperdicios era menor. Concluyendo que el tiempo y esfuerzo dedicado al programa tenía un impacto en la productividad y los costos propios de los empleados.

En casos más recientes, se pone en evidencia las bondades de la tecnología pues muchas empresas impulsan la aplicación de instrumentos como un programa de inducción en línea, tal es

el caso de la empresa FedEx quien para orientar a los empleados usa “programas de dos horas que ofrece información detallada sobre la cultura corporativa, las prestaciones, las políticas y los procedimientos. También describe la estructura organizacional de la empresa y presenta un mensaje en video del director general” (Mondy & Noe, 2005, pág. 221). La prestigiosa compañía garantiza la efectividad del programa y su influencia en la motivación del personal; sus evaluaciones demuestran que cuentan con un personal más comprometido y mejor informado, que tienen un efecto directo en la calidad de servicio al cliente que ofrecen.

2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS

Los programas introductorios reducen el tiempo de integración y la ansiedad inicial, proporcionan información en cuanto a desempeño y expectativas, además de proporcionarle al empleado una primera buena impresión. Con el presente trabajo se pretende conducir un estudio que establezca la importancia de la implantación de un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso de MIAMBIENTE, además de desarrollar una propuesta viable aplicando las metodologías más efectivas para el entorno estatal.

El proceso de aprendizaje es un esfuerzo conjunto, en el cual el empleado y empleador deben complementarse para beneficiarse mutuamente y de esa forma, aumentar el alcance del conocimiento. De hecho, una de las características de la mayoría de empresas exitosas es que se preocupan por implementar beneficios integrales que despiertan un sentido de pertenencia y compromiso en su personal. La declaración anterior ampara el argumento que define la inducción inicial como la primera oportunidad de establecer que es lo que la organización espera de ellos y lo que ellos pueden esperar en retorno, (Villegas J. M., 1988). Por esta razón, incrementa la tendencia que exige a las organizaciones velar por la integración de los empleados a programas de desarrollo y capacitación.

La inducción resulta ser un proceso necesario y conveniente para toda organización, sin importar su rubro, pues todas tienen bajo su cargo personal, y es a través de sus esfuerzos que les permite alcanzar los objetivos planteados para ser altamente rentables, garantizando su crecimiento.

Objetivos de la Inducción

Salvador Mercado (2004) define que: “el objetivo de la inducción consiste en proporcionar la información que necesita el nuevo empleado para ayudarlo a adaptarse satisfactoriamente a su trabajo y a llegar sentir entusiasmo por la organización” (p. 430). Los autores consultados coinciden en que un programa de inducción busca básicamente ajustar al nuevo empleado dentro de la empresa.

Las autoras García, Rojas y Campos (2002), mencionan que fundamentalmente el proceso de inducción persigue los siguientes objetivos:

1. Reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen los funcionarios al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo.
2. Ofrecer a los nuevos funcionarios la información que necesitan para trabajar en forma cómoda y eficaz dentro de la organización.
3. Ayudar al nuevo trabajador a comprender los aspectos específicos de su trabajo en la organización.
4. Facilitar al personal de nuevo ingreso los aspectos mínimos de procedimientos, organización y marco jurídico laboral, propios de la organización.
5. Promover la adaptación de las características personales de los nuevos funcionarios, con los demás trabajadores y la cultura organizacional.

La importancia del recibimiento de los trabajadores es resaltado por el autor Cane (1997) donde nos menciona que:

La inducción es el primer paso para lograr un compromiso duradero (...) el objetivo primordial de un programa de inducción consiste en fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros del personal. Los programas tradicionales de inducción son un medio de dar información a los nuevos miembros de la organización o una manera de integrar a las personas, de modo que se transformen en una parte productiva de la fuerza laboral, tanto como sea posible. (pág. 68)

Permitir al empleado conocer más a detalle la empresa es fundamental pues causará una impresión positiva desde el inicio de sus labores, ya que el ignorar poner en marcha este tipo de instrumento puede provocar que la organización incurra en altos costos.

“La actitud del personal se traduce en un mayor compromiso hacia la Organización de la cual forman parte, consagrando su individualidad, valores y actitudes, a través de un desempeño superior hacia el beneficio de la Organización” (Perevicins, 2009, pág. 10).

Composición de la Inducción

La implementación de un programa de inducción es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y estos se dividen en dos tipos que se detallan a continuación:

- **Inducción General:** se brinda información básica de la empresa u organización, como ser su historia, visión, misión, objetivos, estructura organizativa, autoridades, reglamentos internos, horarios de ingreso y salida, permisos personales y oficiales, equipo de trabajo y conocimiento de las instalaciones.
- **Inducción Específica:** (Sánchez, 2014) nos menciona que en esta etapa ya se enfoca no solo al personal entrante al igual que a las promociones y cambios de puesto, los cuales constan específicamente del puesto a ocupar, sus funciones y responsabilidades, objetivos del área de trabajo así como las estrategias para lograrlas, formas de evaluación de desempeño, los procesos principales a conocer y utilizar, programas tecnológicos en caso de necesitarse, recorrer las instalaciones de la empresa.

A continuación se presenta un contraste de los esquemas del proceso introductorio que proponen dos autores. En ambas estructuras se incluyen las generalidades de la institución, sin embargo, varían las etapas definidas y las metodologías empleadas para cada aspecto. No existe una ordenación estándar, cada organización tiene el deber de adaptarlo a las necesidades propias de su rubro.

Las charlas audiovisuales, conferencias, entrevistas con compañeros, recorrido por las instalaciones, formularios, formatos y manuales son algunos de los instrumentos que se utilizan con más frecuencia para estos fines.

Tabla 2. Comparación de Estructuras de Programas de Inducción

| Estructura del Programa de Inducción según Ordoñez (2007) y Rodríguez (2003) | | |
|--|---|---|
| Según Ordoñez (2007) | Según Rodríguez (2003) | |
| Etapa I: Inducción a la Organización | Historia | Reunion con todo el personal que esta ingresando a la organización |
| | Misión, Visión, Principios | Entrega y presentación del manual de bienvenida con lo siguientes elementos |
| | Valores, Producto y Servicios | Historia de la organización, actividad, número de personas, principales productos, politicas generales y beneficios. |
| | Estructura organizacional Normas y Reglamentos | Visión, misión y objetivos organizacionales Horarios, dias de pago |
| Etapa II: Inducción al Área de Trabajo | Presentación de los Directivos | Estrucutra organizacional ubicando el puesto del sujeto |
| | Presentación con Jefe inmediato y compañeros del área | Ubicación de servicios de alimentación, médicos, baños, transporte, etc. dentro de las cercanias de la empresa |
| Etapa III: Inducción al Puesto de Trabajo | Recorrido por la Instalaciones para Empresas | Reglamentos interno y formularios de uso común Plano de las instalaciones identificando ubicación del trabajador |
| | Información breve del sistema como herramienta de trabajo | Reglamento de Seguridad |
| | Entrenamiento de las áreas relacionadas con su trabajo | Evaluación posterior a la reunión para identificar los elementos fijados y el nivel de comprensión de la información proporcionada |
| | Procedimientos de trabajo | Recorrido por las instalaciones incluyendo la planta y el lugar de trabajo del individuo |
| | Objetivos de trabajo | Presentación de todo el personal, incluyendo figuras sindicales |
| | | Asignación de un acompañante de su área durante los primeros días para que le oriente en el inicio de sus labores |
| | | Infromación sobre proceso de evaluación |
| | | Entrega de la descripción de su cargo |
| | Inducción en el puesto de trabajo | |
| | Evaluación y seguimiento mediante listas de comprobación y reportes de progreso. | |

Fuente: (Autoría propia)

Es ideal segmentar el proceso en sesiones o días, pues según Schwartz, Gomes, & McCarthy (2013), la capacidad de atención de un individuo reduce considerablemente después de entre 90 y 110 minutos. Sin embargo, es importante tener presente, que es un proceso que debe comprender desde el primer día de labores del empleado hasta que logra adaptarse por completo a su posición.

En muchas organizaciones el proceso de inducción se realiza de forma personal o en grupo pero esto dependerá de la naturaleza de la empresa así como de los puestos que el personal entrante ocupará, recordando que existen puestos que necesitan ser orientados de forma más personalizada cuando pasan a la inducción específica, con mayor dedicación de tiempo y esfuerzos.

Beneficios de la Inducción

Sin duda alguna contar con un programa definido de orientación para los empleados de recién ingreso se traduce en un beneficio recíproco, así como los empleados obtienen esa orientación inicial básica para sentirse cómodos, la empresa obtiene personal que se siente a gusto, comprometido con cumplir y trabajar a favor de la organización que le abrió sus puertas.

Mendoza (1985) enumera como ventajas de un proceso de inducción las siguientes:

1. Facilita la integración del personal a la organización.
2. Reduce el tiempo que normalmente tarda el trabajador en conocer las características de la organización y sus labores.
3. Proporciona a los trabajadores una visión general sobre los productos o servicios de la organización y les permite conocer la forma en que su labor encaja dentro de esta.
4. Facilita la aplicación de métodos de capacitación que se pueden emplear después de la inducción. (pág. 261)

Por otro lado, es necesario resaltar la importancia de mantener la veracidad de información que se proporciona durante la orientación, porque como lo establece Rodríguez (2003):

Los aspectos positivos de la empresa que son presentados durante el proceso de inducción y que se acentúan de forma exagerada y por tanto ideal, pueden generar posteriormente en el trabajador rechazo hacia la misma, desacreditación del programa de inducción y en consecuencia baja motivación y baja productividad. (pág. 12).

Diseño y desarrollo de un programa de inducción

Los estudios más recientes en materia de inducción están orientados a definir la estructura de los sistemas de inducción para entornos específicos, los elementos que deben ir incluidos en el, y la evaluación de su ausencia. Según Villegas (1998), existen componentes básicos, estos son: el aprendizaje por observación y ejemplo, delegación de autoridad y elementos interpersonales. Sin embargo, cada institución tiene la responsabilidad de diseñar un proceso introductorio aplicable a su entorno, que considere su complejidad organizacional, la formación de la fuerza laboral, y los elementos clave de la cultura que deben conocer, etc.

Rodríguez (2003) propone que la planificación de estos programas sea integrada de la siguiente manera:

- Alineación introductoria.
- Asesoría por parte del supervisor
- Entrevista de seguimiento

De acuerdo con Facchi (1982), el desarrollo de un plan de inducción está compuesto por fases sistémicas:

1. Detección de necesidades – Para poder estructurar un adiestramiento adecuado deben identificarse las necesidades y requerimientos, así se evita el mal uso de recursos, tiempo y esfuerzos en información que no es relevante para los nuevos empleados.
2. Formulación de objetivos – Es importante definir qué es lo que se quiere lograr con la ejecución de la orientación, por lo que la organización debería establecer objetivos generales y específicos que le permitan orientar apropiadamente su desarrollo.
3. Selección y organización de contenido- Esto está directamente relacionado con los objetivos que persigue el proceso de orientación y la organización misma.

4. Selección y organización de estrategias y medios de inducción – Las herramientas seleccionadas dependen de las características de la organización y su población. Deben tomarse en cuenta los recursos de los que disponen.
5. Ejecución del programa – La puesta en marcha requiere de una variedad de elementos como ser los facilitadores y su preparación, material de apoyo y la coordinación con los demás participantes.

Responsables

Los procesos de inducción deben ser guiados por el departamento de RRHH, sin embargo, no debería ser el único participante del mismo; los supervisores directos de cada posición tienen un papel definitivo. Chrudden y Sherman (1986) indican que aun en una fase inicial es de vital importancia su intervención ya que tienen mayor probabilidad de influenciar el comportamiento del individuo y transmitir lo que se espera de él. Lo anterior puede presentarse como una desventaja pues el compromiso con el programa de los jefes de área es variante y por lo tanto es difícil garantizar la uniformidad de la calidad de la orientación en toda una organización. Mondy y Noé (2005) sugieren que antes de iniciar la implementación de un nuevo programa de inducción se capacite a los jefes y participantes del proceso para coordinar la información que deben proporcionar y como deben hacerlo de manera efectiva. Su participación también es relevante pues ellos pueden orientar sobre los requerimientos del adiestramiento.

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

- Departamento de recursos humanos, responsable de la inducción por medio del proceso de reclutamiento y selección
- Los gerentes y supervisores, tienen la responsabilidad principal de entrenar su propio personal
- Los compañeros de trabajo a quienes se les ha delegado funciones de entrenamiento directo en el puesto a los nuevos empleados
- Los representantes del personal al ofrecer a los recién llegados.

(Rodríguez, 2003, pág. 37)

Para asegurar su consistencia, es ideal designar un administrador del proceso que se encargue de la coordinación y seguimiento; estas funciones son generalmente delgadas a un integrante de la Unidad de Personal.

Evaluación y Seguimiento

Los procesos de inducción deben ser sometidos a evaluaciones periódicas, esto con el fin de medir su efectividad y realizar los ajustes necesarios. No puede diseñarse un programa y perpetuarse el mismo esquema por años; para complementarlo se deben definir lineamientos de revisión y actualización que vayan cambiando con la realidad del entorno. Cada organización puede puntualizar los elementos que vigilara más de cerca, pero deben considerar aspectos como el desempeño del facilitador, la vigencia de la información proporcionada, efectividad de las herramientas utilizadas y el cumplimiento de objetivos.

El seguimiento y evaluación del proceso permitirá valorar el alcance que está teniendo en los empleados, y mantener un sistema de mejora continua.

En el ocaso del desarrollo de la metodología documental, se hace hincapié en que la formalización e implementación es un proceso que debe ser planificado y ejecutado diligentemente con los supervisores. Pero es una estrategia que garantiza reducir “la probabilidad de reprocesos y aprendizaje por ensayo y error en el desenvolvimiento tanto de las actividades como en el cumplimiento de las normativas establecidas por la empresa” (Rodríguez, 2003).

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

INDUCCIÓN: Permitir al empleado conocer más a detalle la empresa es fundamental para su rápida adaptación, causando una impresión positiva desde el inicio de sus labores, pues el ignorar poner en marcha este tipo de instrumento puede provocar que la organización incurra en altos costos. “Se define como el proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo” (Alles, 2006, pág. 353).

ADiestramiento del Personal: Empleado por Villegas (1998) para caracterizar el proceso de formación en actividades laborales específicas, definiéndola como una actividad apropiada cuando existe una deficiencia o un potencial de deficiencia en cuanto al rendimiento en el trabajo.

Desarrollo del Recurso Humano: Los autores Mondoy & Noe (2005) destacan que es una función importante de la administración del recurso humano, que va más allá de la capacitación, consiste en la preparación de los colaboradores con los conocimientos y habilidades necesarias para sus empleos actuales.

Disonancia Cognoscitiva: Rodríguez (2003) nos puntualiza que es la diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad.

Entrenamiento de Personal: Utilizado por Alles (2006) para enfatizar en que es el método sistemático y práctico para guiar a una persona sobre cómo realizar su trabajo, con seguridad y eficiencia desde la primera vez; adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos definidos por la empresa.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo se basa en los métodos utilizados para la consecución del fin principal de la investigación, recolección de la información clave que nos permita evaluar la necesidad de un programa de inducción para el personal entrante en la Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas.

3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La presente investigación contiene variables divididas en una variable independiente y cuatro variables dependientes, las cuales se detallan a continuación:

Variable Independiente: Programa de inducción de personal

Variable Dependiente: Tiempo de adaptación, Estabilidad del personal, Compromiso laboral y el Nivel de rendimiento.

A continuación se presenta representación gráfica de la relación entre la variable independiente y las cuatro dependientes:

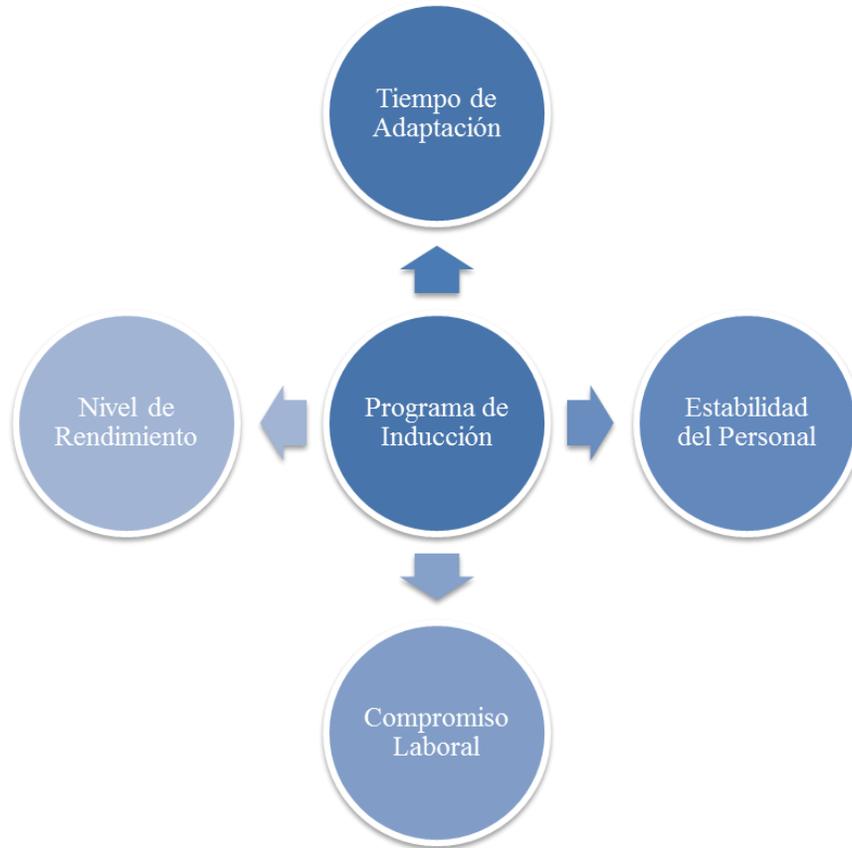


Figura 2: Relación entre variable independiente y dependientes.

Fuente: (Autoría propia)

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación es mixto, ya que se integran aspectos cualitativos y ciertos cuantitativos, predominando el enfoque cualitativo. Mediante el enfoque cualitativo se busca analizar las deficiencias que presenta el personal de nuevo ingreso al iniciar sus labores en MIAMBIENTE.

En cuanto a aspectos cuantitativos se busca conocer el periodo de adaptación del personal así como el nivel de rotación de los mismos. Este enfoque permitirá recolectar, analizar y vincular tanto datos cualitativos como cuantitativos que reflejarán de manera más confiable y completa los resultados de la investigación.

Los métodos utilizados son exploratorio/descriptivo, exploratorio por ser un tema nuevo en el aparato estatal, al igual que permitirá brindar un panorama más amplio y con claridad para futuras investigaciones en esta rama.

Descriptivo ya que se busca definir minuciosamente los beneficios que traerá consigo contar con un programa de orientación general para el personal entrante en una Secretaría de Estado, en este caso MIAMBIENTE.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Arias (2006) menciona que “el diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (pág. 26). Para el desarrollo de la presente investigación se aplicaron dos metodologías; la primera una estrategia documental con la cual se recabó información en relación a los Programas de Inducción, su adecuada estructuración e implementación; el segundo procedimiento consistió en la recolección y análisis de datos de los empleados de MIAMBIENTE a través de la aplicación de encuestas y entrevistas. Esto con el fin de diagnosticar el impacto que la falta de orientación tiene en el personal entrante y los elementos clave que se deberían integrar en el mismo.

El diseño de la investigación es no experimental transversal ya que el fin es analizar la realidad del personal entrante en cuanto a deficiencias, rendimiento y compromiso, enmarcado en un tiempo preciso.

El proceso que se siguió en esta exploración es el siguiente:



Figura 3: Proceso de Investigación.

Fuente: (Autoría propia)

3.3.1. POBLACIÓN

El presente estudio se encuentra sujeto a investigación dos poblaciones para diferentes fines. La primera población fue el personal en puestos de jefatura y supervisión de los departamentos y unidades situados en la sede principal de MIAMBIENTE, sumando un total de 7, a quienes será dirigida una entrevista.

La segunda población está integrada por 123 empleados de MIAMBIENTE que laboran bajo la modalidad contrato, intermedios y de servicio, de igual forma ejerciendo sus funciones en el edificio principal, ubicado a 100mts al sur del Estadio Nacional, a quienes fue aplicada la encuesta. Se seleccionó esta modalidad ya que el personal nuevo ingresa bajo ese mecanismo de contratación y es donde se presentan altos niveles de despidos, traslados y rotaciones.

3.3.2. MUESTRA

La muestra a la cual irá dirigida la entrevista, se calculó tomando el 100% de la misma, ya que 7 jefes de departamentos y unidades no es un número significativo para calcular una muestra.

Para los colaboradores con la encuesta, se realizó muestreo estratificado por conveniencia utilizando los siguientes criterios: empleados de MIAMBIENTE que laboran bajo la modalidad de contrato en el edificio temporal y que tienen cinco años o menos de haber ingresado a la institución, obteniendo un total de 63 colaboradores.

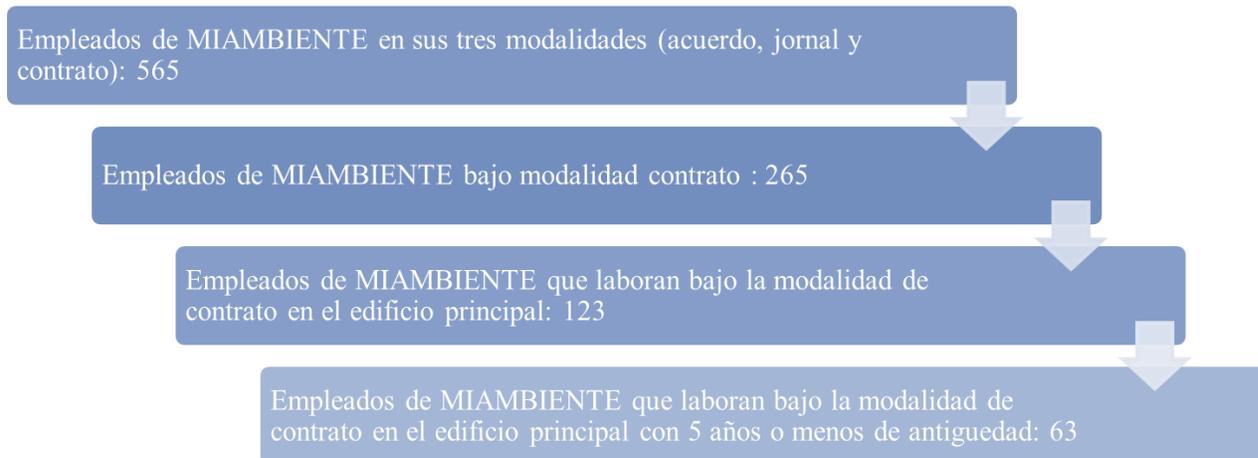


Figura 4: Estratificación de muestra

Fuente: (Autoría propia)

3.3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

Para fines de la investigación, se eligió como población a los jefes de departamentos y colaboradores de MIAMBIENTE. La información provista por los colaboradores permitió identificar aspectos relevantes referentes a la situación actual del personal que carece del adiestramiento necesario al ingresar a la institución. Por otro lado, los supervisores proporcionaron los requerimientos que debían ser incluidos en el proceso.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.4.1. INSTRUMENTOS

Con el fin de abordar y detallar la información necesaria, la recolección de la misma se realizó mediante entrevistas y encuestas.

Las entrevistas, aplicados a los supervisores de los departamentos de MIAMBIENTE, por ser personalizadas, individuales y con un límite de tiempo permitieron ahondar en el tema de investigación. En este instrumento se incluyeron preguntas abiertas estructuradas y semi-estructuradas.

Las encuestas debidamente diseñadas para obtener información y opiniones mediante un cuestionario estructurado que incluye preguntas abiertas y cerradas, fue dirigido a los colaboradores. Su practicidad facilitó la aplicación a toda la muestra.

Toda la información obtenida fue clasificada y tabulada antes de analizarla.

3.4.1.1. PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Se estructuró una versión preliminar para cada uno de los instrumentos y se presentó al departamento de Recursos Humanos para su aprobación; una vez la unidad dio su retroalimentación, se realizó la versión final de los cuestionarios tomando en cuenta las observaciones sugeridas.

Con el fin de validar la efectividad de los instrumentos se realizaron las siguientes acciones:

1. En el caso de las entrevistas, se desarrollaron 3 diálogos piloto con diferentes supervisores, dichos demostraron la funcionalidad del instrumento para captar información precisa y relevante.
2. Para las encuestas digitales era importante comprobar el nivel de retorno, para esto, se enviaron 10 correos solicitando la participación del titular en un sondeo. El resultado fue positivo, ya que se obtuvo la respuesta del 80%.

Los instrumentos no presentaron errores de redacción u orientación de las preguntas por lo tanto se concluyó que eran adecuados para los fines de la investigación.

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

Los empleados de MIAMBIENTE constituyen la fuente primaria de información de la presente investigación. Se tomaron en cuenta la participación de supervisores y subordinados de las diferentes áreas que componen la Secretaría; los datos fueron extraídos de su participación en alguno de los dos cuestionarios empleados.

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

Como fuentes secundarias, se utilizaron algunos de los textos referenciados en el apartado del marco teórico. De los mismos, se extrajeron los lineamientos de estructuración e implantación de un Programa de Inducción con el fin de desarrollar una propuesta viable para MIAMBIENTE.

3.6. PLAN DE ANÁLISIS

Tabla 3. Plan de Análisis de Variables

| Variables | Conceptualización de la Variable | Items para Colaboradores | Items para los Supervisores / Jefes |
|-----------------------------------|---|--|--|
| Programa de Inducción de personal | A través de esta variable se identificó la importancia de la implementación de un proceso de inducción general para el personal entrante en MIAMBIENTE. Además se determinará los participantes y el contenido necesario para que su implementación sea efectiva. | <p>¿Recibió algún tipo de orientación inicial una vez contratado en MIAMBIENTE?</p> <p>¿Fue clara la información que se le proporcionó al momento de ingresar a su puesto de trabajo?</p> <p>¿Considera importante la implementación de un programa de inducción para conocer mejor su Secretaría?</p> | <p>¿Considera relevante la implementación de un Programa de Inducción al personal de nuevo ingreso de MIAMBIENTE?</p> <p>¿Qué elementos considera deberían ser incluidos en este proceso?</p> <p>¿Según su criterio quiénes deberían de participar en el proceso de orientación?</p> <p>¿Qué metodología serán más eficientes para el proceso?</p> |
| Estabilidad Personal | Esta variable permitió evaluar la comodidad y satisfacción derivada del nivel de información proporcionado a los empleados al momento de su contratación. | <p>¿De qué manera considera que el desarrollo de un programa de orientación beneficiaría a los empleados entrantes?</p> <p>¿Qué cosas le hubieran gustado que le hubiesen explicado al momento de entrar a la Secretaría?</p> | |
| Compromiso Laboral | La presente variable determinó el grado de identificación de los empleados con el conjunto de elementos del plan estratégico de MIAMBIENTE. | <p>¿Considera usted que haber recibido un proceso de inducción le hubiera ayudado a sentirse identificado con la razón de ser la Secretaría?</p> <p>¿De qué manera aprendió los aspectos clave de la institución (como ser misión, visión, horarios, estructura, normativa, aspectos de su posición etc.)?</p> | |
| Nivel de Rendimiento | Con dicha variable se valoró el impacto que una orientación efectiva tiene en el desempeño de los colaboradores. | <p>¿De qué manera le afectó la falta de información clara al inicio de sus labores?</p> <p>¿A qué retos se enfrentó por no disponer de toda la información que requería?</p> | <p>¿Qué deficiencias encuentran en el personal entrante como consecuencia de la falta de un Programa de Inducción?</p> <p>¿Qué mecanismo de evaluación considera usted que debería utilizarse para medir la efectividad de un Programa de Inducción en MIAMBIENTE?</p> |
| Tiempo de Adaptación | La variable anterior se utilizó para conocer el periodo de integración del personal al nuevo sistema laboral. | ¿Cuánto tiempo considera usted que le tomó integrarse por completo al nuevo entorno de trabajo? | <p>¿Cuál es el tiempo promedio de adaptación de un nuevo empleado?</p> <p>¿Cuánto tiempo le toma alcanzar un punto satisfactorio de desempeño?</p> |

Fuente: (Autoría propia)

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo detalla los resultados obtenidos de la investigación de campo que se llevó a cabo en MIAMBIENTE. La información se recopiló a través de un cuestionario extendido a una muestra seleccionada por conveniencia a sesenta y tres (63) colaboradores de la institución, y de las entrevistas realizadas a los siete (7) jefes de departamentos o unidades de la sede principal.

A continuación se presenta un análisis descriptivo de los resultados derivados de la metodología de investigación desarrollada. Las encuestas fueron aplicadas de manera digital y para facilitar su análisis las respuestas se registraron en una hoja de cálculo de Excel. Las entrevistas se realizaron personalmente, sin embargo, se procesaron de igual manera.

4.1 DIAGNÓSTICO

Según las respuestas obtenidas de los empleados encuestados, más de la mitad de ellos afirman haber recibido algún tipo de orientación inicial en la cual se les proporcionó información clara y relevante; sin embargo, el 35% asegura lo contrario. Al identificar que un segmento tan significativo de la muestra contestó de manera no favorable, se consultó con el Depto. de Recursos Humanos el motivo, dicha unidad atribuye esta discrepancia a que no existe uniformidad en los procesos iniciales, si no que varían y dependen de la persona a cargo ese día.

Adicionalmente, se consideró otro elemento relevante, el 83% de los colaboradores que contestaron haber recibido una orientación tienen 2 años o menos de haber empezado a laborar en la Secretaría (*Ver Fig.5*), lo que puede interpretarse como que existe un creciente interés por parte de la institución en desarrollar prácticas y herramientas que mejoren el desempeño de los empleados, este hecho coincide con el cambio de autoridades de MIAMBIENTE a consecuencia de la toma de posesión del gobierno actual. Sin embargo, el 100% de los encuestados coinciden que es necesario la implementación de un programa de inducción formal en MIAMBIENTE.

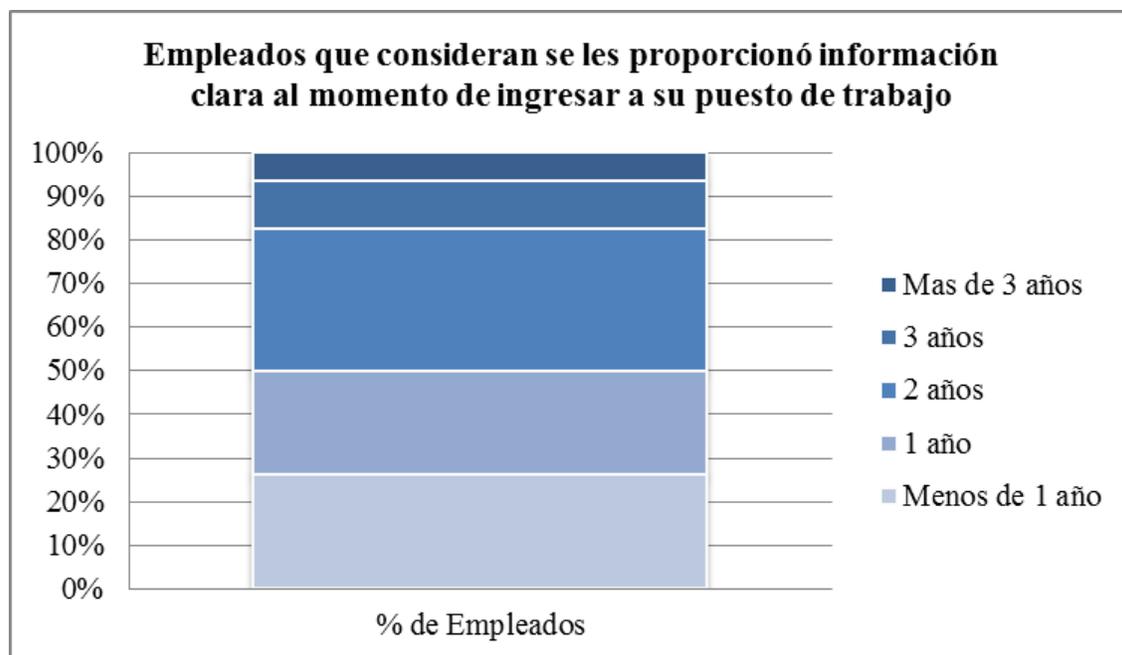


Figura 5: Porcentaje de colaboradores que recibieron información al momento de ingresar a MIAMBIENTE según su antigüedad.

Fuente: (Autoría propia)

Tal y como se planteó en el marco teórico de la presente investigación, la falta de información y gestión del personal entrante conlleva consecuencias negativas; sin embargo para determinar la necesidad de un programa de inducción era imperativo ahondar en la manera específica en que se vieron afectados los empleados que no fueron instruidos. Para ello se dirigieron dos preguntas a los colaboradores que manifestaron no haber sido informados al empezar en sus posiciones de trabajo. Con el fin de ampliar el alcance de las respuestas recibidas, se estructuraron como preguntas abiertas; pero posteriormente, durante la etapa de análisis, fueron clasificadas en base a las variables establecidas en el capítulo anterior para determinar los aspectos en los que los empleados se ven más afectados.

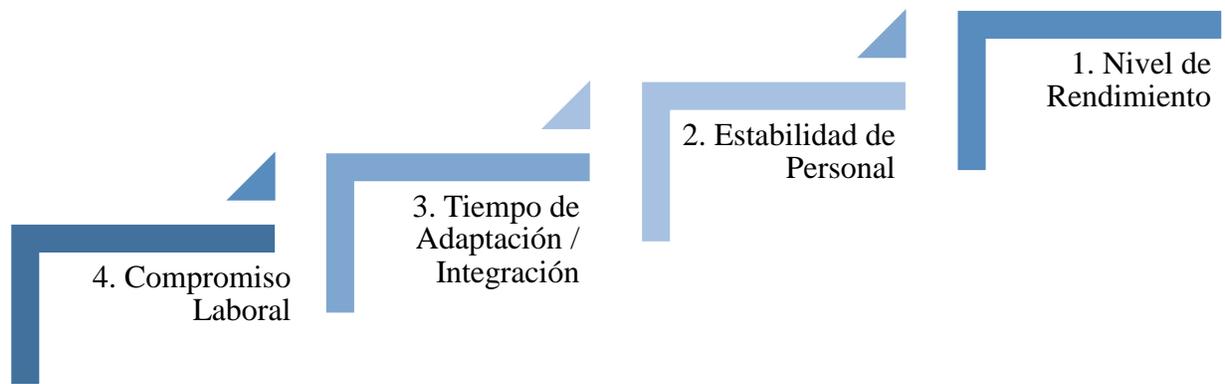


Figura 6: Variables afectadas por la falta de información

Fuente: (Autoría propia)

Nivel de Rendimiento. Algunos de los aspectos especificados que fueron clasificados en la primera variable son los siguientes:

- Ineficiencia en el desarrollo de labores
- Lentitud y retrasos en la realización de tareas y toma de decisiones
- Incapacidad de desempeñarse en su posición
- Errores constantes

Estabilidad de Personal. Los elementos que fueron agrupados en la segunda categoría con mayor incidencia son:

- Sentimientos de frustración, insatisfacción y desanimo
- Desconocimiento de procedimientos, personas clave y funciones
- Inseguridad al momento de desempeñarse
- Desconocimiento de políticas

Tiempo de Adaptación / Integración. A continuación se describen las respuestas que integran la tercera variable:

- Dificultad para relacionarse con los compañeros

- Sentimientos de rechazo
- Procesos muy largos de integración

Compromiso Laboral: Esta última categoría se comprende por los siguientes aspectos:

- No se sienten identificados con la institución
- Desconocimiento de las objetivos y su contribución con la misión

Por otro lado, también se recopilaron los retos a los que se enfrentan los contribuyentes de la examinada entidad gubernamental:

- Consagración de tiempo extra para informarse y aprender
- Realizar tareas y actividades a “prueba y error”
- Las faltas innecesarias que se cometen por desconocimiento de reglamentos
- Desempeñar sus roles sin saber qué es lo que en realidad se espera de ellos
- Jefes / supervisores poco comprensibles que ignoran el periodo de adaptación
- Sentir que abruma a sus compañeros con constantes preguntas...entre otros.

Uno de los objetivos primordiales de los procesos introductorios es reducir el tiempo de integración del personal entrante. Según el cuestionario aplicado, a los nuevos empleados de MIAMBIENTE les toma en promedio y moda 3 meses adaptarse al sistema y a sus funciones. La extensión de esta etapa puede ser alarmante si se considera que por ley, el periodo de prueba corresponde a 60 días; es decir, siendo que durante este plazo los empleados no llegan a sentirse integrados o/e identificados con la institución, se incrementan las probabilidades de que estos decidan renunciar elevando así los niveles de rotación.

Los datos respaldan lo establecido por Mendoza (1985) referenciado en el marco teórico, que menciona como las sesiones informativas y de asesoría reducen el tiempo que le toma a los colaborados ajustarse al nuevo entorno. Tal y como se muestra en la *Tabla 3*, la mayoría de los empleados que afirman haber recibido cierta instrucción al iniciarse en la Secretaría se ajustaron en 2 meses, mientras que quienes no fueron orientados requirieron 2 meses más para hacerlo.

Tabla 4. Análisis de la variable Tiempo de Integración

| Tiempo de Adaptación / Integración | ¿Recibió algún tipo de orientación al entrar a MIAMBIENTE? | | |
|---|---|------------|--------------|
| | No | Si | Total |
| 1 mes | 0% | 5% | 5% |
| 2 meses | 2% | 21% | 22% |
| 3 meses | 8% | 16% | 24% |
| 4 meses | 16% | 5% | 21% |
| 5 meses | 3% | 6% | 10% |
| 6 meses | 3% | 2% | 5% |
| 8 meses | 0% | 3% | 3% |
| Aún no me integro | 3% | 8% | 11% |
| Total | 35% | 65% | 100% |

Fuente: (Autoría propia)

Otro punto que se examinó en la pesquisa es la forma en la que los colaboradores aprenden los aspectos clave de su nuevo empleo, estos incluyen la misión, visión, horarios, estructura, normativa y aspectos propios de cada posición. La información plasmada en manuales, informes, circulares, el portal de transparencia e internet son las fuentes que más han asistido al capital humano de este organismo en el proceso de aprendizaje. Así mismo, los compañeros de trabajo proporcionan gran parte del conocimiento que ellos necesitan, confían en aquellos que tienen más experiencia ya que alguna vez estuvieron en el mismo lugar; sin embargo, recurrentemente se manifestó que no es una opción a la que recurren con comodidad por temor a causar molestia. Por otro lado, los resultados indican que por lo general se opta por trabajar “a prueba y error”, esperando aprender tanto de experiencias propias como ajenas que se van presentando en el día a día. Algunas otras respuestas hicieron referencia a los conocimientos obtenidos en reuniones y capacitaciones, pero únicamente en 6 de los 63 cuestionarios se mencionó la orientación proporcionada por el departamento de personal como el origen de los conocimientos necesarios para desempeñarse. Cada empleado debe tener la iniciativa de investigar y aprender, buscar

recursos de información y dedicar tiempo personal a instruirse pues el esquema actual no ofrece esta oportunidad.

Los resultados respaldan la importancia que el desarrollo de un Programa de Inducción tiene para todos los involucrados en el mismo; la necesidad que presenta la fuerza laboral es tangible y los jefes de unidades demandan colaboradores más eficientes. La poca información que se les proporciona a los empleados no cubre sus necesidades y expectativas ni las de sus supervisores. El esquema actual es tan débil, que muchos empleados que han laborado en la institución por muchos años aún desconocen elementos básicos.

En el marco documental se refirió a la estrecha relación que existe entre la apropiada introducción de las funciones de los puestos de trabajo y el tiempo de integración de los empleados. Las recomendaciones de los participantes amparan dicha teoría, ya que en repetidas ocasiones hicieron énfasis en la exigencia de incluir una fase de descripción del cargo durante el periodo de adaptación, esto con el fin de reducir la incertidumbre y alcanzar un nivel de rendimiento óptimo en menor tiempo.

Otra sugerencia relevante indicó que es conveniente considerar el tiempo de duración del programa de inducción. La diversidad y complejidad de elementos que pretenden incluirse en el mismo deben distribuirse para evitar una sobrecarga de información en los empleados. Adicionalmente, así como se referenció en el Capítulo II, debe ser un proceso con una etapa de seguimiento que además de atender consultas que han surgido en el transcurso, provea a los administradores y facilitadores una retroalimentación de la efectividad de la orientación.

Las respuestas obtenidas evidencian que la falta de una introducción formal para el personal entrante en la Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas repercute en su aprendizaje de manera directa.

Respecto a las entrevistas realizadas a los jefes de departamentos se obtuvieron datos bastante positivos, en donde el 100% de los entrevistados concuerdan en que es muy importante y relevante para MIAMBIENTE contar con un programa de orientación formal para el personal de

nuevo ingreso. Recalcando la importancia de dar a conocer el plan estratégico de la Secretaría: su misión, visión, objetivos y estructura organizativa, con una breve descripción de las competencias de cada una de las direcciones y unidades, siendo componentes fundamentales a ser impartidos en el proceso, congruentes en que los mismos permiten generar conocimiento, identidad y compromiso ante la Institución.

Otro elemento significativo es dar a conocer a los nuevos empleados aspectos tales como horarios, permisos, reglamentos internos, así como definir de forma clara las responsabilidades que implica su nuevo puesto de trabajo, este último elemento fue mencionado tanto por los jefes como los colaboradores, siendo notorio la atención que se debe prestar en la etapa de inducción específica que está enfocada a los aspectos ligados con el puesto en sí.

Los supervisores conciertan que el equipo a participar en el proceso de inducción se conformaría por personal de la Sub-Gerencia de Recursos Humanos, acompañados de los jefes inmediatos de cada dependencia.

La *Fig. 7* muestra que los 7 jefes entrevistados acuerdan que de las herramientas descritas en el marco teórico, los videos o presentaciones, es la metodología más eficiente para impartir el programa de inducción; seguido por las charlas, manuales y recorridos en las instalaciones; los supervisores consideran importante hacer uso de la tecnología que permita impartir un programa de inducción de forma fácil y personalizada ante los nuevos colaboradores. El estar junto al nuevo equipo de trabajo desde un inicio es crucial para despertar el sentimiento de pertenencia e integración.

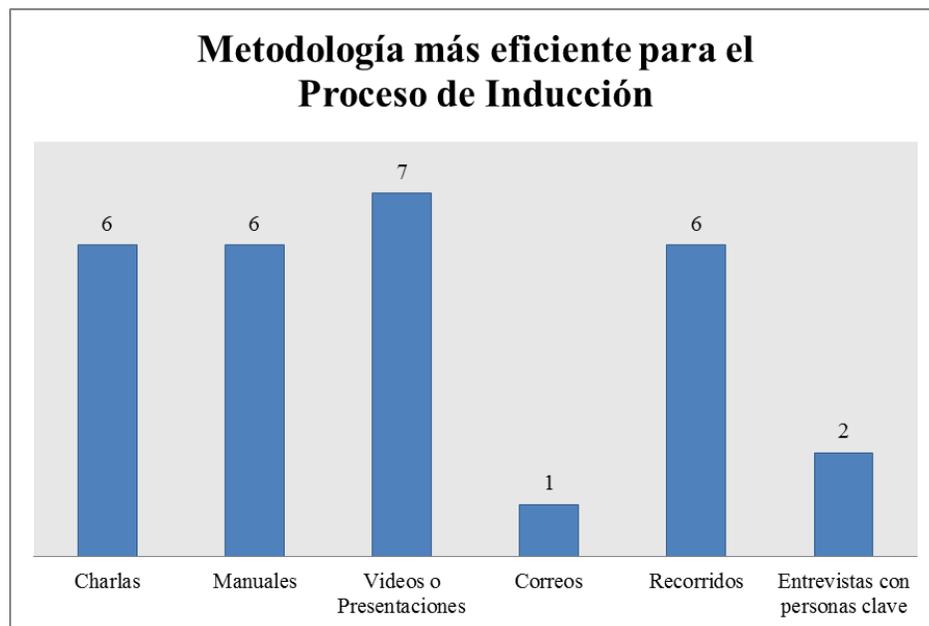


Figura 7. Metodología más eficiente para el proceso de inducción.

Fuente: (Autoría propia)

Para identificar elementos que toman mucha importancia desde un punto de vista gerencial/jefatura se estableció el mismo mecanismo de clasificación de variables, realizado en las encuestas.

Nivel de Rendimiento. Esta variable se enfocó en conocer las deficiencias que según los supervisores de unidades presenta el personal entrante relacionadas a la falta de un programa de inducción delimitado:

- Poco o nulo conocimiento de la Institución en general
- Adaptación lenta
- Se presentan múltiples errores
- El desempeño en un nivel satisfactorio no es inmediato

Tal como se referenció en el marco teórico los programas de inducción deben ser sometidos a evaluaciones periódicas con el fin de evaluar su efectividad y realizar los ajustes necesarios. Los jefes coinciden en que debe existir un sistema de apoyo permanente que estimule el mejoramiento continuo, la gestión y el desarrollo del desempeño de cada nuevo trabajador; las

entrevistas o reportes periódicos de progreso del personal, así como desarrollar reuniones con el equipo designado por el departamento de recursos humanos para comunicarles los resultados y definir los aspectos a mejorar, son los mejores mecanismos de evaluación para medir la efectividad del programa de inducción impartido.

Tiempo de Adaptación. Es una variable clave para fines de la presente investigación, diferenciada entre dos elementos definidos entre el tiempo promedio de adaptación seguido por el tiempo en alcanzar el nivel óptimo de desempeño del nuevo personal.

La Fig. 8 muestra las perspectivas de los jefes entrevistados, en donde los nuevos colaboradores tardan un promedio de dos (2) meses en adaptarse ante el nuevo ambiente de trabajo; seguido por cuatro (4) meses para ser eficientes en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas. Dichos datos permiten interpretar que un jefe de MIAMBIENTE evita asignar responsabilidades de gran peso al personal de nuevo ingreso en los primeros tres (3) meses de ejercer sus funciones, pues están conscientes de las limitantes que poseen los mismos por experiencias anteriores con personal bajo su cargo.

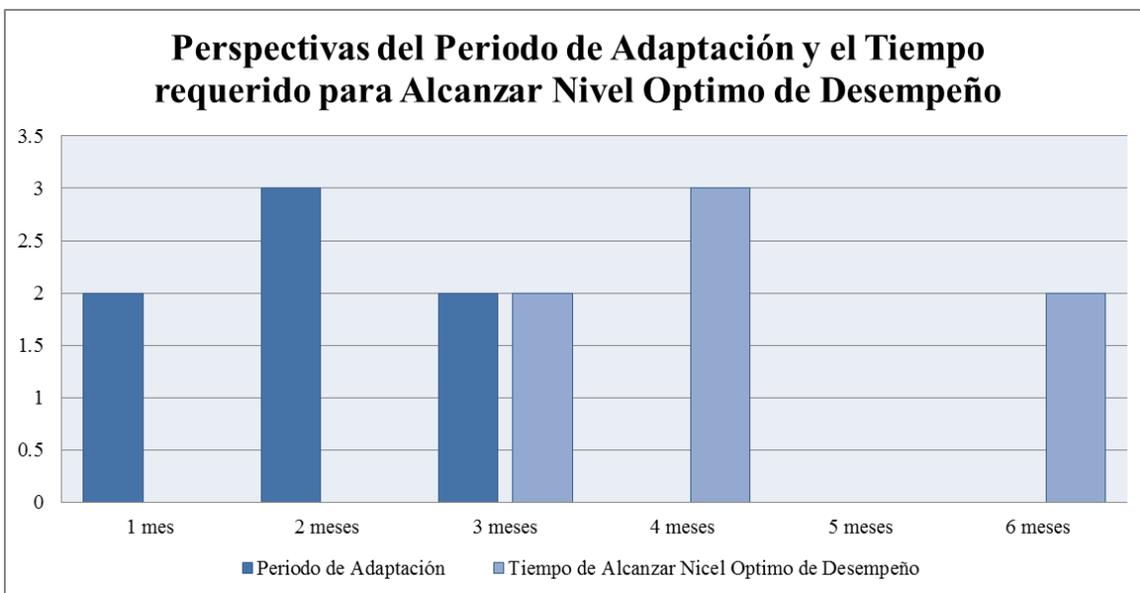


Figura 8. Perspectivas del periodo de adaptación y el tiempo requerido para alcanzar nivel óptimo de desempeño.

Fuente: (Autoría propia)

Los jefes entrevistados pertenecen a las siguientes dependencias:

- Unidad de Comercio y Ambiente
- Unidad de Transparencia
- Unidad de Servicios Legales
- Unidad Técnica de Ozono
- Unidad de Modernización
- Unidad de Compras
- Sub-Gerencia de Recursos Humanos

Los colaboradores encuestados forman parte de las siguientes direcciones y unidades:

- Secretaría General
- Gerencia Administrativa
- Unidad de Servicios Legales
- Unidad de Comunicación Institucional
- Unidad de Servicios Legales
- Unidad de Cooperación Externa y Movilización de Recursos
- Unidad de Comercio y Ambiente
- Unidad Técnica de Ozono
- Unidad de Compras
- Unidad de Transparencia
- Unidad de Modernización
- Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión
- Dirección de Evaluación y Control Ambiental
- Dirección de Cambio Climático
- Sub-Gerencia de Presupuesto
- Sub Gerencia de Recursos Humanos
- Auditoría Interna
- Infotecnología / SINIA

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando que la gestión del recurso humano, en especial en las administraciones públicas, juega un papel fundamental para el cumplimiento de tareas trascendentales como ser la rápida integración de los nuevos elementos en cualquier organización; y fundamentadas en el análisis e interpretación de los resultados arrojados por la metodología aplicada, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1 CONCLUSIONES

Una organización que carece de un programa de inducción puede experimentar dificultades en el desempeño a corto y mediano plazo de recurso humano. La falta de un proceso formal de orientación en MIAMBIENTE ha ocasionado deficiencias en su personal, dichas son evidentes, en los extensos periodos de integración, bajos niveles de rendimiento durante los primeros meses, recurrencia de errores baldíos y la desinformación que estimulan actitudes negativas y reprimen todo sentido de pertenencia y compromiso hacia la Institución.

Un adecuado programa de inducción para el personal de reciente ingreso en MIAMBIENTE traerá consigo beneficios recíprocos tanto para los nuevos miembros del equipo como para la Institución, pues constituye el eje para alinear al personal entrante hacia los valores organizacionales, permitiendo familiarizarlos con los procesos institucionales y del puesto; adicionalmente, reduce la tensión e incertidumbre; agiliza la toma de decisiones y solución de problemas; fortalece su conocimiento y destrezas para desarrollar las asignaciones de forma eficiente.

Es fundamental que un programa de inducción contenga información clara y concisa, procurando generar conocimiento y comprensión respecto a la Secretaría; a dicha herramienta deben integrarse elementos claves tales como la reseña histórica de la Institución, aspectos del plan estratégico como ser: misión, visión, valores, objetivos y estructura organizativa; el reglamento interno y los planes de compensación.

Se diseñó el esquema de un Programa de Inducción dinámico e inclusivo para MIAMBIENTE, con una diversidad de contenido, impartido en sesiones para evitar abrumar a los empleados con una sobrecarga de información. Es una propuesta viable que se deriva de los resultados recabados de una investigación documental y la exploración de campo realizada en el organismo. Sin embargo, el éxito de dicha propuesta está sujeto al compromiso y seguimiento de todas las partes involucradas.

5.2 RECOMENDACIONES

Con el fin de mitigar las deficiencias que presenta el personal es necesario formalizar el proceso de orientación inicial a través de la implementación de un programa de inducción para los empleados entrantes de MIAMBIENTE, por lo cual se recomienda tomar en consideración la estructura sugerida en el presente informe. Adicionalmente, es positivo considerar el diseño de un programa con el mismo ideal, pero dirigido a los empleados que necesitan reforzar la comprensión que tienen de su lugar de trabajo aunque ya tienen cierto tiempo de laborar en la Institución.

Definir de instrumentos y mecanismos que garanticen la continuidad del programa independientemente de la gestión política de turno; con el fin de maximizar el efecto que esta la apropiada orientación tiene en la productividad y eficiencia de la fuerza laboral.

Se recomienda elaborar un Manual de Inducción que plasme los elementos de mayor relevancia del Programa de Inducción con el fin de reforzar los conocimientos instruidos durante el mismo; un manual le dará la posibilidad al empleado de regresar a revisar el contenido en caso de que surjan dudas en el futuro.

Una vez se haya puesto en marcha el programa de inducción, se recomienda monitorear de cerca el acatamiento de los tiempos señalados para cada actividad. Para evitar que su efectividad se vea entorpecida por una disminución en la capacidad de atención de los participantes a consecuencia de la extensión del programa.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL

El objetivo de la siguiente propuesta es ayudar a los nuevos empleados de la Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas a desarrollar un sentido de pertenencia además de agilizar su integración y productividad, incrementando así, su satisfacción y permanencia en la Institución. Adicionalmente, la implementación de este proceso permitirá ahorrar tiempo a los jefes y compañeros además de reducir los inconvenientes por errores y fallas en las tareas asignadas. La estructuración de este proceso permitirá maximizar el tiempo y organizar la información para optimizar su asimilación.

El primer día de trabajo del empleado se le instruirá a presentarse en las oficinas de la Sub-Gerencia de Recursos Humanos para ser dirigido hasta el Centro Interactivo de Información Hídrica y Ambiental de la Secretaría, donde se realizará la charla introductoria.

El diseño de la propuesta se basa en los fundamentos teóricos recabados en el segundo capítulo de la presente investigación y se justifica en los resultados de la exploración de campo realizada con la participación de los colaboradores y jefes de MIAMBIENTE.

La Sub-Gerencia de Recursos Humanos estará a cargo de su administración y para garantizar que produzca los resultados que pretende debe ser de carácter obligatorio y permanente así como participativo. Periódicamente, deberá ser sometido a revisión y actualización para que se ajuste a la realidad de la Secretaría. Por otro lado, se debe trabajar de la mano con cada uno de los contribuyentes del programa, capacitándolos y puntualizando los conocimientos que se deben transmitir.

Previo a su implementación, la propuesta pasará por un proceso de aprobación interna y posteriormente por un periodo de socialización. Se realizará la preparación de la documentación necesaria, delegación de responsabilidades a los participantes y algunas pruebas piloto para evaluar su efecto antes de informar al personal en general sobre la nueva modalidad de adiestramiento.

6.1 ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

| Etapa | Contenido de la Etapa de Inducción | Tiempo de Duración | Responsable | Instrumentos y Medios a Utilizar |
|---------------------------------------|--|---|----------------------------------|---|
| Etapa I: Inducción General | Introducción a la Organización | | | |
| | Bienvenida Breve reseña histórica Presentación de los directivos Misión, visión, valores y objetivos estratégicos Organización y funcionamiento Unidades y dependencias Reglamento interno Plan de compensación Recorrido por las instalaciones Presentación con jefe inmediato | 1 sesión de 2 horas durante dos días, preferiblemente matutinas | Sub-Gerencia de Recursos Humanos | Videos o presentaciones, charlas, manual de inducción, reglamento, recorrido. |
| Etapa II: Inducción Específica | Introducción al Puesto de Trabajo | | | |
| | Presentación con los compañeros del área de trabajo Responsabilidades del puesto Procedimientos de trabajo Adiestramiento en herramientas e instrumentos del trabajo Entrenamiento y capacitación | Varia según la posición que ocupara el empleado | Jefe Inmediato | Varia según la posición que ocupara el empleado |

Figura 9. Propuesta de programa de inducción.

Fuente: (Autoría propia)

6.1.1 INDUCCIÓN GENERAL

Es la primera etapa del proceso de inducción en la que se detallan aspectos generales de la Institución, elementos fundamentales que permiten a los colaboradores adentrarse ante el ambiente de trabajo.

Bienvenida

Dirigir unas palabras introductorias en las que se trasmite un cordial saludo y el objetivo del programa de inducción.

Reseña Histórica

Se surge iniciar presentando la institución, relatando de manera breve su trayectoria, desde su creación hasta los cambios más recientes decretados en relación a su constitución.

Presentación de los Directivos

Auxiliándose de imágenes, presentar los niveles jerárquicos más altos de la organización, esto con el fin de ir familiarizando al personal con los nombres y rostros de las autoridades.

Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos

Dar a conocer la filosofía administrativa de la Secretaría, el plan estratégico que permitirá a los empleados identificarse ante la razón de ser de la misma, así como el rumbo a seguir para el logro de los objetivos.

Organización y Funcionamiento

Se brinda una idea de la estructura organizativa de la Institución por medio de un organigrama que detalla los niveles jerárquicos, así como los nombres de cada uno de los directores de las distintas dependencias.

Unidades y Dependencias

Se presentan cada una de las competencias y responsabilidades principales de las distintas direcciones y unidades de la Secretaría, así como su ubicación y el jefe actual a cargo de cada una de ellas.

Reglamento Interno

Exponer en forma clara el código de conducta, los permisos, licencias, feriados, código de presentación, horarios de marcaje para contar con pleno conocimiento de los aspectos a cumplir por los empleados.

Plan de compensación

Este apartado hace referencia a todo lo que la Secretaría ofrece a sus empleados, incluyendo elementos como ser salarios, aumentos, capacitación, oportunidades de ascenso, asistencia médica, jubilación, vacaciones, sistema de viáticos, equipo de trabajo, seguro colectivo, pago de horas extra, etc.

Recorrido

El primer día, se le dará un recorrido guiado por las instalaciones dándole la oportunidad al empleado de conocer la ubicación del Despacho Ministerial, Centro Interactivo, archivo general, parqueo, baños, cafetería y. las diferentes direcciones.

Presentación con el jefe inmediato

Una vez que el personal de Recursos Humanos designado haya terminado la sesión de orientación llamará al supervisor del colaborador entrante. Este deberá presentarse ya sea en el Centro Interactivo o en la Oficina de Personal, según se determine más conveniente, para hacer la presentación formal. Posteriormente, el jefe inmediato dirigirá al empleado a su unidad para dar inicio a la inducción específica.

6.1.2 INDUCCIÓN ESPECÍFICA

Se inicia dirigiendo un presentación formal del nuevo empleado ante el equipo de trabajo de forma respetuosa y atenta. Se proporciona toda la información del puesto a desarrollar, resaltando las responsabilidades a cumplir, el conocimiento en su totalidad de herramientas y

procesos claves para el desempeño de dichas responsabilidades; siendo un tiempo oportuno para la aclaración total de dudas por parte de los nuevos colaboradores.

6.2 RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

A continuación se detallan los recursos necesarios para implementar el Programa de Inducción propuesto.

| Recursos Necesarios para Implementación de Programa de Inducción |
|--|
| Recurso Humano |
| Encargado de Sub-Gerencia de Recursos Humanos |
| Equipo |
| Computadora Proyector |
| Materiales |
| Manual de Inducción Reglamento Interno Presentación en PPT con imágenes y texto Libretas Lápices |
| Espacio |
| Centro Interactivo |

Figura 10. Recursos necesarios para implementación de Programa de Inducción.

Fuente: (Autoría propia)

La inversión monetaria requerida es mínima pues MIAMBIENTE ya cuenta con la mayor parte de los recursos. Los únicos costos adicionales provendrían de la compra de materiales como ser lápices y libretas, además de la reproducción del Manual de Inducción y el Reglamento Interno.

6.3 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación se plantea un plan de acción para el desarrollo de la propuesta detallada. Las actividades y fechas descritas están sujetas a cambios, simplemente permiten reflejar de manera gráfica el tiempo que se necesita para la implementación del Programa de Inducción.

| Actividad | Responsable | Duración | ago-16 | | | | sep-16 | | | | oct-16 | | | | nov-16 | | | | dic-16 | | | |
|---|---|-----------|--------|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|
| | | | S 1 | S 2 | S 3 | S 4 | S 1 | S 2 | S 3 | S 4 | S 1 | S 2 | S 3 | S 4 | S 1 | S 2 | S 3 | S 4 | S 1 | S 2 | S 3 | S 4 |
| Elaboración de Manual de Inducción | RRHH | 1 mes | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión de Reglamento Interno | RRHH | 1 semana | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación de Propuesta a las Autoridades para aprobación | Secretaria General y Despacho Ministerial | 1 mes | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Revisión de agenda y fechas | RRHH | 1 semana | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Toma de Fotografías y elaboración de videos | RRHH | 3 semanas | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Elaboración de Presentación | RRHH | 1 semana | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | |
| Capacitación de los participantes | RRHH | 2 semanas | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | |
| Socialización | RRHH | 1 semana | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | |
| Prueba piloto | Todos los participantes | 1 mes | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Evaluación | RRHH | 1 semana | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| Realización de correcciones al programa | RRHH | 1 semana | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |

Figura 11. Cronograma de Implementación

Fuente: (Autoría propia)

6.4 EVALUACIÓN

6.4.1 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Una vez que el Programa de Inducción ha sido completado se debe realizar un seguimiento con el fin de determinar el nivel de aceptación y asimilación que tuvo el proceso, además de identificar los elementos del proceso que no quedaron claros y así, poder reforzarlos.

Constara de dos evaluaciones; la primera se aplicara a través de una encuesta al momento de terminar la Inducción General dirigido a verificar la comprensión de la información brindada ; mientras que la segunda parte se realizara 3 meses después con un cuestionario abierto para monitorear la adaptación, los niveles de rendimiento y los variables que no pueden valorarse inmediatamente. Ambos instrumentos pueden diseñarse de manera digital para facilitar la recopilación y tabulación de respuestas. A continuación se presentan los modelos sugeridos.

Evaluación del Programa de Inducción

El presente instrumento tiene como finalidad recopilar información que permita evaluar el Programa de Inducción, con el fin de realizar los correctivos necesarios para el mejoramiento del mismo.

El espacio físico (sala) donde se realizó la inducción fue:

Excelente Bueno Regular Deficiente

De que manera se cumplió el horario:

Excelente Bueno Regular Deficiente

El material didáctico que recibió durante la inducción completo todos los renglones de su interés:

Si No

Considera que la información recibida le permite identificarse con la empresa:

Si No

Se le proporcionó información relativa a la empresa y sus beneficios:

Si No

Los medios audiovisuales fueron:

Excelente Bueno Regular Deficiente

El dominio de los facilitadores de la inducción fue:

Excelente Bueno Regular Deficiente

Recibió la bienvenida de parte del Supervisor Inmediato:

Si No

Su Supervisor Inmediato le presentó a sus compañeros de trabajo:

Si No

Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo:

Si No

¿Qué aspectos necesitan ser reforzados (pregunta abierta) ?

Comentarios adicionales (pregunta abierta).

Figura 12. Primera evaluación del Programa de Inducción

Fuente: (Autoría propia)

Sección para el empleado

Evaluación del Programa de Inducción

El presente instrumento tiene como finalidad recopilar información que permita evaluar el Programa de Inducción y su efecto.

¿Como considera que va su proceso de adaptación?

Ya me siento adaptado

Aun me sigo adaptando

Siento que no logro adaptarme

¿Cuál es su cargo asignado (pregunta abierta) ?

¿Cuáles son las responsabilidades mas importantes de su cargo (pregunta abierta) ?

¿Cuál es la Misión, Visión y Objetivos Institucionales de MIAMBIENTE (pregunta abierta) ?

¿De que manera contribuye tu posición a la misión, visión y objetivos de la Secretaria (pregunta abierta) ?

¿Cómo consideras que ha sido tu desempeño?

Excelente

Bueno

Regular

Deficiente

¿Consideras que estas cometiendo muchos errores?

Si

No

¿Te he hecho falta información para desempeñarte?

Si

No

¿Has considerado renunciar? ¿Por qué?

Si

No

¿Te sientes integrado a tu equipo de trabajo?

Ya me siento adaptado

Aun me sigo adaptando

Siento que no logro adaptarme

¿Alguien se ha tomado el tiempo de enseñarte como debes realizar tus labores?

Si

No

Sección para el supervisor

Evaluación del Programa de Inducción

El presente instrumento tiene como finalidad recopilar información que permita evaluar el Programa de Inducción y su efecto en los empleados

¿Cómo ha sido la adaptación del empleado?

Excelente

Bueno

Regular

Deficiente

¿Ha sido capaz de realizar todas sus tareas de manera eficiente?

Si

No

¿Considera que comete demasiado errores?

Si

No

¿Se ve integrado a su equipo de trabajo?

Si

No

¿Demuestra conocimiento de su posición y la institución?

Si

No

¿Se muestra motivado?

Si

No

¿Qué aspectos debe mejorar (pregunta abierta)?

Figura 13. Segunda evaluación del Programa de Inducción

Fuente: (Autoría propia)

6.4.2 INDICADORES

Adicionalmente, es importante definir algunos indicadores que permitan evaluar el efecto del programa en la fuerza laboral a través del tiempo. De esta forma, los administradores del proceso podrán hacer un contraste entre los resultados post-inducción versus la situación que esta presentando MIAMBIENTE en este momento. Estos deben ser congruentes con los objetivos establecidos, por lo que se propone la siguiente estructura, basada en la clasificación de variables que se realizo para la interpretación de resultados en el Capitulo IV; estos resultados se obtendrán de la segunda evaluación del Programa de Inducción.



Figura 14. Indicadores de evaluación

Fuente: (Autoría propia)

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2da ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por Competencias* (1ra ed.). Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2006). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). México: Trillas.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Apoyo a la Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público*. Haití. Recuperado el 2016
- Cane, S. (1997). *Cómo triunfar a través de las personas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chruden, H. J., & Sherman Jr., A. W. (1986). *Administración de Personal*. España.
- De Val Pardo, I. (1999). *Administración de entidades públicas*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- Facchi y Asociados . (1982). *Bases Conceptuales y Orientaciones Prácticas para el Diseño y la Ejecución de un Programa de Inducción de Personal*. Buenos Aires: Editorial Mimeo.
- García, N., Rojas, M., & Campos, N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas* (1ra ed.). San José, Costa Rica: Editorial de La Universidad de Costa Rica.
- Gobierno de la República de Honduras. (2010). *Visión de País 2010-2038 y Plan de Nación 2010-2022*. Tegucigalpa.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Mendoza, A. (1985). *La Capacitación Práctica en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Mercado, S. (2004). *Administración Aplicada*. México: LIMUSA S.A. de C.V.
- MIAMBIENTE. (2016). *Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas*. Recuperado el Abril de 2016, de <http://www.miambiente.gob.hn/>
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Novoa, J. Z. (2009). *Profesionalización de la Administración Pública en el Estado de Nuevo León*. Monterrey, Nuevo León: Fondo Editorial de Nuevo León.
- Núñez, J. E. (1984). *Manual de Bienvenida Hermosillo*. México: Instituto Tecnológico de Hermosillo.
- OCDE. (2011). *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264116252>
- Oficina Internacional del Trabajo. (1998). *El desarrollo de los recursos humanos de la función pública en el contexto del ajuste estructural y del proceso de transición*. Ginebra: Programa de Actividades Sectoriales.
- Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Deusto Publicaciones.
- Ordoñez, G. (2007). *Programa de Inducción para una Empresa Comercializadora de Llantas*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Perevicins, M. S. (2009). *Gestión de RR.HH en la Administración Pública Estatal*. Salta.
- Portales, C. (2005). Recursos Humanos en América Latina: ¿Por qué vamos tan lento?
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Rodriguez, V. (2003). *Diseño de un Programa de Inducción para el Personal de una Empresa de Manufactura Dedicada a la Producción y Comercialización de Productos de Ciudado Personal*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Sánchez, S. (6 de junio de 2014). *La Efectividad de la Inducción del Personal como Detección de Necesidades de Capacitación*. Recuperado el 13 de mayo de 2016, de Grupo ALBE Consultoría: www.grupoalbe.com
- Schwartz, T., Gomes, J., & McCarthy, C. (2013). *La Anti-Productividad*. Granica.
- Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas. (2016). *MIAMBIENTE*. Recuperado el Abril de 2016, de <http://www.miambiente.gob.hn/>
- SEFIN. (2014). *Secretaría de Finanzas*. Obtenido de Plataforma Virtual de Aprendizaje: <https://plataformavirtual.sefin.gob.hn/moodle/course/category.php?id=12>
- UAN. (2014). *Guia para la Inducción al Puesto de Trabajo*. Mexico: Universidad Autonomo de Nayarit.
- Villegas, J. (1998). *Administración de Personal*. Caracas, Venezuela: Texto, s.r.l.
- Villegas, J. M. (1988). *Administración de Personal*. Caracas: Ediciones Vega.
- Viltres Suárez, B. (04 de marzo de 2011). *Gestiopolis*. Recuperado el 23 de febrero de 2014, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/desarrollo-de-valores-organizacionales.htm>

Werther, W., & Davis, K. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1: PREGUNTAS PARA LAS ENCUESTAS A LOS COLABORADORES

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)

Somos alumnas de UNITEC, actualmente realizando el trabajo de tesis para la obtención del título Máster en Dirección Empresarial. Nos interesa conocer su opinión respecto a la importancia de contar con un programa de inducción general para el personal entrante de MIAMBIENTE, se solicita llenar la presente encuesta de la manera más sincera posible.

Instrucciones

Coloque una “X” en cada opción que considere más acorde a las siguientes preguntas:

1. **¿Recibió algún tipo de orientación inicial una vez contratado en MIAMBIENTE?**
 - a. Sí__
 - b. No__
2. **¿Fue clara la información que se le proporcionó al momento de ingresar a su puesto de trabajo?**
 - a. Sí__ (Si su respuesta es Si, por favor pase a la pregunta 5)
 - b. No__ (Si su respuesta es No, por favor continúe en la pregunta 3)
3. **¿De qué manera le afectó la falta de información clara al inicio de sus labores?**

4. ¿A qué retos se enfrentó por no disponer de toda la información que requería?

5. ¿Considera importante la implementación de un programa de inducción para conocer mejor su Secretaría?

a. Sí__

b. No__

6. ¿De qué manera considera que el desarrollo de un programa de orientación beneficiaría a los empleados entrantes?

7. ¿Qué cosas le hubieran gustado que le hubiesen explicado al momento de entrar a la Secretaría?

8. ¿De qué manera aprendió los aspectos clave de la institución (como ser misión, visión, horarios, estructura, normativa, aspectos de su posición etc.)?

9. ¿Cuánto tiempo considera usted que le tomó integrarse por completo al nuevo entorno de trabajo?

Datos Demográficos

Género

- Femenino
- Masculino

Edad

- 19 - 28 años
- 29 - 38 años
- 39 - 48 años
- Más de 48 años

Dirección o Unidad

- Secretaría General
- Gerencia Administrativa
- Unidad de Servicios Legales
- Unidad de Comunicación Institucional / UCI
- Unidad de Servicios Legales
- Unidad de Cooperación Externa y Movilización de Recursos
- Unidad de Comercio y Ambiente / UCA
- Unidad Técnica de Ozono / UTOH
- Unidad de Compras
- Unidad de Transparencia
- Unidad de Modernización / UMOD
- Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión / UPEG
- Dirección de Evaluación y Control Ambiental / DECA
- Dirección de Cambio Climático / DGCC
- Recursos Materiales y Servicios Generales
- Sub-Gerencia de Presupuesto
- Sub Gerencia de Recursos Humanos
- Auditoría Interna
- Infotecnología / SINIA
- Centro Interactivo de Información Hídrica y Ambiental / CIIHA

Fecha de Ingreso

- dd / mm/ aaaa

ANEXO 2: PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA CON LOS JEFES DE DEPARTAMENTO

1. ¿Considera relevante la implementación de un Programa de Inducción al personal de nuevo ingreso de MIAMBIENTE?
2. ¿Qué deficiencias encuentran en el personal entrante como consecuencia de la falta de un Programa de Inducción?
3. ¿Qué elementos considera deberían ser incluidos en este proceso?
4. ¿Cuál es el tiempo promedio de adaptación de un nuevo empleado? ¿Cuánto tiempo le toma alcanzar un punto satisfactorio de desempeño?
5. ¿Qué mecanismo de evaluación considera usted que debería utilizarse para medir la efectividad de un Programa de Inducción en MIAMBIENTE?
6. ¿Según su criterio quiénes deberían de participar en el proceso de orientación?
7. ¿Qué metodología serán más eficientes para el proceso?
 - a. Charlas
 - b. Lecturas
 - c. Videos o Presentaciones
 - d. Correos
 - e. Recorridos
 - f. Entrevistas con personal clave