



Universidad Nacional de Río Cuarto
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración

La inducción del personal en las organizaciones: Análisis de Caso a una Fundación de la Ciudad de Río Cuarto.

Director: Esp. Marcelo Marescalchi

Alumno: Dean, Matias

D.N.I: 36.133.449

Teléfono: (0358) 154372178

Correo electrónico: mati_dean@hotmail.com

DONACION

Don: **Don. El Autor**

Autor: **Dean, Matias**

Exp:

Inv N: **76729**

Año 2017

76729

MFN:
Clasif:
E-1744

64715

Índice

Índice.....	2
Introducción.....	4
Fundamentación	4
Importancia.....	5
Objeto de estudio.....	6
Alcance del trabajo.....	6
Objetivos	6
Metodología.....	6
Capítulo 1: Administración de Recursos Humanos.....	8
Características de la Administración de Recursos Humanos	10
Políticas de la Administración de Recursos Humanos	11
Funciones de la Administración de Recursos Humanos	13
Proceso de Administración de Recursos Humanos	14
Capítulo 2: Inducción del personal.....	16
Introducción.....	17
Concepto.....	17
Características	18
Tipos de inducción de la fuerza laboral.....	19
Etapas del proceso de inducción de personal	20
Herramientas	21
Técnicas de inducción de personal	23
Programas de inducción de personal	25
Beneficios y costos.....	27
Capítulo 3: Análisis de caso a una Fundación de asistencia a la niñez y adolescencia.....	31
Relevamiento.....	32
Historia	32
Visión	33
Misión.....	33
Valores.....	34
La institución hoy: estrategia.....	34
Estructura organizacional	35
Comunicación.....	42
Proceso de ARH	44
Diagnóstico.....	48
Propuesta	51
Conclusión.....	74



Anexos..... 76
Bibliografía..... 79



Introducción

Fundamentación

Las organizaciones son sistemas complejos compuestos por personas que se encuentran vinculadas socialmente. Estas son las encargadas de aportar dinamismo, creatividad, energía, en un contexto de permanentes cambios organizacionales.

Producto de las transformaciones sociales, económicas, estructurales, estratégicas, lleva a las organizaciones a reorientar sus objetivos a contemplar aquellos aspectos trascendentales como el clima laboral, las relaciones sociales entre el personal, el desarrollo y la manera de vivir y relacionarse.

Entonces la administración de recursos humanos adquiere un rol significativo para dar respuestas a las necesidades de la organización y en particular las de su personal.

Actualmente parte de la sociedad se caracteriza por ser individualista, donde existe auto referencia del individuo. Las personas (sobre todo las nuevas generaciones) ya no tienen interés de arraigarse a una organización, sino que prefieren escalar y mudarse de una organización a otra según sus intereses. Motivarlos, retenerlos es una tarea que se complejiza en esta época.

Así, la selección, socialización y desarrollo en las organizaciones es fundamental que estén gestionadas correctamente para obtener la mayor productividad. No se pueden esperar resultados excelentes sin tener las personas acordes al puesto y a la cultura de la organización. Y para lograrlos es necesario que las personas entiendan esa cultura y las expectativas que se tienen de ellas. Una persona al entrar a una organización tiene incertidumbre de lo que le espera, expectativas acorde a su imaginación, tensión generada por los factores anteriores.

En consecuencia para acortar el tiempo de socialización de las personas y para lograrla de la forma más efectiva, es imprescindible la inducción del personal o los procesos de aclimatación al lugar de trabajo. Este es un procedimiento por medio del cual se le presenta la organización a la persona y se lo ayuda para que pueda tener un buen comienzo en el desarrollo de sus actividades, de manera de potenciar el posible desarrollo en la institución. Es por ello, que Inducir al personal de la mejor manera impacta positivamente en el capital humano, lo que le permite aumentar la productividad en la organización.



Este trabajo aborda parte del proceso de administración de recursos humanos para poder centrarse luego en la inducción del personal.

Importancia

No hay duda de que las personas son lo más importante que tiene una organización. Para lanzar un nuevo producto, poner en funcionamiento una máquina o analizar la situación económica-patrimonial de una organización es necesario el aporte de las personas.

A su vez, estas tienen distintos intereses, perciben las cosas de diferente manera. Cuando ingresan a una organización lo hacen con expectativas, sueños, prejuicios acerca de lo que es la organización y lo que se le pide.

Siendo esto tan complejo es importante que se realice una correcta inducción del personal, para que conozca la organización de la mejor manera, para que sepa cómo se hacen las cosas, cuál es la visión y la misión, cuáles son los valores y creencias que rigen en la misma, qué es lo que se espera de él o de ella.

Así la organización puede beneficiarse ya que al poner las reglas de juego en claro, si la persona las acepta, es un gran paso para poder motivar y aunar sus intereses con los de la organización.

Y si logra alinear estos intereses (que siempre van a estar en constante conflicto) puede retener al personal y lograr incrementar el capital humano de la organización. Esto es de vital importancia ya que se evita los costos de la rotación del personal, de tener que encontrar otra persona y socializarla, además de que con las personas que se van se va también una parte de capital humano.

Por todos estos motivos los Licenciados en Administración están llamados a desplegar el instrumental necesario para poder ayudar a conciliar los intereses de la organización y las personas de la mejor manera, de modo que empezando desde una correcta inducción del personal se pueda lograr motivar y desarrollar a las personas para que aporten toda su creatividad, emoción, espíritu, para que “dejen todo por la camiseta de la organización”.



Objeto de estudio

El objeto de estudio del presente trabajo es el proceso de inducción de personal en las organizaciones.

Alcance del trabajo

Para abordar el marco de la inducción del personal en las organizaciones se estudiará la administración de personal en las organizaciones y en particular el proceso de inducción del personal, presentando sus principales características, técnicas, programas, costos y beneficios de llevar a cabo el mencionado proceso en la vida de las organizaciones.

Objetivos

Generales:

- Analizar la importancia de la implementación de los programas de inducción del personal en las organizaciones.

Específicos:

- Describir el proceso de inducción del personal en las organizaciones.
- Presentar las principales ventajas y desventajas de contar con el proceso de inducción del personal en las organizaciones.
- Diagnosticar el proceso de aclimatación de la fuerza laboral en una fundación de la ciudad de Río Cuarto.
- Proponer un programa de inducción del personal en una Fundación de la ciudad de Río Cuarto.

Metodología

En primera instancia se realizará una investigación bibliográfica referente a la Administración de Recursos Humanos. Se abordará el proceso de administración de recursos humanos para poder centrar la investigación en la inducción del personal.



Se presentarán las ventajas y desventajas de contar con un proceso de inducción del personal, y posteriormente se realizará un análisis de caso exploratorio descriptivo en una Fundación de Río Cuarto denominada “Ciudad de los Niños”.

Para ello se realizará un relevamiento de la situación de la organización en cuanto al proceso de inducción del personal vigente, realizando entrevistas a los distintos miembros de la organización, observación directa, observación documental, cuestionarios al personal. Posteriormente se procederá a realizar un diagnóstico al proceso de aclimatación al lugar de trabajo que se realiza en la fundación.

Para culminar se efectuará una conclusión sobre las acciones de inducción de personal en la empresa, y en caso de ser factible proponer un programa de inducción con su correspondiente manual.



Capítulo 1: Administración de Recursos Humanos



La Administración de Recursos Humanos (ARH) es una temática que fue ganando terreno en la agenda de planeamiento de las organizaciones. Esto se debe a que mientras las investigaciones en dicha área se fueron profundizando, fueron descubriendo que sin personas no pueden alcanzar sus objetivos y cumplir su misión.

Que se le haya dado lugar en la agenda de planeamiento a la ARH, no significa que ya este todo resuelto para ellas, debido a que este campo depende de las contingencias y situaciones de cada momento, queda moldeado por la cultura de las organizaciones, por su estructura, el entorno, el rubro, tecnología, entre otras variables.

Por lo tanto, al no ser una ciencia exacta, existen diversas opiniones sobre qué es la ARH. Según los autores Dessler, Mondy, Noe, Chiavenato, existen distintos conceptos sobre administración de recursos humanos.

Sostiene Gary Dessler (1994, pág. 2) que:

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.”¹

Mondy y Noe (2005, pág. 3) la llaman Administración del Capital Humano (ACH), y sostienen que “es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de RH en el resultado final del análisis financiero de la empresa. La ACH intenta obtener productividad adicional de los trabajadores; es en esta área donde los RH desempeñan verdaderamente una función significativa.”

“La ARH es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.”²

Cenzo y Robbins (1996, pág. 8) sostienen que la ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos.³

¹ Gary Dessler, Human Resource Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1994, p. 2.

² Mondy y Noe, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, Mexico, 2005, p. 2.

³ David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins, Human Resource Management, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 8.



Por otra parte, Idalberto Chiavenato (2008. pág. 2) ⁴ expone que el término Recursos Humanos (RH) o ARH tiene tres significados:

“1. *Los RH como función o departamento.* En este caso RH se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del *staff*; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.

2. *Los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos.* Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.

3. *Los RH como profesión.* Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera.”⁵

En conclusión, las diferentes definiciones hablan de que hay “un conjunto”, ya sea de prácticas, políticas, funciones, que son coordinadas. Esto nos pone de manifiesto que la ARH es holística.

Ante las distintas definiciones, a mi parecer, la ARH es un conjunto holístico de prácticas (reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración y prestaciones, entre otras) ejercidas por una organización (ya sea por sus dueños, gerentes o *staff* de RH) para fomentar la productividad de las personas en el desarrollo de sus tareas con el fin de perseguir los objetivos organizacionales.

Características de la Administración de Recursos Humanos

La ARH tiene características muy particulares y complejas, por el solo hecho de que su funcionamiento es para y con personas:

⁴ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Gill, Colombia, 2008, p. 2.

⁵ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Gill, Colombia, 2008, pp. 17-18.



1. Las personas son seres particulares, únicos e irrepetibles, que van a actuar de diferentes maneras (incluso muchas veces impredeciblemente) y van a responder de un modo distinto a las políticas y prácticas de las organizaciones. Es por ello que puede que ante un comentario de un compañero de trabajo puede reaccionar de un modo agradable o violento según como comenzó su mañana.
2. La ARH tiene constante interrelación con diferentes disciplinas tales como: psicología, sociología, ingeniería laboral, derecho, medicina, etc.
3. Otra es que la ARH tiene un carácter “contingencial”, es decir no tiene leyes ni principios universales, sino que depende de la situación particular de la organización, del ambiente en el que está inmersa, de las políticas y directivas, de la cultura y el clima organizacional, de la calidad y cantidad de recursos que cuenta. Esto hace que en una situación particular, en un momento determinado, se tomen ciertas medidas o prácticas, que son inaplicables en otro lugar o incluso en el mismo lugar pero en otro momento.
4. Desde este carácter situacional es que se caracteriza la ARH de ser dinámica, imprevisible y necesariamente creativa.

Políticas de la Administración de Recursos Humanos

Las políticas son propias de cada organización, y surgen de su filosofía y cultura.

Estas son reglas (o guías) que se establecen para dirigir funciones y poder asegurar que estas se desempeñen acorde a los objetivos definidos.

Las políticas de recursos humanos sirven para dar respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse al personal de una organización y que hacen que estos recurran (sin ser necesario) a sus superiores para que le solucionen cada caso en particular. Las políticas de recursos humanos responden a cómo las organizaciones buscan trabajar con sus miembros.

Para cada subsistema de recursos humanos, es necesario definir políticas, por ello podemos encontrar, adaptándolo de Chiavenato (2000, págs. 163-165)⁶:

⁶ **Idalberto Chiavenato**, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Gill, Colombia, 2000, pp. 163-165.



1. Política de provisión de recursos humanos:
 - a. Se debe definir dónde, cómo y en qué condiciones reclutar las personas que la organización necesite.
 - b. Decidir cuáles son los criterios de selección y estándares de calidad de las personas que se admitirán.
 - c. Cómo integrar a los nuevos miembros de la organización de la mejor manera.

2. Políticas de aplicación de recursos humanos:
 - a. Definir cómo determinar los requisitos (intelectuales, físicos, etc.) de las personas para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
 - b. Planeación de movimientos y plan de carrera de la fuerza laboral.
 - c. Criterios para la evaluación del desempeño.

3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos:
 - a. Criterios de remuneración de los empleados (directa e indirecta).
 - b. Criterios para mantener motivadas a las personas, brindando un clima laboral adecuado.
 - c. Criterios de higiene y seguridad (definir cuáles son las condiciones físicas ambientales en que desempeñaran las tareas).

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:
 - a. Criterios para diagnosticar y programar la preparación del personal para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
 - b. Criterios de desarrollo de recursos humanos a medio y largo plazo.
 - c. Crear y desarrollar condiciones para garantizar la excelencia organizacional.

5. Políticas de control de recursos humanos:



- a. Cómo desarrollar y mantener una base de datos que permita brindar información para todo tipo de análisis (cualitativo y cuantitativo) de la fuerza laboral de la organización.
- b. Criterios para definir auditorías periódicas, que sirvan de retroalimentación para mejorar las políticas y prácticas de recursos humanos.

Funciones de la Administración de Recursos Humanos

Para lograr una efectiva ARH es necesario comprender y desarrollar distintas funciones:

1. Planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos

Una organización debe cubrir sus puestos en el momento indicado, para poder concretar sus objetivos. Para obtener estas personas se desarrollan distintas funciones.

Una de ellas es la planeación de recursos humanos, proceso por el cual se revisa la cantidad y calidad necesaria de personas para perseguir los objetivos. Otra función es el reclutamiento, proceso para atraer los individuos a solicitar puestos en la organización. La selección es otra función, proceso mediante el cual se elige a las personas mejor capacitadas (según criterio de la organización) para cubrir las vacantes.

2. Desarrollo de recursos humanos

Debido a que la gente y la organización están en constante cambio (también lo hace el entorno) es necesario que mejoren continuamente. Para ello se debe desarrollar una planeación de carrera y una sistemática evaluación del desempeño.

3. Compensaciones y prestaciones

Se debe diseñar un sistema de compensación adecuado y justo a la contribución que realizan las personas en la organización. Es por ello que otra función de la ARH es definir la remuneración (ya sea el pago, prestaciones y otras remuneraciones no financieras).

4. Seguridad e higiene

Se debe velar por proveer una buena higiene en el trabajo (proveer un ambiente libre de enfermedades, que propicie la salud física y mental) así como también



otorgar todas las condiciones de seguridad (elementos de trabajo y condiciones en el lugar de trabajo).

5. Relaciones laborales y con los empleados

Se deben desarrollar buenas relaciones con los sindicatos y con los empleados, que permita mejorar constantemente el clima organizacional.

6. Investigación de recursos humanos

Reviste cada vez mayor importancia, ya que permite diagnosticar, y encontrar los por qué de las diferentes situaciones que se presentan en una organización.

Estas funciones están íntimamente relacionadas, y las decisiones que se tomen en un área impactan en las otras.

Se puede observar que estas funciones se encuentran dentro de los subsistemas de recursos humanos (partes de un proceso mayor, que se desarrolla a continuación).

Proceso de Administración de Recursos Humanos

La ARH, con su naturaleza dinámica y contingencial se puede enfocar desde un modo sistémico, con diferentes subsistemas, interrelacionados como un proceso.

Según Chiavenato (2000, pág. 159)⁷, los procesos básicos en la administración del personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

Estos subsistemas, son cinco procesos estrechamente interrelacionados e interdependientes, por lo que no se puede señalar con precisión el final e inicio de cada uno.

Los cinco procesos son globales y dinámicos, permitiendo captar y atraer los recursos humanos, para luego emplearlos, mantenerlos, desarrollarlos y controlarlos.

Cada proceso tiene diferentes objetivos y comprende distintas actividades:

1. **Provisión:** tiene como objetivo definir quién irá a trabajar en la organización. Es por ello que comprende distintas actividades, tales como: investigación de mercado de RH, reclutamiento de personal, selección de personal.

⁷ **Idalberto Chiavenato**, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Gill, Colombia, 2000, pp. 159.



2. **Aplicación:** su objetivo es definir qué harán las personas en la organización. Comprende actividades tales como integración de las personas, diseño de cargos, descripción y análisis de cargos, y evaluación del desempeño.
3. **Mantenimiento:** se debe definir cómo mantener a las personas trabajando en la organización, y sus actividades son remuneración y compensación, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones sindicales.
4. **Desarrollo:** es necesario establecer políticas para saber cómo preparar y desarrollar a las personas. Sus actividades son la capacitación y el desarrollo organizacional.
5. **Seguimiento y control:** la retroalimentación es necesaria, por ello es necesario definir cómo saber quiénes son y qué hacen las personas. Existen distintas actividades que incluye el armado de bases de datos o sistemas de información, a su vez se deben hacer controles, evaluar la productividad, realizar balances sociales.

Si bien cada proceso es muy importante (al ser continuo e interrelacionado) vale destacar la importancia de la inducción del personal (o integración) que forma parte del proceso de aplicación de las personas en una organización. Tal es la importancia, que desencadena procedimientos particulares, ciertas formas de actuar de los miembros de la organización, requiere planificación específica, etc. En el próximo capítulo se abordará la temática correspondiente.



Capítulo 2: Inducción del personal



Introducción

Como mencioné en el capítulo anterior, en el presente capítulo abordaré la Inducción del Personal, considerado de gran importancia ya que aporta y forma parte del proceso de socialización de una persona en la organización.

Cuando un nuevo miembro ingresa en una organización, puede sentir un conjunto de emociones o sentimientos como ansiedad, miedos, inseguridades, entusiasmo, preconceptos de la organización, expectativas, entre otros. Puede que un empleado que no está a gusto en su trabajo, que siente que no puede hacer la tarea, o que no se le da la importancia que cree que merece, termine renunciando a su trabajo, generando mayor rotación y costos en la organización.

Es por ello que si se brinda la importancia que se merece esta instancia (planificando y acompañando la inserción de las personas en la organización), se puede lograr un compromiso con la organización que permita que el personal se identifique con ella y desee continuar participando en la misma.

Concepto

La inducción del personal es un proceso gradual en el que se busca integrar e informar al nuevo personal respecto a aspectos de la organización tales como su visión, misión, objetivos, cultura (creencias y valores) y también respecto a su puesto de trabajo, es decir, cuáles van a ser sus tareas específicas, el departamento al cual pertenece, cuáles son sus compañeros de trabajo, jefes, espacios físicos, entre otros. Se busca conciliar los intereses de la organización y de la persona desde el principio, para que no se encuentre con sorpresas desagradables o insatisfacciones por falsas expectativas.

El objetivo de la inducción consiste en alinear al nuevo personal lo más rápido posible, socializarlo de modo que se sienta parte de la organización, para que se desempeñe con todas sus habilidades y aptitudes. Busca evitar el *choque con la realidad*⁸, es decir, la discrepancia entre lo que el nuevo miembro espera de su empleo y la realidad.

Según Chiavenato (2008, pág. 186)⁹, es un proceso con dos características:

⁸ Gary Dessler, Human Resource Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1994, p. 235.

⁹ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Gill, Colombia, 2008, pp. 186.



- Por un lado es bidireccional, ya que la adaptación es mutua y pretende lograr una verdadera simbiosis de las partes.
- Pero además es recíproco, porque una parte actúa sobre la otra.

Cuando se intenta alinear al personal con la organización se debe cuidar el contrato psicológico, que Chiavenato (2000, pág. 113) sostiene que es la “expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación”.¹⁰

Este contrato es implícito, recíproco, en donde cada parte está de acuerdo con sus derechos y obligaciones respecto al otro, y moldea las relaciones.

Por todo lo dicho, se puede sostener que la inducción del personal es tanto para las nuevas personas que ingresan a la organización y para aquellas que ya forman parte, pero se trasladan a un nuevo puesto, departamento o sector.

Lo que debe quedar como conclusión, es que toda organización debe tener un método de inducción, ya sea una carpeta, un curso más o menos extenso, un CD, un video, un manual o todos ellos en conjunto.

Características

La inducción del personal se incluye en diferentes etapas del proceso de ARH según quien sea el autor.

Como se menciona en el capítulo anterior, la “integración de las personas” o inducción, forma parte de la aplicación de las personas en la organización.

Igualmente, no considero que sea algo tajante dividir entre provisión y aplicación de las personas. Esto es un proceso continuo, en donde ambos procesos actúan juntos, por lo que la inducción del personal puede quedar entre medio de la selección del personal y la aplicación misma en la organización, puesto que la persona que será inducida, fue previamente seleccionada para que forme parte de la organización.

La inducción del personal es elaborada por cada organización según su cultura, creencias, recursos, tecnología, etc. Es decir, no existe un “modo correcto”. Si bien se pueden seguir ciertos lineamientos, recomendaciones según el impacto, debe dejarse librado a la creatividad y necesidad de cada organización. Pero sea como sea, debe haber algún tipo

¹⁰ **Idalberto Chiavenato**, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Gill, Colombia, 2000, pp. 113.



de inducción, ya que los primeros días para la persona resultarán críticos para la formación de su actitud, desempeño inicial y para el ritmo con el que va a contribuir a la dinámica de la organización.

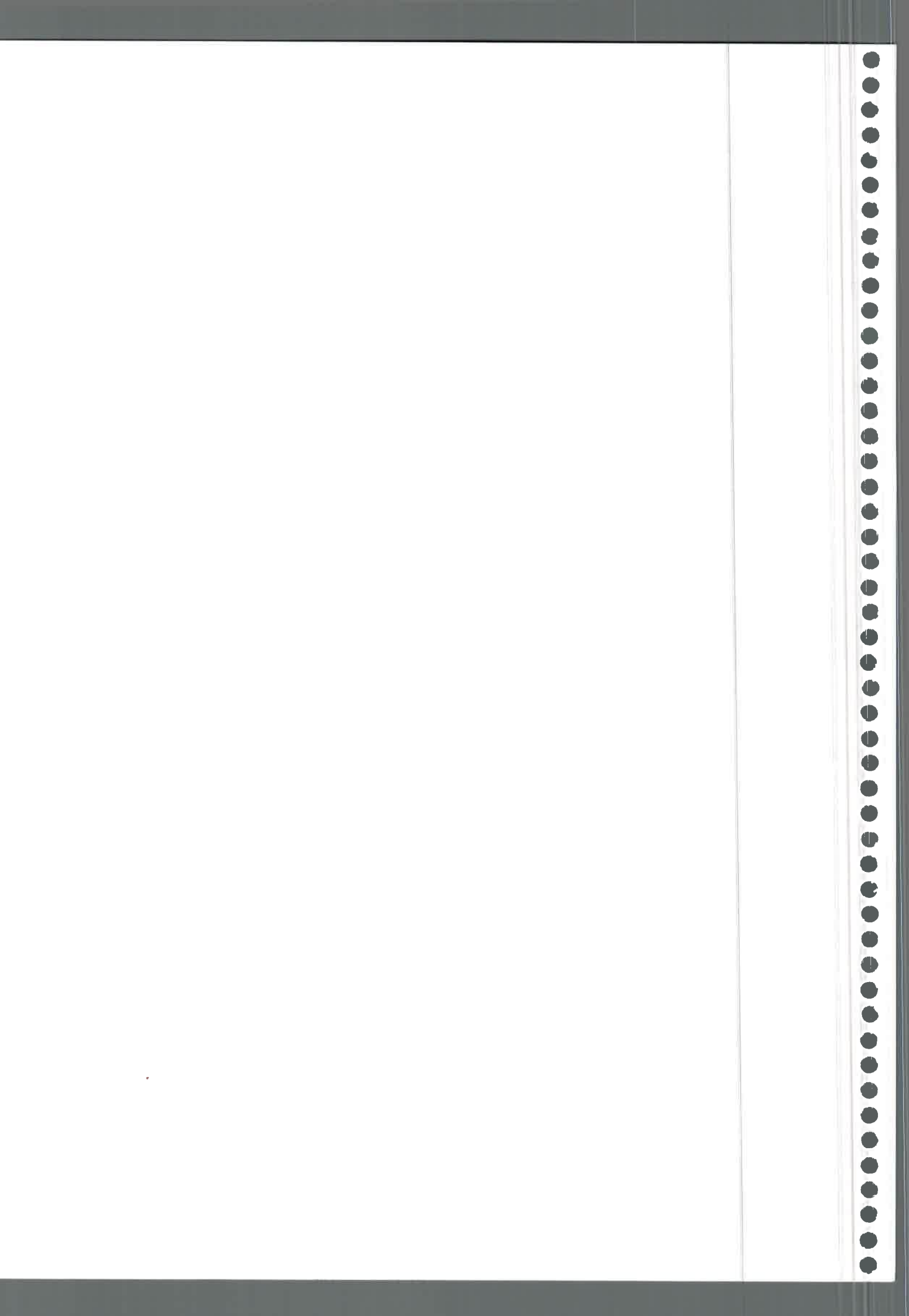
Para conducir a una socialización positiva, la inducción no debe terminar en la primera semana, sino que debe haber un seguimiento a los 15, 30 días, dos meses, etc., es decir, debe seguir durante un tiempo (siempre contingencial de acuerdo a la organización) de modo que con el tiempo se logre aclimatar la persona a la organización.

Tipos de inducción de la fuerza laboral

La inducción puede clasificarse bajo distintas naturalezas (adaptado según Chiavenato (2000, pág. 187))¹¹:

1. Grado de formalidad:
 - a. Formal: cuando al nuevo personal se lo introduce bajo una secuencia planificada y segregada de actividades.
 - b. Informal: cuando se coloca al nuevo personal inmediatamente al puesto de trabajo, sin explicar demasiado todos los aspectos de la organización.
2. Alcance:
 - a. Individual: se desarrolla el programa para un nuevo integrante.
 - b. Colectivo: el programa de inducción es compartido con otras personas que se están incorporando en la organización, teniendo sesiones grupales, actividades compartidas, etc.
3. Variabilidad:
 - a. Uniforme: existe un programa fijo para los nuevos ingresantes, siguiendo siempre las mismas etapas.
 - b. Variable: no existe un programa, se actúa según el caso.
4. Procedimientos:
 - a. Seriado: se refiere a la utilización de formularios.
 - b. Aleatorio: no utiliza formularios.

¹¹ **Idalberto Chiavenato**, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Gill, Colombia, 2000, p187.



5. Finalidad:

- a. Refuerzo: busca confirmar y apoyar ciertas cualidades y calificaciones del nuevo trabajador, para que logre el mejor desempeño en su puesto de trabajo.
- b. Eliminación: busca eliminar características indeseables del nuevo miembro, para poder adaptarlo al papel que va a desempeñar.

Etapas del proceso de inducción de personal

La Inducción del Personal sigue diferentes etapas. Estas varían según cada autor, por lo tanto expondré distintas visiones.

Según Bohlander, Snell (2001, pág. 250)¹² la inducción es un proceso con diferentes etapas:

1. Presentación a los empleados.
2. Descripción de la capacitación.
3. Expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia.
4. Condiciones del empleo, como horarios, períodos de pago, etc.
5. Una explicación de obligaciones, normas y criterios de evaluación del puesto.
6. Reglas de seguridad.
7. Línea de mando.
8. Explicación del propósito y metas estratégicas de la organización.

Por otra parte, Rodríguez (2000)¹³ describe las siguientes etapas:

1. Inducción al departamento de personal:
 - a. Conferencias
 - b. Películas
 - c. Proyecciones de transferencia
 - d. Visitas a la empresa.

¹² Bohlander, Snell & Sherman, Administración de Recursos Humanos, Thomson, México, 2001, p. 250.

¹³ Rodríguez Valencia J., "Administración Moderna de Personal", ECAFSA, México, 2000.



2. Introducción al puesto:
 - a. Presentación del nuevo empleado en su área de trabajo
 - b. Descripción del puesto a desempeñar
 - c. Mostrar sitios generales.
3. Incorporación adecuada
 - a. Influir su actividad
 - b. Motivar su rendimiento
 - c. Adaptación positiva
 - d. Lograr estabilidad
 - e. Lograr lealtad.

Herramientas

Un proceso de inducción del personal se vale de diferentes herramientas para poder cumplir su cometido.

- **Manual de Inducción:** tiene como finalidad que cada nuevo integrante de una empresa, conozca aspectos importantes de la misma tales como su misión, su visión, sus funciones, los productos y/o servicios que se ofrecen y las políticas de personal que le afectarán, etcétera.

Información que le servirá como base fundamental para que de esa forma, se integre rápida y adecuadamente en la organización y con el personal que la conforma, y así dé inicio al desarrollo de sus actividades.

El contenido del mismo puede ser el siguiente:



- Mensaje de bienvenida
- Historia de la organización
- Productos y/o servicios de la organización
- Estructura de la organización
- **Aspectos a tener en cuenta:**
- Horario de trabajo
- Periodos de descanso
- Faltas al trabajo
- Registros y controles
- Días de pago
- Medidas de seguridad e higiene
- Lugar de trabajo

- Sus prestaciones
- Vacaciones y descanso semanal
- Días feriados
- Obra social
- Estacionamiento y transporte
- Clubes de afiliación
- Programa de capacitaciones
- Planes educativos
- Restaurante
- Gimnasio u otras actividades recreativas.

Fuente: adaptado en base a Chiavenato (2008, pág. 191)¹⁴.

- **Videos:** la historia o lo que hace la organización se puede contar también a través de videos, reproducidos en el proceso de inducción o incluso brindándole una copia a las personas. Este es un gran complemento del manual, ya que permite ver de un modo dinámico lo que se expresa en papel.
- **Organigramas:** representa de un modo gráfico el ordenamiento de la institución, en áreas, departamentos; de modo que permite visualizar las jerarquías, y conocer que existen diferentes áreas en la organización y sus interrelaciones. El mismo puede incluirse dentro del manual de inducción o presentarse por separado.
- **Manual de Procedimientos:** son muy importantes para inducir a la persona a su cargo, así como también para conocer bien de cerca el funcionamiento operativo de la organización, ya que muestra que áreas intervienen en cada actividad, hasta dónde llega la participación de cada uno, de dónde obtiene la “materia prima” para realizar su labor.

¹⁴ **Idalberto Chiavenato**, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Gill, Colombia, 2008, pp. 191.



➤ **Manual de Convivencia/Código de Ética:** este manual (en muchos lugares se conoce como código de ética) ayuda a conocer las normas y políticas que rigen en la empresa para poder trabajar en el clima deseado de la organización. Establece los derechos y responsabilidades, los valores que se deben respetar, etc. Complementándolo en la inducción es una herramienta que permite impregnar los valores y el deseo de comprometerse con todo lo que propone la organización.

De todos modos el área de Recursos Humanos (RH) o el encargado de este tema debe realizar un seguimiento de los ingresados en diferentes momentos: por ejemplo a los 15 días, al mes, dos meses, etc.

Si hay un departamento de RH debe realizar un seguimiento de los nuevos colaboradores entrevistando a éstos y a sus jefes.

Técnicas de inducción de personal

Existen diferentes técnicas y varían según cada autor. Como mencioné anteriormente, la inducción no es una ecuación exacta, sino que se implementa de un modo creativo.

Chiavenato (2008, pág. 189)¹⁵ expone que existen diferentes métodos para socializar a la persona, e incluye dentro de ellos al programa de integración. Los distintos métodos que menciona son:

- **El proceso de selección:** en dicho proceso el candidato puede visualizar y conocer su futuro ambiente de trabajo, las actividades que se desarrollan, entre otras cosas, pudiendo ver cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que pertenecen a ella.
- **Contenido del puesto:** el nuevo miembro debe recibir tareas atractivas y suficientes para lograr el éxito al inicio de su carrera en la organización. Esto le permite lograrse, sentirse satisfecho; y a partir de esto, de modo gradual se le deben brindar actividades más desafiantes. Con esto interiorizan normas de desempeño superiores.

¹⁵ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Gill, Colombia, 2008, pp. 189.



➤ **Supervisor como tutor:** el nuevo miembro de la organización puede tener un “tutor” que lo acompañe en el proceso de integración, siendo este un punto de unión con la organización y la imagen de ella. El tutor debe guiarlo, estar presente y atento a sus necesidades, velando por su correcta integración. Este debe cumplir cuatro funciones básicas: direccionar claramente la tarea a realizar; proporcionar información técnica para realizar la tarea; negociar metas y resultados; brindar retroalimentación.

➤ **Equipo de trabajo:** el equipo de trabajo puede desempeñar un papel importante en el proceso de socialización del nuevo miembro. El equipo de trabajo debe ser capaz de provocar en él un efecto positivo y duradero. La aceptación del grupo de trabajo es indispensable para satisfacer las necesidades sociales, y si es positiva, puede moldear las actitudes y creencias de las personas.

➤ **Programa de integración:** Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización, los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización. También se llama **programa de inducción** y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización.

Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus cuadros.

Por otra parte, Dessler (1994, pág. 237)¹⁶ menciona el caso de *Toyota Motor Manufacturing* en Estados Unidos, en el cual la empresa intenta convertir a los nuevos empleados para que adapten la ideología de calidad, los grupos de trabajo, el desarrollo personal, la comunicación abierta y el respeto mutuo. El programa de Toyota se desarrolla durante 4 días:

- Día 1: brinda una perspectiva del programa e información institucional a cargo de personal de recursos humanos.
- Día 2: capacitación acerca de la comunicación en la empresa.

¹⁶ Gary Dessler, *Human Resource Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1994, p. 237.



- Día 3: se vuelve a hacer hincapié en la comunicación, pero enfocando en la retroalimentación, además de mostrar como la comunicación contribuye a asegurar la calidad y seguridad.
- Día 4: énfasis en trabajo en equipo y las capacidades, responsabilidades, de los miembros de cada grupo.

Programas de inducción de personal

El carácter contingencial de la ARH le otorga la misma propiedad al proceso de inducción, siendo este a medida de cada organización, acorde a sus recursos y cultura. Es por ello que pueden tener distinto alcance, distinta duración. Igualmente se pueden nombrar distintos temas posibles de ser incluidos en un programa:

- **Aspectos organizacionales:** es conveniente enseñarle la esencia de la organización, describiendo su visión, misión y valores, así como también demostrarle que el aporte desde su nuevo puesto de trabajo contribuye a perseguir los objetivos de la misma.
- **Puesto de trabajo:** se debe indicar el nombre y la descripción del puesto. Qué se espera del mismo, cuáles son sus objetivos y la forma de evaluar el desempeño. Los recursos que necesita y cuáles le brinda la organización.
- **Normas de convivencia y procedimientos:** se debe explicar cómo se deben comportar, si existe un manual de convivencia se le debe otorgar uno. Así mismo, si existe un manual de procedimientos debe indicárselo.
- **Beneficios:** se le debe informar acerca de los beneficios que la organización les otorga, así como también si existen convenios con otras organizaciones que puedan serle de utilidad.
- **Cultura organizacional:** es necesario mostrarle la cultura que tiene la organización, enseñarle los valores y normas que rigen. Cuando hablamos de cultura hablamos de hábitos, creencias, normas, actitudes, que rigen en la organización. Es por ello necesario transmitirle la cultura a través de historias, rituales, lenguaje (hay que tener en cuenta que todo comunica).
Si se les muestra y enseña esta cultura, se le va a marcar cual es el modo de comportarse, cuales son los límites ante diferentes acciones.



- **Comunicación:** se debe informar acerca de los canales que se utilizan, la frecuencia y el modo de utilizarlos.
- **Desarrollo y capacitación:** se informa sobre políticas de desarrollo y capacitación, el modo de acceder a las mismas, la posible periodicidad, obligatoriedad.
- **Compensaciones:** se debe especificar las fechas en las cuales se cobran los haberes, la modalidad de pago, a quién dirigirse en caso de dudas, entre otros aspectos.

En la siguiente figura , se puede observar los puntos principales de un programa de socialización, según Chiavenato (2008, pág. 191):

Asuntos Organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visión, misión y objetivos de la organización. 2. Políticas y directrices de la organización. 3. Estructura de la organización y sus unidades organizacionales. 4. Productos y servicios ofrecidos por la organización. 5. Reglas y procedimientos internos. 6. Procedimientos de seguridad e higiene. 7. Distribución física de las instalaciones.
Beneficios ofrecidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Horario de trabajo, de descanso y para comer. 2. Días de pago y adelantos salariales. 3. Programa de prestaciones sociales que ofrece la organización.
Relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación con los superiores y compañeros de trabajo.



<p>Deberes del nuevo participante</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo trabajador. 2. Visión general del puesto. 3. Tareas 4. Objetivos del puesto. 5. Metas y resultados que se deben alcanzar.
--	---

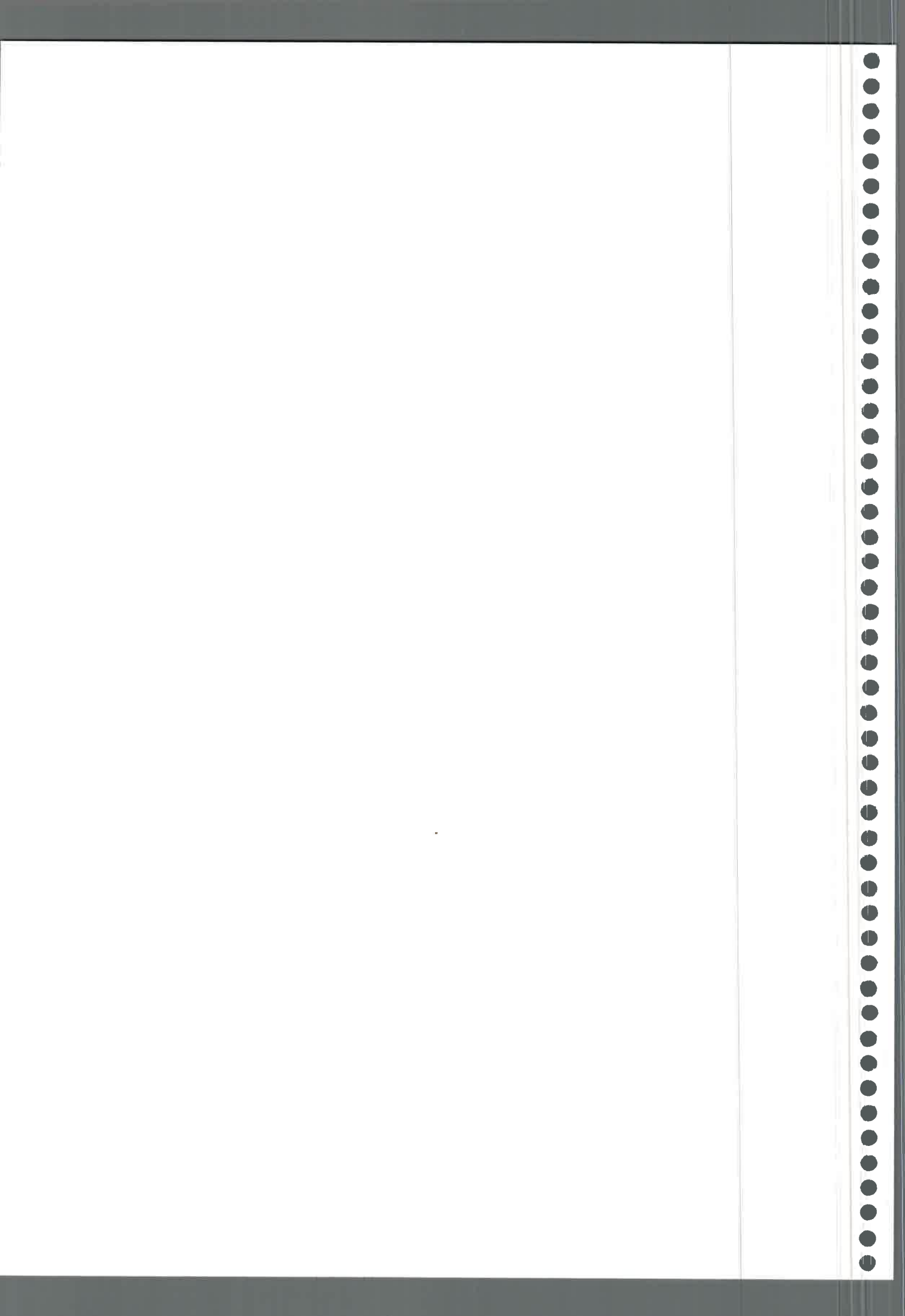
Fuente: adaptado en base a Chiavenato.¹⁷

Beneficios y costos

Beneficios:

- **Reduce el nivel de ansiedad del nuevo miembro:** al brindar un acompañamiento en los inicios de la relación laboral, la persona siente el apoyo de la organización, por lo que permite reducir el nivel de ansiedad que se genera por el desconocimiento, expectativas. Esto hace que desde el comienzo conozca los aspectos principales de la organización y desempeñe mejor las responsabilidades.
- **Ayuda a disminuir la rotación:** al reducir el nivel de ansiedad de las personas y contribuir a su integración, contribuye a disminuir las renunciaciones tempranas por lo tanto es posible que se reduzca la rotación del personal, que generalmente ocurre por diferencia entre las expectativas y la realidad.
- **Permite orientar al nuevo miembro hacia los valores organizacionales:** generalmente el nuevo personal está abierto a lo nuevo, con disposición a aprender, interesado en el nuevo desafío; por lo tanto la inducción es el momento justo para impregnar la filosofía de la organización, para evitar desde un inicio los vicios instalados.
- **Informa sobre la estructura de la organización:** permite saber dónde está parado el nuevo miembro. Es como brindarle un mapa para que sepa a dónde

¹⁷ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Gill, Colombia, 2008, pp. 191.



dirigirse en cada situación, a quién recurrir, a quién obedecer, e incluso para que sepa de qué organización forma parte.

➤ **Ofrece información para trabajar de modo eficaz:** si ya sabe de antemano como actuar en las distintas situaciones, cuáles son sus herramientas de trabajo y en donde se encuentran disponibles, cuál es el alcance de su tarea, responsabilidades, etc.; permite que desempeñe sus actividades de un modo eficaz.

➤ **Permite mostrar la contribución de su tarea en la misión de la organización:** debe saber que es parte de un todo mayor, y cómo contribuye a los objetivos organizacionales; por lo tanto una correcta inducción lo hará sentir útil, incrementando su motivación.

➤ **Contribuye a clarificar el contrato psicológico:** porque permite poner de manifiesto cuáles son las expectativas que tiene la organización con esta nueva incorporación, así como también las expectativas que tiene el nuevo colaborador con respecto a su desarrollo en la organización.

➤ **Aumenta el compromiso:** el compromiso es la medida en que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella. Con una correcta inducción es posible aumentar el compromiso, ya que la persona siente que la organización le está prestando atención. Y esto puede impactar de modo positivo en la búsqueda por parte del personal de las metas y misión de la organización, en la inversión que realiza el empleado para esforzarse y por ende querer continuar en la organización.

➤ **Aumento de productividad:** debido al aumento del compromiso, conocimiento de la organización (sabe qué debe hacer, a quién recurrir, en dónde encontrar el material, etc.) y de su puesto de trabajo, es posible que realice sus tareas de un modo más eficiente y eficaz.

➤ **Se facilita el aprendizaje:** porque cuenta con un acompañamiento (grupal y/o individual) e información del ámbito laboral (como vimos en beneficios anteriores).



Costos:

- **Tiempo:** el programa puede durar días, horas, semanas o incluso meses. Por lo tanto se debe manejar la ansiedad del nuevo miembro, que por querer comenzar rápido a trabajar puede no prestar atención a todo lo que se le comparte.
- **Posible frustración:** si el proceso de inducción no es bien direccionado, o incluso se muestra una imagen falsa de lo que es la organización, en el momento que el nuevo miembro detecte esta incoherencia (que incluso puede ser durante el proceso) conducirá a la disminución del compromiso o incluso la desvinculación temprana.
- **Atención:** durante el proceso debe prestar mucha atención. Esto le puede generar un desgaste y reducir los ánimos de continuar con el mismo.

Por todo lo expuesto hasta acá, se puede visualizar la importancia de que exista un proceso de inducción para los nuevos miembros, y mejor aún si este es planificado.

Citando a Bohlander, Snell (2001, pág. 250)¹⁸:

“Mientras más tiempo y esfuerzo se dediquen a ayudar a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos, más probable será que se identifiquen con la organización y se vuelvan miembros valiosos de la misma.”

Al hablar de inducción nos referimos al porqué de la organización, al porqué de las tareas. Siguiendo con Bohlander, Snell, y haciendo referencia a la inducción:

“Está diseñada para influir en las actitudes de los empleados respecto del puesto que realizarán y su papel en la organización. Define la filosofía fundamental de las reglas y brinda un marco de referencia para las tareas del puesto. A medida que cambian los planes, políticas y procedimientos en las organizaciones, es

¹⁸ Bohlander, Snell & Sherman, Administración de Recursos Humanos, Thomsom, México, 2001, p. 250.



necesario mantener actualizados y reorientados a las condiciones cambiantes incluso a los empleados actuales”.

Con esto se pone de manifiesto la necesidad de un proceso de inducción dinámico, que no debe terminar en los primeros 30 días, sino que debe ser continuo, para el nuevo personal pero también para el actual, y dicho proceso debe adaptarse al ambiente dinámico y caótico que caracteriza a una organización.

En el siguiente capítulo se presentará el programa de inducción de una Fundación, en base al relevamiento y diagnóstico realizado. Con dicha base se propone un Manual de Inducción para dicha Fundación.



**Capítulo 3: Análisis de caso a una Fundación de
asistencia a la niñez y adolescencia.**



Relevamiento

Historia

La Fundación nació en el año 1988 a partir de la inquietud de una persona junto con su comunidad parroquial en la ciudad de Río Cuarto.

Nació como una obra de amor inspirada en los principios Evangélicos resumidos en amor hacia los demás. En el marco de la tarea pastoral y de catequesis en los barrios se tomó conocimiento de la realidad de desamparo y desprotección en la que crecían tantos niños, y surgió la idea de ofrecer un contexto de familia que atendiera y contuviera a la niñez en riesgo permitiéndoles vivir una vida lo más parecida a la de cualquier otro niño.

Comenzó su tarea atendiendo a 10 niños/as a cargo de una familia en una casa ubicada en la zona rural de Las Higueras. En 1991 la institución fue trasladada al predio donde funciona actualmente, lo que permitió diversificar los servicios y aumentar el número de la población beneficiaria.

Desde aquel momento, la Fundación fue creciendo tanto en su dimensión material como en la definición, realización y profundización de la tarea que la identifica: trabajar por la dignidad y el bienestar de los niños ofreciéndoles un contexto de familia para desarrollarse y crecer.

Fue desarrollando una compleja infraestructura a fin de dar respuestas adecuadas a las necesidades surgidas de cada iniciativa. La estructura edilicia responde al sentido mismo de la Fundación, ya que facilita la convivencia familiar y el conocimiento mutuo entre los que habitan la misma casa.

Así, en 1993 se fueron construyendo sucesivamente las casas destinadas a vivienda para los niños y en el 1994 se inauguró y bendijo la Fundación.

Cuatro años más tarde se construyó una Capilla y en 1999 el Salón de Usos Múltiple. A este proyecto inicial de vida en familia se lo enriqueció desde 2010 mediante el Programa de Jornada socio-extendida y formación en la Catequesis.

En el año 2004 abrió sus puertas un Taller de Capacitación con el cual se busca capacitar laboralmente a la sociedad. Estos comprendieron diversas temáticas a lo largo del tiempo: Carpintería, Asistencia Técnica en Sistemas de Refrigeración, Electricidad del Automotor, Electricidad Domiciliaria, Soldadura Eléctrica, Computación, Reparación de PC, entre otros.

En 2009 se creó y puso en funcionamiento una Escuela "Puente" destinada a la inclusión y formación de adolescentes de ambos sexos entre 14 y 17 años que han quedado fuera



del sistema educativo formal. Enmarcada en el formato de educación para adultos, brinda formación primaria y secundaria ofreciendo al mismo tiempo capacitación en oficios, con pasantías laborales y tutorías para acompañar a los adolescentes en el proceso de inserción en el mundo del trabajo.

Estas propuestas conforman hoy un amplio programa de atención a niños/as, adolescentes y familias en situación de vulnerabilidad. Cada una de ellas fue soñada con la intención de ofrecer espacios y oportunidades de crecimiento y participación a la gente de los sectores más desfavorecidos, apuntando especialmente a la niñez y a la adolescencia.

La historia de esta Fundación está compuesta de momentos compartidos, difíciles algunos, gozosos otros. Muchos niños y adolescentes han pasado por esta casa. Muchos regresan para contar y mostrar sus logros en la vida: una familia estable, hijos, trabajo, responsabilidades asumidas (como el hacerse cargo de los propios padres que los abandonaron en algún momento de sus vidas) sus luchas cotidianas. Otros recurren en busca de alguna ayuda momentánea, sabiendo que esa es su casa.

Nada de esto hubiera sido posible sin la ayuda sostenida de la comunidad, que supieron valorar la obra humana que se realiza con cada uno de los niños, y el esfuerzo cotidiano por devolverles la esperanza y la aspiración de una vida digna.

Visión

“Vemos hijos de Dios con la misma dignidad y los mismos derechos. Vemos niños/as y adolescentes creciendo y constituyéndose como personas de bien. Vemos niños/as jugando. Vemos adolescentes encontrando el sentido de su vida. Vemos adultos trabajando. Vemos familias unidas. Vemos a una comunidad sirviendo al prójimo. Vemos personas con esperanza y confianza en la vida. Vemos a Cristo en cada uno de nuestros hermanos”.¹⁹

Misión

“Recrear un contexto humanizante y acogedor brindando a niños, niñas y adolescentes la oportunidad de vivir temporalmente “una experiencia vida en familia” que garantice al máximo posible el ejercicio de sus derechos, el desarrollo personal y el aprendizaje en la

¹⁹ Relevamiento Documental a la Institución, Octubre de 2016.



convivencia social, respetando su condición de personas en formación y apoyados en valores orientados al bien común.”²⁰

Valores

Amor: como piedra fundamental para todas las acciones. “El amor todo lo puede, todo lo cree, todo lo espera, todo lo soporta; el amor no pasará jamás”.

Caridad: para amar a Dios sobre todas las cosas y al prójimo como a nosotros mismos por amor a Dios. Debemos amar y brindarnos desinteresadamente a los demás.

Empatía: para ponernos en el lugar y condición de los niños/as y adolescentes, comprendiendo su situación.

Integridad: asumir una conducta honesta, coherente, austera y responsable, cumpliendo el rol de educadores y formadores.

Compromiso: en las tareas necesarias, para poder brindarnos de la mejor manera a los niños/as y adolescentes.²¹

La institución hoy: estrategia²²

Hoy la Fundación se encuentra trabajando mediante cuatro proyectos: Capilla, Hogar, Escuela “Puente” y Taller de Capacitación.

La Capilla facilita la inserción en la comunidad a través de la Catequesis y la administración de sacramentos (bautismos, comuniones, casamientos).

Desde sus inicios la Fundación ha trabajado con el objeto de ofrecer un ambiente de familia a los niños en situación de riesgo para que pudieran crecer en un marco de protección y afecto proveyéndoles de todo lo necesario para un crecimiento saludable y equilibrado y de desarrollo de la niñez y la adolescencia en orden a recuperar su lugar propio en el mundo.

En el marco cristiano que le dio origen, la Fundación define su Proyecto “Hogar” como una propuesta de acogimiento alternativo temporal destinada a niños y niñas privados de los cuidados parentales mediante la oferta de un espacio de convivencia como en familia y trabajando desde un sólido compromiso con la formación para la vida, la paz y la convivencia social.

²⁰ Relevamiento Documental a la Institución, Octubre de 2016.

²¹ Relevamiento Documental a la Institución, Octubre de 2016.

²² Elaboración propia del autor en base a Relevamiento Documental a la Institución, Octubre de 2016.



Hoy se encuentra al servicio de la niñez atendiendo las distintas situaciones que se presentan. Hay niños que permanecen durante la semana en la Fundación con posibilidad de visitar a sus familias durante el fin de semana. Pero hay otros con visita restringida a sus hogares o con visita de la familia a la institución que suponen la permanencia continua de los niños y niñas en el hogar, incluyendo fines de semana, feriados y vacaciones, de lo que se desprende la necesidad de generar un espacio/proyecto de trabajo específico que marque una diferencia con respecto a la rutina de la semana. De allí que la propuesta del fin de semana pone el acento en actividades socio-recreativas, salidas, paseos en vehículo, caminatas. En esta tarea colaboran un grupo de familias que reciben periódicamente niños/as en sus casas para compartir en contextos familiares genuinos una comida o un paseo el fin de semana. Otra de las modalidades es el Hogar de día, jornada socio-extendida en la cual asisten niños desde su salida escolar hasta la tarde compartiendo las actividades que se proponen, para luego regresar con sus familias.

La Escuela “Puente” cuenta con tres cursos y aproximadamente 48 alumnos, además de tener un plantel docente de 20 personas. Además de brindarse las asignaturas obligatorias correspondiente se brinda educación en carpintería, trabajos de huerta, contabilidad, entre otros, brindando un espacio de contención y comprensión para los adolescentes.

El Taller de Capacitación constituye una puerta abierta hacia la comunidad brindándoles capacitación en distintos oficios como carpintería, electricidad domiciliaria y del automotor, asistencia técnica en sistemas de refrigeración, entre otros, contando en algunos de ellos con certificación nacional.

Cada uno de estos proyectos tiene objetivos específicos y un modo propio de funcionamiento pero todos aportan y adquieren sentido en la tarea de brindar un espacio, una oportunidad de desarrollo y una esperanza de vida a los niños y adolescentes.

De este modo queda presentada la Fundación, por lo que se procederá a realizar un relevamiento en aquellos aspectos generales relacionados con su estructura, funcionamiento y el proceso de ARH.

Estructura organizacional²³

En base a lo relevado, mediante entrevistas al personal de la organización, describiré las distintas áreas y departamentos de trabajo junto a sus objetivos y tareas en la Institución.

²³ Relevamiento a la Fundación. Consulta documental y entrevistas personales, Octubre de 2016.



Se realizaron entrevistas personales del tipo cualitativas a 16 personas pertenecientes a la Fundación (incluyendo al personal directivo) mediante una guía estructurada (con diferencias para el cargo directivo y el personal dependiente de ellos) con el fin de conocer las funciones y objetivos del puesto, así como también para poner de manifiesto cómo fue su ingreso en la organización, si existió una inducción o no, si se sintieron acompañados y guiados, cómo es la comunicación (canales, estilos). Se adjuntan Modelos de entrevistas en Anexo 2 y 3. Vale aclarar que la entrevista es solo una guía, por lo tanto no es taxativa, sino que sirvió como disparador de otras conversaciones.

Se puede visualizar en el organigrama (Anexo 1)²⁴ que la Fundación cuenta con una estructura organizacional de carácter vertical.

Su órgano mayor es el Consejo de Administración cuya función es el gobierno y administración de la Fundación. Estos mediante asamblea designan a los miembros del Comité Ejecutivo para que ejecuten las decisiones y lineamientos establecidos.

El Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y un Vocal del Consejo de Administración conforman un Comité Ejecutivo que cuenta con las facultades de administración y gobierno delegadas por el Consejo. Por ello el Comité Ejecutivo se ocupa de gestionar y/o realizar las tareas operativas de la Fundación.

El Comité Ejecutivo toma las decisiones para tres proyectos: Escuela Puente, Talleres de Capacitación y Hogar. No se desarrolla la estructura organizacional de los primeros dos proyectos mencionados ya que el presente trabajo se enfoca en el proyecto Hogar de la Fundación.

En cuanto a las decisiones y tareas para el proyecto Hogar, abarcan la aprobación de presupuestos, financiamiento de las diferentes actividades, planeamiento de la infraestructura de la organización, planeamiento de la estructura organizacional, adquisición de bienes y servicios, cobros y pagos, entre otras actividades.

Para tomar las decisiones y planificar, el Comité Ejecutivo se sirve de un Asesor Jurídico y un Asesor Contable (el cual es ayudado por el responsable de Administración).

En el proyecto Hogar existe el área de Coordinación y el área de Administración.

El área de **Administración** está encargada de una persona que trabaja en conjunto con el Comité Ejecutivo y el Estudio Contable.

Esta área está encargada de presentar parte de la documentación legal que soliciten los distintos órganos públicos o instituciones privadas, llevar los registros contables (ingresos

²⁴ Elaboración propia del autor, en base a entrevistas de relevamiento en la Institución, Octubre 2016.



y gastos) al día para poder brindar información al Comité Ejecutivo, preparación de Estados Contables, trámites impositivos junto con el Estudio Contable, manejo administrativo de documentación del personal de la Fundación, preparación de pagos para tesorería.

Otra de las tareas es la rendición de cuentas a los entes gubernamentales que provean subsidios. Además se encarga de liquidación de sueldos e impuestos. En cuanto a los sueldos, rigiéndose según escalas del convenio colectivo de trabajo definen los mismos y entregan liquidación al tesorero para que proceda al pago de los mismos (generalmente los primeros 3 días corrientes del mes).

Otras actividades son facturación a donantes, cálculo de vacaciones del personal para proveer la información a Coordinación (para que organice el otorgamiento de los días), asesoramiento junto al Estudio Contable en cuanto a disposiciones legales de los trabajadores, empleador, feriados, horas extras, etc.

El área de **Coordinación** está a cargo de una persona, encargada justamente de coordinar todas las tareas operativas y de planificarlas. El encargado del área además es responsable de las relaciones institucionales para coordinar proyectos que contribuyan a la misión de la obra.

Dentro de sus tareas, incluye decidir (muchas veces consultando con el Comité Ejecutivo) el ingreso de niños/as y adolescentes a la Fundación. Para ello trabaja junto a organismos gubernamentales que solicitan el ingreso de niños (derivados muchas veces por decisiones judiciales).

Todos los años debe de realizar el Proyecto Anual en el que se incluyen los lineamientos a presentar a los entes gubernamentales bajo su requerimiento.

La Coordinación decide días y horarios de trabajo del personal bajo su supervisión junto con el Comité Ejecutivo, también propone sus días de vacaciones, coberturas de feriados, entre otras cosas.

Bajo la supervisión de la coordinación se encuentran distintos departamentos: Cocina, Equipo Técnico, Responsables Casas, Limpieza, Almacén y Transporte.

Como se comentó en la Estrategia de la Fundación, mediante el proyecto Hogar se pretende brindar una vida en familia para los niños que viven en la Fundación, siempre intentando recomponer sus vínculos familiares (en caso que se pueda). Por lo tanto todas las tareas operativas tienen que ver con su cuidado y formación: alimentación, desarrollo de su estudio, juegos, entretenimiento, lectura, tareas del hogar, limpieza, fomentar su iniciativa personal, espiritualidad, entre otras.



Por ello, todas las áreas deben colaborar y contribuir al enriquecimiento de tales actividades.

Existen ciertos procedimientos cotidianos y funciones, en medio de lo caótico e imprevisible que caracteriza a una organización, tales como: preparado de alimentos, limpieza, planificación y coordinación de actividades, transporte de los niños, entre otras. Dichas actividades competen a diferentes departamentos:

➤ **Equipo Técnico:** este departamento está compuesto por profesionales tales como Psicopedagogos y/o Asistentes Sociales.

El departamento se encuentra bajo la supervisión de Coordinación, colaborando con el mismo.

Dentro de sus responsabilidades se encuentran el coordinar las actividades cotidianas de los niños, tratar con organismos gubernamentales por la situación de cada niño elevando informes sobre sus situaciones pasadas, presentes y futuras.

Mantienen el contacto con las familias de los niños, trabajando para fortalecer los vínculos, brindando herramientas que les permitan socializarse y vincularse nuevamente.

Además deben acompañar al personal de la Fundación trabajando de forma conjunta para lograr el mejor desarrollo de los niños.

➤ **Almacén:** existe un responsable que se encarga del depósito de la mercadería.

En este departamento existen distintas tareas procedimentales tales como:

✓ Recibir donaciones de alimentos (pueden provenir de diferentes departamentos, pueden llegar directo por un donante; y todo en cualquier momento, si bien hay ciertas donaciones que ya tienen día, fecha e incluso hora definida).

✓ Ingresar los alimentos al almacén.

✓ Registrar en el sistema de información de la computadora la mercadería ingresada con toda su información:

- Fecha de ingreso;
- Producto;
- Cantidad;
- Donante;



• Fecha de vencimiento.

- ✓ Acomodar la mercadería en las estanterías o ubicarlas en otro lugar del almacén.
- ✓ Brindarle la información registrada al Área de Administración.
- ✓ Otorgar alimentos/productos a los distintos departamentos.

El procedimiento de entrega de productos es diferente según el área de destino. Para el personal de Cocina, se debe contar con un pedido escrito con una semana de anticipación a la fecha de entrega. Una vez recibida la nota por escrito (generalmente es manuscrita en un cuaderno) se entrega la mercadería y se solicita que firme dicha nota, para que conste la entrega.

Para entregar productos a los Responsables de Casas (previsto cada 15 días) también existe un cuaderno (que está en poder de las Responsables) en donde se anota los insumos necesarios, luego se lo entregan al encargado del Almacén, para que este le otorgue los insumos en caso de disposición. Una vez recibidos los insumos, se firma el cuaderno por ambas personas.

En caso que no se disponga de los insumos, el responsable de Almacén acude a Coordinación o Comité Ejecutivo para solicitar reabastecimiento.

Para entregar productos a otras áreas/departamentos (Coordinación, Administración), no existen medios escritos, simplemente entrega y registra en la planilla del sistema de información.

➤ **Cocina:** Para esta tarea existe un responsable de elaborar el almuerzo todos los días. Por ello el responsable, diariamente realiza las siguientes tareas:

- ✓ Debe elaborar un menú diario y dejar “preparado” el menú para fin de semana. El menú previsto es orientador de lo que debe cocinarse, pero es necesaria la habilidad del cocinero para aprovechar alimentos e insumos disponibles que llegan en cualquier momento (Ej.: donaciones) o hacer preparaciones acordes al día, al clima, etc.
- ✓ Solicita con anticipación y por escrito los insumos necesarios al departamento Almacén para la elaboración a fin de tener todo disponible a la hora de cocinar. Por ello debe realizar los cálculos con una semana de anticipación.



- ✓ Verificar el día anterior si dispone de todos los elementos necesarios para cocinar el menú.
 - ✓ Preparación y distribución de menú y postres.
 - ✓ Traspaso de menú otorgado por el Gobierno a otros recipientes para ser consumidos por los niños en la cena.
 - ✓ Distribución de pan para cada casa.
 - ✓ Mantenimiento en máximas condiciones de higiene la despensa y la cocina.
 - ✓ Control y supervisión de la conservación y uso de alimentos.
 - ✓ Es también responsable de ir utilizando los alimentos con mayor tiempo de almacenado.
 - ✓ Administrar los insumos correctamente con un sentido de economía y en las cantidades necesarias para una preparación sabrosa y sana.
 - ✓ Organizar, enseñar y supervisar las tareas de las niñas que van a colaborar en la cocina y que en ese tiempo están bajo la responsabilidad de la cocinera.
 - ✓ Se espera una actitud de servicio, responsabilidad, buena disposición y creatividad durante el desarrollo de sus funciones y de apertura para acatar las indicaciones que realice la conducción.
 - ✓ Pensar y ser creativos para elaborar comidas; deben plantearlo a Coordinación para que analicen la propuesta.
 - ✓ Lunes y miércoles: recibir la carne donada, acondicionarla (fraccionarla, clasificarla, etiquetarla) para guardarla en el congelador.
 - ✓ Una vez por semana limpieza general en la cocina y una vez al mes limpieza profunda de la heladera.
- **Responsable de casas:** dicho departamento se encarga del cuidado general de los niños durante el día. Deben velar por la crianza de los niños, generando las condiciones para que los niños tengan un desarrollo saludable y fortalecerlos emocionalmente.
- Existen 3 casas en las cuales hay 8 personas abocadas al cuidado de los niños (las mismas están en turnos rotativos cubriendo todos los días).



Son tareas rutinarias acompañarlos en las comidas (desayuno, almuerzo, merienda, cena). Para ello se le debe entregar la comida preparada por otros sectores o entregada por entes gubernamentales. También eventualmente se encargan de cocinar.

Además deben acompañarlos a las distintas tareas que tengan (algunas rutinarias, otras no), cuidarlos, educarlos. Por todo ello existen diferentes responsabilidades para este puesto de trabajo:

- ✓ Es fundamental la vida de los niños, por ello es que se los debe acompañar, estar con ellos, tener las casas limpias, tener actitudes con los chicos de manera que estén felices y contentos.
- ✓ Hace falta todo el tiempo la presencia, hay que moverse todo el tiempo, tener un espíritu vocacional, un espíritu de mamá que cuida a sus hijos.
- ✓ En esta tarea se debe ser creativo, pensar qué se puede hacer por los niños día a día, darle responsabilidades, acompañarlos en el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Con respecto a las peleas, no se deben hacer “oídos sordos”, sino que hay que hablar, corregir (con buenos modos y penitencias), sin usar palabras de insultos y amenazas; hay que acompañar en el hogar y en el colegio.
- ✓ Acompañar en su desarrollo escolar, mirar el cuaderno todos los días, esperarlos a la salida del colegio.

Para sus tareas, el personal es guiado por Coordinación y el Equipo Técnico. De dichos departamentos reciben lineamientos, recomendaciones. También dichos departamentos son fuente de evacuación de dudas y consultas.

➤ **Limpieza:** encargada de mantener limpio y ordenado los distintos espacios del predio de la Fundación.

Este departamento está a cargo una persona. Los insumos son obtenidos por solicitud al Almacén.

➤ **Transporte:** el encargado de transporte debe llevar a los niños a diferentes lugares que puedan desarrollar actividades: escolares, recreativas, salud, entre otras.

Para dicha tarea existe en época escolar viajes rutinarios para llevar los niños y/o adolescentes a la escuela.

Los viajes son indicados por el área de Coordinación y Equipo Técnico.



En base a lo relevado, y como se puede ver en el organigrama la Fundación no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, por lo tanto todas las situaciones que atañen al mismo, son resueltas por distintas áreas según el caso: Coordinación, Comité Ejecutivo, Administración.

Es decir, lo que concierne a Administración, se decide conjuntamente entre el Comité Ejecutivo y el Asesor Contable. Las decisiones del funcionamiento operativo del proyecto Hogar son tomadas por Coordinación.

Para tareas de mantenimiento y otras decisiones, se llevan a cabo por el Comité Ejecutivo.

Comunicación²⁵

Para describir la comunicación en la Fundación también se debe diferenciar de acuerdo a los niveles en la estructura jerárquica de la organización, los motivos, los participantes de la misma.

El Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo se comunica de forma verbal (ya sea por teléfono o cara a cara), participando en reuniones en las que se toman decisiones de todo tipo.

Luego, las decisiones son comunicadas vía oral a quien corresponda.

Por otra parte, el área de Coordinación utiliza la comunicación con distintos motivos:

- **Direccionar:** indicando tareas a realizar por el personal, cambios de actividades, sugerencias.
- **Motivar:** felicitando por el desempeño de sus tareas.
- **Informar:** cualquier situación que pueda modificar su rutina de trabajo.

Prevalece en esta área la comunicación descendente (ya que se dan muchas instrucciones de trabajo, señalan problemas, sugerencias), muchas veces pasando por intermedio del Equipo Técnico, y otras veces de un modo directo entre el responsable de Coordinación y el destinatario del mensaje. El canal utilizado es oral (telefónico o cara a cara).

La comunicación ascendente en Coordinación es para informar de la situación operativa de la Fundación al Comité Ejecutivo. La misma es vía oral (cara a cara o telefónica).

También existe comunicación con el área de Administración. Los canales utilizados son: teléfono, vía oral cara a cara, correo electrónico, y esporádicamente mediante notas informales escritas.

²⁵ Relevamiento mediante entrevistas a personal directivo y empleados de la Institución, Octubre de 2016.



En cuanto al personal dependiente del área de Coordinación, utiliza siempre canales de comunicación oral (cara a cara o por teléfono) para la dirección ascendente de la comunicación. Tanto para solicitudes de permisos, planteo de problemas o sugerencias, informar de situaciones particulares.

Si el personal no logra comunicarse con Coordinación o el Equipo Técnico, recurren al área de Administración para plantear la situación.

Entre los departamentos dependientes del área de Coordinación se utiliza comunicación horizontal. Esto ocurre cuando el personal Responsable de las Casas o Cocina debe solicitar insumos al Almacén. En este caso la solicitud se hace de modo manuscrito en un cuaderno (que se va renovando al finalizar la cantidad de hojas).

Según lo relevado se pudo notar que los mensajes enviados al personal no son sistemáticos y planificados (las actividades institucionales algunas veces se comunican y otras veces no).

Esto se puso de manifiesto al consultar al personal a dónde tienen que recurrir ante un accidente o enfermedad laboral, cuándo son los días de pago, período de vacaciones.

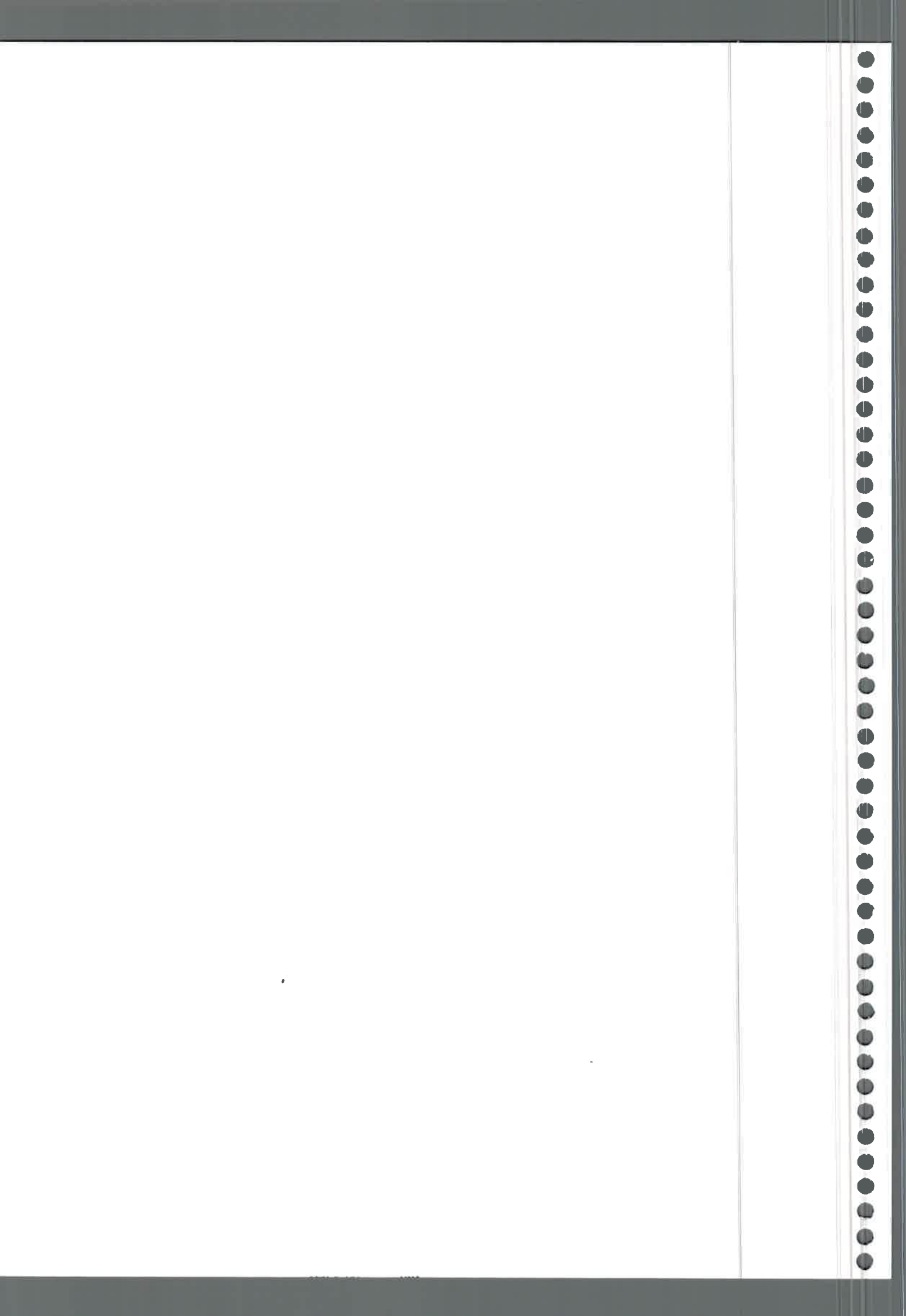
Incluso al consultar por diferentes programas que están vigentes (captación de donantes, actividades de la Fundación junto con otras instituciones) no las conocen. También desconocen las actividades de los proyectos Escuela "Puente" y Talleres de Capacitación. También se puso de manifiesto que las mismas no conocen la visión de la obra ni su misión (si bien saben que su tarea es contribuir al crecimiento de los niños).

En cuanto al área de Administración, utiliza mayormente como canal de comunicación el correo electrónico, teléfono y conversación cara a cara. Prevalece la comunicación vertical hacia el Estudio Contable y el Comité Ejecutivo (ya que debe brindarles información para la toma de decisiones y otros aspectos administrativos).

Con menor frecuencia se utilizan los medios escritos como vía de comunicación, para brindar reportes e informes (económicos, financieros y legales).

Igualmente, debe comunicarse horizontalmente con Coordinación para colaborar con la dinámica institucional (ya que una de las funciones de Administración es recibir llamadas telefónicas).

Con el personal dependiente de Coordinación se comunica cara a cara o por teléfono y esporádicamente mediante comunicados informativos.



Si bien varía las formas de comunicación de acuerdo al departamento en el que nos ubiquemos, se puede observar que prevalece la comunicación informal mediante canales verbales.

Proceso de ARH²⁶

Ante la necesidad de incorporación de personal a la Fundación, el proceso de ARH que se lleva a cabo es el siguiente:

➤ Reclutamiento y Selección

En cuanto a la provisión de recursos humanos no existe una investigación previa del mercado. Para el proyecto Hogar, y en particular para el personal bajo responsabilidad de **Coordinación**, el proceso para reclutar a las personas es el siguiente: se publica un aviso en el diario de la región solicitando persona para el puesto (describiendo siempre edad pretendida, sexo, tarea para la que se solicita, número de teléfono de contacto) sin informar para qué organización es la vacante. A partir de este aviso, se reciben llamados, tomando los datos de quien llama (y en algunas ocasiones haciendo una breve entrevista telefónica), siendo recabada dicha información por miembros de Coordinación, Administración o Equipo Técnico (según quién esté disponible en ese momento y reciba la llamada).

A medida que transcurren los días con el aviso publicado, se planifican los días y horarios en que será posible entrevistar a los candidatos (entrevistas realizadas por responsable de Coordinación).

Luego, algún miembro de dichos departamentos vuelve a llamar a todas las personas de las que se tomaron datos para concertar un horario de entrevistas personales solicitando que se presenten con su *Curriculum Vitae* (CV).

En ciertos días determinados, el responsable de Coordinación realiza las entrevistas con los candidatos, en un tiempo de 20 a 30 minutos. En dicha entrevista (no estructurada) se comenta la descripción del trabajo y se revisa el CV del candidato; se le realizan preguntas sobre su experiencia laboral, expectativas, entre otras cosas y se realiza la propuesta de trabajo (horarios y remuneración).

²⁶ Relevamiento mediante entrevistas a personal directivo y empleados de la Institución, Octubre de 2016.



Una vez efectuada la revisión de CV y posteriormente las entrevistas a los postulantes, la decisión de la elección recae sobre la Coordinación, seleccionando a quién considere más adecuado para el puesto.

A partir de esto llama por teléfono a la persona y le comunica la decisión tomada, diciéndole qué día debe comenzar a desarrollar sus tareas.

Para seleccionar personal de **Mantenimiento**, en caso de ser necesario, el encargado del mismo es el Comité Ejecutivo. El proceso para reclutar a las personas es el siguiente: se publica un aviso en el diario de la región solicitando persona para el puesto (describiendo siempre edad pretendida, tarea para la que se solicita, dirección en la cual dejar el CV) sin informar para que organización es la vacante.

Se reciben los CV y cuando se los va recibiendo se hace una apreciación de la persona. En base a dicha información es que eligen al candidato y lo llaman, para ofrecerle trabajar en ciertas tareas, se le realiza la oferta económica y se le indica cuando debe empezar a trabajar y en dónde. Luego el nuevo miembro comienza a desempeñar sus tareas.

En el área de Administración solo hubo una incorporación. En este caso el mismo fue elegido por el Asesor Contable, por medio de sus contactos. Se realizó la entrevista y la oferta de trabajo. Luego de la selección, se realizó una inducción al puesto, trabajando durante un mes en el Estudio Contable. Progresivamente se le fueron delegando tareas y explicando cómo realizarlas. Transcurrido el mes se lo trasladó a la Fundación para que comience a desarrollarse solo en la oficina de trabajo. No existió una profundización en el funcionamiento general de la obra, ni de su historia, misión, visión, valores, proyectos.

➤ **Proceso de Inducción**

El proceso de inducción es llevado a cabo por quien selecciona al nuevo miembro (y responsable del desempeño de sus tareas). El responsable de seleccionar el nuevo miembro le comenta en la entrevista de trabajo qué tareas debe desempeñar en su puesto, horarios y días de trabajo y una descripción general de cómo quiere la Institución que desempeñe sus tareas.

Luego, en el primer día de trabajo, realizan una reunión no estructurada (antes de que el nuevo miembro ingrese a su puesto de trabajo, con una duración no estipulada) con la persona ya seleccionada, en la cual se le brindan las indicaciones específicas, lugar de



trabajo, recomendaciones, ciertas políticas que respetar, entre otras cosas. Finalizada la reunión se acompaña a la persona hasta su puesto de trabajo, y a medida que se encuentran con personas de la Fundación se la presenta.

No existe una profundización en el funcionamiento general de la obra, ni de su historia, misión, visión, valores, proyectos. No existe la entrega un Manual de Inducción de la organización, tampoco se entregan medios escritos indicando tareas, políticas, responsabilidades, deberes y obligaciones, reglamentaciones, entre otras cosas. En caso que se comenten estos, se realiza de forma verbal. Tampoco se le realiza un recorrido por el predio de toda la Fundación (solo se realiza e indica las instalaciones de su lugar de trabajo).

Los primeros días se consideran por parte de la Fundación como días de prueba, por lo que los responsables de la selección toman contacto de modo personal con el nuevo miembro para conversar sobre dudas, informarse sobre el desempeño de sus tareas, aclarar lineamientos que no pueden haber quedado claros, escuchar sugerencias o problemas.

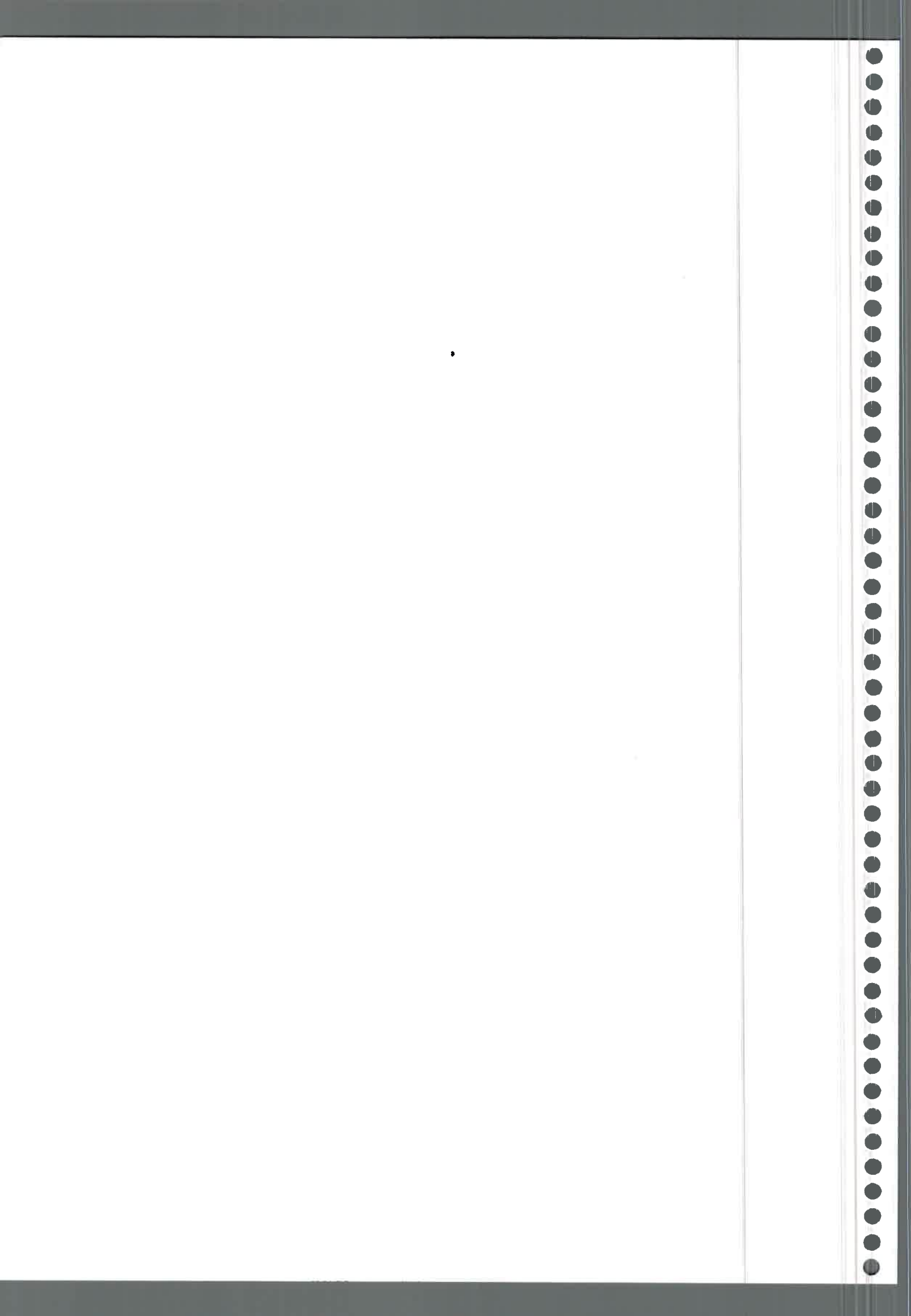
Este seguimiento se realiza durante un tiempo (que no está determinado, sino que varía según el caso).

➤ **Descripción de puestos**

Siguiendo con el proceso de ARH, en la Fundación no existe una descripción de los puestos. Existen ciertos lineamientos para las tareas bajo responsabilidad de Coordinación, pero los mismos no son entregados como material de apoyo, sino que son utilizados por el área para realizar las indicaciones al personal.

➤ **Evaluación del desempeño**

Con respecto a la evaluación de desempeño tampoco es sistemático y planificado. Eventualmente se ha hecho evaluaciones al personal y plasmado en papel, pero estas no volvieron a ser comparadas a través del tiempo. Generalmente existen apreciaciones por parte de Coordinación en cuanto al desempeño del personal bajo su supervisión, pero estas son de modo oral.



➤ **Mantenimiento**

En cuanto al mantenimiento de las personas en la organización no existe un plan. Las remuneraciones son definidas en base al Convenio Colectivo de Trabajo. No existen políticas escritas en cuanto a permisos, beneficios y compensaciones. Ciertos beneficios o permisos son contingenciales: a pedido del personal, en casos particulares. En estos casos se evalúa la situación e intenta satisfacer al personal.

➤ **Desarrollo**

En cuanto a la capacitación, tampoco existe un plan definido. Para el personal supervisado por Coordinación existe un acompañamiento, junto con psicóloga, para tratar ciertos temas, situaciones que pueden surgir. Se escucha al personal, sus problemas y sugerencias. En base a esto se realizan las evaluaciones pertinentes junto con el equipo profesional y se va resolviendo según los casos.

Para el personal de otras áreas no se realizan capacitaciones.

➤ **Seguimiento y Control**

En cuanto a la administración de información, existe una base de datos del personal (parte en archivo digitalizado y otra parte solo en carpetas), pero solo cuenta con información tomada al inicio de la relación laboral. Dicha base no se retroalimenta con información que puede surgir a través del tiempo: resultados de evaluaciones del desempeño, apercibimientos, ausentismo, sugerencias realizadas, etc.



Diagnóstico

En base a lo relevado, en este apartado se diagnosticará la situación de la organización, de modo que se pueda obtener una imagen de la misma, que permita luego desarrollar la propuesta pertinente en los aspectos inherentes a los procesos de inducción de personal.

Se pudo observar que la mayor parte del personal no conoce la visión, misión y valores de la institución. Si bien algunos identifican el espíritu organizacional, al momento de definir los aspectos antes mencionados, los recursos humanos simplemente definen lo que les parece que es y quiere ser la Fundación sin coincidir con lo relevado en la documentación.

Lo mismo sucede con los proyectos y/o programas que se llevan a cabo, estos no son compartidos a todos los miembros, y dependiendo el proyecto, se comparte a unos miembros y a otros no. Esto es indicativo del modo de comunicación formal e informal y de las diferentes barreras que se presentan en la organización. Prevalece la comunicación descendente en forma oral o escrita y en la mayoría de las veces para dar indicaciones de trabajo y recomendaciones, y muy pocas veces para informar sobre el camino que está trazando y quiere trazar la organización (informando sobre situación actual y futura) generando poca participación del personal y disuadiendo las iniciativas de los mismos.

El proceso de comunicación (e incluso la no planificación de los mensajes a transmitir) genera muchas veces que las resoluciones adoptadas se informan de manera parcial a cada empleado, y no se realizan reuniones informativas con todos ellos. Tampoco se utilizan medios escritos tales como folletos o boletines informativos, de modo que posean copias escritas de resoluciones, informaciones, entre otras cosas. Así mismo, dicha información suele ser transmitida a último momento (no existe anticipación, lo que hace que muchas veces reine el caos y el disgusto en el personal).

Otro aspecto a destacar es lo referente a las políticas o normas generales a cumplir (sobre consideraciones éticas o comportamientos que se consideran adecuados) que fueron trazados en diferentes documentos a lo largo del tiempo, pero no existe un conjunto sistemático del mismo que permita ser entregado a los miembros de la organización, por lo tanto la comunicación de las referidas normas es oral (y esporádicamente), lo que no le permite obtener el carácter formal y consentido de los empleados. Así mismo, se pudo observar que el personal desconoce que existan normas internas (solo prevalecen las costumbres, los acuerdos tácitos o expresados verbalmente), generando en ellos muchas



dudas sobre sus derechos y obligaciones, comportamientos aceptados o no, lo que genera un clima incierto demorando la toma de decisiones.

Las temáticas abordadas permiten comprender el proceso de ARH. Se puede observar que no existe una planificación formal ni sistemática del mismo, sino que según distintos factores (tiempo disponible, departamento organizacional o responsable de selección del personal) las etapas del proceso se realizan de modos diferentes.

Se observa la inexistencia de un proceso formal en lo referente a la administración de recursos humanos, particularmente al tema objeto de estudio del presente trabajo que es la inducción del personal de la Fundación. Luego del análisis se observa que la Inducción del Personal no reviste el carácter de un programa formal y sistemático sino que varía de acuerdo a la situación particular, por lo tanto no permite que se definan metas u objetivos que se pretendan alcanzar con un programa de inducción. Esto se debe al desconocimiento de la importancia de la inducción por parte de los encargados de tomar decisiones.

Al no haber una secuencia planificada se llega a la inexistencia de un “guía” o responsable de realizar la inducción del personal, lo que significa que no existe designada una persona para acompañar al nuevo miembro y al jefe directo del mismo para poder presentarle la organización, contarle la historia, compartirle los valores, la forma de trabajar, tranquilizar y calmar la posible ansiedad de la persona que se está socializando en la organización. Todo esto genera diferencias en el nivel de conocimiento de la organización, de las actividades a realizar, del entorno por parte de los diferentes miembros. Y esto no es un aspecto menor, ya que al generarse en los primeros encuentros el contrato psicológico entre la organización y el nuevo miembro de la misma, puede que se malentiendan (o sean interpretados de diferente modo) ciertos conceptos, valores, políticas. Estas situaciones se generan ya que la inducción del personal no es acompañada de un material escrito que sirva de guía.

Esto pudo observarse en las entrevistas realizadas al personal de la Fundación donde confesaron sentirse desorientados, ingresando en una organización sin comprender sus objetivos (si bien conocen su tarea y de un modo general e incompleto los proyectos institucionales); además se puso de manifiesto que no conocen el organigrama de la institución, la labor de las distintas áreas. El desconocimiento del organigrama conduce que ante diferentes necesidades van concurriendo a aquel departamento o persona que le quede al alcance o al cual están acostumbrados, ya que no se les definió por completo a quien recurrir ante diferentes pedidos, problemas.



Otro aspecto que deriva de la no planificación del proceso de inducción es que no existe un listado de actividades a realizar para cada nueva incorporación. Tampoco se planifica la duración, encargado de acompañar en un momento u el otro, realizándose en el medio de actividades cotidianas (en caso que dispongan de tiempo). Esto genera una imagen de desorganización ante el nuevo miembro, que puede sentir y notar esta falta, generando tensión por sentir incertidumbre en el desarrollo de su trabajo.

Tampoco se realiza un recorrido por todas las instalaciones de la organización (debido a la falta de un guía) ni se presenta el nuevo miembro a toda la organización comentándole las tareas que realizan sus colegas. Dicha situación genera un desconocimiento general de la Fundación para las personas que forman parte de ella, ya que no saben quién pertenece y quién no (ya que tampoco cuentan con uniforme de trabajo), complicando su proceso de socialización.

Como se comenta en el relevamiento no existe un Manual de Inducción escrito que sirva de soporte para socializar e integrar la persona a la organización. La falta del mismo genera la desorientación general que cuenta el personal, ya que no se le plasma la visión, misión, valores, tareas, organigrama, información general; información que podría utilizar en cualquier momento para informarse, para sentirse mejor ubicado en la organización, saber a quién recurrir, cuándo y cómo.

La inducción informal que realiza la Institución no permite realizar una retroalimentación y un seguimiento al modo en que se incorpora el personal. Al no realizarse esta conversación con el nuevo miembro, no permite mejorar en el modo de realizar el proceso.

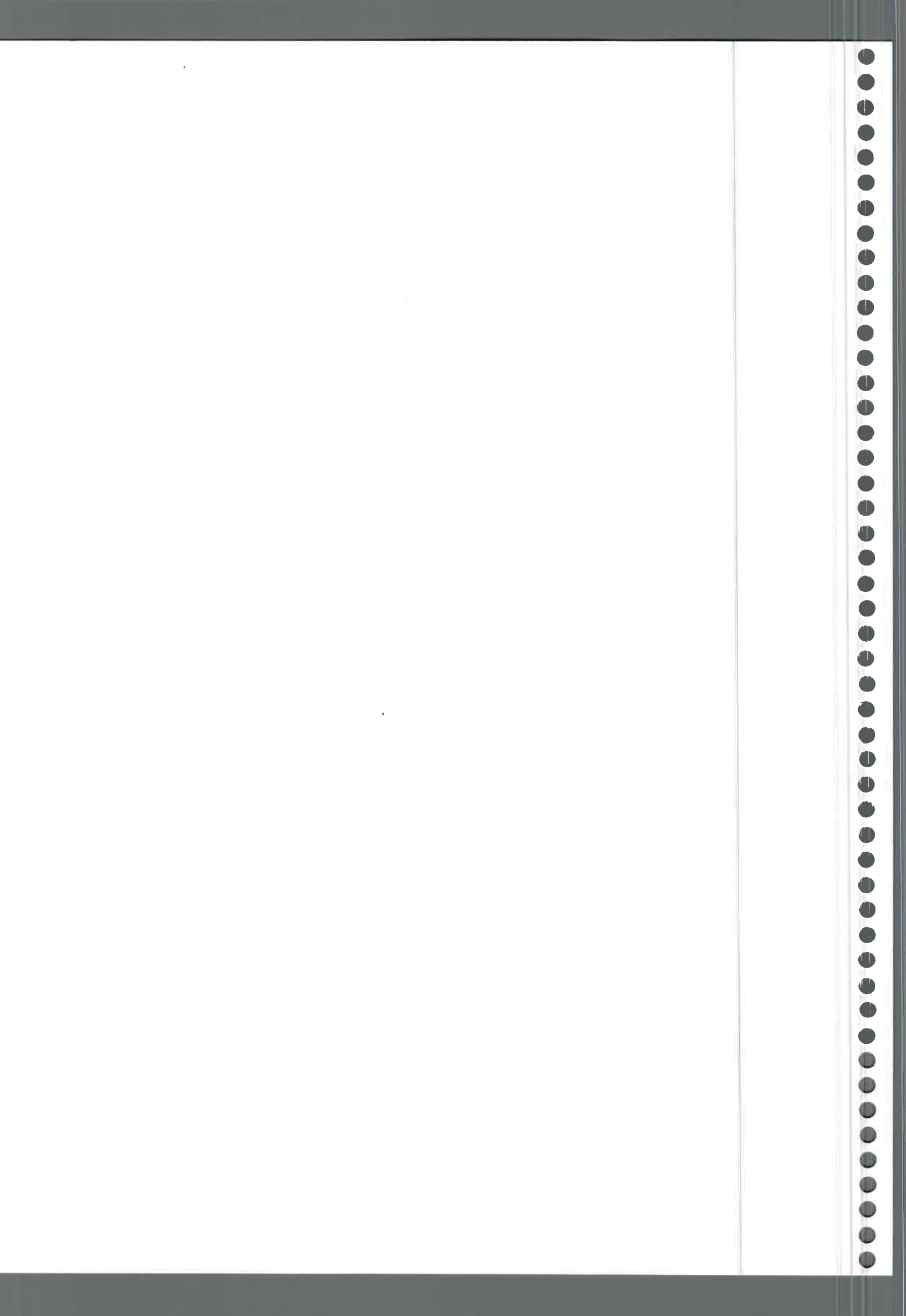


Propuesta

En base a lo comentado en el apartado anterior, se pone de manifiesto la necesidad de planificar la inducción del personal en la Fundación.

No se debe perder de vista que una nueva personalidad se agregará a la organización, por lo que se encontrará inmerso en un conjunto de valores, normas, políticas, costumbres propias de la Fundación.

Todo ello será más satisfactorio y eficiente si se acompaña de un Manual de Inducción. Es por ello que se presentará a continuación un modelo de Manual que puede adaptarse y aplicarse a la Fundación, permitiendo una satisfactoria y ordenada guía tanto para el nuevo miembro como para la organización.



LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN

Manual de Inducción

Mt. 19, 14: *“Dejen a esos niños y no les impidan que vengan a mí: el Reino de los Cielos pertenece a los que son como ellos.”*



BIENVENIDO A NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO





ORACIÓN AL DIVINO NIÑO

Niño amable de mi vida,
consuelo de los cristianos,
la gracia que necesito
pongo a tus benditas manos

Oh Divino Niño, mi Dios y Señor, tú serás el dueño de mi corazón.

Tú que sabes mis pesares
pues todos te los confío
da la paz a los turbados
y alivio al corazón mío.

Oh Divino Niño, mi Dios y Señor, tú serás el dueño de mi corazón.

Y aunque tu amor no merezco
no recurriré a ti en vano
pues eres Hijo de Dios
y auxilio de los cristianos

Oh Divino Niño, mi Dios y Señor, tú serás el dueño de mi corazón.

Acuérdate oh Niño Santo
que jamás se oyó decir
que alguno te haya implorado
sin tu auxilio recibir,
por eso con fe y confianza,
humilde y arrepentido
lleno de amor y esperanza
este favor te pido

Divino Niño Jesús Bendícenos.



BIENVENIDA

Hermanos y amigos:

Tal vez les sorprenda lo de “bienvenida”, ¡Pero es así!

Hay niños y niñas que necesitan de “un lugar en el mundo”...de un lugarcito.

La Fundación, tiene las puertas abiertas del corazón y de sus casas para recibirlos en medio de esta “familia grande”, y los invita a Uds. a acompañarnos en esta hermosa tarea.

La Fundación se inicia en el año 1988...y siempre se ha sentido el latido de un corazón de niño que busca cobijo.

Aquí estamos, queremos compartir esta bendición de la vida que nos regala el amor y la misericordia de Dios.

¡¡¡Es así!!!

Los invitamos; dejémonos sorprender.

Un niño nos mira, una niña abriendo sus bracitos – como el Divino Niño – corre a recibir el beso de cariño esperado y “un algo” muy hermoso...y muy profundo, pasa en el misterio del corazón: el amor lo puede todo...recrea la esperanza, fortalece el espíritu, bendice y nos invita “a ser como niños; porque de ellos es el Reino” (Jesús).

¡¡¡Los esperamos!!!

Presidente de la Institución

Firma



INDICE

ORACIÓN AL DIVINO NIÑO	3
BIENVENIDA.....	4
INDICE	5
¿QUIENES SOMOS?.....	7
Visión	7
Misión	7
Valores	7
Nuestros primeros pasos... ..	7
LA INSTITUCIÓN HOY	8
Campaña de recaudación de fondos	9
¡SEGUINOS CONOCIENDO!	10
Estructura de la Institución.....	10
DISPOSICIONES GENERALES	11
Administración salarial	11
Obra social	11
ART (Aseguradora de riesgos de trabajo)	11
Otras recomendaciones.....	11
Vacaciones	12
Confidencialidad	13
CONSEJOS PARA TU DESEMPEÑO	13
INDUCCION AL PUESTO DE TRABAJO	14
¡ANIMATE A CAMINAR JUNTO A NOSOTROS!.....	21
INFORMACIÓN ÚTIL.....	22
Teléfonos Internos.....	22
¿Cómo llegar por medios de transportes públicos?	23



¿QUIENES SOMOS?



Visión

Queremos ser una comunidad familiar que acompañe a los niños, niñas y adolescentes a crecer y constituirse como personas de bien, ayudándoles a encontrar el sentido de su vida, de modo que puedan descubrir sus posibilidades sin dejar de soñar que en la providencia de Dios todo es posible.

Misión

Recrear un contexto humanizante y acogedor brindando a niños, niñas y adolescentes la oportunidad de vivir temporalmente “una experiencia vida en familia” que garantice al máximo posible el ejercicio de sus derechos, el desarrollo personal y el aprendizaje en la convivencia social, respetando su condición de personas en formación y apoyados en valores orientados al bien común.

Valores

Amor: como piedra fundamental para todas las acciones. “El amor todo lo puede, todo lo cree, todo lo espera, todo lo soporta; el amor no pasará jamás”.

Caridad: para amar a Dios sobre todas las cosas y al prójimo como a nosotros mismos por amor a Dios. Debemos amar y brindarnos desinteresadamente a los demás.

Empatía: para ponernos en el lugar y condición de los niños/as y adolescentes, comprendiendo su situación.

Integridad: asumir una conducta honesta, coherente, austera y responsable, cumpliendo el rol de educadores y formadores.

Compromiso: en las tareas necesarias, para poder brindarnos de la mejor manera a los niños/as y adolescentes.

Nuestros primeros pasos...

La **Fundación** nació en el año **1988** a partir de la inquietud del Sacerdote junto con su comunidad parroquial en la ciudad de Río Cuarto.

Nació como una obra de amor inspirada en los principios Evangélicos resumidos en *amor hacia los demás*. En el marco de la tarea pastoral y de catequesis en los barrios se tomó conocimiento de la realidad de desamparo y desprotección en la que crecían tantos niños, y surgió la idea de ofrecer un contexto de familia que atendiera y contuviera a la niñez en riesgo permitiéndoles vivir una vida lo más parecida a la de cualquier otro niño.

Comenzó su tarea atendiendo a 10 niños/as a cargo de una familia en una casa ubicada en la zona rural de Las Higueras. En 1991 la institución fue trasladada al predio donde funciona actualmente, lo que permitió diversificar los servicios y aumentar el número de la población beneficiaria.



La Obra fue desarrollando una compleja infraestructura a fin de dar respuesta adecuada a las necesidades surgidas de cada iniciativa. Así, en 1993 se fueron construyendo sucesivamente las casas destinadas a vivienda para los niños y en el 1994 se inauguró y bendijo el predio de la Fundación.

Cuatro años más tarde se construyó la **Capilla** y en 1999 el Salón de Usos Múltiple. A este proyecto inicial de Vida en familia se lo enriqueció desde 2010 mediante el Programa de Jornada socio-extendida y formación en la Catequesis.

En el año 2004 abrió sus puertas el **Taller de Capacitación en Oficios**, con el cual se busca capacitar laboralmente a la sociedad.

En 2009 se creó y puso en funcionamiento la **Escuela** destinada a la inclusión y formación de adolescentes de ambos sexos entre 14 y 17 años que han quedado fuera del sistema educativo formal.

Estas propuestas conforman hoy un amplio Programa de atención a niños/as, adolescentes y familias en situación de vulnerabilidad. Cada una de ellas fue soñada con la intención de ofrecer espacios y oportunidades de crecimiento y participación a la gente de los sectores más desfavorecidos, apuntando especialmente a la niñez y a la adolescencia.

LA INSTITUCIÓN HOY

Desde sus inicios la Fundación ha trabajado con el objeto de ofrecer un ambiente de familia a los niños en situación de riesgo para que pudieran crecer en un marco de protección y afecto proveyéndoles de todo lo necesario para un crecimiento saludable y equilibrado y de desarrollo de la niñez y la adolescencia en orden a recuperar su lugar propio en el mundo.

Hoy nos encontramos trabajando mediante cuatro proyectos: Capilla, Hogar, Escuela y Taller de oficios.

¿Qué actividades realiza cada proyecto?

La **Capilla** facilita la inserción en la comunidad a través de la *Catequesis* y la administración de sacramentos (bautismos, comuniones, casamientos).

Por su parte, el proyecto **"Hogar"** en el marco cristiano que le dio origen a la Obra, es una propuesta de *"acogimiento alternativo temporal"* destinada a niños y niñas privados de los cuidados parentales mediante la oferta de un espacio de convivencia *como en familia* y trabajando desde un sólido *compromiso con la formación para la vida, la paz y la convivencia social*.

Hoy estamos al servicio de la niñez atendiendo las distintas situaciones que se presentan. Hay niños que permanecen durante la semana en la Fundación con posibilidad de visitar a sus familias durante el fin de semana. Pero hay otros con visita restringida a sus hogares o con visita de la familia a la institución que suponen la permanencia continua de los niños y niñas en el Hogar, incluyendo fines de semana, feriados y vacaciones, de lo que se desprende la necesidad de generar un espacio/proyecto de trabajo específico que marque una diferencia con respecto a la rutina de la semana. De allí que la propuesta del fin de semana pone el acento en actividades socio-recreativas, salidas, paseos en vehículo, caminatas. En esta tarea colaboran un grupo reducido de familias que reciben periódicamente niños/as en sus casas para compartir en



contextos familiares genuinos una comida o un paseo el fin de semana. Otra de las modalidades es el Hogar de día, jornada socio-extendida en la cual asisten niños desde su salida escolar hasta la tarde compartiendo las actividades que se proponen, para luego regresar con sus familias.

Otro de los proyectos es la la **Escuela** puente, que cuenta con tres cursos y aproximadamente 48 alumnos, además de tener un plantel docente de 20 personas. Además de brindarse las asignaturas obligatorias correspondientes se brinda educación en carpintería, trabajos de huerta, contabilidad, entre otros, brindando un espacio de contención y comprensión para los adolescentes.

Por su parte, el **Taller de Oficios** constituye una puerta abierta hacia la comunidad, por lo que cuenta con un plantel docente que brinda capacitación en distintos oficios como carpintería, electricidad domiciliaria y del automotor, asistencia técnica en sistemas de refrigeración, entre otros, contando en algunos de ellos con certificación nacional.

Cada uno de estos proyectos tiene objetivos específicos y un modo propio de funcionamiento pero todos aportan y adquieren sentido en la tarea de brindar un espacio, una oportunidad de desarrollo y una esperanza de vida a los niños y adolescentes.

Campaña de recaudación de fondos

Esta campaña busca captar personas para que colaboren con la Fundación, realizando un aporte mensual, permitiendo sostener la obra.

En esta campaña hay voluntarios que colaboran con la gestión de la misma.

¡Ayúdanos a difundirla!

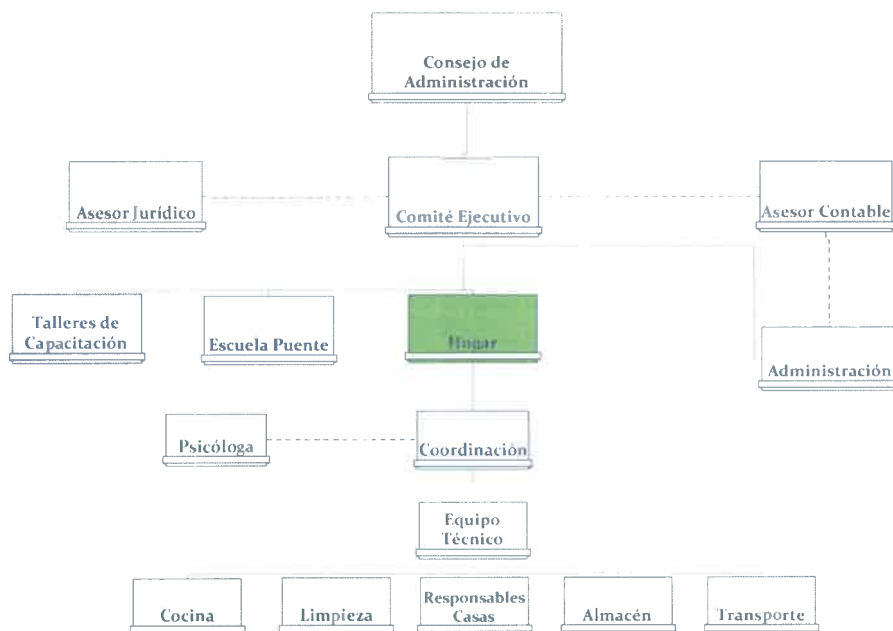


¡SEGUINOS CONOCIENDO!

Para que nos conozcas más, sepas cómo trabajamos, relacionados con quién y cómo, te queremos mostrar el Organigrama de nuestra Institución.

En el mismo te mostramos las Autoridades que existen en la Fundación, los tres Proyectos, y desarrollamos los departamentos correspondientes al Proyecto Hogar.

Estructura de la Institución



Consejo de Administración	
Presidente	Apellido y nombre
Secretario	Apellido y nombre
Tesorero	Apellido y nombre

Presidente: también es el Fundador de la obra. Él es el que nos guía en el andar, aconsejándonos para seguir el rumbo de la organización. Él se encarga de representar a la Fundación en todos sus actos, preside y dirige el Consejo de Administración, autoriza actividades, proyectos y, lo más importante, nos ayuda desde su vocación de Sacerdote.

Secretario: expide certificaciones, custodia la documentación, se encarga de las comunicaciones sobre designación autoridades, así como de la presentación de las cuentas anuales y el cumplimiento de las obligaciones documentales en los términos que legalmente correspondan. Además redacta las actas de las sesiones de las asambleas y es responsable de los Libros de Actas.



Tesorero: encargado de recaudar y custodiar los fondos pertenecientes a la Fundación. Es el encargado de la gestión económico-financiera de la obra, planificando y ejecutando el presupuesto.

DISPOSICIONES GENERALES

Administración salarial

Al vencimiento de cada mes nuestra Institución deposita los sueldos en la caja de ahorros de cada trabajador.

- ✓ Ante la necesidad de solicitar un adelanto de sueldo, el empleado debe solicitarlo a Administración. Se aceptarán hasta dos anticipos por mes.
- ✓ Los sueldos se depositan en Banco de la provincia. Si desea realizar el cambio a otra institución bancaria, debe solicitarlo al área de Administración.
- ✓ El sueldo anual complementario (SAC) será abonado en dos cuotas: la primera de ellas el treinta de junio y la segunda el treinta y uno de diciembre de cada año. El importe a abonar en cada semestre, será igual a la doceava parte de las retribuciones devengadas en dichos lapsos.

Obra social

Todos los trabajadores de la institución poseen cobertura de Obra social.

La elección de la obra social es una decisión personal y el trámite se formaliza directamente entre el interesado y la obra social elegida.

Ejercida la opción de obra social, solo podrá volver a cambiarse al pasar un año.

ART (Aseguradora de riesgos de trabajo)

La Institución provee a través de una ART una cobertura para la prevención y atención de accidentes y enfermedades de riesgo del trabajo. En estos casos, el empleado debe dirigirse a su superior inmediato, quien lo asistirá cómo manejarse.

Otras recomendaciones

- ✓ **Horario de trabajo:** Cada trabajador deberá respetar el horario de trabajo asignado. En todos los turnos existirá una tolerancia de cinco minutos en llegada, y hasta un máximo de tres veces por mes calendario. Excedida esta tolerancia, todo dependiente que llegue tarde deberá previamente exponer el motivo que ocasionó la demora, reservándose la Institución el derecho de permitir o denegar la entrada, sin perjuicio del descuento salarial pertinente y de la pérdida de premios por asistencia y puntualidad, además de la aplicación de sanciones correctivas adecuadas.



- ✓ **Aviso de enfermedad o accidente:** El trabajador, salvo casos de fuerza mayor, deberá dar aviso de la enfermedad o accidente y del lugar en que se encuentra, en el transcurso de la primera jornada de trabajo respecto de la cual estuviere imposibilitado de concurrir por alguna de esas causas. Mientras no la haga, perderá el derecho a percibir la remuneración correspondiente salvo que la existencia de la enfermedad o accidente, teniendo en consideración su carácter y gravedad, resulte luego inequívocamente acreditada.

Vacaciones

Según el CCT correspondiente y Ley 20.744, el trabajador gozará de un período mínimo y continuado de descanso anual remunerado por los siguientes plazos:

Antigüedad	Días corridos
Menor a 5 años	16
De 5 a 10 años	21
De 10 a 20 años	28
Más de 20 años	35

El trabajador, para tener derecho cada año al beneficio establecido en el artículo 150 de la ley, deberá haber prestado servicios durante la mitad, como mínimo, de los días hábiles comprendidos en el año calendario o aniversario respectivo.

A este efecto se computarán como hábiles los días feriados en que el trabajador debiera normalmente prestar servicios.

La licencia comenzará en día lunes o el siguiente hábil si aquél fuese feriado. Tratándose de trabajadores que presten servicios en días inhábiles, las vacaciones deberán comenzar al día siguiente a aquél en que el trabajador gozare del descanso semanal o el subsiguiente hábil si aquél fuese feriado.

Cuando el trabajador no llegase a totalizar el tiempo mínimo de trabajo previsto en el artículo 151 de la ley, gozará de un período de descanso anual, en proporción de un (1) día de descanso por cada veinte (20) días de trabajo efectivo.


Confidencialidad

Nunca se debe perder de vista que estamos cuidando la vida de los niños, por ello te pedimos confidencialidad con sus vidas, testimonios y características.



CONSEJOS PARA TU DESEMPEÑO

Independientemente de tus tareas específicas en la Fundación, te brindamos a continuación consejos para que puedas desenvolverte de la mejor manera en tus actividades:



Para tener
en cuenta

- ✓ La Obra con los niños y niñas no es: recibirlos, ver cómo se portan y después conforme a comportamientos, derivarlos a otro lado. La Obra es ofrecer a la niñez un lugar para estar en familia.
- ✓ No es un lugar de “amansa chicos” ni un lugar para traer a “los chicos malos”.
- ✓ Nuestra misión es cobijar al niño que llega (todo niño es bueno), brindarle lo mejor y exigirnos un buen trato. Un buen trato correcto, firme y dulce.
- ✓ Debes tener presencia (física y espiritual). Desde tus pensamientos tenés que descubrir a qué has sido invitado, para qué fuiste llamado a trabajar.
- ✓ Rezar: Si hay algo fundamental en la vida es la oración, y para esta tarea de trabajar y vivir con los chicos es necesaria. Por eso te aconsejamos encomendar el día a Dios y cada acto del día, desde el llamar a los chicos, el estudio, las tareas, el baño, las salidas, el irse a descansar. Cuando llegues y te retires, pasa por la Capilla.
- ✓ Distancia: en el lenguaje y en los gestos. Los chicos no son “unos pobrecitos”; son chicos y hay que tratarlos bien. Se deben poner límites, enseñar. Y esto no significa dejarlo solo, sino que se lo debe acompañar.
- ✓ Buen trato: autoridad, no autoritario. Autoridad significa servicio, y servicio es atender a los chicos. Buen trato, tratar bien, sin gritar, exigiéndose y exigiendo. Buen trato para llamar a los chicos, buen trato para darles un llamado de atención.
- ✓ Premios y castigos: lentos para el enojo, rápidos para la intervención. No todo es lo mismo (portarse bien y portarse mal) ni todo pasa por “mi manera de hacer justicia o distribuir castigos”. Oriente, hable y vuelva a hablar todas las veces que sean necesarias.
- ✓ Preparación: hay que saber para qué viene. Asistir a cursos de perfeccionamiento. Respetar la enseñanza Cristiana y Católica. Proyectar cada semana y organizar cada día.
- ✓ Todos los niños y las niñas del mundo son iguales y distintos. No haga comparaciones. Ha venido a trabajar por ellos y para ellos. Cúdelos. Dice Jesús: “No tengan miedo, yo estaré con ustedes hasta el fin”. “De ellos es el Reino”.
- ✓ Nuestra manera de vestir debe ser sencilla y acorde al rol de educadores que nos corresponde.



INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

En el siguiente apartado te presentamos los diferentes puestos de trabajo, con sus objetivos y responsabilidades. Esto te ayudará en tu trabajo día a día, siendo material de consulta complementario.

Puesto de trabajo: Equipo Técnico

Objetivo del Puesto: Acompañar a la Coordinación en la planificación y conducción de las actividades de los niños, niñas y adolescentes.

Reporta a: Coordinación

Responsabilidades:

- Coordinar las actividades cotidianas de los niños.
- Mantener la documentación legal de los niños en orden.
- Tener actualizado el legajo de cada niño.
- Tratar con organismos gubernamentales por la situación de cada niño.
- Elevar informes de los niños a los organismos correspondientes.
- Mantener el contacto con las familias de los niños, fortalecer los vínculos y la relación.
- Acompañar al personal responsable de cuidar a los niños.
- Cumplir con las tareas solicitadas por Coordinación.

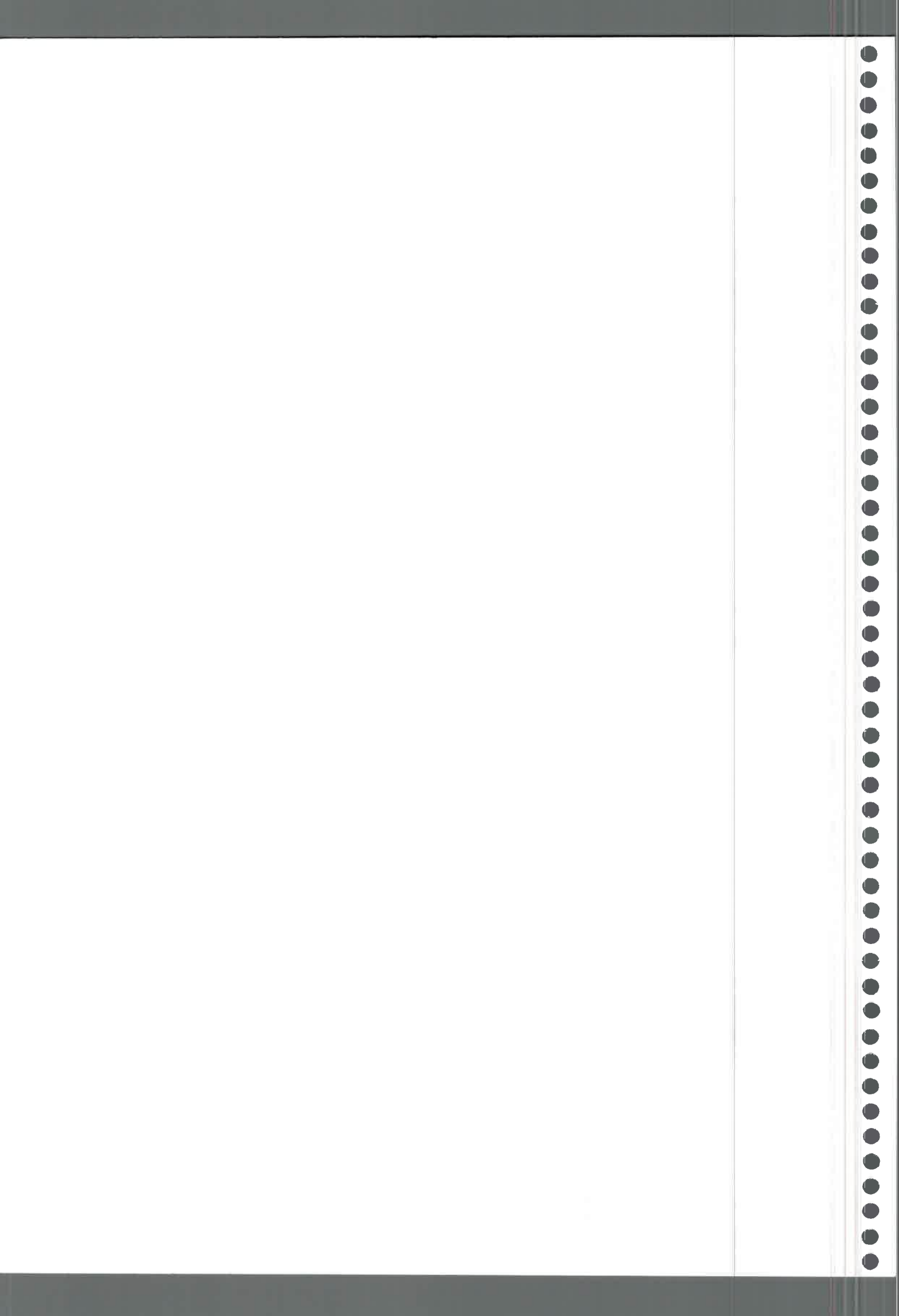
Puesto de trabajo: Cocina

Objetivo del Puesto: Enriquecer la dieta de los niños, niñas y adolescentes.

Reporta a: Coordinación

Responsabilidades:

- Elaborar un menú diario y dejar “preparado” el menú para fin de semana. Deberás aprovechar alimentos e insumos disponibles que llegan en cualquier momento (Ej.: donaciones) o hacer preparaciones acordes al día, al clima, etc.
- Deberás solicitar con anticipación y por escrito los insumos necesarios al encargado del Almacén para tener todo disponible a la hora de cocinar. Por ello debes realizar los cálculos con una semana de anticipación.



- Verificar el día anterior si dispones de todos los elementos necesarios para cocinar el menú.
- Debes preparar y distribuir pan, menú y postres a cada Responsable de Casas.
- Traspasar el menú otorgado por el Gobierno a otros recipientes para ser consumidos por los niños en la cena.
- Mantener en máximas condiciones de higiene la despensa y la cocina.
- Control y supervisión de la conservación y uso de alimentos. Te recomendamos ir utilizando los alimentos con mayor tiempo de almacenado.
- Administrar los insumos correctamente con un sentido de economía y en las cantidades necesarias para una preparación sabrosa y sana.
- Organizar, enseñar y supervisar las tareas de las niñas que van a colaborar en la cocina y que en ese tiempo están bajo la responsabilidad del responsable de Cocina.
- Se espera una actitud de servicio, responsabilidad, buena disposición y creatividad durante el desarrollo de sus funciones y de apertura para acatar las indicaciones que realice la conducción.
- Pensar y ser creativos para elaborar comidas; plantear a Coordinación para que analicen la propuesta.
- Lunes y miércoles: recibir la carne donada, acondicionarla (fraccionarla, clasificarla, etiquetarla) para guardarla en el congelador.
- Una vez por semana limpieza general en la cocina y una vez al mes limpieza profunda de la heladera.

Puesto de trabajo: Limpieza

Objetivo del Puesto: Mantener las instalaciones de la Fundación en máximas condiciones de higiene.

Reporta a: Coordinación

Responsabilidades:

- Planificar el trabajo de limpieza junto con Coordinación.
- Solicitar insumos al encargado del Almacén de modo verbal. Luego firmarás una constancia de retiro de insumos.



- Economizar el uso de los insumos, sin desperdiciar, pero procurando obtener una profunda limpieza.
- Barrer y trapear los pisos en los lugares requeridos.
- Vaciar y limpiar los tarros de basura.
- Limpiar ventanas y espejos.
- Quitar el polvo en los diferentes lugares.
- Limpiar oficinas de Coordinación y Administración teniendo sumo cuidado y diligencia con la documentación que se encuentre en el lugar.
- Consultar la disponibilidad de los espacios a limpiar, de modo que permita desarrollar el trabajo de un modo eficiente.

Puesto de trabajo: Responsable de Casas

Objetivo del Puesto: Velar por la crianza de los niños y dedicarse a cada uno conociendo su individualidad.

Reporta a: Coordinación

Responsabilidades:

- Generar las condiciones para que los niños tengan un desarrollo saludable y fortalecerlos emocionalmente.
- Buscar opciones para optimizar y fortalecer las capacidades de cada uno de los niños.
- Acompañar a los chicos, moverse todo el tiempo, estar atento a ellos. Todo el tiempo hace falta presencia. Enseñarle a los niños la autonomía. Tener espíritu vocacional, espíritu de mama que cuida a sus hijos.
- Ser creativa. ¿Qué hago hoy para que estén bien los chicos? ¿Qué puedo hacer? ¿Cómo armo el día? ¿Cómo les voy dando responsabilidades? Pensar en estas respuestas. Trabajar con el Equipo Técnico y Coordinación.
- Acompañarlos en todas las actividades: momentos de compartir los alimentos, de estudio, recreación, reflexión, descanso.
- Acompañar a los niños con sus deberes escolares. Preocuparse por su conocimiento. Hay que "mirar el cuaderno" todos los días. Enviarlos al colegio con vestimenta prolija.
- Cuidar la limpieza de las casas, alentar a que los niños tengan el cuarto prolijo.



- Deberás solicitar los insumos necesarios (por ejemplo jabón en polvo, azúcar, yerba, etc.) al encargado del Almacén, entregando el cuaderno de uso diario con la lista de insumos correspondientes.
- Se solicita predisposición para cambios en los pares de trabajo, en los grupos de niños que se tienen a cargo y en el horario a cumplir.
- No hacer oídos sordos ante las peleas: hablar, corregir (con buenos modos), no amenazar o insultar; acompañar aquí y en el colegio.
- No se debe tomar contacto con las familias de origen de los niños.
- Se exige RESPETO a la intimidad de la historia de cada niño. Se prohíbe rotular a los niños.
- Se requiere acompañamiento y colaboración para que los niños puedan conocer y acercarse a Jesús.
- LOS NIÑOS SON NUESTRO TESORO MÁS VALIOSO: debemos velar por su bienestar. No existen niños malos, nuestra tarea es ayudarlos, guiarlos y enseñarles a canalizar sus necesidades y emociones por medios adecuados, de cuidado personal y de respeto a los demás.

“Aunque nuestra tarea parezca una gota en el mar, si no lo hacemos al mar le faltara esa gota”.²⁷

Puesto de trabajo: Almacén

Objetivo del Puesto: Mantener el orden y distribuir racionalmente toda la mercadería de la despensa, de manera que permita el normal desenvolvimiento de las tareas de la Fundación.

Reporta a: Coordinación

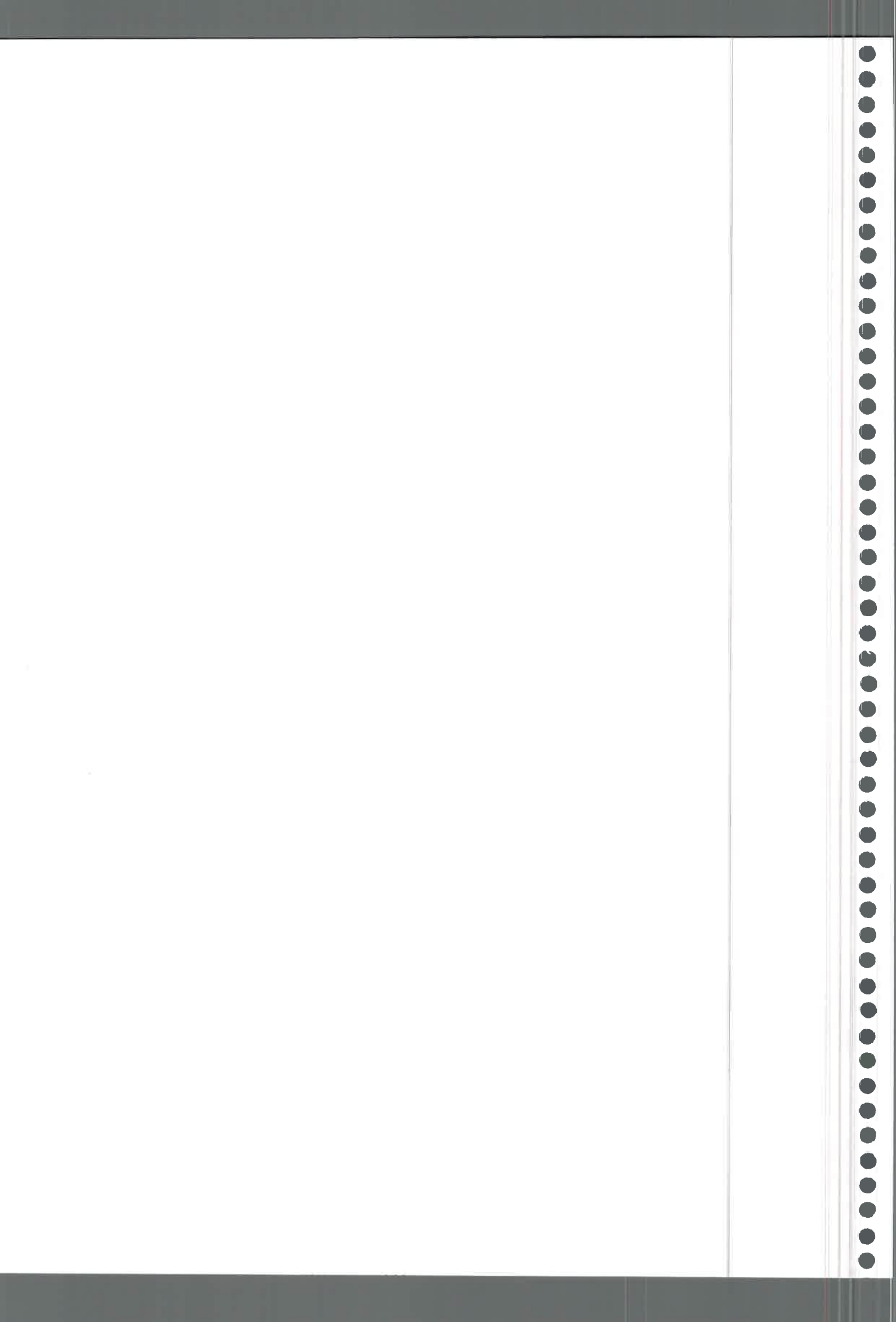
Responsabilidades:

- Organizar de un modo prolijo la mercadería en la despensa, de modo que se utilicen racionalmente los productos, evitando el vencimiento de los mismos.
- Recibir donaciones de alimentos (pueden provenir de diferentes departamentos, pueden llegar directo por un donante; y todo en cualquier momento, si bien hay ciertas donaciones que ya tienen día, fecha e incluso hora definida).

²⁷ Santa Teresa de Calcuta, s.f.



- Ingresar los alimentos al almacén y acomodarlos en las respectivas góndolas o lugar necesario para su conservación.
- Registrar en el sistema de información de la computadora la mercadería ingresada con toda su información:
 - Fecha de ingreso;
 - Producto;
 - Cantidad;
 - Donante;
 - Fecha de vencimiento.
- Registrar en el sistema de información los movimientos de mercadería, indicando:
 - Fecha de salida;
 - Producto;
 - Cantidad;
 - Área de destino;
 - Observaciones (en caso que sea necesario).
- Brindarle la información registrada al Área de Administración.
- Otorgar mercadería a los distintos departamentos, solicitando la firma del comprobante que respalde el retiro de la misma:
 - Para el personal de Cocina, se debe contar con un pedido escrito con una semana de anticipación a la fecha de entrega. Una vez recibida la nota por escrito (generalmente es manuscrita en un cuaderno) se entrega la mercadería y se solicita que firme dicha nota, para que conste la entrega.
 - Para entregar productos a los Responsables de Casas (previsto cada 15 días) también existe un cuaderno (que está en poder de las Responsables) en donde se anotan los insumos necesarios; deberás entregar los insumos según disposición. Una vez entregados los insumos, se firma el cuaderno por ambas partes.
 - Para entregar productos a Coordinación o Administración deberás solicitarles que firmen el detalle de la mercadería que retiran.
- Deberás controlar el stock de los insumos, y cuando sea necesario deberás acudir a Coordinación para solicitar reabastecimiento.
- Deberás mantener el almacén bajo llave, evitando el ingreso de niños y personal no autorizado.



- Por tu posición física en la Fundación, deberás registrar la asistencia del personal de la Fundación.

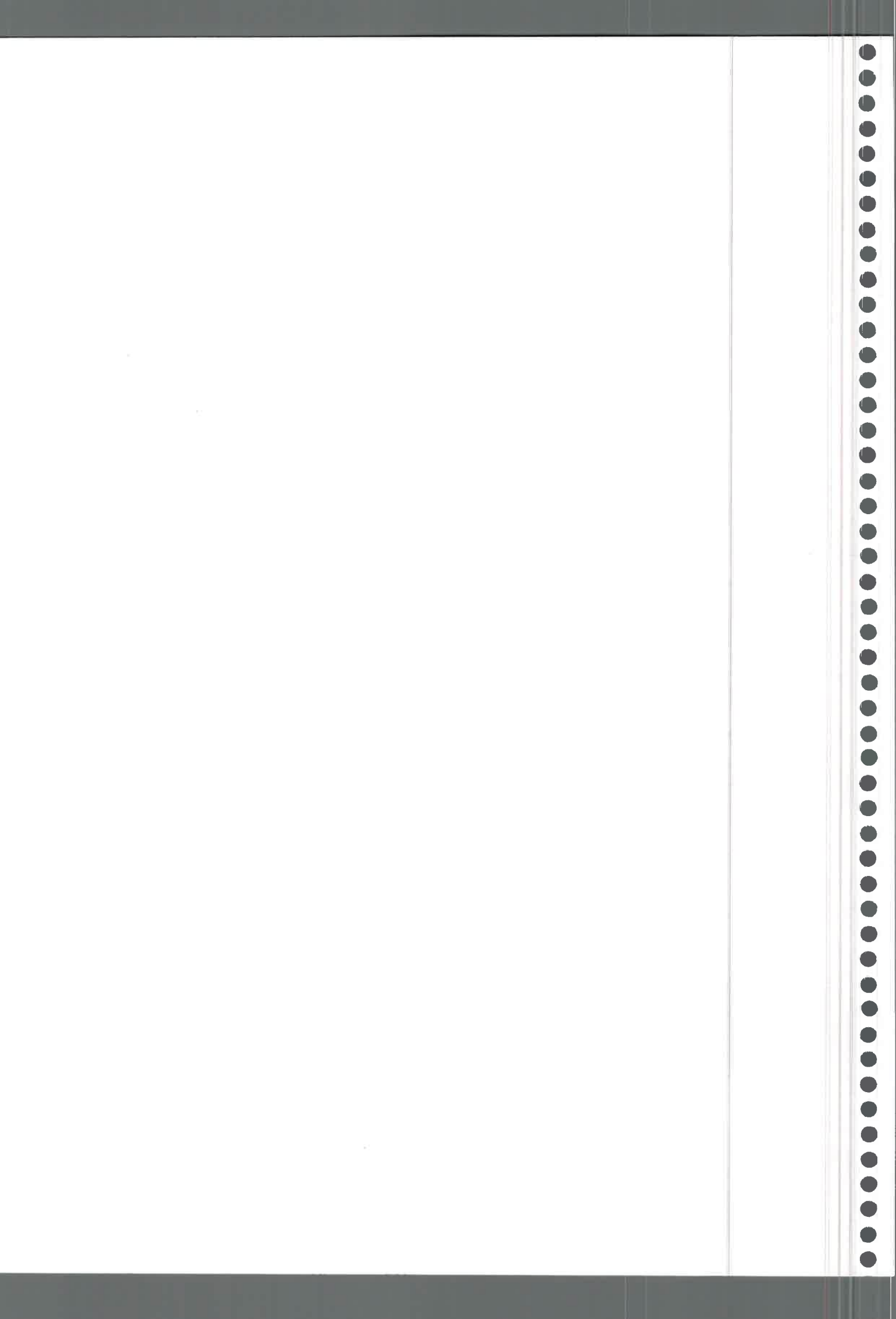
Puesto de trabajo: Transporte

Objetivo del Puesto: Trasladar a los niños, niñas y adolescentes de un modo seguro y en el tiempo estipulado, de manera que ellos cumplan con sus responsabilidades correctamente.

Reporta a: Coordinación

Responsabilidades:

- Organizar junto con Coordinación los traslados necesarios (tanto ida como vuelta) para que los niños cumplan sus actividades.
- Prever la demora de cada traslado, el recorrido, de modo que permita planificar y trazar la ruta óptima para llegar a cada punto de recogida en tiempo y forma.
- Deberás cuidar del vehículo, tanto interna como externamente, procurando las mejores condiciones de higiene y seguridad.
- No deberás utilizar el vehículo para uso personal.
- Es tu deber solicitar dinero al Tesorero para cargar combustible al vehículo. Solicitarás el comprobante de pago y lo rendirás en Tesorería.
- Respetar las normas de tránsito, utilizar siempre el cinturón de seguridad.
- Registrar los traslados en la planilla, indicando:
 - Fecha y hora;
 - Origen y destino;
 - Niños que traslada.
- Dejar las llaves del vehículo en el lugar acordado con Coordinación al finalizar la jornada de trabajo.



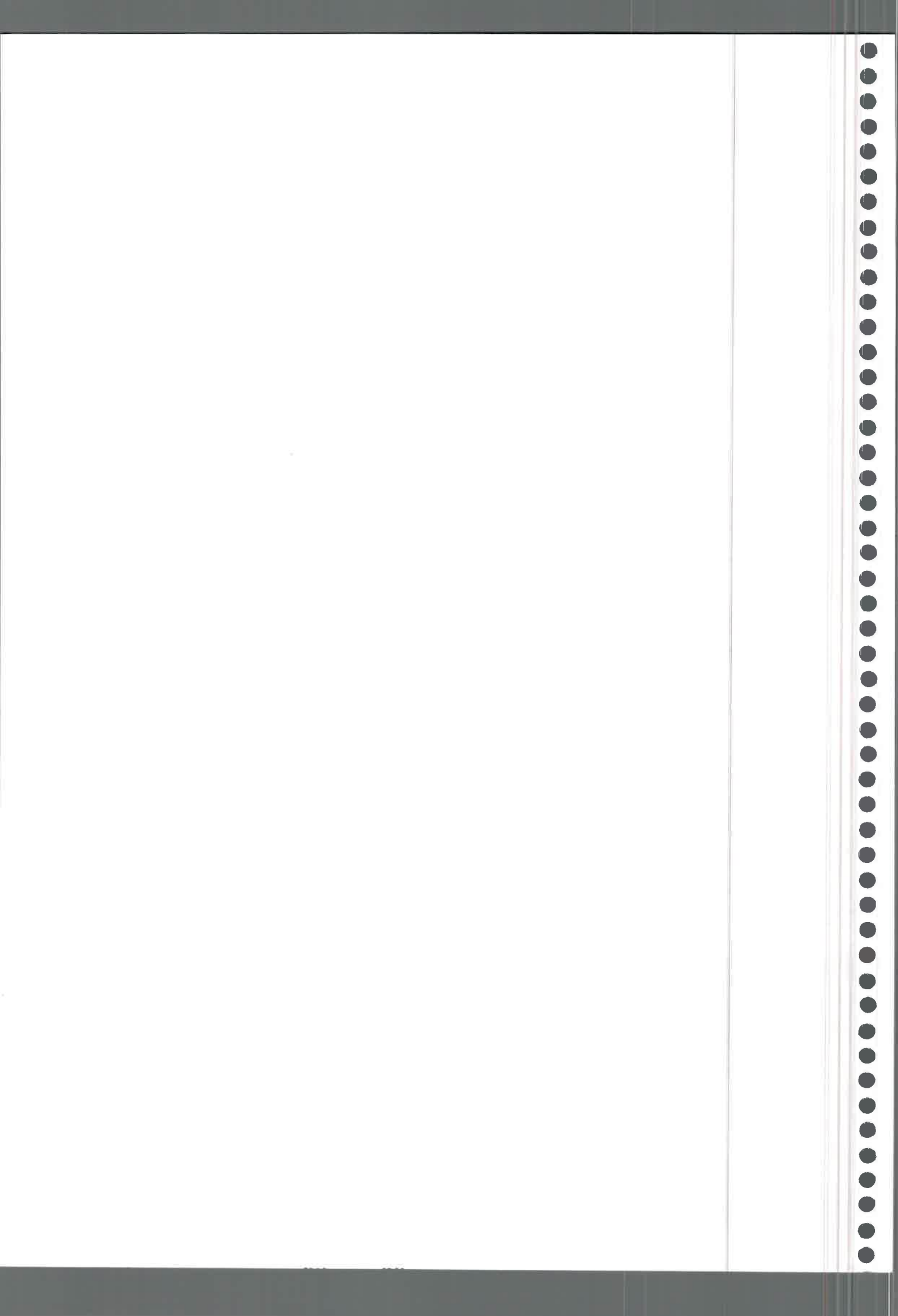
Puesto de trabajo: Administración

Objetivo del Puesto: Mantener el orden administrativo de la Fundación.

Reporta a: Comité Ejecutivo y Estudio Contable

Responsabilidades:

- Presentar la documentación legal que soliciten los distintos órganos públicos o instituciones privadas.
- Registrar comprobantes de gastos e ingresos en la planilla de cálculo denominada "Registros Fundación.xlsx".
- Brindar información al Comité Ejecutivo arrojada por la planilla de cálculo.
- Colaborar con la preparación de Estados Contables al Estudio Contable.
- Realizar trámites impositivos junto con el Estudio Contable.
- Deberás tener actualizada la documentación del personal de la Fundación: datos personales, certificados médicos, etc.
- Preparar los documentos de pago para el Tesorero.
- Preparar la rendición de cuentas para los entes gubernamentales que otorguen subsidios.
- Deberás liquidar sueldos (antes de finalizar el mes corriente) e impuestos, e informar de los mismos al Estudio Contable y Tesorería.
- Solicitar planilla de asistencia al encargado del Almacén.
- Entregar recibo de sueldos al personal; previamente deberán estar firmados por el Presidente.
- Deberás realizar la facturación a donantes.
- Otra de tus tareas es el cálculo de vacaciones del personal para proveer la información a Coordinación (para que organice el otorgamiento de los días) durante el mes de Octubre.
- Mantener al tanto al Comité Ejecutivo de las disposiciones legales de los trabajadores, empleador, feriados, horas extras, etc.
- Solicitar y analizar información de la mercadería del almacén.
- Mantener ordenada toda la documentación en la oficina, siguiendo criterios lógicos: por fecha, tipo de documentación, frecuencia de utilización.



- Contestar el teléfono, tomar nota en caso que no se encuentre el destinatario de la llamada.
- Notificar al personal lo solicitado por el Comité Ejecutivo.

¡ANIMATE A CAMINAR JUNTO A NOSOTROS!

Este fue un simple recorrido por nuestra querida Fundación.

Te damos las gracias por formar parte de nuestro equipo de trabajo. Esperamos que hayas absorbido lo que hacemos, porqué lo hacemos, para quién y cómo lo hacemos.

Confía en tus competencias para desempeñarte de la mejor manera y perseguir los sueños que compartimos con la comunidad.

No dudes en preguntar, ahondar en lo que no te haya quedado claro, ya que la base para trabajar en conjunto es una sólida y fluida comunicación.

Te deseamos un próspero caminar junto a nosotros, que Dios te bendiga.

¡Gracias!



INFORMACIÓN ÚTIL

Fundación

Dirección

Teléfono

E-mail

 Red Social

Escuela

Dirección

Teléfono

E-mail

Cursos de formación profesional

Dirección

Teléfono

Capilla

Dirección

Teléfono

Horarios de Misa

Teléfonos Internos

Con la siguiente guía podrás comunicarte con distintos lugares de la Fundación.

Teléfonos internos de la Fundación

30	Casa parroquial
31	Casa 1
32	Casa 2
33	Casa 3
34	Casa 4
35	S.U.M
36	Coordinación
37	Cocina parroquial
38	Oficina Presidente
39	Administración
40	Escuela
41	Talleres de Capacitación



¿Cómo llegar por medios de transportes públicos?

Para llegar, puedes venir en colectivo urbano, líneas "x", "x".

Para facilitarte la búsqueda, te brindamos anexo a este manual los horarios y recorrido del mismo.

Nuestra ubicación: Dirección en Mapa





Conclusión

En el presente trabajo se abordaron los principales conceptos de la Administración de Recursos Humanos, desarrollando a nivel general las características, políticas, funciones y proceso.

Además se realizó un desarrollo del proceso de Administración de Recursos Humanos: la etapa de la Inducción del Personal en las organizaciones, se expusieron conceptos, características, tipos, etapas del proceso de inducción, sus herramientas, técnicas, programas, así como también los costos y beneficios de contar con un proceso de inducción.

Posteriormente se efectuó un Estudio de Caso en una Fundación de la Ciudad de Río Cuarto dedicada a la asistencia a la niñez y adolescencia. El mencionado estudio se realizó siguiendo las etapas de relevamiento y diagnóstico, de modo que permitieran elaborar una propuesta.

El relevamiento consistió en llevar a cabo entrevistas y cuestionarios al personal de la Fundación (directivos y empleados) y mediante relevamiento documental, así como también observación directa poder conocer con detenimiento la estructura, objetivos, misión y funcionamiento operativo y estratégico de la institución.

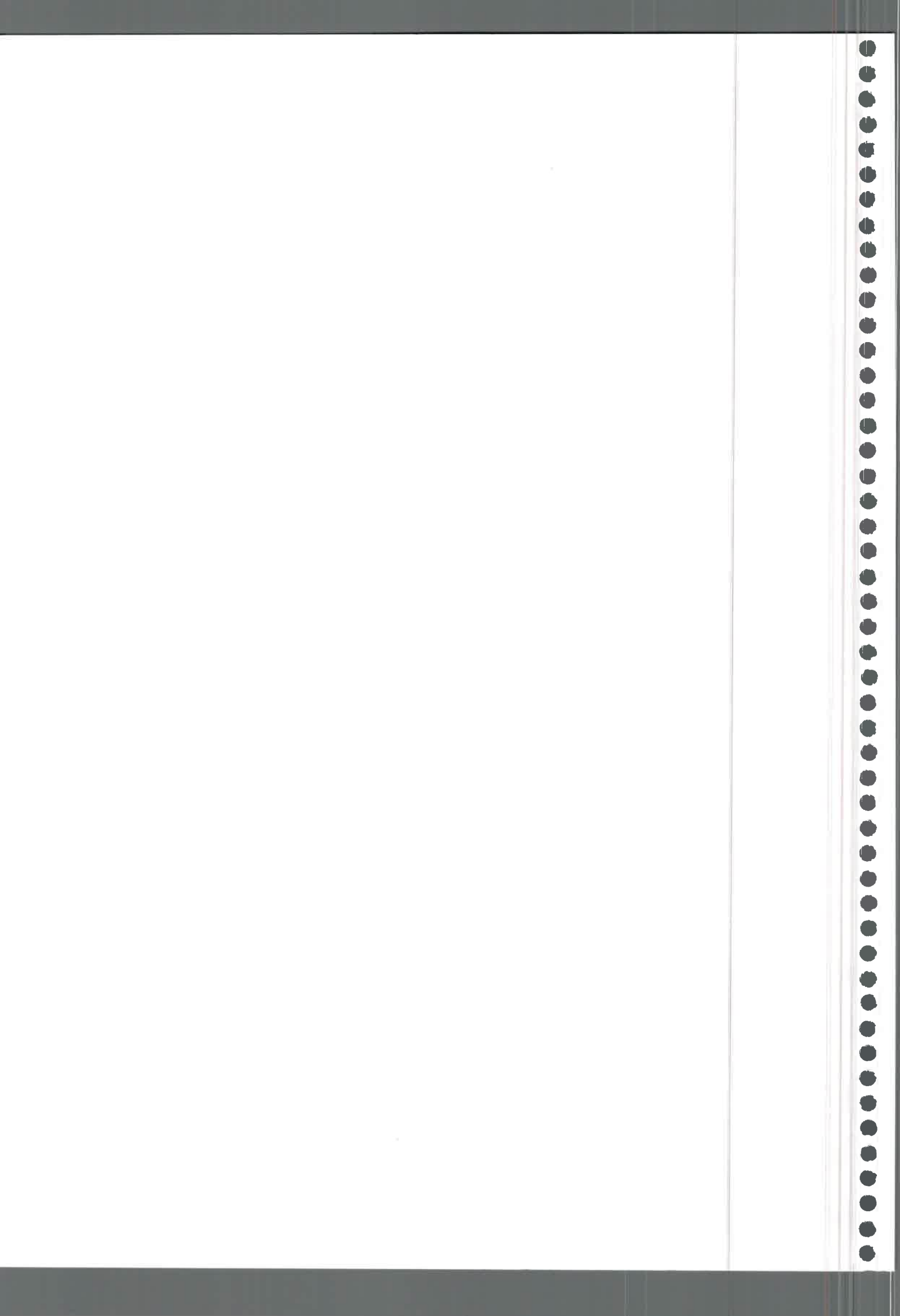
La información recolectada se seleccionó y expuso en el trabajo, de modo que permitiera diagnosticar la situación.

Producto de ello, se observa la importancia de los procesos de orientación laboral, permitiendo emitir juicios sobre los beneficios y las deficiencias de un programa de inducción.

Según lo analizado, en la Fundación bajo estudio el proceso de inducción es informal y el personal necesita tener un mayor conocimiento. Y si el proceso es informal, es posible que se olviden cosas, la inducción pierde eficacia en su función orientadora.

Debemos tener en cuenta que una correcta inducción permite aclimatar a los nuevos miembros a la organización de la mejor manera, calmando las ansiedades y los temores, sacando el mejor provecho de las habilidades y aptitudes de las personas, permitiendo sacar a luz todas sus capacidades. Es decir, su beneficio es aunar los objetivos personales con los organizacionales de un modo eficiente y eficaz.

Por esto es que propongo realizar e implementar un Manual de Inducción. Este es un instrumento eficaz que permite acercar a la organización con el nuevo miembro, permite formar un lazo, ya que se está contando una historia. Además es un instrumento de



consulta permanente para los miembros de la organización, ya que incluye información sobre los puestos: objetivo, a quién reporta, responsabilidades.

Contar con el Manual de Inducción, permitirá acercar la cultura, los valores, la misión (ya que no cuentan con un departamento de Recursos Humanos) de la forma más ágil y completa posible.

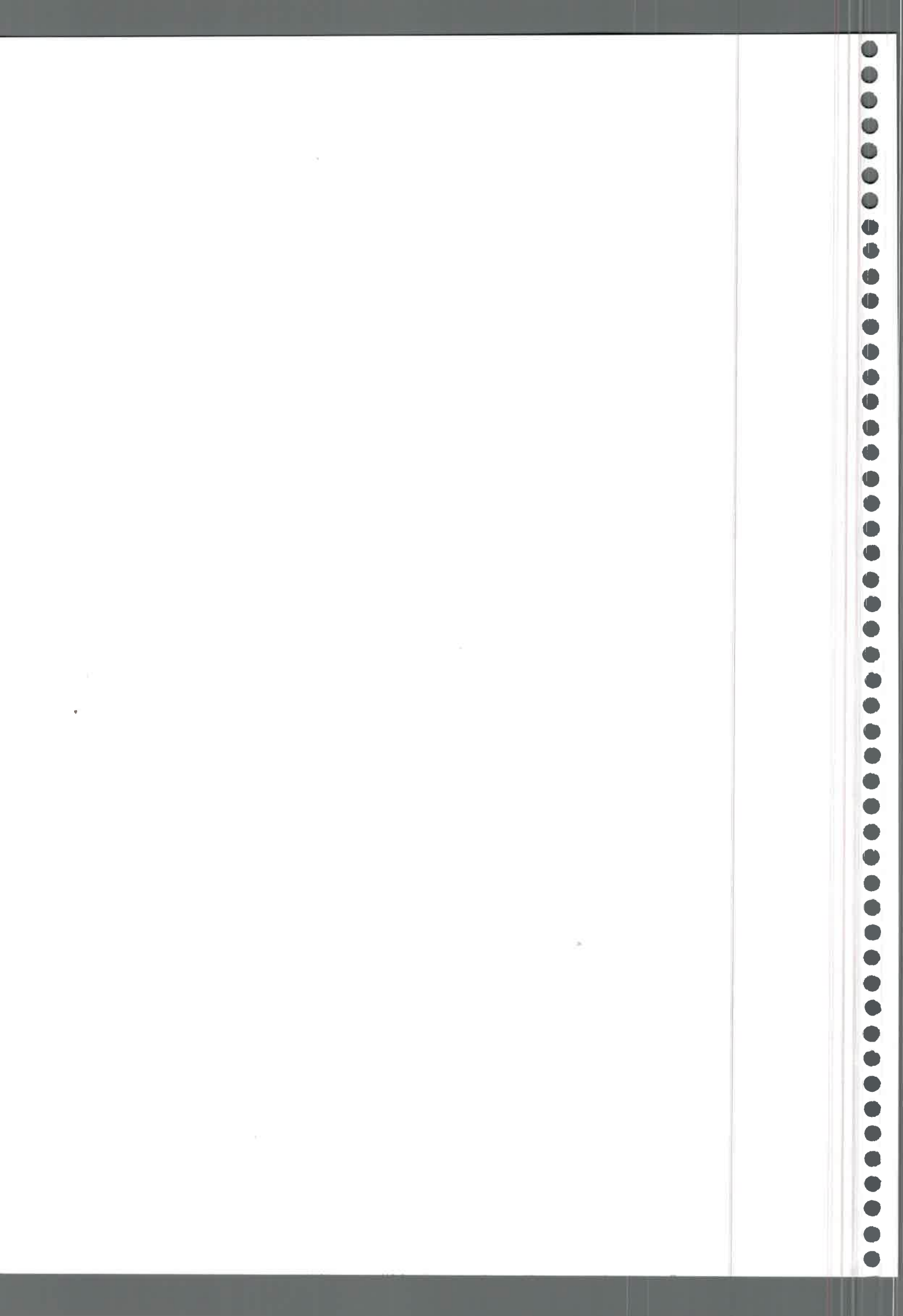
Considero que siempre el otro tiene derecho a saber quién soy; y lo mismo sucede en la relación entre una organización y una persona.

Las personas son el activo más valioso que tiene una organización, sin ellas no se puede cumplir la visión, misión, sueños, objetivos. Ellas aportan dinamismo, creatividad, pasión.

Para finalizar el presente trabajo quiero remarcar que el proceso de inducción es importante para que la persona se sienta cómoda y socializada, incluida y valorada, es por ello que destaco el pensamiento del Papa Francisco I:

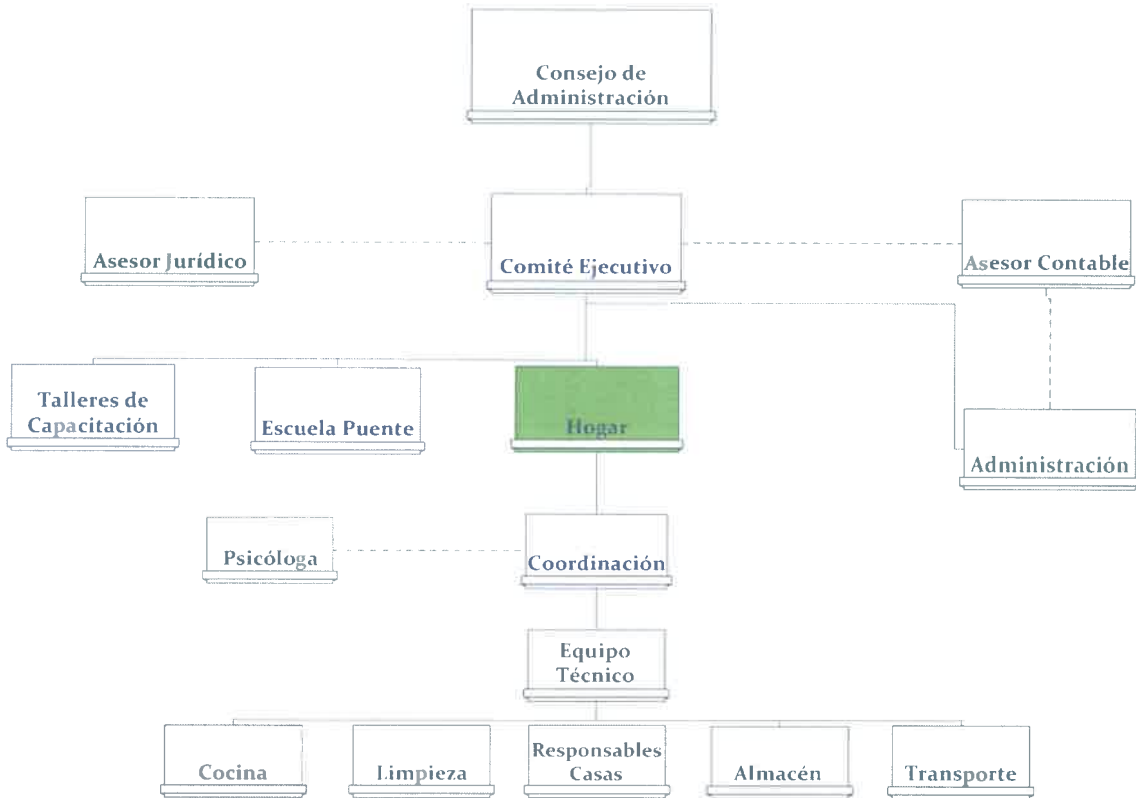
“Cuando los líderes de los diferentes sectores me piden un consejo, mi respuesta siempre es la misma: diálogo, diálogo, diálogo. El único modo de que una persona, una familia, una sociedad, crezca; la única manera de que la vida de los pueblos avance, es la cultura del encuentro, una cultura en la que todo el mundo tiene algo bueno que aportar, y todos pueden recibir algo bueno en cambio.”²⁸

²⁸ Discurso del Santo Padre Francisco I en Encuentro con la Clase Dirigente de Brasil (Teatro Municipal de Río de Janeiro, 27 de Julio de 2013)



Anexos

Anexo 1: Organigrama



Departamento	Cantidad de personal
Comité Ejecutivo	5
Coordinación	1
Administración	1
Equipo Técnico	3
Cocina	1
Limpieza	1
Responsable Casas	7
Almacén/Transporte (misma persona)	1
Total	20



Staff	Cantidad de personal
Asesor Contable	1
Psicóloga	1
Asesor Jurídico	1
Total	3

Fuente: elaboración propia del autor.

Anexo 2: Entrevista a directivos

Entrevista al Personal Directivo de la organización

Nombre:

Antigüedad:

Puesto/Rol:

1. ¿Cuál es la visión y misión de la organización?
2. ¿Qué valores crees que se comparten?
3. ¿Qué proyectos tiene la organización?
4. ¿Quiénes son tus superiores? ¿Y tus pares? ¿Indicas órdenes/instrucciones a alguien?
5. ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización? ¿Crees que es óptima?
6. ¿Quiénes toman las decisiones y/o políticas de incorporación de personal?
7. ¿Realizan Inducción al personal? ¿Crees que es la correcta? ¿Consideras que se puede mejorar?

Anexo 3: Entrevista al personal

Entrevista al personal de la organización

Nombre:

Antigüedad:

Puesto:

1. ¿Recuerda cómo fueron los primeros días cuando ingresó en la organización? Describa....



2. ¿Quién te recibió?
3. ¿Sobre qué temas hablaron?
4. ¿Realizaron un recorrido por las instalaciones de la organización?
5. ¿Te entregaron algún manual, folleto?
6. ¿Te presentaron ante tus compañeros de trabajo?
7. ¿Te aclararon medios y modo de pago? ¿Y los horarios?
8. ¿Fueron claros respecto a tus actividades a desarrollar? ¿Y en cuanto a las herramientas o medios de trabajo?

RESPECTO A LA ACTUALIDAD

8. ¿Cuál es la visión y misión de la organización?
9. ¿Qué valores crees que se comparten?
10. ¿Qué proyectos tiene la organización?
11. ¿Quiénes son tus superiores? ¿Y tus pares? ¿Indicas órdenes/instrucciones a alguien?
12. ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?



Bibliografía

ESTOY

1. **Gary Dessler**, Human Resource Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1994.
2. **Mondy y Noe**, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, Mexico, 2005.
3. **David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins**, Human Resource Management, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996.
4. **Idalberto Chiavenato**, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Gill, Colombia, 2008.
5. **Idalberto Chiavenato**, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Gill, Colombia, 2000.
6. **Bohlander, Snell & Sherman**, Administración de Recursos Humanos, Thomsom, México, 2001.
7. **Rodríguez Valencia J.**, “Administración Moderna de Personal”, ECAFSA, México, 2000.



76729