

69524



MARESCALCHI, M
La Inducción de la F

2011 69524



Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Río Cuarto

Autor: Lic. Marcelo Marescalchi
Director: Mgter. Norma Martínez de Perez



Especialidad en Dirección Estratégica en Recursos Humanos

**La inducción de la fuerza laboral una herramienta de
inserción organizacional: Aplicación a una institución
educativa de Río Cuarto**

69524

MFN:
Class:
T-710



ÍNDICE

Introducción	3
Objetivos Generales	4
Objetivos Específicos	4
Justificación del Problema	4
Metodología	5
Primera Parte: Marco Teórico	
Capítulo N° 1: Administración de Recursos Humanos	6
Concepto, Caracteres y responsabilidades	7
Importancia	8
Objetivos	9
Funciones de la Administración de Recursos Humanos	9
La Administración de Recursos Humanos como proceso	12
Políticas de Recursos Humanos	13
Capítulo N° 2: Inducción de Personal	15
Concepto de Inducción de Personal	16
Socialización e inducción de Personal	17
Importancia de la Inducción de Personal	18
Objetivos de la Inducción de Personal	18
Etapas de la Inducción de Personal	19
Proceso de la Inducción de Personal	20
Etapas del Diseño del Proceso de Inducción de Personal	21
Clasificación de los programas de Inducción de Personal	23
Responsabilidad en el diseño de los programas de Inducción de Personal	23
Beneficios de la utilización de los programas de Inducción de Personal	23
Posibles dificultades de la aplicación de los programas de inducción	24
Inducción general e Inducción específica	26
Tiempo de ejecución de ejecución de la inducción.	29
Capítulo N° 3: Manual de Inducción	30
Aspectos Generales y Específicos	31
Segunda Parte: Caso Práctico	
Capítulo N° 4: Institución Educativa de la Ciudad de Río Cuarto	35
Relevamiento	36
Presentación de la institución Educativa	36
Estructura de la Institución	39
Normas, manual de funciones y procedimientos	39
Planificación de Recursos Humanos	40
Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos	41
Proceso de Inducción	41
Diagnóstico del Proceso de Inducción	45
Propuesta al Proceso de Inducción	46
Manual de inducción	48



Conclusión	67
Bibliografía	70
Anexos	71
Anexo A – Ficha de Evaluación y de Verificación en el Proceso de Inducción General.	72
Anexo B – Ficha de Evaluación y de Verificación en el Proceso de Inducción Específica.	73
Anexo C – Encuesta de Evaluación.	74
Anexo D: Cuestionario: Entrevista de Información general.	75
Anexo E: Cuestionario: Entrevista de Información específica.	76
Anexo F: Cuestionario: Sobre su Ingreso a la Institución.	77
Anexo G: Organigrama de la institución	79
Anexo H: Gráfico representativo de situaciones de instancias de evaluación.	80
Anexo I: Cuestionario de Evaluación del Proceso de Inducción.	81
Anexo J – Programas Internacionales	82
Anexo K – Criterios de Evaluación	84



Introducción

Las personas y las organizaciones están involucradas en un proceso de interacción compleja y continua; los individuos pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para vivir, y éstas a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir.

En la actualidad las empresas se enfrentan a procesos de cambios, con el objetivo de consolidar el desarrollo integral de sus actividades y de las capacidades de los equipos de trabajo. Para alcanzarlo resulta de vital importancia contar con recursos humanos capaces de afrontar esos desafíos y dispuestos a llevar a cabo los procesos de reconversión personal.

Para ello se deberá tener una clara estrategia con el fin de alinear al personal y de esta forma permitir una identificación de los mismos con la visión, la misión y cultura empresarial, con el objetivo de desarrollar una gestión racional de los recursos humanos, y así alcanzar el éxito, permanencia y desarrollo de una organización en el tiempo.

En ese contexto las instituciones educativas no son ajenas a esta realidad, presentando problemas de rotación de personal. Es muy común encontrarnos con el ingreso de personas a organizaciones sin un proceso claro de inducción que favorezca la integración rápida y efectiva del personal.

Entonces es necesario generar un ambiente propicio para el desarrollo del personal, y permitir que el mismo alcance niveles de capacitación óptimos, y por ende elevar su potencial. Es importante que los recursos humanos conozcan el entorno interno, de esta forma se evitarán arduos períodos de aclimatación al puesto de trabajo, a la institución, y que devenga en menores rendimientos, rotaciones frecuentes, insatisfacción laboral, inasistencias, entre otros.

¿Cómo evitar que ello no ocurra?, mediante la implementación de programas de inducción, aquellos procesos formales e informales que permitirán a los empleados nuevos o promovidos conocer la organización y su puesto de trabajo, entonces estas acciones se toman claves para la eficiencia, la adaptación del personal (orientarlos y capacitarlos para que puedan contribuir de manera positiva a la organización) y de esta forma afianzar la permanencia de los mismos en la institución.

El éxito de la orientación de la fuerza laboral conllevará a un correcto desarrollo del proceso de administración de los recursos humanos, y la importancia de su análisis permitirá a los empleados a conocer el rol a desempeñar (sus derechos y obligaciones), de esta forma se alcanzarán los objetivos, metas, misión y la visión institucional.



Objetivo General

- ✦ Analizar la temática de la inducción de personal y consecuentemente los programas para llevarla a cabo.

Objetivos Específicos

- ✦ Realizar un minucioso análisis bibliográfico de los principales conceptos, definiciones y particularidades sobre programas de inducción y temas relacionados.
- ✦ Efectuar una descripción de cada una de las etapas involucradas en el planeamiento y ejecución del programa de inducción.
- ✦ Exponer los beneficios del proceso de inducción e identificar las necesidades de contar con dichos programas.
- ✦ Presentar una guía para la elaboración de un manual de inducción en una institución educativa de la ciudad de Río Cuarto.

Justificación del problema

A lo largo de la historia se observa claramente como las organizaciones por exigencias del mercado, llevan a cabo fuertes procesos de transformación con el fin de dar respuestas al entorno. Es allí donde muchas veces se producen fallas que afectan a los objetivos, metas, la misión y la visión organizacional.

Este panorama no resulta ajeno a las instituciones educativas, donde las actividades cada vez se toman más complejas, individuales, dotando de un grado de importancia mayor al individuo que al puesto de trabajo. Es el momento donde a veces la razón se desnaturaliza el verdadero rol que los recursos humanos cumplen en las instituciones, y donde la ausencia de los Programas de Inducción o la incorrecta aplicación de los mismos provocan un inadecuado funcionamiento de las organizaciones, a veces se produce una pérdida de identidad, desconocimiento de la cultura, olvidando la importancia de la actividad mancomunada y el trabajo en equipo, provocando altos niveles de rotación del personal.

Entonces es de significativa importancia dar tratamiento a los Programas de Inducción, estos otorgan un marco propicio para la gestión racional del proceso de administración de personal, evitando aquellos costos laborales en la secuencia de reclutamiento, selección y de capacitación del personal, estos producto de las rotaciones frecuentes.

De esta forma la implementación eficiente de los programas de inducción permitirá a los directivos, llevar a cabo un management racional respecto a la conducción de los recursos humanos, en lo que respecta al personal conocer la institución, el perfil del puesto de trabajo, y por ende permitir la alineación del personal en torno de la visión, misión, metas y objetivos organizacionales.



Metodología

En la primera parte de este trabajo, se desarrollará el marco teórico que le permitirá al lector comprender los aspectos básicos relacionados a la administración de recursos humanos y la importancia de aplicación de los Programas de Inducción en la vida de las organizaciones.

El presente trabajo se divide en tres capítulos: el primero expondrá una visión global de la Administración de Recursos Humanos, sus objetivos e importancia y los cinco procesos básicos en la administración de personal.

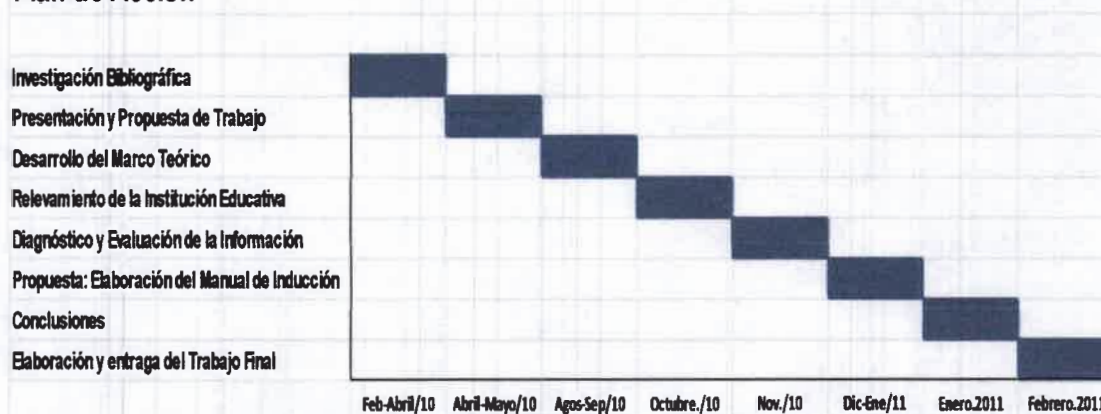
El segundo y tercer capítulo se desarrollarán aspectos inherentes a los programas de inducción, objetivos, características, especificaciones de las acciones u orientación a la fuerza laboral, manuales y/o guías como instrumentos de gestión.

Posteriormente se realizará una investigación exploratoria y descriptiva aplicada a un estudio de caso a una Institución Educativa de la ciudad de Río Cuarto, con el fin de elaborar un Manual de Inducción de Personal para el puesto de Docente del Nivel Medio.

Para dar cumplimiento se procederá a realizar una serie de etapas y herramientas que se exponen a continuación:

- ✚ Realizar un relevamiento de la institución educativa, brindando información sobre la misma, para ello se utilizarán las herramientas de observación física, entrevistas a Directivos, y cuestionarios al personal docente, con el objetivo de poder describir la cultura organizacional, visión, objetivos, metas organizacionales. Realizándose la aplicación de una muestra significativa de la población bajo estudio.
- ✚ Posteriormente se procederá a realizar un análisis de puesto al cargo Docente del Nivel Medio para determinar funciones, responsabilidad y obligaciones, se procederá a utilizar las Técnicas de análisis de puesto.
- ✚ Por último, y a modo de consideraciones finales, se realizará una guía para la elaboración del Manual de Inducción del Personal Docente de la Institución Educativa de la ciudad de Río Cuarto.

Plan de Acción





*Universidad Nacional de Río Cuarto
Facultad de Ciencias Económicas
Especialidad en Dirección Estratégica de Recursos Humanos*



Capítulo 1: Administración de Recursos Humanos

Administración de Recursos Humanos

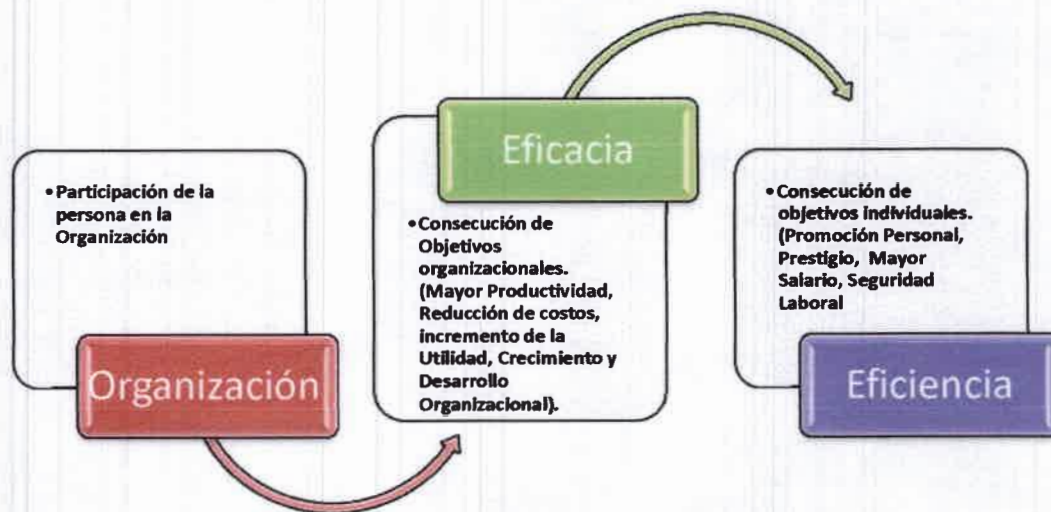
La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un término moderno al cual se ha conceptualizado desde diferentes perspectivas conocidas tradicionalmente como administración de personal, gerencia de recursos humanos y gestión de las relaciones humanas.

La ARH es "La utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales"¹.

Entre sus principales características la administración de recursos humanos (RRHH) expone aspectos más complejos relacionados a la gestión del personal, se puede describir como el proceso que comprende al conjunto de acciones estratégicas que realizan empresarios y administradores para desarrollar, alinear a los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Es por ello que el factor humano alcanza un nivel significativo en la vida de las organizaciones, se convierte en el medio fundamental para alcanzar la tan anhelada racionalidad empresarial (eficacia, eficiencia y economía), factores claves para el desarrollo y el logro de objetivos individuales y organizacionales.

Eficacia y Eficiencia (Barnard, Chester, 1971)



¹ MONDY R. y NOE R. (1997). "Administración de Recursos Humanos". Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición. México.



1. Administración de Recursos Humanos: Caracteres y responsabilidades.

Dentro de los aspectos más relevantes de la administración de recursos humanos se puede destacar el carácter multivariado, el mismo surge de las relaciones interdisciplinarias que el área de RRHH mantiene en la interacción con la sociología organizacional, la psicología, la cultura empresarial, medicina y derecho laboral, seguridad e higiene, entre otras disciplinas.

Además reviste el carácter contingencial, debe dar permanente respuesta a su entorno, en lo referente al uso, disponibilidad, y la necesidad de elementos, entre ellos la tecnología, los recursos materiales y financieros, las políticas y filosofía empresariales. El objetivo es gestionar y dar soluciones a los diferentes problemas en función a las expectativas, cultural organizacional, estructuras organizativas y al nivel de centralización y/o descentralización de la autoridad y poder.

Cuando se menciona a las responsabilidades de la ARH, Chiavenato (2000, pag 157) se refiere a las de staff y de línea. El administrador-gerente toma las decisiones respecto al personal (contrataciones, carrera organizacional, desempeño, evaluaciones, entre otras). Pero como la organización es un sistema interrelacionado y para que funcione de forma racional es necesario trabajar en staff en relación a los departamentos de la organización, se brinda asesoría y consultoría en lo referente al proceso de administración general de los recursos humanos de la organización en cada una de las etapas de esta forma colaborará en las decisiones estratégicas de los superiores.

Entonces es fundamental destacar que el éxito de una empresa depende en gran medida, de la forma que se gestiona al personal, a la capacidad que los líderes den al personal en función a los cinco pilares fundamentales objetivos, metas, visión, misión y la cultura de la organización.

Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua (complejidad organizacional); los individuos pasan la mayor parte de su tiempo en las empresas, de las cuales dependen para vivir, y éstas a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir. Tal como lo plantea Chiavenato, "sin las personas y sin las organizaciones no habría Administración de Recursos Humanos".

2. Importancia

Muchas veces nos preguntamos ¿Por qué es importante la Administración de Recursos Humanos?

Anteriormente se expuso que el fin de una empresa es alcanzar sus objetivos, permitiendo ejercer la libertad de ejercer las capacidades que permitan generar relaciones con el entorno interno y externo, y así realizar un intercambio de bienes y servicios a sus clientes, obtener utilidades por estos logros, y además satisfacer las necesidades del personal.

Entonces el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos del personal (el compromiso, la identificación, motivación, clima laboral, entre otros). Es allí donde la ARH debe comprometerse y adoptar un papel fundamental en la empresa y de esta forma canalizar las inquietudes y requerimientos del personal. Además de elegir a los recursos humanos idóneos, con la combinación

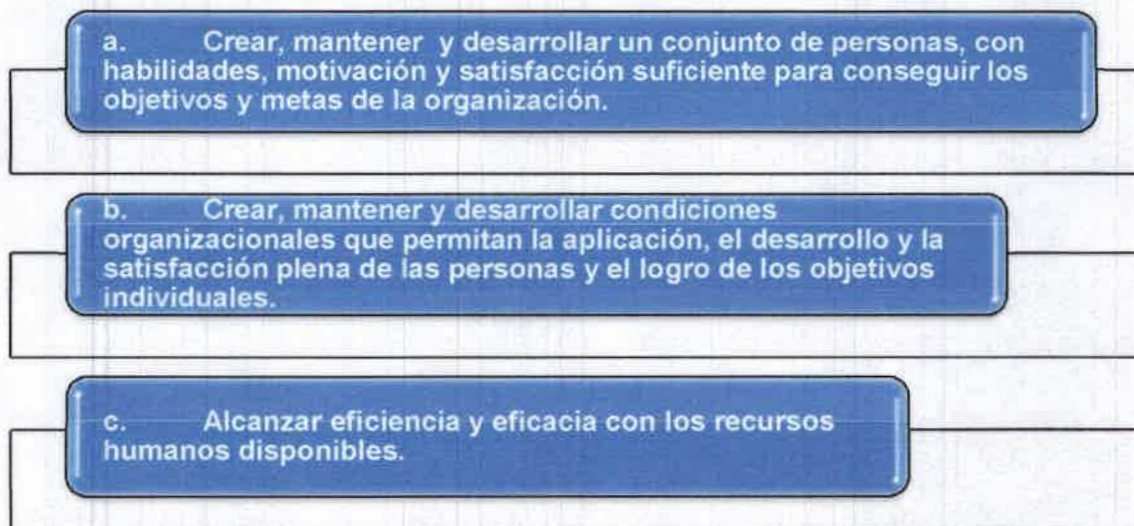


correcta de conocimientos y habilidades, así se podrán encontrar en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario y cumplir con los objetivos establecidos.

3. Objetivos

Los objetivos específicos de la ARH derivan de los objetivos generales de toda la organización. El objetivo principal que se plantea en la dirección de recursos humanos, es como utilizar lo mejor posible las cualidades y capacidades del personal de la empresa, que le permita alcanzar sus objetivos individuales, y conseguir con ello el logro de los fines y objetivos empresariales. Es aquí donde la ARH juega un papel trascendental, ya que deberá mantener en armonía y en equilibrio la relación empresa-persona, ya que cada uno de ellos tiene sus propias aspiraciones.

Chiavenato² resume a los objetivos del Área de Desarrollo de Recursos Humanos en:



4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos

Las exigencias actuales del mercado, la permanente competencia organizacional, han llevado a la ARH a evolucionar con el paso del tiempo, desde las funciones básicas de planeamiento, control, dirección, organización, se adicionaron las de desarrollo y acompañamiento de personal (remuneración, motivación, liderazgo, clima laboral, conformación de equipos de trabajo, entre otras). Llevo a los administradores a conjugar acciones estratégicas y operativas ajustadas a las necesidades de las empresas en la actualidad. Entonces podemos mencionar las siguientes funciones:

 **Planeamiento de recursos humanos:** Es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos para asegurar que

² CHIAVENATO, Idalberto (2000). "Administración de Recursos Humanos". Mc Graw Hill Interamericana S.A., Quinta Edición. Colombia.



la cantidad necesaria de empleados con habilidades necesarias esté disponible cuando se necesite.

✚ **Descripción y análisis de puestos:** La descripción del puesto se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el candidato potencial necesita cumplir.

✚ **Reclutamiento de personal:** Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer posibles candidatos calificados de ocupar un cargo dentro de la organización.

✚ **Selección de personal:** Es la elección del candidato adecuado para el puesto vacante.

✚ **Inducción del Personal:** Robbins³ (pag, 196), define Orientación como "Introducir a un empleado nuevo a su trabajo y a la organización" Y fundamenta que su objetivo principal es "disminuir la angustia que sienten todas las personas al ingresar en un nuevo empleo, hacer que se familiaricen con el empleo, la unidad de trabajo y toda la organización".

✚ **Evaluación del desempeño de personal:** Es un proceso orientado a medir la excelencia lograda por el personal en su puesto de trabajo, que incluye eficiencia y eficacia en su tarea, habilidades en el cargo, aplicación de conocimiento y manejo de las relaciones interpersonales.

✚ **Sistemas de compensación:** Crear un sistema retributivo equitativo, que permita a la empresa, atraer, conservar y motivar a los trabajadores al tiempo que mantiene los costos laborales bajo control. Logrando la equidad interna, externa e individual.

✚ **Higiene y Seguridad en el Trabajo:** La higiene significa tener un bienestar general físico y mental adecuado y estar libre de enfermedades.

Es importante desarrollar acciones de seguridad en el trabajo, donde el objetivo es enfocar una organización preventiva dirigida a fomentar una actitud proactiva y responsable hacia la seguridad en todos los niveles, impulsar una amplia participación del personal en las tareas de prevención, así como una importante dedicación de tiempo y esfuerzo para mantener la organización viva y productiva en el análisis de los riesgos, la aportación de ideas para la mejora de la seguridad de sus instalaciones y la promoción de comportamientos seguros en todo el personal, todo ello dentro de un proceso de mejora continua.

✚ **Relaciones laborales:** Está vinculado a generar buenas relaciones con los sindicatos de trabajadores y desarrollar un clima laboral propicio para desempeñar de una mejor manera todas las labores que se deban realizar, en un ambiente de total confianza y cooperación, lo que dará como resultado que se consigan todos los objetivos, tanto individuales como empresariales.

✚ **Capacitación y Desarrollo de personal:** La capacitación se refiere a la preparación de una persona para ocupar su puesto de trabajo, mientras que el desarrollo personal es la preparación de la persona para su crecimiento

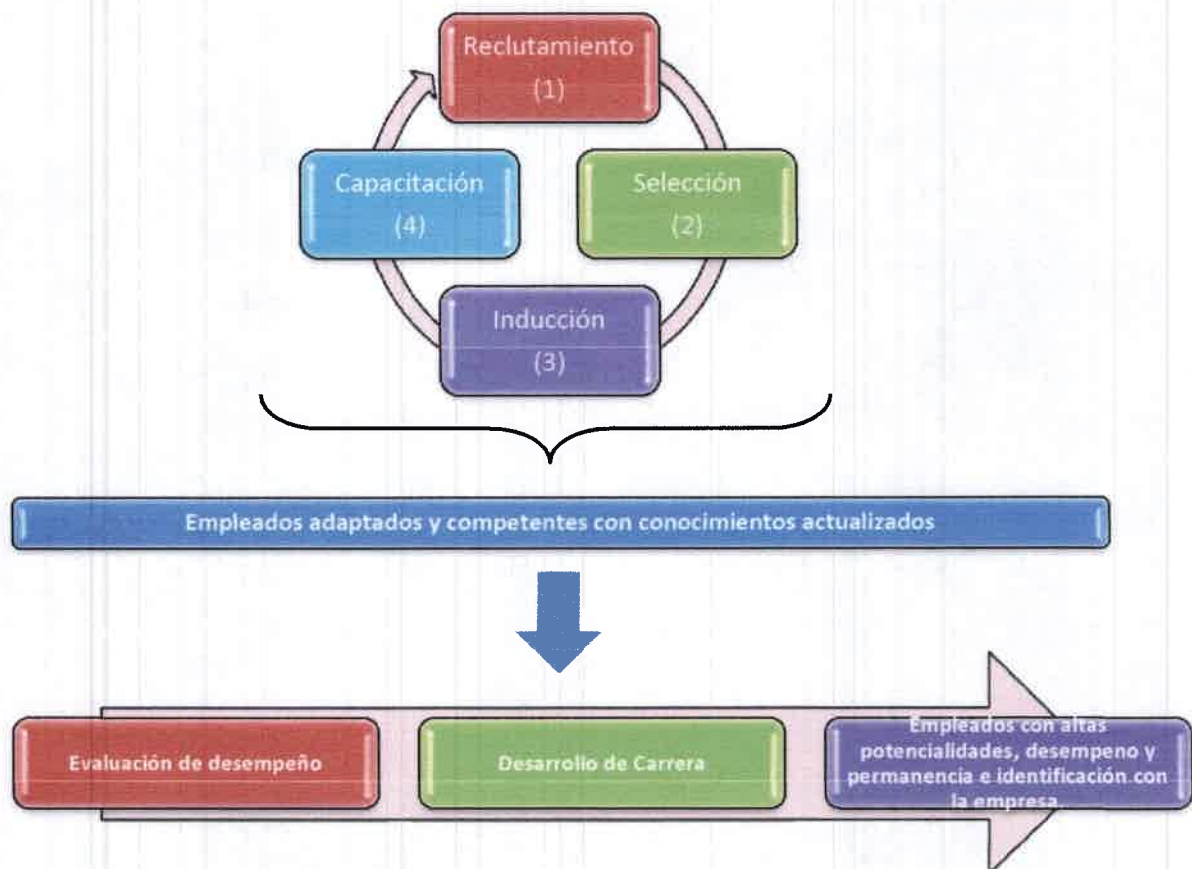
³ Stephen Robbins (1996) "Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones" Tercera edición, Prentice Hall Hispanoamericana.

profesional en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. Los objetivos de la capacitación:

- Que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización (actual o futura).
- Que lo que se enseñe sea aprendido.
- Que lo aprendido sea trasladado a la tarea.
- Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo.

✚ **Investigación general de recursos humanos:** Proceso continuo e integral de observación y estudio de aspectos relacionados con el personal y el ambiente de trabajo, permitiendo identificar problemas, sus causas y diseñar posible soluciones. Como por ejemplo, problemas de ausentismo, rotación de personal, accidentes de trabajo, entre otros.

En síntesis se puede observar las funciones en el siguiente esquema:⁴

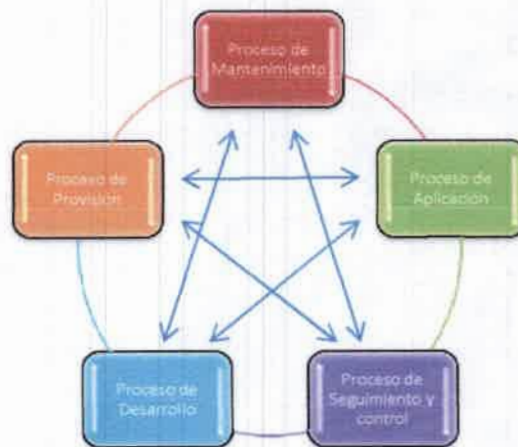


⁴ Fuente: CHIAVENATO, Idalberto (2000). "Administración de Recursos Humanos". Mc Graw Hill Interamericana S.A., Quinta Edición. Colombia. Modificado por el autor de este trabajo.

5. La Administración de Recursos Humanos como proceso

La ARH como proceso administrativo comprende las etapas de planeamiento, organización, dirección y control con el fin de alcanzar el desarrollo del personal y una correcta administración de los recursos materiales asignados al departamento de RRHH, con el fin de alcanzar un adecuado clima laboral, afianzar las relaciones sociales, y consolidar los objetivos individuales y organizacionales que mencionamos con anterioridad.

Para optimizar el proceso de administración es necesario prestar debida atención a las funciones de los RRHH, y que las mismas se encuentren integradas en el mencionado proceso, para ello es necesario gestionar los cinco subsistemas interdependientes, ellos son: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto (2000). "Administración de Recursos Humanos", Pág. 160.

Claramente se puede observar que toda interacción de subsistemas posee un grado de complejidad muy importante, y que el funcionamiento del mismo varía en relación directa al entorno interno y externo de la organización. Ello conlleva a cambios en los procesos administrativos a los cuáles se deberá estar en una posición adaptable, proactiva para dar curso a las acciones necesarias como así también al correcto funcionamiento del sistema en su conjunto.

A continuación se presenta un cuadro de los procesos y subprocesos de ARH:



	Proceso	Objetivo	Subprocesos
A	Provisión	Quien trabajara en la organización	Planeamiento de RH. Reclutamiento y selección de personal.
	Aplicación	Que hará en la organización	Integración de personas. Diseño, descripción y análisis de cargos. Evaluación de desempeño.
R	Mantenimiento	Como mantener al personal de la organización	Sistema de compensaciones y beneficios. Higiene y seguridad en el trabajo. Relaciones laborales.
	Desarrollo	Como preparar a las personas y permitirles hacer carrera en la organización	Capacitación y desarrollo.
H	Seguimiento y control	Como saber que hacen las personas en la organización y como lo hacen	Investigación gral de RH. Sistemas de información. Controles.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto (2000). "Administración de Recursos Humanos", Pág. 163. Con adaptaciones de la Especialidad de Administración Estratégica de Recursos Humanos. UNRC FCE. (2008)

6. Políticas de recursos humanos

El desarrollar y ejecutar los procesos administrativos (tareas, acciones, actividades) en las organizaciones, es necesario contar con normas, pautas claras, las mismas guardan una relación directa con las políticas que serán implementadas en las instituciones para alcanzar los objetivos establecidos.

Las políticas son consecuencia de la racionalidad tan buscada, de la conjunción de la filosofía y cultura organizacional. Ellas guían las acciones que se van a realizar y brindan soluciones ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.

En síntesis: se refieren a como se va a gestionar el personal y aprovechar el máximo de potencialidades de los recursos humanos para aumentar el rendimiento y por ende alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

Como las empresas difieren unas de otras, las políticas que se implementan dependerán de cada organización en particular, condicionadas por sus necesidades y su cultura. A partir de allí se deberá establecer cuáles son los procedimientos o planes para orientar al personal en la ejecución de sus tareas, los métodos y/o herramientas para efectuar las tareas, y cómo se va a evaluar y controlar el funcionamiento de las mismas para evitar errores o implementar acciones de reorientación o corrección.

Las políticas de RRHH deberán considerar los siguientes aspectos:



Provisión de RRHH	Aplicación de RRHH	Mantenimiento de RRHH	Desarrollo de RRHH	Seguimiento y control de RRHH
<ul style="list-style-type: none">• Fuentes y Técnicas de reclutamiento• Criterios y Técnicas de Selección• Programas de Inducción	<ul style="list-style-type: none">• Aptitudes física e intelectuales requeridas• Requerimientos de personal• Asignación de personal a su cargo• Detalle de planes de Carrera• Criterios de Evaluación de Desempeño• Sistema de Evaluación	<ul style="list-style-type: none">• Criterios de Remuneración directa e indirecta• Programa de beneficios sociales, de seguridad e higiene laboral• Criterios y planes de motivación• Normas de procedimiento interno• Normas de conducta con el personal y los sindicatos	<ul style="list-style-type: none">• Programas de Capacitación y rotación de personal.• Planes de desarrollo de personal• Planes de expansión organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Registro y controles de datos del personal• Criterios de evaluación• Bases para la adecuación y retroalimentación de información

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto (2000). "Administración de Recursos Humanos", Pág. 161. Con adaptaciones Especialidad en Administración Estratégica de Recursos Humanos UNRC – FCE (2008).



Universidad Nacional de Río Cuarto
Facultad de Ciencias Económicas
Especialidad en Dirección Estratégica de Recursos Humanos



Capítulo 2: Inducción de Personal



Inducción de Personal u Orientación de la Fuerza Laboral.

Luego de desarrollar conceptos relacionados a la administración de Recursos Humanos, sus funciones, políticas, y el proceso general de la ARH, es necesario focalizar nuestra atención en la etapa de la inducción del personal, objeto de estudio del presente trabajo.

La inducción de personal es la etapa posterior al reclutamiento, selección y contratación del personal, una vez que el mismo ingresa a la organización se torna clave llevar a cabo el proceso de orientación de la fuerza laboral, para luego poder estar en condiciones plenas de poder desarrollar sus tareas.

Se observa a continuación donde se ubica esta fase en el proceso de ARH:



Entonces claramente se puede observar que cada etapa del proceso es trascendental, pero para poder alcanzar los objetivos individuales y organizacionales, es necesario que los actores se comprometan con la institución, es fundamental que las personas conozcan la cultura, los principios, normas, procesos, procedimientos, acciones, los cuáles colaborarán y aumentarán las posibilidades de un desarrollo académico y administrativo que las instituciones y/o empresas ponen a disposición de los empleados con el objetivo de potencializar sus cualidades intrínsecas.

En este sentido, el proceso de inducción de personal aplicado a los nuevos integrantes de la empresa, se debe ofrecer como una nueva alternativa de fácil acceso, como una significativa oportunidad para agilizar la integración del personal y profundizar los procesos de socialización a nivel institucional.

Distintos son los términos que hacen referencia a esta función de la ARH. Es común encontrarla identificada como inducción, orientación o simplemente socialización.

Robbins⁵, define Orientación como "Introducir a un empleado nuevo a su trabajo y a la organización" Y fundamenta que su objetivo principal es "disminuir la angustia que sienten todas las personas al ingresar en un nuevo empleo, hacer que se familiaricen con el empleo, la unidad de trabajo y toda la organización".

Por su parte Mondy⁶, menciona que la Inducción es "la adaptación guiada de los nuevos empleados a la empresa, el puesto y el grupo de trabajo. La orientación informa a los empleados sobre la situación de empleo, las políticas y reglas de la empresa, las compensaciones y las prestaciones y la cultura corporativa".

⁵ STEPHEN ROBBINS Y DAVID DECENZO "Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones" Tercera edición. Prentice Hall Hispanoamericana

⁶ MONDY R. y NOE R. (2005). "Administración de Recursos Humanos". Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México.



Gary Dessler⁷ conceptualiza a la inducción como un “procedimiento para proporcionar a los empleados nueva información básica de los antecedentes de la compañía”.

Por último, podemos definir a esta función como el proceso inicial de carácter formal e informal realizado a los empleados (nuevos o promovidos) que se reciben en un nuevo puesto de trabajo, con el objetivo de darles a conocer en forma detallada las características, deberes y responsabilidades, la aceptación de los patrones de comportamiento, del cargo al cual suscriben, así como también las condiciones ambientales, seguridad e higiene y las condiciones propicias del espacio físico e institucional.

1. Socialización e Inducción de Personal.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente en las definiciones de inducción de personal, podemos decir que la socialización tiene una relación directa con el concepto.

La socialización fue, es y será una preocupación y una necesidad en las organizaciones e instituciones, se conoce como el proceso de socialización asistemática y sistemática que reciben las personas al ingresar en las organizaciones.

El concepto de socialización se define: conjunto de experiencias que tienen lugar a lo largo de la vida de un individuo y que le permiten desarrollar su potencial humano y aprender las pautas culturales de la sociedad en la que va a vivir. (Macionis y Plummer, pag 4).

Entonces la socialización es el proceso mediante el cual las organizaciones inducen a los nuevos empleados a la cultura, transmisión de valores, normas, es hacerlos sociales, es transformar al individuo en persona, que permiten una mayor integración y conocimiento y otorgarle las pautas para profundizar la relación persona y la empresa.

Actualmente, la socialización es una preocupación y necesidad en las empresas, y las acciones no difieren de las prácticas tradicionales respecto a la gestión de los recursos humanos. No existe diferencias entre los conceptos simplemente es que el impacto de la inducción en la actualidad es mayor, las organizaciones proveen más recursos, y de esta forma fomentan el proceso de socialización, utilizan diferentes métodos, para estimular y potenciar las capacidades de las personas, elevando su crecimiento personal y por ende el cumplimiento de los objetivos de la organización. Entonces podemos exponer el siguiente diagrama:



⁷ DESSLER GARY. (1996) “Administración de personal”. Octava edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica



Es importante destacar que otra de las fases que guarda estrecha relación pero que difiere en su conceptualización es la capacitación, a pesar que la misma es una socialización sistemática que recibe el empleado, la capacitación hace énfasis en el que y el cómo, dice George Bohlanders, la inducción suele acentuar el por qué.

2. Importancia de la Inducción de Personal

En el medio laboral actual, es frecuente encontrarse con el ingreso de personas a las organizaciones sin efectuar proceso alguno de inducción y/o orientación laboral, o bien por diferentes causas no reciben una adecuada socialización que favorezca la rápida y efectiva integración de los empleados a la empresa, buscando la racionalidad tan anhelada.

Cada uno se puede imaginar, pensar, o preguntar lo siguiente: ¿Cómo nos sentimos cuando ingresamos por primera vez a una empresa?

El primer día de trabajo suele resultar una compleja combinación de sensaciones que se presentan en nuestro interior, estamos tensos, ansiosos, traduciéndose en niveles altos de estrés, llevando a nuestro ingreso a una institución y/o organización muchas veces en un proceso angustiante, de soledad e inseguridad.

Entonces para dar solución o minimizar los problemas anteriormente expuestos es la importante función que cumplen los programas de inducción, los mismos refuerzan y amplían la información que recibe el individuo en las etapas de reclutamiento y selección, además se constituyen en el mejor canal para la presentación del nuevo trabajador a la empresa y viceversa, ayudando a su adaptación e integración.

Mientras mayor sea el esfuerzo de la organización hacia la integración de los nuevos empleados, mayor será la probabilidad de que estos se sientan satisfechos y bienvenidos, favoreciendo así a la identificación del individuo con la empresa y al logro de los objetivos.

3. Objetivos de Inducción de Personal

General

- ✚ Brindar al trabajador una efectiva orientación e inserción al puesto, a su equipo de trabajo y a la empresa.

Específicos⁹

- ✚ Brindar información completa respecto de la organización, misión, visión, objetivos, políticas, estructura, valores, así como también, reglamentaciones, deberes y obligaciones, responsabilidades, entre otros.

⁸ BOHLANDER, SHERMAN y SNELL.(2001) "Administración de recursos humanos". Decimosegunda edición. Editorial Thomson.

⁹ Fuente: Políticas de inducción y reintegración. Circular N 9 (2004), Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.



- ✚ Facilitar el ingreso y la integración del nuevo empleado con su puesto de trabajo, aportándole los elementos básicos para iniciar el proceso de entrenamiento y autoevaluación.
- ✚ Estimular el sentido de pertenencia y la participación del nuevo empleado, contribuyendo así a desarrollar una actitud positiva hacia el trabajo y las personas con las cuales se relaciona.
- ✚ Contribuir a la eficiencia, previniendo y evitando incurrir en fallas, accidentes de trabajo, ausentismo y/o comportamiento extraños.

4. Etapas del Proceso de Inducción de Personal

El proceso comprende tres etapas, la socialización anticipada, adaptación y manejo del rol.

4.1 Socialización anticipada: conjunto de actividades y acciones que se realizan antes de ingresar a la empresa o asumir un nuevo rol. El objetivo es obtener información acerca de la institución, del nuevo trabajo. Es fundamental el papel del administrador de empresas y/o consultor que realiza la selección del personal, el mismo deberá transmitir cual es la cultura y los valores organizacionales, y a la vez deberá evaluar el aporte que el futuro empleado podrá realizar y cuál será su grado de adaptación a los mismos. Toma vital importancia en esta etapa el Contrato Psicológico (que ofrece la empresa al trabajador, y que brinda el trabajador a la organización).

4.2 Socialización mediante la adaptación: comienza inmediatamente después del ingreso a la organización. Es esta la etapa de reconocimiento real del trabajo y la organización, no sólo de sus tareas, sino de sus compañeros y el efectivo conocimiento de la historia, los valores, la cultura y el clima de la organización.

Se caracteriza por ser un período de tensiones, ansiedad, no sólo de quién ingresa a la empresa, sino también de sus compañeros de trabajo. Se produce aceptación (juegan un papel preponderante las relaciones sociales), competencia (aprender correctamente las tareas a desempeñar), establecimiento de su rol, congruencia de la evaluación (evaluar el progreso individual y de su trabajo).

4.3 Socialización a través del manejo del rol: Es la etapa donde se generan diferentes conflictos, entre la persona y su nuevo trabajo y su familia, con el equipo de trabajo y los demás grupos de pares que se desempeñan en la organización.

Es importante destacar la importancia de los programas de inducción, y del rol de las etapas en el éxito para eliminar o minimizar los problemas antes mencionados, el éxito dependerá del compromiso de la empresa con la orientación de la fuerza laboral, como así también del papel del empleado.

Es trascendental los procesos de socialización, bien realizados, resultan una herramienta valiosa para alcanzar el mayor compromiso, conocimiento de la organización, como así también a la construcción de la historia, cultura, y el mejoramiento del clima laboral.



Diagrama de Etapas de Socialización:¹⁰



Una vez expuesto las diferentes etapas de socialización es necesario de establecer herramientas que permitan metodológicamente aplicar lo expuesto con anterioridad. Es el momento donde se deben diseñar los Programas de Inducción, que permitirán apoyar el accionar del administrador/management encargado de llevar a cabo los diferentes procesos de socialización.

Si bien todo Programa de Inducción difiere de una empresa a otra, es necesario establecer 5 etapas fundamentales que se deberían tener en cuenta a la hora de la planificación estratégica del diseño del programa de inducción.

¹⁰ Macionis John y Ken Plummer (1999). Sociología, Prentice Hall. España. Capítulo 1. Modificado y adaptado por el autor de este trabajo.



5. Etapas para el Diseño del Programa de Inducción de Personal

5.1 Planeamiento del programa de inducción: es la etapa donde se definen los objetivos, metas que se pretenden alcanzar con el programa de inducción, se establecen claramente las tres etapas de socialización, las herramientas y métodos a utilizar y los recursos materiales y humanos necesarios para su implementación.

5.2 Selección de “guías” personas: la autoridad y/o administrador del área de RRHH, designará a la persona que desarrollará acciones tendientes a ayudar y orientar el trabajo del nuevo empleado. El mismo recibe el nombre de “guía” y es necesario que se destaquen o se conjuguen en su persona las siguientes características:

5.2.1 Capacidad para abordar y establecer adecuadas relaciones interpersonales.

5.2.2 Reserva absoluta respecto de información de la organización y de asuntos personales de los compañeros de trabajo.

5.2.3 Experiencia y conocimiento profundo de la institución y de las características, habilidades del puesto de trabajo al cuál accederá el nuevo empleado.

5.2.4 Estar alineado con la visión, misión, objetivos, metas, estrategias de la organización, y estar capacitado para efectuar una correcta comunicación para transmitirlo al nuevo personal.

5.3 Capacitación a los responsables “guías” de ejecutar el programa: procesos que se realizan para dotar de los elementos claves en el “guía” para que pueda transmitir al nuevo empleado los conocimientos generales y específicos de la organización, y de esta forma que el programa en la práctica se pueda desarrollar con éxito.

5.4 Implementación del Programa: Consiste en la presentación del nuevo empleado: Este proceso contempla una serie de pasos:

Recepción del empleado por el guía (previamente entrega del manual de inducción del personal), posteriormente se efectúa la presentación a sus nuevos compañeros, y el responsable de la organización lo llevará a realizar una visita a la organización, suministrándole información del Layout de la misma, el organigrama, y aquellos aspectos formales e informales respecto a la administración del personal en cada una de sus etapas.

Es importante que en la visita guiada al personal ingresante se le explique una breve descripción de las funciones generales que desempeñan sus colegas, de esta forma se visualiza el trabajo; además de transmitir cuáles son las funciones que va a desempeñar y como su contribución individual permitirá colaborar con los objetivos de la institución.

No podemos olvidar o destacar la importancia que tiene el clima laboral en el ingreso y permanencia del personal, es necesario otorgar un lugar donde el individuo se sienta a gusto, un ambiente agradable y sereno, con el propósito de atenuar la tensión natural que sufre cualquier persona en sus primeros días de trabajo en la empresa.

5.5 Evaluación y seguimiento: Muchas veces realizamos acciones en las empresas y nunca se realizan controles, evaluaciones o seguimiento, es un error frecuente en el funcionamiento de muchas organizaciones.

El programa de inducción no es ajeno a estas circunstancias, es sumamente necesario realizar una retroalimentación del programa, como lograrlo realizando una consulta al nuevo empleado de cuáles fueron los aspectos que no fueron suficientemente claros, el objetivo es realizar los ajustes pertinentes o tomar acciones concretas sobre los mismos. Anexo C – Encuesta de Evaluación.

También es oportuno los informes que realizan los “guías” o reuniones con los mismos para reelaborar los manuales de inducción.

A continuación se expone en forma de diagrama las Etapas del Diseño del Programa de Inducción de Personal

Etapas del Diseño del Programa de Inducción de Personal





6. Clasificación de los Programas de Inducción

Los programas de inducción se pueden clasificar en:

✚ **FORMALES:** Son los de interés general, que proporcionan información básica de la empresa y usados para todos los empleados; y los de interés específico dirigido a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Generalmente se presentan por escrito.

✚ **INFORMALES:** Son aquellos ejecutados por los compañeros "guías" o por una persona del propio departamento asignado para efectuar las presentaciones al nuevo empleado de jefes y compañeros de trabajo. Generalmente son transmitidos por los canales de comunicación oral (boca a boca) entre los miembros de la empresa.

Si bien no todas las empresas llevan a cabo programas formales de inducción, una importante cantidad de empresas utilizan los programas de inducción mixtos, brindando información parcial de la institución según lo que ellos creen que es más conveniente como información para el desarrollo de las nuevas tareas del empleado. Ello conlleva a que se deje en el olvido información general o específica de la empresa, como su historia, misión, visión, objetivos, políticas, etc. Sobreentendiendo que dicha información es incorporada por el propio individuo a la hora de elegir ser parte de la empresa, a través de investigaciones personales, información de internet acerca de la empresa, charlas con posibles colegas, lectura de carteleros de información, entre otras. Con ello, se acentúa el uso de los programas informales de inducción dentro de las empresas.

7. Responsabilidad en el diseño de los programas de Inducción de Personal

La responsabilidad del diseño de los programas recae en el departamento de recursos humanos de la organización, este por sus funciones es el encargado de llevar el proceso de inducción y orientación de la fuerza laborar, a través de los diferentes agentes socializadores o "guías" encargados de accionarlos y responder al gerente o jefe de personal.

8. Beneficios de la utilización de los programas de Inducción de Personal

Las empresas a la hora de implementar diferentes estrategias y acciones operativas, necesitan contar con información sobre la conveniencia de la implementación de las actividades de orientación laboral, entonces es importante conocer los costos y beneficios de la implementación.

A continuación exponemos algunos beneficios que pueden ser medidos cuali-cuantitativamente por la aplicación de los programas de inducción de personal, ellos son:¹¹

11 (*) BOHLANDER, SHERMAN y SNELL.(2001) "Administración de recursos humanos". Decimosegunda edición. Editorial Thomson.



- ✚ Reducir los niveles de estrés, ansiedad y nerviosismo en los nuevos empleados. (*)
- ✚ Favorecer el desarrollo de un adecuado clima laboral y a consolidar la imagen corporativa de la institución.
- ✚ Mejorar la productividad, desempeño y compromiso del empleado, ya que el mismo logra desarrollar un sentido mayor de permanencia en la organización. (*)
- ✚ Disminuir los tiempos y posibilidades de errores, ya que los mismos quedan asentados en documentos escritos que sirven de material de consulta.
- ✚ Minimizar los costos de puesta en marcha y mantenimiento, como así también los costos de seguros, aseguradoras de riesgos de trabajo, accidentes, etc.
- ✚ Favorecer la capacitación, facilitando el aprendizaje a través de la socialización.
- ✚ Mejorar la comunicación interna, la superposición de tareas.
- ✚ Reducir los niveles de ausentismo y rotación de personal.
- ✚ Refuerza la motivación de los empleados. (*)

9. Posibles dificultades de la aplicación de los programas de inducción de personal.

Como toda acción o plan de ejecución de actividades, puede estar sujeto a desviaciones o a situaciones que detecten puntos débiles en los programas de inducción, algunos de ellos pueden ser:

- ✚ Bajo desempeño del supervisor: cuando el "guía" desempeña la tarea de inducción de personal desmotivado, o se encuentra muy ocupado producto del desarrollo de otra actividad en la empresa o cuando su actividad se torna muy rutinaria.
- ✚ Evitar las sobrecargas en el nuevo empleado: llenar en exceso de papelería y formalidades de ingreso, sobrecarga de información sobre sus actividades y/o funcionamiento de la empresa, hacerle realizar tareas que por capacitación no está en condiciones de efectuarlas, por consecuencia provocando frustraciones y/o desmotivación.
- ✚ Falta de compromiso colectivo: Es un error considerar solo que el departamento de recursos humanos es el encargado y responsable en el desarrollo e implementación de los programas de inducción. Todos los miembros de la Institución deben colaborar en el proceso de orientación laboral.

Es importante destacar que un correcto programa de inducción de la fuerza laboral puede evitar problemas en los meses futuros a la incorporación del personal, algunos de ellos son:



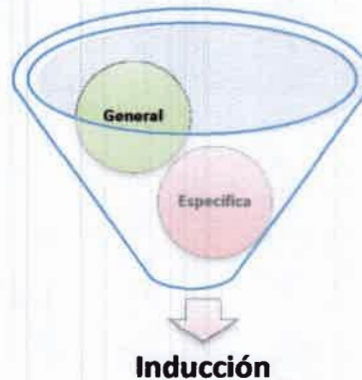
✚ Personal insatisfecho con lo que esperaba del puesto del trabajo, puede ocurrir dos situaciones que se retire de la organización, las causas no era lo que esperaba o bien no compatibilizó con la cultura de la organización, o no se adapta a los equipos de trabajo.

✚ Otro aspecto es cuando existen diferencias entre lo que la persona espera encontrar, y lo que la organización le ofrece, y el empleado no decide retirarse, entonces se emprenden acciones de diverso índole, como: ausentismo, mal humor, falta de compromiso con las tareas, etc. que en última instancia repercuten en los costos y es muy perjudicial para las empresas, es necesario una intervención abrupta por parte del administrador/management.

10. Inducción general e Inducción específica

Anteriormente se mencionó lo vital del proceso de la socialización que sufre cualquier individuo en la vida y aún más en su ingreso a la organización, y su relación estrecha del concepto en el proceso de inducción.

En la actualidad las organizaciones han profundizado las tres etapas de socialización pasando a definir las bajo la denominación de inducción general y específica, a continuación se exponen aspectos característicos de cada una de ellas:



10.1 Inducción General

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo. Es fundamental otorgar a este proceso un enfoque interdisciplinario e integral, y que el personal de la institución se convierta en agentes de difusión, con el fin de brindar una imagen corporativa de la empresa.

¿Quién inicia o desarrolla el proceso de inducción general?

El gerente o jefe de personal es el encargado de propiciar y desarrollar esta fase del programa, en esta etapa se deberá brindar información sobre los siguientes aspectos:

- ✦ Exponer la historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento. Transmitir la visión, valores institucionales, objetivos, estructura institucional (organigrama). Para ello suele utilizarse videos institucionales y/o charlas de motivación.
- ✦ Explicar los productos y/o servicios que la organización ofrece, y a qué sector de la sociedad atiende o efectúa su principal aporte.
- ✦ En lo referente a los servicios y programas actuales, destacar las características y fortalezas (certificaciones internacionales) que lo diferencian de otras organizaciones e instituciones.
- ✦ Generalidades y compromiso de la institución en materia de seguridad social, salud ocupacional, seguridad industrial y responsabilidad social y ética empresarial.



✚ Proyectos de desarrollo y expansión, así como también información acerca de programas de desarrollo de personal (vinculados al crecimiento organizacional).

✚ Enunciar los reglamentos internos, normas de convivencias, códigos e instrucciones, aspectos disciplinarios y régimen de sanciones (estos se encuentran establecidos en las instituciones en el manual de la comunidad).

✚ Aspectos relativos al contrato de trabajo, como tipo de contrato, horarios, fichaje de entrada y salida, horarios de almuerzo, días de pago, sistema de retribución, planilla de incompatibilidades, días de descanso y vacaciones, etc. (estos normalmente los desarrolla y explica el contador de una institución o el responsable del área de recursos humanos si le corresponde como tarea la liquidación de sueldos del personal).

✚ Al final se realiza una visita guiada a la empresa donde se observan la ubicación de elementos de trabajo, baños, comedor, salidas de emergencia, vestidores, vigilancia y otros que se consideren necesarios informar.

Luego de realizar las diferentes acciones relacionadas a la etapa de inducción general es necesario realizar una evaluación y revisión de los puntos que no quedaron bien comprendidos por el nuevo trabajador, a la vez que pueda expresar sus inquietudes, ideas o consultas, para comenzar así a incorporarlo como miembro de la organización. Para ello es necesario contar con herramientas que permitan dar orientación al proceso de inducción general.

En las etapas de ejecución programas, se utilizarán una serie de documentación y/o fichas de evaluación, estas sirven de guía a los responsables de la ejecución del programa y dejan constancia por escrito de su realización y conformidad por parte del nuevo empleado. (Anexo A – Ficha de Evaluación y de Verificación en el Proceso de Inducción General).

10.2 Inducción Específica

Una vez concluida la fase de inducción general es el momento de dar comienzo a la inducción específica, aquella que se efectúa a los nuevos trabajadores, y a todas las personas que sufrieron movimientos internos, originados por ascensos, transferencias, promociones producto de la Carrera de desarrollo del Recurso Humano.

¿Quién es el responsable de desarrollar esta tarea?

El jefe inmediato o el personal calificado en el cargo.

¿Cuáles son las acciones que se desarrollan?

La presentación de los compañeros de trabajo y/o equipo de trabajo, sus cargos y funciones dentro de la compañía. En esta fase se debe brindar toda la información específica de la tarea a desarrollar dentro de la empresa, acentuando y profundizando aspectos relevantes del cargo a desempeñar.

Entre otros, se deberá dar información precisa acerca de los siguientes aspectos:



- ✦ Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- ✦ Objetivos a alcanzar en su área de trabajo y estrategias a desarrollar.
- ✦ Confirmación de las funciones del puesto, mediante la entrega del manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de previsión de contingencias, etc.
- ✦ Breve información sobre las formas de entrenamiento y capacitación en su cargo, el responsable y los objetivos del plan. Así como también información acerca de las formas de evaluación del desempeño.
- ✦ Diagrama de flujo e información respecto de todo el proceso productivo, maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. Layout de organización y manual de procedimientos.
- ✦ Identificación de productos, subproductos y servicios que presta la empresa. Además de los clientes internos y externos con los que se relaciona.
- ✦ Sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos para ausentarse del trabajo.
- ✦ Es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control y prevención que se implementan en la empresa. Además se deberán especificar las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- ✦ Estándares y procedimientos de seguridad que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esto se complementa con la entrega de una copia de este material, que servirá de guía o consulta para el trabajador.
- ✦ Procedimientos básicos de emergencia y pasos a seguir en caso de accidente en el trabajo.
- ✦ Capacitación y entrega de equipos de protección personal requeridos por el puesto (si fuera necesario).
- ✦ Procedimientos establecidos de dotación de la ropa de trabajo, uso de guardapolvos y la reglamentación para su empleo.
- ✦ Entrega de medios necesarios para comenzar con las labores.
- ✦ Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.



Aspectos a destacar: toda la información suministrada debe tratarse con exclusiva reserva, bajo los principios de la ética profesional. Es necesario presentar la información por escrito y suministrar una copia al trabajador, para que le sirva de apoyo en su actividad y los utilice como documentos de consulta permanente.

También de la misma forma que la fase de inducción general es necesario realizar una evaluación de la etapa con el objetivo de establecer cuales puntos no quedaron bien comprendidos por el nuevo trabajador.

Otro ítem importante es el respaldo de la documentación que acompaña a cada fase del proceso de inducción la cual deberá ser archivada en los registros de la empresa, previa firma de los agentes intervinientes (guías o jefes encargados de la inducción, como también del nuevo personal, en las mismas se deja constancia de que se recibió la capacitación necesaria, y en caso de que surgieran dificultades, cuales fueron y que medidas correctivas se tomaron oportunamente. Anexo B – Ficha de Evaluación y de Verificación en el Proceso de Inducción Específica.

11. Tiempo de ejecución

Cuando nos referimos al plazo en el tiempo para llevar a cabo el proceso de inducción el mismo es relativo a la naturaleza de la organización, y a las especificaciones del puesto. Normalmente se estipula en el marco de los primeros 30 días de trabajo, desde la fecha de la contratación del nuevo empleado.

Si es necesario establecer de acuerdo a las características de la empresa cual es el tiempo preciso, ya que si consume más tiempo del necesario dejara de ser efectivo y generando costos innecesarios para la empresa.



*Universidad Nacional de Río Cuarto
Facultad de Ciencias Económicas
Especialidad en Dirección Estratégica de Recursos Humanos*



Capítulo 3: Manual de Inducción



Es significativo contar con herramientas para llevar a cabo todo proceso de inducción, una de ellas es el manual de inducción.

Entonces podemos decir que el manual de inducción constituye el documento respaldatorio que acompañará al nuevo personal en su ingreso a la organización. Un instrumento de ayuda, de consulta sobre los aspectos generales y específicos que caracterizan a la empresa.

A continuación se exponen una serie de lineamientos generales que se deberían tener en cuenta a la hora de efectuar un manual de inducción de personal.

Aspectos Generales:

- 1) **Presentación: Palabras de bienvenida e introducción al programa de inducción de personal.**
En esta etapa con la entrega del manual de funciones, reglamento interno o manual de la comunidad, protocolo ético, además se indica los documentos necesarios para la legalización de su ingreso.
Algunas empresas en este momento suelen presentar al nuevo empleado el responsable o guía que tendrá a cargo la ejecución del programa de inducción, es decisión de la organización hacerlo en este momento o cuando lo crea conveniente.
- 2) **¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?**
Antecedentes e historia de la institución educativa u organización. En esta etapa se hace hincapié en la presentación de la organización, el objetivo, visión, metas, fines, cultura empresarial.
- 3) **Exponer y dar a conocer las normas, políticas de la institución u organización (hace referencia a la política institucional y el vínculo con la sociedad, la política de evaluación de desempeño y aspectos relacionados con la apariencia personal, (ejemplo: vestimenta), aspectos relacionados a los sistemas de información, funcionamiento, manejo de información confidencial y aspectos relacionados al cumplimiento y responsabilidades (asistencia, puntualidad, conducta).**
- 4) **Declaración de Principios Éticos de la Empresa: en lo referente a la ética personal (conflicto de interés, acoso, igualdad de oportunidades de empleo y conducta inapropiada), a la ética profesional (calidad de los servicios prestados) y ética comercial (prácticas engañosas, respeto y resguardo por la información, entre otras.**
- 5) **En lo referente a los procedimientos: Empleo de familiares, asistencias, ausencias, comunicación, etc. En lo atinente a las reglamentaciones: normas internas, reglas generales y específicas de trabajo, y todo lo relacionado a seguridad e higiene laboral.**
- 6) **Presentación formal del nuevo empleado a los compañeros de trabajo y a todo el personal de la empresa.**



Aspectos Específicos:

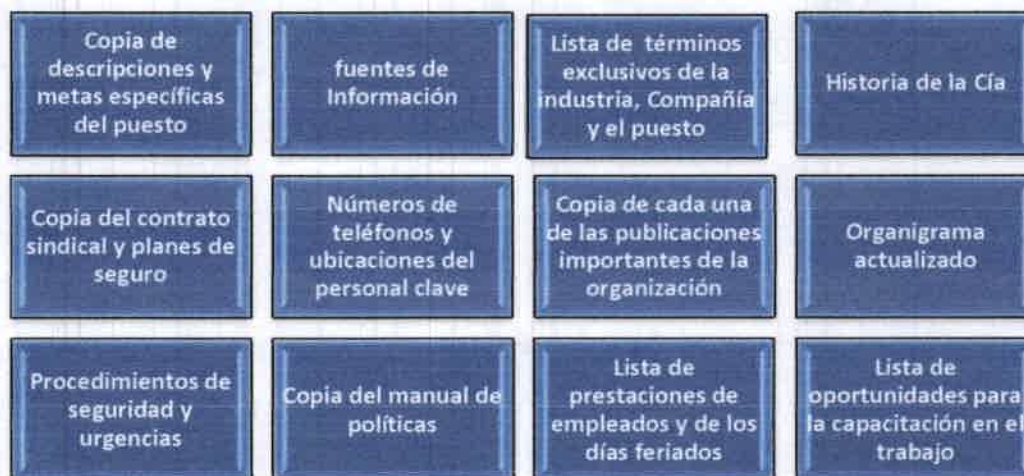
Esta etapa es donde el nuevo empleado tiene contacto con el guía o el personal encargado del proceso de inducción, a continuación se expone las tareas:

1. Explicar la estructura organizacional y sus departamentos, (actualizada), como así también todas las actividades de la compañía.
2. Explicar las tareas y funciones del empleado en su puesto de trabajo y proporcionarle una copia de la descripción del mismo.
3. Explicar la contribución del nuevo empleado a los objetivos de la organización y a los del propio departamento. Presentación de sus responsabilidades iniciales.
4. Mostrar su lugar específico de trabajo, el mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo. Además se deberá suministrar equipos de protección personal y normas de seguridad e higiene industrial.
5. Explicar los programas de capacitación, entrenamiento y evaluación de desempeño y los planes de desarrollo de carrera.
6. Explicarle las condiciones de trabajo y demás aspectos como: horas de trabajo, entrada y salida para empleados, horario de la comida, períodos de descanso, políticas y requerimientos de tiempo extra, días de pago, entre otros.
7. Brindar toda la información que la empresa considere necesaria para el desempeño del nuevo trabajador en la empresa

En síntesis: los puntos expuestos con anterioridad son una guía o modelo, que puede ser modificado como mencionamos anteriormente en este capítulo de acuerdo a la naturaleza de la organización o el perfil del puesto a cubrir.

Si es necesario resumir cuales aspectos son trascendentales como lo mencionan ¹²BOHLANDER, SHERMAN y SNELL exponen los elementos esenciales que debe contener un buen programa de orientación laboral. Los mismos se muestran en el gráfico siguiente:

¹² BOHLANDER, SHERMAN y SNELL (2001). "Administración de recursos humanos". Decimosegunda edición. Editorial Thomson.



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

Por último se pueden llegar a presentar situaciones que provoquen cambios y/o modificaciones de los programas de Inducción, ellas pueden ser:

✚ Desvinculación del personal jerárquico

El cambio de autoridad dentro de cualquier organización se debe informar a todos los miembros de la empresa. Se debe notificar por comunicación oral, escrita acompañado de ser necesario de la nueva estructura si este cambio realiza modificaciones en el organigrama (notas de asambleas, actas, entre otras)

✚ Incorporación de nuevos sistemas de información y/o tecnología

El desarrollo, la evolución, los cambios en las organizaciones, hacen que sus estructuras, métodos y herramientas, reciban procesos de reconversión permanentes, que se ven modificados, ejemplo de ello nuevas condiciones de trabajo por la incorporación de tecnología, que permita desarrollo de nuevas habilidades, tareas más eficientes.

Frente a esta situación las instituciones deberán realizar una etapa de reinducción de los programas, donde se deberá hacer hincapié y dar comienzo de nuevo al proceso de inducción específica, en los puestos que se vieran afectados.

El mencionado proceso se llevará a cabo en el tiempo estimado para transmitir e informar sobre las nuevas condiciones de trabajo, uso de maquinarias y equipos, mantenimiento, equipos de seguridad si fueran necesarios, entre otros. Además, suele completarse con un periodo de prueba o entrenamiento en el puesto de trabajo, bajo las nuevas condiciones (simulación).

✚ Programas de capacitación.

Los programas de capacitación del personal tienen como objetivo diseñar la base de formación para ampliar los conocimientos de los empleados, facilitan la



comunicación entre los actores, brindan la guía para la enseñanza y evaluación, otorgando las nuevas herramientas y/o técnicas de trabajo que necesitan para desarrollar las nuevas habilidades de trabajo.

Estos tres ejemplos son causas de modificación, o deberán ser tenidos en cuenta a la hora de realizar la modificación y/o corrección de los manuales o programas de inducción.



*Universidad Nacional de Río Cuarto
Facultad de Ciencias Económicas
Especialidad en Dirección Estratégica de Recursos Humanos*



**Caso de Estudio:
Capítulo 4: Institución Educativa de la
ciudad de Río Cuarto. Cba.**



Relevamiento de la Asociación Civil

A) Introducción al Caso de Estudio:¹³

La organización bajo estudio es el colegio San Ignacio de Loyola, la información en la presentación es de carácter general e introductorio, la información específica recabada según relevamiento realizado en la organización la misma se utilizó en la confección del programa de inducción de personal.

La Institución Educativa de la ciudad de Río Cuarto, está ubicada en la calle Guardias Nacionales 1400, y desarrolla en sus actividades el servicio de enseñanza es sus tres niveles inicial, primario y secundario.

El mismo inicio sus actividades en el año 1991, y reviste el carácter de una asociación civil sin fines de lucro. Su principal particularidad es la prestación de una educación bilingüe e integral y la característica de un servicio de jornada completa.

El concepto central de la institución es ofrecer un servicio educativo mixto de primer nivel, buscando permanentemente la excelencia en todos los niveles de la comunidad educativa.

En cuanto a la misión, objetivos y fines del colegio se detallan a continuación:¹⁴

Misión: Sustentándonos en el humanismo, la ética y la ciencia, bregamos para que, en un ambiente cordial y distendido, se desarrolle íntegramente una persona Bilingüe, libre, claramente integrada a su entorno social y respetuosa de la diversidad y el disenso, con el fin de concretar sus aspiraciones, el Colegio San Ignacio se propone:

- ✦ **Crear** una atmósfera cálida y feliz que favorezca el sentimiento de pertenencia y participación.
- ✦ **Enfatizar** la dignidad y el valor del individuo, desarrollando su singularidad y su capacidad para practicar la verdad y el bien.
- ✦ **Inculcar** la tolerancia, el hábito del diálogo y el respeto por la diversidad.
- ✦ **Observar** nuestra tradición práctica religiosa, pero respetando todas las otras creencias.
- ✦ **Alentar** el pensamiento crítico, desarrollando la capacidad de elección y la aptitud para tomar decisiones.
- ✦ **Estimular** la búsqueda permanente del logro académico, y la aspiración institucional a ejercer el liderazgo en la educación argentina.
- ✦ **Fomentar** la creatividad y la investigación, acorde con las exigencias del futuro.
- ✦ **Fomentar** el desarrollo individual y grupal, elaborando programas para ese fin.
- ✦ **Maximizar** el potencial de todos los miembros de la comunidad educativa.
- ✦ **Optimizar** la comunicación entre todos los sectores de la comunidad.
- ✦ **Promover** el Bilingüismo, profundizando y afianzando el dominio de las lenguas Castellano e Inglés.

¹³ Relevamiento y Entrevista con Directivos y colaboradores de la institución educativa Colegio San Ignacio. Río Cuarto. Agosto 2010. Anexo D - Cuestionario de Entrevista de Información General.

¹⁴ www.colegiosanignacio.edu.ar



- ✦ Fomentar la construcción de una identidad ciudadana y el reconocimiento de nuestra cultura nacional.

Objetivos: Contar con personas comprometidas con las exigencias de una sociedad cambiante que, pensando en el futuro de los niños y de la misma sociedad, ofrecen a la comunidad de Río Cuarto una institución educativa de características definidas, que estimula la capacidad crítica y creativa; la vida familiar y social; el desarrollo individual y colectivo, y la consecución del bien común.

Progreso académico

- ✦ Estimular en los alumnos el deseo de aprender y la curiosidad intelectual.
- ✦ Estimularlos para que alcancen el nivel académico más alto dentro de sus posibilidades.
- ✦ Ayudarlos a encarar sus tareas con independencia.
- ✦ Ayudarlos para que desarrollen su capacidad crítica estimulando su habilidad para leer, observar y discernir.

Capacidad bilingüe

Impartir la enseñanza del idioma Inglés en forma integral, coordinada e intensiva, para que los alumnos adquieran un conocimiento de la lengua en sus cuatro habilidades: hablar, escuchar, leer y escribir, a fin de capacitarlos para desempeñarse con eficiencia en cualquier ámbito.

Desarrollo de actitudes

- ✦ Desarrollar el carácter y personalidad de los alumnos para que se conviertan en miembros útiles de la sociedad.
- ✦ Propiciar la autodisciplina, hábitos de estudio y el sentido de la responsabilidad.
- ✦ Promover el espíritu de equipo y de cooperación con los demás.
- ✦ Estimular y alentar la sana competencia y camaradería.
- ✦ Enseñarles a no tener prejuicios ni discriminaciones de ningún tipo y tener tolerancias con los diferentes.
- ✦ Propender a que asuman una escala de valores morales que guíe su comportamiento.
- ✦ Estimular su iniciativa y su afán de superación.
- ✦ Desarrollar una conciencia de comprensión y respeto por el ambiente en que viven, su entorno cultural, ecológico y la propiedad ajena.
- ✦ Propiciar el sentido de pertenencia al Colegio.

Desarrollo físico, promover

- ✦ Actividades físicas y deportivas -atletismo, rugby, hockey, fútbol, voley y handball.
- ✦ Hábitos alimentarios y de higiene.
- ✦ La buena calidad de vida para si y sus semejantes.

Sensibilidad espiritual

- ✦ Ayudar a los alumnos para que tomen conciencia de la dimensión religiosa de la vida.-
- ✦ Posibilitar que comprendan y vivencien la fe cristiana.



- ✚ Preparación para el futuro
- ✚ Preparar a los alumnos con los conocimientos necesarios para encarar con éxito las próximas etapas de sus vidas.
- ✚ Preparar a los alumnos para que usen su tiempo libre con alegría y efectividad.
- ✚ Ayudarlos a desarrollar su talento e interés en las artes, actividades deportivas, recreativas, de vida en la naturaleza.

Fines de la Institución

- ✚ El colegio forma al alumno -mediante una educación personalizada y creativa- a partir de una concepción que le permita el aprendizaje de la libertad con responsabilidad, la participación activa en la sociedad a través del diálogo hacia la consecución del bien común.
- ✚ El concepto central de la institución es ofrecer un servicio educativo mixto de primer nivel, buscando permanentemente la excelencia en todos los aspectos y en todos los niveles de la comunidad educativa.
- ✚ El colegio lleva a cabo todas las actividades que crea conveniente para la formación armónica e intelectual de la personalidad de los educandos.

En lo referente a la oferta académica, se caracteriza el Título Oficial Bachiller Bilingüe con orientación en humanidades y especializado en idioma, homologado por el Ministerio de Educación y Cultura de la provincia de Córdoba en sus tres niveles.

Además el colegio está incorporado oficialmente a la Organización de Bachillerato Internacional y además cuenta con número de registro de la Universidad de Cambridge (Gran Bretaña). Los cuáles les permiten a los alumnos poder a títulos internacionales, los mismos son KET, PET, FCE, CAE otorgado por la Universidad de Cambridge líder mundial e evaluación educativa que ofrece estos títulos. Y los exámenes mencionados son: IGCSE y BI otorgado por la Organización de Bachillerato Internacional, en anexo J se detalla información de los mencionados programas.



B) Estructura de la Asociación Civil San Ignacio de Loyola

Para realizar una breve reseña de la estructura, el colegio cuenta con una Asamblea de Socios (fundadores y aquellos que se incorporaron al proyecto institucional), una Comisión Directiva (presidida por el Presidente y Vicepresidente), los cuales tienen la facultad de la elección del Director General.

El Director General es el encargado de la Gestión Integral y además tiene la potestad de realizar la administración del proceso de recursos humanos.

En orden a la organización vertical, cada uno de los niveles (inicial, primario y secundario) cuenta con sus respectivos Directores y/o Coordinadores, y el cuerpo de docentes y no docentes, que llevan a cabo las diferentes actividades escolares.

En los últimos años la institución educativa en el nivel secundario, ante un proyecto de su actual Director, presento una reforma descentralizándose las funciones en Áreas (con sus respectivos responsables) y el cuerpo de docentes según la naturaleza y contenidos de cada departamento.

Además el colegio cuenta con instalaciones propicias que garantizan los diferentes servicios, entre ellos podemos mencionar:

Un predio de 4,5 hectáreas (donde se encuentran los inmuebles del nivel inicial, primario y secundario con sus respectivas aulas, el colegio presenta una división por sala de 3, 4 y 5 años, y 1 (uno) curso en las modalidades de primaria y secundaria. Cabe aclarar que en la actualidad existe doble división en tercer año debida a la creciente demanda de la sociedad de Río Cuarto, lo cual coincide con los objetivos de crecimiento de la organización y de acompañar a las necesidades de la comunidad.

Además en el predio existen biblioteca, laboratorio, salón de usos múltiples, comedor, salas de computación, el área de administración. Anexo G – Organigrama.

C) Normas, manuales de funciones y procedimientos.

El colegio posee entre la documentación respaldatoria un manual de la comunidad donde se concentran los objetivos fundacionales, la misión, visión, cultura organizacional.

Además se exponen la estructura (cargos, una breve reseña de sus funciones y autoridades), y los requisitos formales para ser parte de la institución, tanto para alumnos y padres (normas de conducta, sanciones, disciplina, pautas relacionadas a la inscripción, a la vestimenta), y realiza una mención sobre el perfil del docente y sus funciones.

También podemos destacar que existen normas, reglas y procedimientos internos relacionados al funcionamiento de cada nivel establecido con claridad. No debemos olvidar que es una organización avalada por el Ministerio de Educación y Cultura de la Provincia de Córdoba, el cuál efectúa sus acciones de control permanente.

La comunicación en la colegio, es de carácter oral, escrito y digital, adaptándose la misma a las necesidades de las diferentes actividades. Además durante el período académico se efectúan reuniones de áreas, tutores, plenarios, donde se comunica al personal directivas estratégicas, política educativa y



funcionamiento integral, las mismas quedan registradas en las actas dejando constancia de las actividades desarrolladas. (Anexo D - Cuestionario de Entrevista de Información General).

Una vez expuesta la información de la institución en términos generales, el objetivo es analizar la gestión de recursos humanos, más específicamente los procesos de inducción del personal.

D) Planificación de Recursos Humanos¹⁵

En lo referente a la planificación de los recursos humanos de la institución recae en la figura de su director general, quién evalúa las necesidades, y los perfiles de los puestos de trabajo y en caso de la necesidad de personal, realiza el proceso de administración de personal.

Las fases se describen a continuación:

Reclutamiento en lo referente a cargos jerárquicos, puede ser interno (transferencias, ascensos y/o reorganizaciones estructurales y tecnológicas) y si potencialmente no se encuentra en un candidato el perfil se realiza la búsqueda del personal por medios gráficos locales y nacionales de acuerdo al puesto y/o se terceriza el mencionado servicio a consultoras y con ello poder acceder a un mercado labor mayor.

Posteriormente viene la etapa de **selección** los pasos que se realizan se exponen a continuación:

- ✦ Análisis de Curriculum Vitae de postulantes, que llegarán por los pedidos o que se encuentran en la base de datos de la institución.
- ✦ Preselección de aquellos Curriculum Vitae que más se adapten al perfil del puesto de trabajo.
- ✦ Llamado a entrevista inicial para tener un contacto con el potencial empleado.
- ✦ Selección del candidato, y en esta etapa se puede realizar pruebas de conocimiento, de exposición de temas y/o contenidos, investigación de antecedentes y verificación de referencias.
- ✦ Luego se le efectúa una entrevista a fondo. (Si se lo considera adecuado) y se le efectúa la oferta laboral y el planteo del contrato psicológico.
- ✦ Acto seguido si el empleado está conforme con la propuesta de trabajo, se acompaña al departamento contable, donde se celebrará el contrato formal, y se le explicará la papelería obligatoria que deberá presentar el empleado para poder ingresar a trabajar, como así también la apertura de legajo en la provincia sino estuviera el docente inscripto y el correspondiente análisis psicofísico.

Acto seguido la empresa realiza un proceso de orientación de la fuerza laboral que podemos denominar de carácter formal e informal.

El proceso que desarrolla es el siguiente:

- ✦ Se realiza la bienvenida, la presentación a sus colegas.

¹⁵ Relevamiento y Entrevista con Directivos y colaboradores de la institución educativa Colegio San Ignacio. Río Cuarto. Agosto 2010. Anexo E - Cuestionario de Entrevista de Información Específica.

- ✦ Primer día de trabajo: Al incorporarse a la institución, se efectúa una visita por las instalaciones y se lo contacta con jefe de área. Es el momento donde se le establecen pautas específicas de trabajo relacionadas a los deberes y responsabilidades que posee como nuevo integrante del área, se entregan las guías, el manual de la comunidad, programas de la/s materias a dictar.
- ✦ Días sucesivos de trabajo: Normalmente con el correr de los días se le asignan más tareas a realizar, se presentan dudas respecto a la información, las cuales serán evacuadas por el Director General o los Jefes de Áreas.

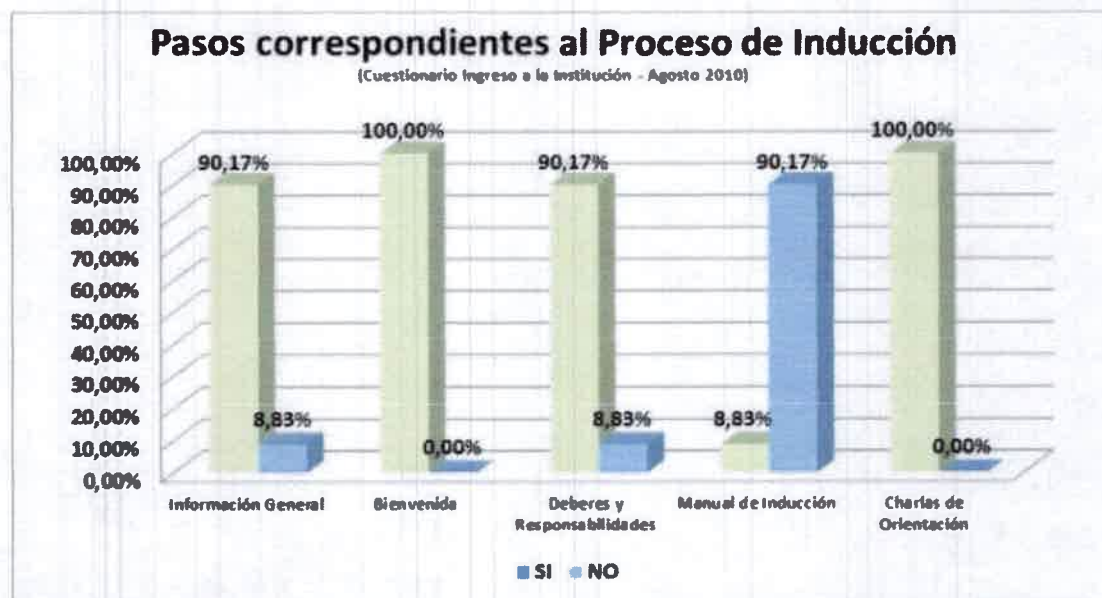
E) Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

En cuanto a la capacitación actual del colegio es a través de cursos en Buenos Aires en lo referente a programas internacionales, visita de disertantes en contenidos de criterios de evaluación y cursos a tutores sobre violencia y conflictos escolares.

F) Proceso de Inducción en el colegio.¹⁶

A continuación se expone los resultados de apreciaciones que realizan los docentes sobre los procesos de inserción laboral que tuvieron en su ingreso a la institución. El mismo resulta del relevamiento realizado al personal docente, para ello se utilizó el cuestionario sobre el proceso de inducción.

Se efectuó una muestra que asciende al 30 % del plantel de 42 docentes del nivel secundario, y los resultados y aspectos más salientes se exponen a continuación:



El gráfico expone los porcentajes de cumplimiento que llevo a cabo el personal docente al realizar el ingreso a la institución educativa.

Es de destacar que en lo que respecta al proceso de inducción general, el mismo fue llevado de manera adecuada mostrando altos niveles de aceptación,

¹⁶ Anexo F: Cuestionario sobre la existencia de un Programa de Inducción de Personal. Río Cuarto. Agosto de 2010.



alcanzando en las etapas correspondiente a la información general, bienvenida, deberes y responsabilidades, charlas informáticas niveles superiores al 90% de los casos encuestados.

El punto débil del proceso de inducción general según lo expresado por el cuerpo docente fue la inexistencia de un manual de inducción impreso formal que permitiera a los mismos realizar consultas sobre aspectos generales y específicos de la organización.

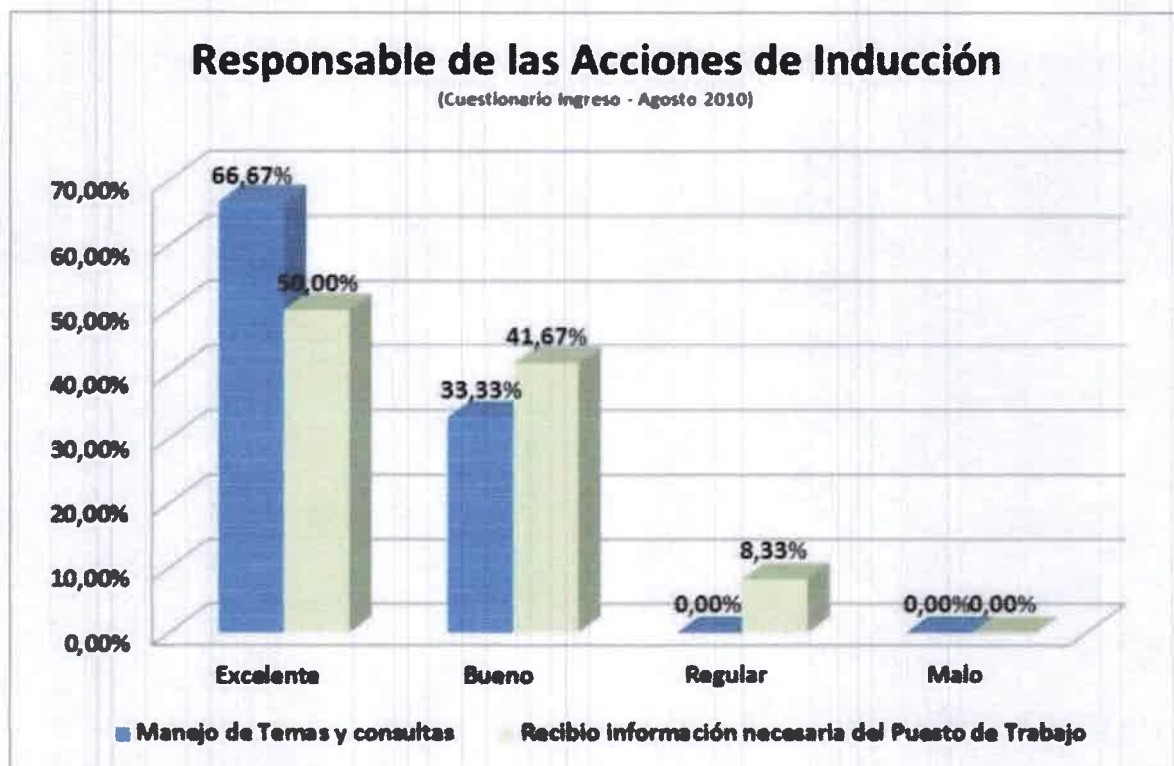
A continuación se expone el gráfico que representa aspectos relacionados al espacio físico, material y los tiempos en los cuales se desarrolló el proceso de inducción específico.



En términos generales se puede observar altos niveles de aceptación en lo referente al ámbito o espacio físico donde se desarrolló el proceso de inducción específica, en el 90% de los casos encuestados manifiestan estar satisfechos.

Ahora cuando se expone aspectos relacionados al tiempo que tuvieron para acompañar el proceso de inducción, el 41,70% de los casos encuestados manifiestan que la asignación de los tiempos a las diferentes actividades de inducción no fue el necesario.

En el gráfico siguiente se expone el papel del guía del proceso de inducción, de los jefes de áreas que son los encargados de llevar las acciones para transmitir los procesos de socialización a los docentes que ingresan a sus respectivos departamentos.



Se puede observar en la mayoría de los casos encuestados altos niveles de satisfacción en lo referente al papel que desempeñan los jefes de áreas en el proceso de inducción específica.

Aspectos positivos y negativos¹⁷

En lo referente a los comentarios, en las preguntas abiertas el personal manifestó lo importante que es para su accionar y desenvolvimiento como docente, el de contar con las guías, materiales específicos de las asignaturas, bibliografía, condiciones de seguridad e higiene laboral.

Estos aspectos y otros relacionados a la información general fue mejorando en los últimos años, producto de un cambio en la política educativa del colegio, y por la descentralización de las áreas, y los cursos de capacitación y desarrollo profesional que se vienen implementando.

Aunque es de destacar que no existe un manual de inducción formal de carácter general y específico y que existen otros instrumentos como manual de la comunidad, guías y programas de las asignaturas.

Otro aspecto importante que se menciona es el momento en el cual se produce la incorporación del personal, cuando el ingreso no se realiza en el mes de febrero, es decir en cualquier momento del año, los procesos de inducción se ven afectados y se modifican los tiempos de ejecución, los motivos o las causas la necesidad imperiosa de contar con un docente para desarrollar las respectivas clases y funciones dentro del colegio.

¹⁷ Anexo F: Cuestionario sobre la existencia de un Programa de Inducción de Personal. Río Cuarto. Agosto de 2010.



Ello conlleva a que el proceso de inducción es paralelo al desarrollo del ejercicio de la docencia'.

Las principales observaciones que los recursos humanos efectuaron que el proceso de inducción les permitió colaborar en los procesos de comunicación, aumentar su desempeño desde el primer día de trabajo, desempeño, disminuir los niveles de estrés y poseer un mayor conocimiento de los aspectos formales e informales, los mismos se exponen en el siguiente gráfico.

Aspectos claves que atiende el Pocesos de Inducción

(Fuente: Cuestionario sobre ingreso a la Institución - Anexo F)





Diagnóstico del Proceso de Inducción del Proceso de Inducción de Personal.

A continuación podemos realizar el siguiente diagnóstico con la información suministrada en entrevistas, y cuestionarios:

Se observan como aspectos salientes que la Asociación lleva a cabo un proceso de inducción de carácter mixto, formal e informal, cumpliendo los pasos básicos relacionados a la recepción, presentación de sus compañeros y visita a la institución. Otro de los ítems a destacar, es la conformidad del personal en lo referente al espacio físico, condiciones de trabajo óptimas para el desarrollo de sus funciones, y en particular la predisposición y actuación de los jefes de áreas que los conducen en cada uno de sus primeros pasos (estos podrían ser los agentes idóneos "guías" que desarrollarán un trabajo conjunto con el Director General).

Aunque la existencia de un proceso formal e informal, a veces deja de lado contenidos que pueden llegar a ser de importancia, se ve claramente que existe ausencia de un manual de inducción para el puesto de docente del nivel secundario, objeto de estudio de nuestro trabajo, el mismo es reemplazado por guías, programas, manual de la comunidad pero que muchas veces no cumplen con su rol específico, y por opiniones vertidas por algunos docentes, no permite constituirse en el documento de consulta permanente, permitiendo agilizar los procesos de socialización y/o colaborar con los mismos.

Otro aspecto a destacar es el momento del año donde se realizan los procesos de inducción, si el mismo no se efectúa en el mes de febrero, la Asociación Civil no cuenta con el tiempo lógico y acorde para que el nuevo docente se incorpore y pueda tener un parámetro más acabado del colegio, del rol que tiene como formador, de sus responsabilidades y deberes.

Entonces el programa de inducción pierde fuerza convirtiéndose en un acto de carácter formal, donde es más importante contar con un docente desarrollando las clases, que el de permitir ingresar a la institución educativa de una forma más relajada, y aprovechando la importancia que tiene la inducción en el ingreso del personal, la de brindar al trabajador una efectiva orientación e inserción al puesto, a su equipo de trabajo y a la institución educativa.

Por la información expuesta en el relevamiento y su correspondiente diagnóstico se puede sintetizar que la Asociación Civil, implementa programas de inducción de personal, pero que en los mismos existen algunas ausencias que permitirían mejorar el ingreso de los docentes a la institución educativa. Algunos de ellos es la ausencia de un manual de apoyo, y otro aspecto, es la asignación de los tiempos y el momento que en los cuáles se llevan a cabo cada una de las actividades de inserción laboral/

También es de destacar que en los últimos años se desarrolla un cambio radical en la política educativa, el objetivo es intentar dar respuesta a las necesidades de los docentes y al desarrollo de la institución. Algunos de los aspectos que debería mejorar y/o contemplar el proceso de inducción y que los docentes expusieron, es que si el proceso de inducción se realizara en los tiempos adecuados y constara con información de carácter formal (escrita) se podría mejorar sustancialmente el grado de aclimatación al puesto de trabajo, además disminuiría el nivel de estrés, mejoraría la comunicación, la existencia de barreras en los mensajes, como así también la



sobrecarga de información, estos aspectos son claves para un mejor desempeño de los docentes. No podemos omitir estos factores que resultan de la encuesta, poseen una fuerte influencia y la participación, los mismos colaboran con el desarrollo organizacional y además permiten realizar procesos de adaptación y formas de enfrentar el cambio de forma programada y sostenida. Así lo expresa Senge (2002, pag 13): "Cambio organizacional que combina modificaciones internas en los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones externas en procesos, estrategias, prácticas y sistemas".

Luego del correspondiente diagnóstico y de destacar los aspectos más salientes se sugiere como propuesta incluir en los procesos de inducción de personal un manual de inducción y orientación de la fuerza laboral, el cual contribuye a mejorar el funcionamiento de la aclimatación del personal al puesto de trabajo.

Propuesta al Proceso de Inducción de Personal.

A continuación se expone la propuesta del Programa de Inducción de Personal para la institución educativa.

Los pasos sugeridos son: la planificación a través de un calendario de actividades y la elaboración de un Manual de Inducción.

El calendario de actividades busca proporcionar un apoyo metodológico, especificando tiempos, cronograma de tareas y actividades de la empresa, nos preguntamos ¿para qué? y ¿por qué?, la inexistencia del mismo hacen que tareas sean omitidas o ignoradas.

Para la diagramación del Calendario se realizó el siguiente plan de acción:

Plan de acción: Calendario de Actividades				
Actividades/tiempos	Primera Semana	Segunda Semana	Tercera Semana	Cuarta Semana
Inducción General				
1-Firma del contrato de trabajo				
2-Palabras de bienvenida y presentación formal de la empresa, visita guiada y presentación a los compañeros de trabajo.				
3- Entrega de documentación				
Inducción Específica				
Contacto con el guía, explicación de funciones y responsabilidades, criterios de evaluación, entre otros				
Ensayos, entrenamiento, período de consultas				
Culminación de Programa de Inducción e Inicio de Actividades				



Los tiempos propuestos se consideran necesarios para comenzar y culminar efectivamente cada actividad y dar curso al programa de inducción.

Es necesario realizar permanentes controles y evaluaciones periódicas para evitar errores presentes y que se conviertan en hábitos a futuro, el objetivo es solucionarlo en el momento oportuno, evitar costos y no retrasar el programa de orientación laboral.

Concluido este proceso el docente está acimatado al puesto de trabajo y en condiciones de recibir la capacitación específica o entrenamiento si fuera necesario.

A continuación se elabora la propuesta del Programa de Inducción para la Institución Educativa, tiene como objetivo ofrecer un instrumento que permita a los nuevos docentes se adapten e identifiquen con la organización a través de un proceso gradual, que posee como fin los objetivos de la administración de recursos humanos, mantener, formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados, y mantener elevados estándares de calidad de sus y servicios, condición que ofrecen diariamente a a los alumnos y que la distinguen y le otorgan una identidad particular a la organización.



Universidad Nacional de Río Cuarto
Facultad de Ciencias Económicas
Especialidad en Dirección Estratégica de Recursos Humanos



Colegio San Ignacio

www.colegiosanignacio.edu.ar



Personal Docente del Secundario



ÍNDICE

1.	Bienvenida	50
2.	Condiciones Generales	51
3.	¿Quiénes somos?	52
4.	¿Qué hacemos?	52
5.	Estructura Organizativa de la Institución	56
	5.1 Títulos Académicos	56
	5.2 Estructura de la Asociación Civil San Ignacio de Loyola	56
	5.3 Estructura del Colegio San Ignacio.	56
6.	Requerimientos del Puesto de Trabajo: Docente.	59
	6.1 Perfil del Docente:	59
	6.2 Condiciones básicas:	60
	6.3 Normas de Conducta Interna	60
7.	Inducción Específica al puesto de trabajo	63
8.	Evaluación del Programa de Inducción.	67
9.	Culminación del Período de Inducción	67



1. Bienvenida

El Colegio San Ignacio de Loyola, de la ciudad de Río Cuarto, Córdoba, Argentina, le brinda una cordial bienvenida.

En el presente manual Ud. podrá encontrar la información pertinente de interés general y el objetivo es describir la estructura organizativa y funcional, estableciendo las normativas de procedimientos que le ayudarán a integrarse como miembro de esta Institución.

El presente programa tiene la finalidad de conocer el entorno laboral en que desarrollará sus funciones y actividades; ya que Ud. constituye el principal agente de socialización para nuestros hijos, y para todos aquellos estudiantes que deseen ser parte de nuestra comunidad escolar.

Sabemos que con su habilidad, capacidad, actitud logrará alcanzar sus objetivos individuales y por ende permitirá conseguir los objetivos institucionales.

Ante cualquier duda Ud. puede acercarse a cualquiera de nosotros para consultarnos todo lo que necesite.

Estaremos siempre acompañándolo y confiando en Ud.

Dirección General

Colegio San Ignacio de Loyola

Río Cuarto, Cba.



2. Condiciones generales

Es política de la institución educativa que:

✚ Todo el personal que ingrese a la organización debe ser sometido al proceso de inducción, como así también aquel promovido a otro puesto dentro de la institución. El propósito es facilitar la información que permita lograr la identificación con el colegio; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos del perfil del puesto de trabajo.

✚ La Gerencia de Recursos Humanos en la figura del Director General con el apoyo de los Jefes de Áreas "compañeros guías designados", serán los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción.

✚ El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por los responsables del mismo, con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la correcta implementación y vigencia.

✚ El Programa de Inducción debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en la institución educativa o el contexto, con el objetivo de mantenerlo actualizado.

Colegio San Ignacio de Loyola tiene como norma:

La Gerencia de Recursos Humanos en la figura del Director General y con el apoyo de los Jefes de Áreas, son los encargados de confeccionar y coordinar el Programa de Inducción.

El Proceso de Inducción secuencial se realizará en dos fases: La primera, de inducción general, que se desarrollará durante la primera semana de estadía del personal en la institución. Finalizado este plazo, se inicia la fase de inducción específica que abarcará la segunda y tercera semana en la institución. El tiempo de cada etapa dependerá del nivel de formación del personal contratado.

Desde la contratación del nuevo empleado, se cuenta con 2 días para entregar este manual y la documentación que la empresa considere pertinente.

La gerencia de Recursos Humanos entregara oportunamente el listado de nuevos empleados y conjuntamente, designara al supervisor o compañero guía que tendrá a cargo la inducción específica en el puesto de trabajo.

Concluido el programa de inducción, los nuevos empleados llenaran una encuesta y una ficha de evaluación y/o verificación, para dejar constancia de los conocimientos recibidos.



3. ¿Quiénes somos?

El Colegio San Ignacio fue fundado en el año 1991 es propiedad de la Asociación Civil San Ignacio de Loyola, sin fines de lucro, la cual está integrada por todos los padres que envían sus hijos al Colegio, lo que implica su adhesión a los objetivos de la Asociación y a sus estatutos.¹⁸

Se encuentra ubicada en la calle Guardias Nacionales 1400, de la ciudad de Río Cuarto, Provincia de Córdoba, Argentina.

4. ¿Qué hacemos?

El colegio formará al alumno mediante –una educación personalizada y creativa- a partir de una concepción que le permita el aprendizaje de la libertad con responsabilidad, la participación activa en la sociedad a través del diálogo hacia la consecución del bien común.

El concepto central de la institución es ofrecer un servicio educativo mixto de primer nivel, buscando permanentemente la excelencia en todos los niveles de la comunidad educativa.

La institución llevará a cabo todas las actividades que crea conveniente para la formación armónica e integral de la personalidad de los educandos.

Los objetivos, fines y la misión se detallan a continuación:

A) Objetivos del Colegio San Ignacio: ¹⁹

Contamos con personas comprometidas con las exigencias de nuestra sociedad cambiante que, pensando en el futuro de los niños y de la misma sociedad, ofrecen a la comunidad de Río Cuarto una institución educativa de características definidas, que estimula la capacidad crítica y creativa; la vida familiar y social; el desarrollo individual y colectivo, y la consecución del bien común.

A.1) Progreso Académico:

- ✚ Estimular en los alumnos el deseo de aprender y la curiosidad intelectual.
- ✚ Motivarlos para que alcancen el nivel académico más alto dentro de acuerdo a sus potencialidades.
- ✚ Colaborar a encarar sus tareas con independencia.
- ✚ Ayudarlos para que desarrollen su capacidad crítica estimulando su habilidad para leer, observar y discernir.

A.2) Capacidad bilingüe:

18 Colegio San Ignacio de Loyola. (2005) Manual de la Comunidad. Río Cuarto. Argentina.

19 Colegio San Ignacio de Loyola. (2005) Manual de la Comunidad. Río Cuarto. Argentina



✚ Impartir la enseñanza del idioma inglés en forma integral, coordinada e intensiva, para que los alumnos adquieran un conocimiento de la lengua en sus cuatro habilidades, : hablar, escuchar, leer y escribir, a fin de capacitarlos para desempeñarse con eficiencia en cualquier ámbito.

A.3) Desarrollo de actitudes:

- ✚ Desarrollar el carácter y personalidad de los alumnos para que se conviertan en miembros útiles de la sociedad.
- ✚ Propiciar la autodisciplina, hábitos de estudio y el sentido de responsabilidad.
- ✚ Promover el espíritu de equipo y de cooperación con los demás.
- ✚ Estimular y alentar la sana competencia y camaradería.
- ✚ Enseñar a los alumnos a no tener prejuicios ni discriminaciones de ningún tipo y tener cala valores morales que con los diferentes.
- ✚ Propender a que se asuman una escala de valores morales que guíe su comportamiento.
- ✚ Estimular su iniciativa y su afán de superación.
- ✚ Desarrollar una conciencia de comprensión y respeto por el ambiente en que viven, su entorno cultural, ecológico y la propiedad ajena.
- ✚ Propiciar el sentido de pertenencia al Colegio.

A.4) Desarrollo físico

A.4.1) Promover

- ✚ Actividades físicas y deportivas – atletismo, rugby, hockey, fútbol, vóley y hanbal.
- ✚ Hábitos alimentarios y de higiene.
- ✚ La buena calidad de vida pasa sí y sus semejantes.

A.4.2) Sensibilidad espiritual

- ✚ Ayudar a los alumnos para que tomen conciencia de la dimensión religiosa de la vida.
- ✚ Posibilidad que comprendan y vivenvien la fe cristiana.

A.4.3) Preparación para el futuro

- ✚ Preparar a los alumnos con los conocimientos necesarios para encarar con éxito las próximas etapas de sus vidas.
- ✚ Preparar a los alumnos para que usen su tiempo libre con alegría y efectividad.
- ✚ Ayudarlos a desarrollar su talento e interés en las artes, actividades deportivas, recreativas, de vida en naturaleza.

Es importante destacar que la institución educativa también hace hincapié en aspectos relacionados:

Formación espiritual: de acuerdo con sus objetivos, el colegio hará vivir a sus educandos dentro de la orientación de fe cristiana, católica, apostólica y romana. Ofrece formación religiosa, la cual es de asistencia optativa. En el caso de que



algunos padres o tutores manifiesten que el alumno no deba recibirla, la Dirección procederá a asignarle tareas alternativas.

La institución organiza periódicamente misas y anualmente organizará la celebración de la Primera Comuni3n para que los alumnos que hubieran recibido las clases de catequesis, quedando la opci3n de que el alumno pueda recibirla en cualquier otro lugar que eligieran los padres o tutores.

Tambi3n podr3 organizar la catequesis de confirmaci3n y la celebraci3n de la misma.

Relaciones con la comunidad: la instituci3n promover3 con frecuencia actividades en donde la comunidad educativa se relacionar3 con la comunidad toda. Las actividades incluir3n visitas a otras instituciones, invitaciones para compartir tareas varias, trabajos conjuntos, la b3squeda de soluciones a problemas comunitarios, el intercambio de experiencias, la pr3ctica de deportes.

Estos aspectos son considerados de vital importancia por la instituci3n, ya que gracias a esto se lograr3n objetivos sociales, de extensi3n y de inserci3n en la comunidad local.

En el caso de intercambios escolares, se espera la colaboraci3n de los padres para alojar a los visitantes.

B) Nuestra Mis3n:²⁰

Sustent3ndonos en el humanismo, la 3tica y la ciencia, bregamos para que, en un ambiente cordial y distendido, se desarrolle 3ntegramente una persona Biling3e, libre, claramente integrada a su entorno social y respetuosa de la diversidad y el diseno, con el fin de concretar sus aspiraciones, el Colegio San Ignacio se propone:

- ✦ **Crear** una atm3sfera c3lida y feliz que favorezca el sentimiento de pertenencia y participaci3n.
- ✦ **Enfatizar** la dignidad y el valor del individuo, desarrollando su singularidad y su capacidad para practicar la verdad y el bien.
- ✦ **Inculcar** la tolerancia, el h3bito del di3logo y el respeto por la diversidad.
- ✦ **Observar** nuestra tradici3n pr3ctica religiosa, pero respetando todas las otras creencias.
- ✦ **Alentar** el pensamiento cr3tico, desarrollando la capacidad de elecci3n y la aptitud para tomar decisiones.
- ✦ **Estimular** la b3squeda permanente del logro acad3mico, y la aspiraci3n institucional a ejercer el liderazgo en la educaci3n argentina.
- ✦ **Fomentar** la creatividad y la investigaci3n, acorde con las exigencias del futuro.
- ✦ **Fomentar** el desarrollo individual y grupal, elaborando programas para ese fin.
- ✦ **Maximizar** el potencial de todos los miembros de la comunidad educativa.
- ✦ **Optimizar** la comunicaci3n entre todos los sectores de la comunidad.
- ✦ **Promover** el Biling3ismo, profundizando y afianzando el dominio de las lenguas Castellano e Ingl3s.
- ✦ **Fomentar** la construcci3n de una identidad ciudadana y el reconocimiento de nuestra cultura nacional.



C) Fines de la Institución

- + El Colegio formará al alumno –mediante una educación personalizada y creativa- a partir de una concepción que le permita el aprendizaje de la libertad con responsabilidad, la participación activa en la sociedad a través del diálogo hacia la consecución del bien común.
- + El concepto central de la institución es ofrecer un servicio educativo mixto de primer nivel, buscando permanentemente la excelencia en todos los aspectos y en todos los niveles de la comunidad educativa.
- + El Colegio llevará a cabo todas las actividades que crea conveniente para la formación armónica e integral de la personalidad de los educandos.

D) Perfil del egresado

- + Se aspira a que el egresado sea un ser libre, consciente de las demandas y posibilidades de su singularidad fortalecido en la claridad y firmeza de sus convicciones sustentadas por el reconocimiento de los preceptos de la moral, y plenamente capacitados por sus actitudes, hábitos, destrezas y preparación cognitiva para realizar estudios superiores según sus preferencias y elecciones.
- + Reconozca la necesidad imperiosa del esfuerzo y el trabajo individual, el beneficio multiplicador del trabajo en equipo, y el aporte enriquecedor de la diversidad y disenso.
- + Encuentre en la familia un entorno perdurable de realización y de proyección hacia simientes de arraigo, abarcando sus orígenes e identificación con una cultura y nacionalidad, pero que sea a la vez un ciudadano del mundo, con comprensión de la cultura de otros pueblos, sus costumbres y orígenes, y con dominio de otras lenguas que le permita integrarse con seguridad en la comunidad internacional.
- + Ponga su fe en Dios, cultive la humildad, la tolerancia, la comprensión de las limitaciones propias y ajenas, y se muestre atento a las necesidades de sus prójimo y de la sociedad en general.
- + Esté plenamente comprometido con el cuidado de su cuerpo y su salud, el bienestar de sus allegados, la protección del medio ambiente, y todo aquello que se haga para respetar los legados de la naturaleza y la perduración de las especies.
- + En la vida cotidiana, dé muestras evidentes de una cultivada sensibilidad estética y una activa inquietud por las manifestaciones culturales, como elementos enriquecedores de su personalidad y su quehacer.



5. Estructura Organizativa de la Institución

5.1 Títulos Académicos

El colegio posee la adscripción al Ministerio de Educación y Cultura de la provincia de Córdoba en sus tres niveles: inicial, primario y medio.

Es una institución incorporada oficialmente a la Organización de Bachillerato Internacional y además cuenta con número de registro de la Universidad de Cambridge (Gran Bretaña).

El diseño curricular del Proyecto Educativo Institucional del Nivel Medio, aprobado según resolución 677/99 y 1984/99, se basa en el currículum prescripto de la provincia de Córdoba en integración con los programas de la Universidad de Cambridge y los de la Organización Internacional (OBI).

Este diseño curricular permite a los alumnos rendir en 4 Año los exámenes finales en una, varias o siete asignaturas para obtener el título de IGCSE (International General of Secondary Education – Certificado Internacional General de Educación Secundaria).

En 6 Año, es posible rendir los exámenes finales para obtener el diploma Bilingüe del BI (Bachillerato Internacional) o certificados en las materias por las que opta.

Títulos Oficiales: se otorgan en los niveles inicial, primario y nivel medio. Este último título se obtiene al final del ciclo es Bachiller Bilingüe con orientación en humanidades y especializado en idioma.

Títulos del idioma inglés: los títulos que elige el colegio son KET, PET, FCE, CAE (Anexos J) otorgado por la Universidad de Cambridge líder mundial e evaluación educativa que ofrece estos títulos.

Títulos Internacionales: el colegio tiene como objetivo ofrecer la mejor propuesta académica posible: sobre la base de este concepto es que ha incorporado a su secundario un sistema de estudios y evaluación que deberán aplicar ante la posibilidad de continuar estudios superiores de nivel universitario.

Estos exámenes seleccionados por el colegio les permitirán a los estudiantes jerarquizar su paso por el secundario, y obtener una acreditación valiosa para el ingreso a diferentes universidades del país y el mundo. Los exámenes mencionados son: IGCSE y BI.

5.2 Estructura de la Asociación Civil San Ignacio de Loyola²¹

La Asociación es dirigida por una Comisión Directiva, integrada por 11 (once) miembros titulares y tres (3) suplentes: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero, Pro Tesorero, cinco (5) vocales titulares y tres (3) Vocales suplentes, que es elegida por el voto directo de sus asociados en la Asamblea Ordinaria citada cada dos años a tal efecto.

21 Colegio San Ignacio de Loyola. (2005) Manual de la Comunidad. Río Cuarto. Argentina.



Del mismo modo se elige la comisión Revisora de Cuentas integrada por 3 (tres) miembros titulares y 3 (tres) suplentes. Todos los cargos de la Comisión Directiva, Comisión Revisora y Representantes Legales son (ad-honorem).

La Comisión Directiva delega en el Presidente y Vicepresidente las facultades necesarias para formar la comisión integradora, además es la que fija las reglas de funcionamiento del Colegio y el Director General junto a los Directores docentes son los responsables de la ejecución.

Determina también la política administrativa de la institución y delega su ejecución en un Secretario Administrativo.

Por tratarse de una asociación Civil, que está integrada por padres o tutores de los alumnos, la Comisión Directiva – dentro de sus funciones - cumple las inherentes a las de la Asociación de Padres.

La Asamblea es el órgano oficial de participación institucional de los padres, quienes con su activa colaboración, canalizarán sus inquietudes que deben responder a los objetivos generales y particulares de la Asociación.

La Comisión Directiva crea y lidera grupos de trabajo y apoyo al Colegio en diferentes áreas, las que espera sean integradas por padres que tengan inquietudes de participación , logrando de esta manera que los padres se integren y se sumen a la tarea de lograr los objetivos del Colegio.

5.3 Estructura del Colegio San Ignacio²²

5.3.1 Recursos Humanos

A continuación se efectúa una breve descripción de la estructura de la organización, en la cual se exponen las principales funciones de sus integrantes:

El Presidente y Vicepresidente de la Asociación Civil, en representación de la Comisión Directiva, conjuntamente con el Director General (Headaster), componen un órgano que se denomina Comisión Integradora. En su seno se proyectan, programan e implementan todas las actividades del Colegio.

El Director General ejerce la mayor autoridad dentro del Colegio, Es el encargado de efectivizar las propuestas fundacionales del colegio, como también delinear las directivas pedagógicas y administrativas. Tiene a su cargo la administración de Recursos Humanos. De la misma forma, coordina el trabajo de todos los ciclos y niveles, lidera las reuniones de Directores y lleva a cabo las relaciones públicas de la Institución.

Los niveles inicial y primario están liderados por una Directora (Head of Primary and Kindergarden) y una Vice Dirección (Deputy Head). Ambas son responsables de la implementación del proyecto pedagógico del colegio y de los planes de estudio. El nivel Medio también posee su Director (Head of Secondary), quien coordina el Proyecto Educativo Institucional y los programas internacionales.

²² Relevamiento realizado a la Institución Educativa San Ignacio. Río Cuarto. Agosto de 2010.



El representante Legal, el Director General, el Director del Nivel Inicial y Primario, el Director de Secundario y el Coordinador de Educación Física (Responsable de la Planificación, ejecución, administración y control de las diferentes actividades de educación física que se desarrollan) serán las autoridades oficiales del Colegio a todos los fines relacionados con el régimen oficial de enseñanza y ante la DIPE (Dirección de Institutos Privados de Enseñanza).

A su vez la estructura del colegio está integrado por los siguientes departamentos y áreas:

Nivel Inicial: Cuerpo de maestros que dictan las asignaturas desde el nivel sala de 3, 4 años y Jardín de infantes de 5 años. Los mencionados maestros responden a un coordinador de nivel inicial.

Nivel Primario: Cuenta con un cuerpo de docentes que dictan las asignaturas del ciclo desde primer a sexto grado. Los mismos responden a las autoridades de Dirección y Vice Dirección de Primaria.

Nivel Secundario: Presenta la siguiente estructura, 1 (uno) Director, 1 (uno) Coordinador de Exámenes Internacionales (INEXO) autoridad encargada de monitorear los exámenes finales, el contacto con los organismos internacionales como así también el contacto con docentes que dictan las asignaturas comprendidas en los mencionados programas internacionales. El coordinador tiene el apoyo de una secretaria/docente que realiza la gestión administrativa de las mencionadas actividades.

También responden al departamento INEXO la Coordinadora de Monografías Internacionales que se desarrollan en el último año de estudios, y el Coordinador CAS (creatividad, acción y servicio), es el responsable de realizar actividades que relacionan al colegio con instituciones de la ciudad, donde los alumnos desarrollan acciones de colaborar con la comunidad, establecer lazos, tomar conciencia del mundo, generar la capacidad de trabajar en colaboración con los demás, en síntesis es el aprendizaje a través de la experiencia.

Existen, a su vez, Jefes de Áreas, son los encargados de la organización didáctico-pedagógica de las asignaturas que corresponden a cada área y nivel. La designación de los mismos como la división de áreas es potestad del Director General.

Las mencionadas áreas son: Educación Física, Business and Management, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales, Idiomas, Lengua y Literatura, Matemática y Arte. Las mencionadas áreas cuentan con 1 (uno) jefe de área, y un cuerpo de docente que realizan las actividades del dictado de las materias del nivel medio y programas internacionales. El número de docentes está sujeto, a rotaciones y/o desarrollo organizacional.

Además el colegio presenta en su estructura áreas de apoyo a las diferentes actividades:

Biblioteca: 1(uno) bibliotecario encargado del manejo y funcionamiento del área, necesidades de libros por partes de las jefaturas de áreas, docentes y alumnos. Responde directamente al Director General de la institución.

Secretaria de Primario 1(uno) y **Secretaria de Secundario** 2 (dos), realizan el apoyo administrativo a la gestión. Atención a padres, docentes, alumnos, coordinar asistencias, elaboración de papelería a presentar a DIPE, notas, entre otras.



Coordinadora de Laboratorio: 1 (uno) es la encargada del funcionamiento del laboratorio de la institución, de la planificación de las actividades, disponibilidad del espacio y tiempos, como así también de la compra y utilización de insumos e instrumentos. Responde en sus funciones a la Jefa de Área de Ciencias Naturales.

Departamento de Contabilidad: 1(uno) Contador es el encargado de la administración del sistema de información contable del colegio (registro contable, cobros, pagos, entre otros), además es el responsable de la liquidación de sueldos, efectuar el contrato de trabajo, y explicar a los ingresantes los pasos y papelería de exigencia legal para celebrar la relación laboral. El mismo responde directamente a la comisión Directiva y al Director General.

El profesional cuenta con el apoyo de una administrativa quien realiza actividades de apoyo a las diferentes tareas, entre ellas atención al público, entrega formal de recibos y cobros de cuotas.

Guardia: es el encargado de la vigilancia de la institución, entrada y salida de vehículos del predio, además de brindar información a quienes ingresan al colegio.

Personal No Docente y de Mantenimiento: Existe 1(uno) personal encargado del mantenimiento de la instalación del colegio, además de contar con 3 (tres) personas encargadas de la limpieza e higiene del Colegio. Las mismas responden al Director General. (Anexo G Organigrama de la Institución Educativa).

5.3.2 Infraestructura

El colegio cuenta con edificios propios para nivel inicial, primario y secundario, salón de usos múltiples, biblioteca, dos salas de informática, laboratorios y comedor, desarrollados en un predio de 4,5 ha. Conjuntamente con el campo de deportes, para las diferentes actividades que se desarrollan, y un estacionamiento interno, para toda la comunidad que favorece la entrada y salida de vehículos garantizando la integridad física y el personal de guardia para garantizar la seguridad de todos los miembros de la institución.

La capacidad áulica establecida es de 25 alumnos como máximo por curso. Procurando que exista una relación equilibrada entre ambos sexos. En cuanto al sistema de información la institución cuenta con servicio de internet a través de todos sus equipos de computación como así también con wi-fi en todo el predio.

6. Requerimientos del Puesto de Trabajo: Docente.²³

6.1 Perfil del Docente:

✚ Comprenderán el valor del testimonio personal de la vida en la formación de la conciencia moral de los educandos. Recordarán que en todo momento y lugar son educadores.

✚ Tomarán conciencia de que su presencia en las actividades culturales, sociales, y deportivas que organiza el colegio forma parte su actividad docente.

²³ Colegio San Ignacio. (2005) Manual de la Comunidad. Río Cuarto. Cba.



- ✚ Tomarán conciencia de que la dinámica actual de la historia exige un nuevo tipo de educación, por lo tanto, pondrán especial énfasis en la tarea educativa, integral y personalizada.
- ✚ Valorarán el proceso de reflexión y evaluación permanente sobre su acción educativa y pedagógica, en coherencia con los objetivos de la institución.

6.2 Condiciones básicas:

6.2.1 Personales:

- ✚ Observar en su trabajo y en su vida de relación una conducta intachable.
- ✚ Tener prestigio personal que lo habilite para ejercer la debida autoridad ante el alumno.
- ✚ Poseer madurez de juicio.
- ✚ Practicar la tolerancia, el respeto y la solidaridad, para con sus directivos, colegas, alumnos y padres.
- ✚ Poseer capacidad de autocrítica.
- ✚ Cuidar de su imagen en cuanto al decoro personal ante los alumnos y demás miembros de la comunidad educativa.

6.3.1 Profesionales:

- ✚ Poseer la adecuada formación profesional – conocimiento disciplinar y didáctico-pedagógico – y perfeccionarla de manera frecuente.
- ✚ Adherir a los objetivos de la Institución expresado en el presente documento.
- ✚ Respetar los acuerdos surgidos de la reflexión y discusión con sus colegas y directivos.
- ✚ Demostrar en todo momento auténtica preocupación por los alumnos.
- ✚ Demostrar alto sentido de responsabilidad, espíritu de colaboración, iniciativa y actitud de trabajo en equipo.
- ✚ Sentir una firme vocación de docente.

6.3 Normas de Conducta Interna

6.3.1 Horario de Trabajo: las clases se dictan de lunes a viernes, en los horarios preestablecidos por las autoridades de la institución siendo obligatoria la asistencia.

Ingresos y Egresos

Jardín de Infantes: Sala de 3 y 4 años, Ingresos 8,50 hs – Egresos 12 hs.

Sala de 5 años. Ingresos 8,50 hs – Egresos 15,30 hs.

Nivel Primario: Ingresos 7,45 – Egresos 15,30 hs.



Nivel Secundario: Ingresar 7,45 hs – Egresar 16,20 hs

Aclaraciones: por razones de seguridad las puertas del colegio quedarán cerradas a los diez (10) minutos posteriores a los horarios de ingreso: luego de este horario, se deberá pedir autorización al personal de seguridad.

También es de destacar que los docentes poseen diferentes dedicaciones:

Full Time, Part Time, Simple Time. Estos dos últimos adaptarán sus horarios de acuerdo a su cronograma y/o planificación de las necesidades de la institución u personales a tendiendo a las necesidades cambiantes.

6.3.2 Asistencia: Debe cumplir perfectamente con el horario establecido por la empresa. En caso de no poder asistir o retirarse de su trabajo, deberá notificar a su superior para solicitar el permiso correspondiente.

6.3.3 Aspecto Personal: Debe estar a tono con la Institución Educativa, brindando una buena imagen, vistiendo ropa adecuada, buena higiene personal, entre otros aspectos que nos caracterizan y nos distinguen como colegio. Es importante que la vestimenta sea apropiada pero a la vez cómoda para realizar sus tareas.

6.3.4 Disciplina: La misma es concebida como el respeto y cuidado de la comunidad y sus bienes: el fiel cumplimiento de las normas de convivencia y organización contenidas en el manual.

6.3.5 En lo referente a Internet y el uso de los sistemas de información: El colegio provee acceso a Internet para sus empleados, con el propósito de facilitar la investigación y el intercambio de informaciones relativas al conocimiento, la creatividad y la comunicación. Además se deberá aplicar discreción en el uso de materiales y/o herramientas suministradas por la organización, como por ejemplo, teléfonos y fotocopiadoras.

En cuanto a los equipos informáticos o software: Está permitido el uso de elementos informáticos ajenos a los instalados, registrados, verificados y controlados por el Departamento de Tecnología, pero se los deberá registrar a través de su IP, para su correcto funcionamiento y control.

Como integrante de nuestra comunidad educativa deberás experimentar y poner en práctica cotidianamente las siguientes normas de conducta:

- ✦ **Confidencialidad:** Debe guardar absoluta confidencialidad de su gestión de trabajo y mantener resguardados todos los documentos, a fin de evitar su extravío y el que personal no autorizado conozcan su contenido.
- ✦ **Cordialidad y empatía:** Significa ponerse en el lugar de los padres y alumnos, y obtener el fin de alcanzar el equilibrio en cualquier acuerdo o conflicto.
- ✦ **Confiabilidad:** gestionar en forma clara y precisa la demanda de los alumnos.
- ✦ **Pro actividad:** adelantarse a las necesidades de alumnos, padres, directivos y superar las expectativas de los mismos.
- ✦ **Calidad de Servicios:** Debe mantener en todo momento buenas relaciones con el personal y el cliente, además, de atender las tareas encomendadas con responsabilidad y eficiencia. Ningún empleado podrá dar o recibir dinero o regalos que puedan interpretarse como propina, ni incidir o beneficiarse de gastos de representación excesivos con un cliente.



✚ Presentar la papelería obligatoria: ejemplo de ello la planilla de incompatibilidad horaria en caso de trabajar en otra institución educativa (máximo de horas cátedras 31 (treinta y uno))

Beneficios Socioeconómicos

La institución educativa garantiza los siguientes beneficios socioeconómicos:

- ✚ Pago del sueldo básico.
- ✚ Pago de aguinaldo en sus respectivos momentos, julio y diciembre.
- ✚ Vacaciones pagas por antigüedad en el cargo o proporcionalmente a los días trabajados, en caso de no acceder a ese sistema de cálculo. Además, se garantiza el periodo vacacional en época de verano.
- ✚ Presentismo.
- ✚ Seguro médico, de vida y accidentes personales, pagados el 100% por la empresa.

En todos y los restantes casos no contemplados en este manual se aplica la Ley de Contrato de Trabajo. El mencionado detalle es especificado en el proceso de inducción general propiciado por el departamento contable.

7. Inducción específica al puesto de Docente: Caso Área Business.²⁴

En el transcurso de esta fase de inducción, Ud. recibirá toda la información necesaria para que pueda desempeñarse en tu nuevo puesto de trabajo: "Docente del Área de Business", además se le proveerá aquella información útil para el desarrollo normal y su correcto desenvolvimiento en la institución educativa.

El proceso de inducción cuenta con tres etapas: Una correspondiente a la inducción general que se efectúa la primera semana donde se efectúan los pasos anteriormente mencionados, recepción, charla con el directivo, presentación a los compañeros, entrega del manual de inducción, enunciación de aspectos formales del trabajo, entre otros. En esta fase leerás el material y sanearás las dudas al respecto en cualquiera de los contenidos existentes. A continuación se inicia en el término de 15 (quince) días el proceso de inducción específico que se desarrolla en dos etapas:

Etapas de Inducción Específica: Es la etapa donde el nuevo empleado toma contacto definitivamente con el "guía" en este caso es el Jefe del Área de Business o cualquier/a otro docente responsable de los diferentes departamentos (autoridad directa a la que responde).

Los pasos se detallan a continuación:

Primera Semana

En primera instancia se desarrollan los siguientes temas:

- ✚ Rol del docente en el área de Business y/o Empresa y Gestión.
- ✚ Objetivos generales y específicos del departamento.

²⁴ Se expone el puesto en el Área de Business a modo de ejemplo ya que la mayoría de las áreas tienen características similares. Aquellas diferencias serán expuestas. Relevamiento y Entrevista con el Jefe del Área de Business. Agosto 2010. Colegio San Ignacio. Río Cuarto. Cba.



✚ Reunión y presentación del equipo de trabajo (docentes pares que desarrollan su actividad en las materias del departamento en la modalidad del idioma en español e inglés).

✚ Materias que se dictan en el departamento: Business Segundo, Tercero, Cuarto Año, (en este último año el alumno puede optar rendir la materia Business en el Programa Internacional IGCSE), y en quinto y sexto año se dictan las materias Business y Tecnología de Gestión) (en este último año el alumno puede optar por rendir la materia y diploma del Bachillerato Internacional).

Etapas B de inducción Específica:

Segunda Semana

En esta segunda semana se explicarán las tareas a realizar, el jefe inmediato o compañero guía designado al efecto, explicará paso a paso las tareas que componen el rol del docente en el área. Es clave efectuar una explicación que sea clara para evitar cualquier inconveniente, para ello se puede utilizar videos, materiales explicativos o demás programas usados por la empresa.

Además se realizará una exposición de las pautas de cumplimiento y los derechos que posee como docente, entre ellas:

- ✚ Programas y contenidos de la asignatura.
- ✚ Planificaciones (Fundamentos, nociones básicas, objetivos, contenidos, plan de acción para el desarrollo de los mismos).

Los programas y planificaciones se deberán presentar por a Secretaria del Nivel Medio con copia al Jefe de Área a finales del mes de marzo. (Impresos y una copia digital). Se desarrollarán contenidos teóricos y prácticos, y estudio de Casos, como modalidad frecuente de trabajo.

- ✚ Entrega de Guía para exámenes internacionales BI y IGCSE.
- ✚ Entrega de Guías de Casos de Estudio y explicación.
- ✚ Entrega del Código digital para la carga virtual de notas de la asignatura.

✚ Evaluación: La institución adopta un sistema de evaluación a través de criterios con niveles de logros, con el objetivo de mejorar el sistema de calificación que el alumno obtiene en cada período. En anexo K Criterios de Evaluación.

El año académico se divide en tres trimestres, donde se deberían tomar como mínimo tres evaluaciones (escritas y orales), las mismas serán evaluadas con niveles de logros a los cuáles al terminar el trimestre se obtendrá una calificación por el sistema estadístico de moda, mediana y de no generarse a criterio del docente y/o evaluación más representativa (se debería planear que sería la última evaluación del período).

Además se toman dos veces al año evaluaciones y/o proyectos integradores en los meses de Junio y Diciembre, ambas calificaciones se promedian con el segundo y tercer trimestre.



Resultados Posibles

Si el alumno obtiene calificación 6 o más en todas las instancias su condición es aprobada.

Si el alumno desaprueba alguna de las instancias con una calificación menor a 6, pero aprueba la calificación final del Tercer Trimestre y su calificación final es mayor a 6 su condición también es aprobado. En cambio si el alumno independientemente obtuviera una calificación menor a 6 su condición es de reprobado.

Aclaraciones: Puede ocurrir que el alumno obtenga una calificación mayor a 6, pero no alcanza a aprobar la calificación final del tercer trimestre, entonces el alumno esta reviste la condición de desaprobado.

Aquellos alumnos que no alcanzan a aprobar, ¿Cuáles son las instancias posteriores?

Coloquio a desarrollar una vez finalizada el año académico, y luego del período de una semana de consulta en el mes de diciembre, se toma según fija secretaria administrativa una fecha para instancia evaluatoria, donde se toma la etapa que el alumno no alcanzo o los contenidos de la misma que el docente creería conveniente, esta etapa es instancia oral. Salvo que el docente decida realizarla en forma escrita y expresa.

Aquellos alumnos que obtuvieran calificación final menor a 4 (cuatro) deberán rendir el programa completo en el mes de Febrero (examen previos regulares escrito y oral). También el alumno puede presentarse en condición previo libres (en esta modalidad es similar a lo anteriormente mencionado).

Aclaraciones: Cada vez que el alumno se presenta en instancia de Coloquio y/o exámenes previos regulares o libres el docente deberá solicitar Permiso de Examen del alumno otorgado por secretaria y Documento Nacional de Identidad.

En anexo H se expone un gráfico representativo a modo de ejemplo.

Además en esta etapa se hará entrega de elementos y manuales de seguridad e higiene laboral, elementos de trabajo (fibrones, carpetas, hojas, llave de las aulas, locker de la sala de profesores, entre otros). En este mismo acto se explica cuál es el aula de trabajo, en forma conjunta el horario de trabajo, las llaves del aula).

Deberes y responsabilidades del docente del área.

- ✚ Entregar las planificaciones con copia al responsable del departamento.
- ✚ Cargar calificaciones al finalizar el trimestre y evaluaciones integradoras e instancias finales.
- ✚ Llenar los cuadernos de notificaciones de los alumnos a los padres y completar el libro de Temas que se encuentra en el aula con el avance de las actividades.
- ✚ Completar la solicitud en el libro de evaluaciones escritas con 10 (días de anticipación), no se pueden tomar más de 2 (dos) evaluaciones diarias escritas.
- ✚ En caso de necesitar equipos (notebook, cañón, proyector) o la sala de videos e informática deberá pedir con antelación la misma a secretaria.

- ✚ Controlar la cantidad de alumnos en el curso y la correcta vestimenta, según lo expuesto en el manual de la comunidad.
- ✚ Efectuar el pedido formal y presentar al jefe de área el proyecto para realizar una visita a una empresa.
- ✚ Entregar en los plazos solicitados por secretaria las copias para las evaluaciones o proyectos integradores.
- ✚ Notificar el grado de avances en el desarrollo de contenidos de la asignatura.
- ✚ Informar (por comunicación oral o escrita en el cuaderno de Tutores, Jefe de Área y/o Director General cualquier inconveniente en lo relacionado a incumplimiento de los alumnos de las normas de convivencia y solicitar las sanciones correspondientes, según lo expuesto en el Manual de la Comunidad de la Institución.
- ✚ Concurrir a las diferentes reuniones de área y/o plenarios que fije la misma o la institución educativa.

Etapa C de inducción Específica:

Esta última semana es donde se desarrollarán sus primeros pasos, efectuar ensayos, para constatar y dejar asentado tus conocimientos y de haber recibido suficiente capacitación para iniciar tus tareas en tu puesto de trabajo. Es la aclimatación al puesto de trabajo, y al entorno organizacional. Además de realizar las consultas pertinentes sobre aspectos relacionados a la materia, área y organización.

A continuación se expone en forma esquematizada el desarrollo de las diferentes fases de inducción:



Aclaraciones: En lo referente al tiempo de ejecución del proceso de inducción el mismo está sujeto a las siguientes características:

- ✚ Mes de Ingreso a la Institución Educativa (Preferentemente se debería realizarlo en el mes de Febrero), pero es conocido que suelen surgir eventualidades lo que adelantarían los tiempos de ejecución si el alta laboral se produce en otro momento del calendario escolar.



- ✦ Características del Personal ingresante: Experiencia, Formación y/o perfil docente, si tenía antigüedad en la institución, entre otros aspectos.

8. Evaluación del Programa de Inducción:

El objetivo de la presente etapa: es permitir que como nuevo personal de nuestro staff pueda colaborar en aspectos relacionados a nuestra gestión, a tal efecto le solicitamos que complete el cuestionario que tiene como fin verificar el proceso de inducción y a la vez nutrimos de los aportes, o si existiera alguna desviaciones realizar los ajustes pertinentes del mencionado proceso. Desde ya muchas gracias por su colaboración. (Anexo I Cuestionario de Evaluación del Proceso de Inducción)

9. Culminación del Período de Inducción

Felicitaciones, has completado con éxito el programa de inducción, es nuestro deseo que la experiencia laboral en el Colegio San Ignacio de Loyola resulte agradable, positiva, y que permita alcanzar los objetivos personales e institucionales.

Director General
Colegio San Ignacio
Firma

VicePresidente
Comisión Directiva
Firma

Presidente
Comisión Directiva
Firma



Conclusión

En el presente trabajo se desarrollan aquellos aspectos generales del proceso de la administración de recursos humanos, y en particular las etapas y el diseño de los programas de inducción de personal. En ellas se exponen contenidos teóricos que hacen hincapié en la importancia que revisten los programas de orientación de la fuerza laboral en la vida de las organizaciones y en particular como herramientas para la gestión racional de directores y/o administradores.

Posteriormente se presentó un estudio de caso a una Institución Educativa de la ciudad de Río Cuarto, esto permitió aplicar una metodología de trabajo para realizar un análisis real a una Asociación Civil, en lo que se refiere a los procesos de orientación laboral.

Para realizar la correspondiente investigación y observación se procedió a implementar un plan de acción donde se desarrollaron las etapas de relevamiento, diagnóstico y propuestas relacionadas a los programas de inducción en el colegio.

El mencionado análisis permitió exponer las principales características que poseen los procesos de orientación de la fuerza laboral, permitiendo emitir un juicio sobre los beneficios y falencias de la implementación de los mencionados programas.

El colegio lleva a cabo un proceso de inducción del personal docente de carácter mixto, formal e informal, cumpliendo los pasos básicos relacionados a la recepción, presentación de sus compañeros y visita a la institución. Además existe conformidad del personal en lo referente a las condiciones edilicias óptimas para el desarrollo de sus funciones, y en particular la gran predisposición y desempeño de los jefes de áreas que los conducen a los ingresantes en sus primeros pasos en la organización.

Es de destacar que todo proceso formal e informal, muchas veces deja de lado contenidos básicos e indispensables para gestionar la inserción laboral, entre ellos se observa la ausencia de un manual de inducción para el puesto de docente del nivel secundario, el mismo es reemplazado por guías, programas, manual de la comunidad pero muchas veces no cumplen con su rol específico, de esta forma no permite constituirse en el documento de consulta permanente, permitiendo agilizar los procesos de socialización y/o colaborar con los mismos. Cuando ello se produce los programas de inducción pierden fuerza convirtiéndose en un acto de carácter formal, donde es más importante contar con un docente desarrollando las clases, que el de permitir ingresar a la institución educativa de una forma más relajada, y aprovechando el principal objetivo de la inducción, brindar al trabajador una efectiva orientación e inserción al puesto, a su equipo de trabajo y a la institución educativa.

Otro aspecto a destacar es el momento del año donde se realizan los procesos de inducción, si el mismo no se efectúa a comienzos del período lectivo, la Asociación Civil no cuenta con el tiempo lógico y acorde para que el nuevo docente se incorpore y pueda tener un parámetro más acabado del colegio, del rol que tiene como formador, de sus responsabilidades y deberes. Este es el preciso momento en el cual se alcanza el mayor nivel de expectativas de los recursos humanos y donde se pueden materializar los beneficios personales y organizacionales. Además este período debe contar con la participación permanente de los directivos de la organización e involucrar a todo el personal de la empresa, ya que de ellos depende su planeación, implementación, cumplimiento y evaluación.



Una correcta implementación en el diseño y la ejecución del programa de inducción permitirán mejorar la calidad de la comunicación interna, consolidar las relaciones interpersonales, evitar superposición de tareas, mejorar el desempeño y compromiso, mayor sentido de pertenencia a la institución, reducir los niveles de estrés, ansiedad y nerviosismo en los nuevos empleados, todo ello contribuirá a favorecer la capacitación facilitando el aprendizaje a través de la socialización.

Para dar continuidad a los procesos de orientación laboral, para afianzar y consolidar estas acciones, se propone que la inducción se realice en forma completa en sus dos etapas general y específica. Ambas favorecen a la integración rápida y efectiva de las personas a la institución educativa, permite al docente familiarizarse con el entorno, sus colegas, conocer los valores institucionales, y alinear a la persona con la visión, misión, cultura, y objetivos organizacionales.

Además se sugiere la incorporación del manual de inducción como instrumento eficaz para acompañar y dar cumplimiento a los procesos de inserción especialmente en la etapa de inducción específica y como material de consulta permanente del personal de la institución educativa, el mismo refuerza y amplía la información que reciben los recursos humanos en las etapas de reclutamiento y selección; y se constituye en una de las vías de comunicación para la presentación del nuevo trabajador a la empresa y viceversa, ayudando a su adaptación e integración.

Desde que nacemos, nos desarrollamos como personas mantenemos vínculos con organizaciones, necesitamos de ellas y estas de personas, surgen procesos de atracción mutua, de comunicación e interinfluencia. Las empresas necesitan atraer y seleccionar personal capaz de ejecutar las acciones empresariales y los individuos atraen y seleccionan a las instituciones en función de la información que cuentan o de las opiniones de colegas. Pero para poder afianzar esta relación es imprescindible el rol que cumplen los procesos de inducción en el conocimiento mutuo, el de recibir acciones de orientación con el fin de habituarlos al puesto de trabajo, a su entorno y a la organización.

Como alcanzar las metas, los objetivos, la búsqueda de la productividad, realizando una inserción y orientación de la fuerza laboral desde el momento inicial, como lo menciona Peter Senge en su obra, las instituciones deben estar abiertas al cambio y el aprendizaje. Aquellas organizaciones inteligentes enfrentarán el éxito si sus recursos humanos están dispuestos a enfrentarlos y quienes los guían sean capaces de orientarlos. Entonces los procesos de inducción se toman claves y se convierten en elementos fundamentales sobre los que se sustentan las estrategias concernientes a la gestión racional de los recursos humanos, no existe una persona que ingresa a la institución que no necesite recibir acciones de orientación.

Y es pertinente para cerrar este tema presentar o traer un pensamiento de Jasmine Gilman, "No esperes por el momento preciso. Empieza ahora. Hazlo ahora. Si esperas por el momento adecuado, nunca dejarás de esperar. "





Bibliografía

- + Blake, Oscar Juan. (2003). La capacitación – Un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Cuarta Edición. Argentina.
- + Bohlander, George (2001). “Administración de Recursos Humanos”. Decimosegunda edición. Editorial Thomson.
- + Chiavenatto, Idalberto (1999) “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, Colombia.
- + Dessler, Gary (1996) “Administración de personal”, Prentice hall, México.
- + Ernest y Young Consultores. “Manual del Director de Recursos Humanos - Selección de Personal”. Material de Estudio de la carrera Administración Estratégica de Recursos Humanos. Universidad Nacional de Río Cuarto (2009).
- + Macionis John y Ken Plummer (1999). “Sociología”, Prentice Hall. España.
- + Mondy y Noe (1997) “Administración de Recursos Humanos”, Prentice Hall, México.
- + Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, Bryan Smith. La danza del Cambio.(2002). Colombia. (Grupo Editorial Norma).
- + Reina, María Paz Andrés. (2001). Gestión de la formación en la empresa. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.). Madrid.
- + Robbins, Sttephen (1996) “Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica”, Prentice Hall, México.
- + Siliceo, Alfonso, (2006), Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa . México,
- + Soler, César Eduardo. (2010) Ideas para investigar. Proyectos y elaboración de tesis y otros. Trabajos de investigación. Editorial Homo Sapiens. Colección Educación. Argentina.

Otras Fuentes

- + Colegio San Ignacio. (2005) “Manual de la Comunidad”. Río Cuarto. Argentina.
- + Políticas de inducción y reinducción. Circular nº 9 y 10 (2004), Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.




Universidad Nacional de Río Cuarto
Facultad de Ciencias Económicas
Especialidad en Dirección Estratégica de Recursos Humanos



ANEXOS



Anexo A – Ficha de Evaluación y de Verificación en el Proceso de Inducción General.²⁵


 Colegio San Ignacio	Formulario de Evaluación: Proceso de inducción general		Legajo:
			Fecha de Alta: _ / _ / _
Apellido y Nombres _____			
Área: _____ Cargo: _____			
Componentes de la Inducción General			Fecha
Historia y evolución de la organización, Estructura.			
Descripción del puesto de trabajo, condiciones de trabajo, expectativas de desarrollo			
Políticas internas y externas			
Otros			
Firma: _____			
Trabajador incorporado		Responsable de la Inducción General	

 Colegio San Ignacio	Formulario de Lista de Verificaciones			Legajo:	
				Fecha de Alta: _ / _ / _	
Apellido y Nombres Trabajador _____					
Área: _____ Guías: _____ Cargo: _____					
Lista de verificación		+/-	Fecha	Firma empleado	
Historia y evolución de la organización, Visión, Objetivos, Misión.					
Política institucional, reglamentos, normas, entre otros.					
Estructura (Organigrama, Descripción del Puesto)					
Presentación de compañeros y jefes					
Descripción del puesto de trabajo					
Condiciones de trabajo, desarrollo profesional, Capacitación Docente					
Visita a la organización, Video Institucional.					
Entrega de elementos					
Observaciones:					
Firma: _____					
Responsable de la inducción					

²⁵ Elaboración de Formularios según adaptación de los autores consultados en este trabajo: Gary Dessler, en su libro "Administración de personal", octava edición; Bohlander, Sherman y Snell en "Administración de recursos humanos", decimosegunda edición.



Anexo B – Ficha de Evaluación y de Verificación en el Proceso de Inducción Específica.²⁶


 Colegio San Ignacio	Formulario de Evaluación: Proceso de inducción Específica		Legajo:
			Fecha de Alta: _ / _ / _
Apellido y Nombres _____			
Área: _____ Cargo: _____			
Componentes de la Inducción Específica			Fecha
Presentación del Jefe de Área y/o equipo de trabajo.			
Objetivos del área, Estructura, Materias, Contenidos y Criterios de Evaluación.			
Programas de Capacitación, desarrollo y evaluación del personal			
Funciones, Responsabilidades del rol de docente			
Higiene y seguridad laboral			
Entrega de Materiales (Guías, Programas, Manuales, entre otros).			
Firma: _____			
Trabajador incorporado		Responsable de la Inducción Específica	

 Colegio San Ignacio	Formulario de Lista de Verificaciones			Legajo:
				Fecha de Alta: _ / _ / _
Apellido y Nombres Trabajador _____				
Área: _____ Guías: _____ Cargo: _____				
Lista de verificación <small>(Modelo ejemplo: Se podría especificar más cada uno de los elementos de la lista de verificación).</small>		+/-	Fecha	Firma empleado
Presentación del Personal del área y/o equipo de trabajo				
Objetivos del área, Estructura, Materias, Contenidos y Criterios de Evaluación.				
Programas de Capacitación, desarrollo y evaluación del personal				
Funciones, Responsabilidades del rol de docente				
Higiene y seguridad laboral				
Entrega de Materiales (Guías, Programas, Manuales, entre otros).				
Objetivos del área, Estructura, Materias, Contenidos y Criterios de Evaluación.				
Programas de Capacitación, desarrollo y evaluación del personal				
Observaciones:				
Firma: _____ Responsable de la inducción Específica				

²⁶ Elaboración de Formularios según adaptación de los autores consultados en este trabajo: Gary Dessler, en su libro "Administración de personal", octava edición; Bohlander, Sherman y Snell en "Administración de recursos humanos", decimosegunda edición.



Anexo C – Encuesta de Evaluación

 Colegio San Ignacio	<h2>Encuesta Evaluación</h2>	Legajo: Fecha: / /
Apellido y Nombres Trabajador _____		
Área: _____ Cargo: _____ Responsable del Proceso: _____		
Preguntas a Responder:		
1. ¿Recuerda la misión, visión y objetivos institucionales? Mencione los mismos.		
_____ _____ _____		
2. ¿Cuál es el objetivo del área de trabajo? Y Explique brevemente su tarea, funciones responsabilidades en el departamento.		
_____ _____ _____		
3. ¿Cuáles son los puntos y/o contenidos del programa que necesitarían mayor explicación?		
_____ _____ _____		
4. ¿Encontró fortalezas y debilidades en la empresa y/o puesto de trabajo, que desee destacar?		
_____ _____ _____		
5. A su entender ¿Qué opinión le merece la ejecución del programa de inducción? y ¿y el rol del guía del programa?		
_____ _____ _____		
6. ¿Considera que el tiempo de ejecución del programa de inducción fue apropiado? ¿Qué tiempo recomendaría?		
_____ _____ _____		
7. Observaciones que considere necesarias.		
_____ _____ _____		



A continuación se exponen cuestionarios que se efectuaron a los directivos, jefe de área, docentes de la institución educativa, el objetivo fue el de conocer información general de la institución educativa bajo estudio e información específica de programas de inducción.

De esta forma se realizó el relevamiento, diagnóstico y la posterior propuesta de elaboración del manual de inducción y orientación de la fuerza laboral.

Anexo D: Cuestionario: Entrevista de Información general

Apellido y Nombre de la Persona _____ **Cargo:** _____

Fecha de la Entrevista:

- ✦ ¿Qué actividad realiza la empresa – Historia de la Institución?
- ✦ ¿Cómo definen a su misión y a su visión?
- ✦ ¿Tienen definidos objetivos generales y específicos por área? ¿Cuáles son?
- ✦ ¿Cuáles son sus planes de acción o estrategias para alcanzar esos objetivos?
- ✦ ¿Cómo se organizan jurídicamente y cuál es su estructura organizativa?
- ✦ ¿Tienen un organigrama definido? ¿Es entregado a los empleados? ¿Estos lo conocen?
- ✦ ¿Sufrieron cambios organizativos desde su constitución? ¿Qué cambios importantes implementaron?
- ✦ ¿Poseen manual de funciones y de procedimiento?
- ✦ ¿Tienen definido normas de conducta, sanciones o manuales de disciplina?
- ✦ ¿Cómo toman conocimiento los empleados de la existencia de los mismos?
- ✦ ¿Poseen manuales o tienen definidas normas de seguridad e higiene laboral?
- ✦ ¿Cómo transmiten información organizativa a los empleados? ¿Cómo se comunican con ellos? ¿Efectúan reuniones con los miembros de la empresa?



Anexo E: Cuestionario: Entrevista de Información específica

Apellido y Nombre de la Persona _____ Cargo: _____

Fecha de la Entrevista

- ✦ ¿Poseen programas de inducción formales y/o acciones de orientación laboral?
- ✦ ¿Cómo realizan la contratación del personal?
- ✦ ¿Cómo toma conocimiento el empleado sobre derechos y deberes que el competen, asuntos contractuales, vacacionales y demás?
- ✦ ¿Cuentan con una planificación de tareas de selección, reclutamiento, contratación y orientación a la nueva fuerza laboral?
- ✦ ¿Qué pasos efectúan para la integración del nuevo personal contratado?
- ✦ ¿Entregan algún documento, escrito o información de la empresa a los nuevos empleados?
- ✦ ¿Cómo transmiten la información que el empleado necesita para comenzar con sus tareas?
- ✦ ¿Quién es el encargado de darle la bienvenida a un nuevo empleado?
- ✦ ¿Cómo acontece el primer día de trabajo del nuevo empleado?
- ✦ ¿Tienen definida alguna rutina?
- ✦ ¿Cómo toma conocimiento el nuevo empleado de su puesto de trabajo y de los elementos necesarios para su tarea?
- ✦ ¿Cómo efectúan el control de las tareas efectuadas por el nuevo empleado?
- ✦ ¿Consideran que toda la información que se le suministra a los empleados es el necesario para sus tareas? ¿Que cambiarían?
- ✦ ¿Reciben sugerencias, opiniones y/o planteos del personal sobre las tareas asignadas? ¿Normalmente desarrollan las tareas tal cual se las requiere?
- ✦ ¿Qué tiempo se requiere para que el nuevo empleado se adecue a su puesto de trabajo?



Anexo F: Cuestionario: Sobre su Ingreso a la Institución.

(Complete con una cruz la opción que sugiere)

Fecha de Realización de la Encuesta:

Cargo: _____ Fecha de Ingreso: _____

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar un relevamiento para conocer cómo se produjo su ingreso a la institución educativa o su aclimatación al puesto de trabajo.

A) Proceso de Inducción:

a.1) Se le suministró información general de la empresa en cuanto:
(Historia, Objetivos, estructura, políticas, normas, misión y visión):

SI

NO

a.2) Se le dio la bienvenida a su ingreso:

SI

NO

a.3) Se le informó con relación a:

(Deberes, derechos, reglamentos interno, normas de conducta, entre otros):

SI

NO

a.4) Recibió la documentación del Programa de Inducción. (En caso de contestar la Opción "NO" contestar la pregunta a.5). Caso contrario dirigirse a la pregunta a.5.

SI

NO

a.5) Si no recibió un manual de inducción, que documentación se le proporcionó.

Manual de la Comunidad

Guías de la Materias y/o

Otros: _____

a.6) Recibió charlas generales y/o específicas de orientación que le resultaron útiles para su trabajo:

SI

NO

B) Ejecución del programa de inducción:

b.1) El espacio físico, las reuniones y material didáctico en cada fase del programa fue:

Excelente

Bueno

Regular

Malo

b.2) En lo relacionado al tiempo designado para la ejecución del programa de inducción fue:

Excelente

Bueno

Regular

Malo

C) Sobre los responsables del programa:

c.1) El manejo de los temas tratados por parte del responsable fue:



c.2) La explicación y predisposición hacia los temas por parte de los responsables fue:

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

c.3) Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo:

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

D) ¿Cuáles de estos aspectos a su criterio mejora el manual de inducción?

Estrés	Rendimiento	Comunicación	Motivación	Otros, Cuentas	
--------	-------------	--------------	------------	----------------	--

E) Aspectos Generales

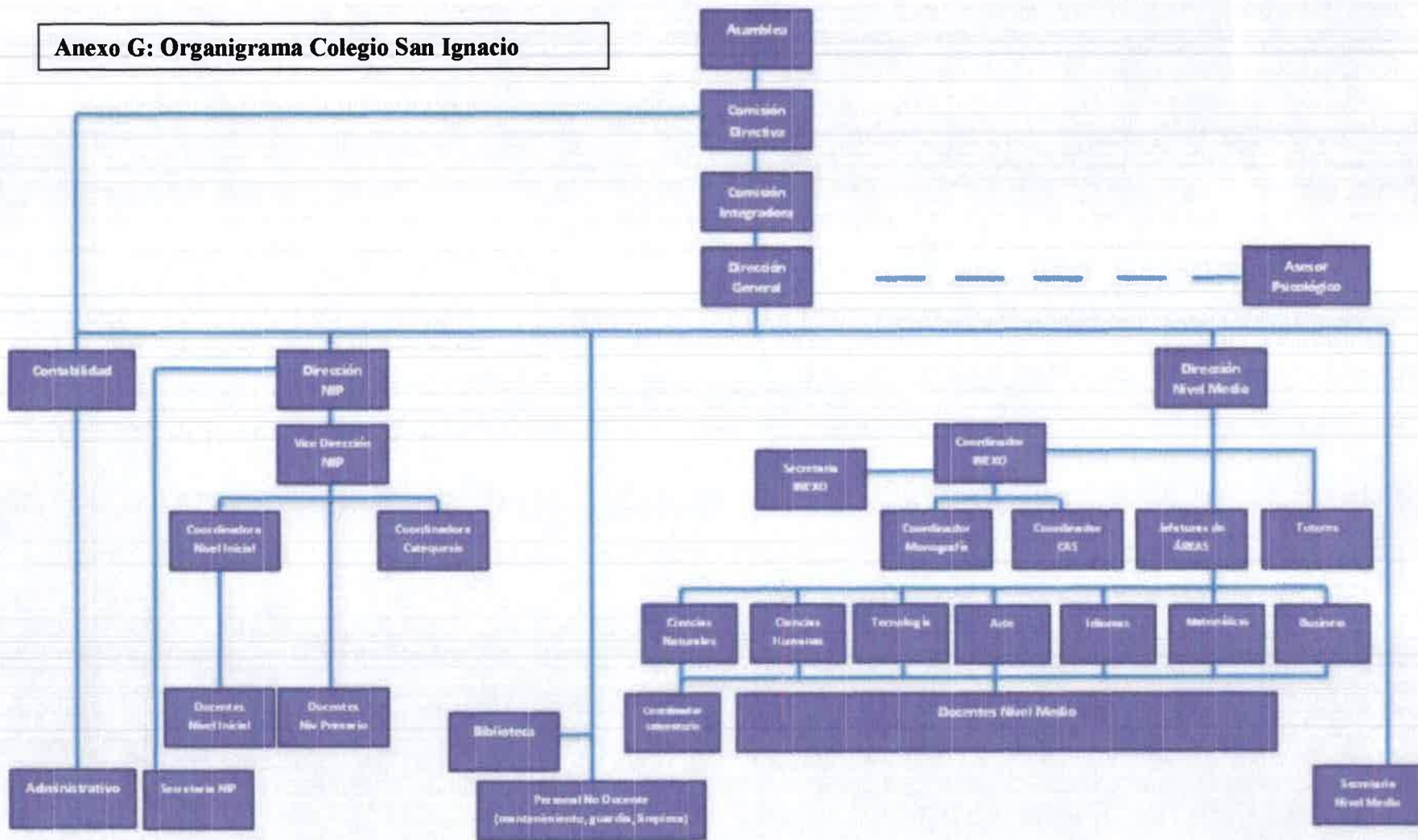
d.1) ¿Qué aspectos positivos encuentra en este programa de inducción?

d.2) ¿Cuáles son los aspectos negativos que encuentra?

Gracias.
Colegio San Ignacio de Loyola.



Anexo G: Organigrama Colegio San Ignacio





Anexo H: Gráfico representativo de situaciones de instancias de evaluación.

Calificación 1 Trimestre	2 Trimestre	Evaluación Integradora	Calificación 2do Trimestre	3 Trimestre	Evaluación Integradora	Calificación Tercer Trimestre	Calificación final	Condición Final
A	A	A	A	A	A	A	Promedio Calificación 1, 2 y 3 mayor a 6	Aprobado
D	D	A	A	A	A	A	Promedio Calificación 1, 2 y 3 mayor a 6	Aprobado
D	D	D	D	A	A	A	Promedio Calificación 1, 2 y 3 mayor a 6	Aprobado
A	A	A	A	A	D	D	Promedio Calificación 1,2 y 3 menor a 6	Coloquio
D	A	A	A	A	A	A	Promedio Calificación 1,2, 3 Trimestre menor a 6	Coloquio 1 Trimestre
A	A	D	D	A	D	D	Promedio Calificación 1,2, 3 Trimestre menor a 4	Febrero Previo Regulares
D	D	D	D	D	D	D	Promedio Calificación 1,2, 3 Trimestre menor a 4	Febrero Previo Regulares



Anexo I: Cuestionario de Evaluación del Proceso de Inducción

(Complete con una cruz la opción que sugiere)

a. Proceso de Inducción:

a.1) Se le suministró información general de la empresa en cuanto:
(Historia, Objetivos, estructura, políticas, normas, misión y visión):

SI

NO

a.2) Se le dio la bienvenida a su ingreso:

SI

NO

a.3) Se le informó con relación a:

(Deberes, derechos, reglamentos interno, normas de conducta, entre otros):

SI

NO

a.4) Recibió la documentación del programa:

SI

NO

a.5) Considera que las charlas recibidas fueron útiles para su trabajo:

SI

NO

b. Ejecución del programa de inducción:

b.1) El espacio físico, las reuniones y material didáctico en cada fase del programa fue:

Excelente

Bueno

Regular

Malo

b.2) En lo relacionado al tiempo designado para la ejecución del programa de inducción fue:

Excelente

Bueno

Regular

Malo

c. Sobre los responsables del programa:

c.1) El manejo de los temas tratados por parte del responsable fue:

c.2) La explicación y predisposición hacia los temas por parte de los responsables fue:

Excelente

Bueno

Regular

Malo

c.3) Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo:

SI

NO

d. Aspectos Generales

d.1) ¿Qué aspectos positivos encuentra en este programa de inducción?

d.2) ¿Cuáles son los aspectos negativos que encuentra?

Gracias.
Colegio San Ignacio de Loyola.



Anexo J – Programas Internacionales

Títulos en Inglés:

Universidad de Cambridge

Exámenes ESOL (English for Speakers of other languages)²⁷

Young Learners: 5 y 6 Grado: Estos exámenes están dirigidos a niños de primaria y su principal objetivo es comenzar a exponer a los alumnos a la experiencia del examen internacional. Se evalúan habilidades básicas de la lengua en tres componentes: lectura y escritura, comprensión y producción oral. El sistema de calificación consta de certificados que determinan el nivel de logro de cada alumno en cada habilidad lingüística sin que exista nota de desaprobación.

KET: (key english Test): 6to. Grado – 1er año. Este examen posee tres componentes: lectura y escritura, comprensión y producción oral. Estos componentes evalúan funciones de la lengua y temas tales como: identificación personal, vida diaria, servicios, e tc. KET tiene dos notas de aprobación (pass with merit y pass) y dos de desaprobación (narrow fail y fail).

PET (preliminary english test): 1 año: Este examen está diseñado para cubrir las necesidades básicas del idioma ya sea para comunicarse con nativos de habla inglesa o extranjeros que usen el inglés como lengua internacional. Tiene cuatro componentes: lectura, escritura y producción oral. El sistema de calificación es similar al KET. Se considera que una persona que aprueba el PET puede comunicarse satisfactoriamente en la mayoría de las situaciones diarias tanto en forma oral como escrita.

FCE (First certificate in english): 3 año: Este examen está diseñado para evaluar las cuatro habilidades de la lengua con sus cuatro distintas funciones, en una gama amplia de temas y de un nivel superior al intermedio. El alumno debe demostrar poder usar la lengua inglesa de manera natural ante estímulos situacionales variados. Es un examen muy reconocido en diversos ámbitos tales como empresas, industrias, instituciones educativas. Tiene cinco componentes: lectura comprensiva, composición, comprensión auditiva, entrevista y uso del inglés. El sistema de calificación es el siguiente: aprobación con A (100-80%), B(79-75%), C(74-60%) y desaprobación D (59-55%) E (menos de 55%).

CAE (certificate in advanced English) 6 año: Este examen está diseñado para alumnos de nivel avanzado y que tengan que usar la lengua inglesa para fines académicos y/o profesionales. Se espera que el alumno que rinda este examen pueda adaptar el uso del idioma a una variada gama de situaciones sociales y poder expresar su opinión, dar argumentos de forma culturalmente aceptable. Posee los componentes que el FCE y un sistema de calificación similar.

IGCSE (international General Certificate of secondary education): 4to año – en inglés. Este sistema fue diseñado para otorgar títulos internacionales. Además de ofrecer materias individuales, ofrece un certificado conjunto conocido como el Certificado Internacional de Educación (ICE). Para alcanzarlo el alumno debe rendir 7

²⁷²⁷ Colegio San Ignacio, Apéndice Manual de la Comunidad. 2005. (pág 25).



siete materias del IGCSE, aunque permite que se elijan de manera individual. Las materias a las que podrán presentarse los alumnos serán escogidas por el colegio de acuerdo con las recomendaciones de los docentes. En la actualidad la escuela ofrece, English, Mathematics, History, Sociology, Business Studies, Biology y Español.

BI (Bachillerato Internacional) conocido como el programa internacional de los dos últimos años del secundario, de carácter preuniversitario dependiente de la Organización del Bachillerato Internacional (OBI) organismo constituido dentro de la UNESCO.

Es un programa que asegura rigor y excelencia en los diversos campos de la experiencia humana y sus logros académicos.

Los aspirantes deben cursar las materias que ofrece hoy el colegio:

Lengua A1 (lengua materna o de aprendizaje, incluyendo literatura internacional), Lengua B (segunda lengua en nuestro caso inglés), Individuos y Sociedades: Historia y Business and Management), Ciencias Experimentales (Biology) y Matemáticas.

Se rinden tres de nivel superior (Lengua A y B, Business) dictado de 240 hs de clase, Nivel medio (Matemática, Historia y Biology) dictado de 150 hs de clase.

Además se deberá realizar el cursado del programa CAS (Creatividad, Acción y Servicio) 150 hs, La materia Teoría del Conocimiento TOK (100 hs mínimo), completar un trabajo monográfico de investigación personal

Para obtener el diploma el alumno debe reunir un mínimo de 24 puntos y cumplir con todas las condiciones exigidas. Cada materia califica con una escala de 1 a 7 puntos. Se otorgan diplomas bilingües a los que rindan dos idiomas como lengua materna. Los que deseen pueden rendir certificados parciales por materia, en el cual la nota para aprobar como mínimo es 4 puntos.



Anexo K – Criterios de Evaluación

COLEGIO SAN IGNACIO

ÁREA: BUSINESS STUDIES/EMPRESA Y GESTIÓN

ASIGNATURA: TECNOLOGÍA DE GESTIÓN

Año: 2do –6to

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

A) CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN.

El estudiante debe ser capaz de:

- A.1) Demostrar conocimiento y comprensión de la terminología, conceptos y principios económicos y de la administración empresarial.
- A.2) Demostrar conocimiento y comprensión para identificar los factores sociales, culturales y las consideraciones éticas presentes en las acciones de las organizaciones.

B) COMPRENSIÓN Y APLICACIÓN DE CONCEPTOS. (Análisis).

El estudiante debe ser capaz de:

- B.1) Demostrar comprensión y capacidad para identificar cuestiones relacionadas con el ambiente interno y externo a las organizaciones.
- B.2) Demostrar comprensión y capacidad para aplicar conceptos y principios de gestión administrativa a situaciones y casos reales que condicionan el accionar de los administradores.
- B.3) Analizar la información con el fin de distinguir entre hechos y opiniones.

C) APLICACIÓN DE HABILIDADES.

El estudiante debe ser capaz de:

- C.1) Comprensión y reflexión respecto de las diferentes posturas ideológicas.
- C.2) Elaboración de argumentaciones propias haciendo uso del vocabulario específico de la asignatura.
- C.3) Aplicación de conceptos y principios estudiados a situaciones nuevas, mediante el uso del juicio crítico y objetivo como sustento en el proceso de toma de decisiones.

D) PRESENTACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

El estudiante debe ser capaz de:

- D.1) Obtener, seleccionar, organizar y presentar la información de distintas formas, justificando y evaluando la metodología seleccionada.
- D.2) Utilización y manejo claro de términos gestión contable y administrativa para expresar ideas, conceptos, etc.
- D.3) Producir un trabajo escrito de calidad académica, coherente, con cohesión interna y externa, haciendo un adecuado dominio del lenguaje (lo que implica uso apropiado de las reglas de gramática, sintaxis y signos de puntuación).



A) CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN.

El estudiante debe ser capaz de:

A.1) Demostrar conocimiento y comprensión de la terminología, conceptos y principios económicos y de la administración empresarial.

A.2) Demostrar conocimiento y comprensión para identificar los factores sociales, culturales y las consideraciones éticas presentes en las acciones de las organizaciones.

Nivel de logro	Descriptor
0	El alumno no ha alcanzado el nivel expresado por ninguno de los descriptores restantes.
1-2	El alumno demuestra <i>muy poco</i> conocimiento y comprensión del tema. Usa datos que no son pertinentes o no están debidamente fundamentados; la terminología es incorrecta. No se aprecia comprensión de los temas y sus relaciones. No se incluyen ejemplos, o no son pertinentes. Las explicaciones son superficiales.
3-4	El alumno demuestra un nivel muy <i>limitado</i> del conocimiento y comprensión del tema. Usa datos y hechos en general pertinentes y/o relacionados, y la terminología es satisfactoria. Se aprecia en cierta medida alguna comprensión de los temas y sus relaciones. Se incluyen ejemplos pertinentes, aunque simples. Las explicaciones son sencillas e incompletas.
5-6	El alumno demuestra un nivel <i>satisfactorio</i> de conocimiento y comprensión del tema. Usa datos pertinentes y relacionados al proporcionar la información y la terminología es exacta, apreciándose claridad en comprensión de los temas y sus relaciones. Se incluyen ejemplos pertinentes y detallados. Las explicaciones son adecuadas aunque no están bien desarrolladas.
7-8	El alumno demuestra un nivel <i>bueno</i> de conocimiento y comprensión del tema. Usa datos pertinentes y relacionados al proporcionar la información. Se aprecia un buen dominio de la terminología y una comprensión a profunda de los temas y sus relaciones. Los ejemplos son pertinentes y detallados, incluidos por el alumno para ofrecer mayor claridad en el desarrollo de sus explicaciones.
9-10	El alumno demuestra un nivel <i>excelente</i> de conocimiento y una profunda comprensión del tema, utilizando una gran variedad de datos y hechos al proporcionar la información. Se aprecia un excelente dominio en el uso de la terminología que emplea para demostrar un conocimiento profundo de los temas y sus relaciones. Se incluyen ejemplos pertinentes y detallados, por iniciativa del alumno para proveer explicaciones detalladas y totalmente desarrolladas..



B) COMPRENSIÓN Y APLICACIÓN DE CONCEPTOS. (Análisis).

El estudiante debe ser capaz de:

B.1) Demostrar comprensión y capacidad para identificar cuestiones relacionadas con el ambiente interno y externo a las organizaciones.

B.2) Demostrar comprensión y capacidad para aplicar conceptos y principios de gestión administrativa a situaciones y casos reales que condicionan el accionar de los administradores.

B.3) Analizar la información con el fin de distinguir entre hechos y opiniones.

Nivel de logro	Descriptor
0	El alumno no ha alcanzado el nivel expresado por ninguno de los descriptores restantes.
1-2	Los conceptos e ideas no se han estudiado adecuadamente. El alumno demuestra muy poca comprensión lo que impide una aplicación significativa y pertinente.
3-4	La comprensión de conceptos e ideas es limitada . El alumno demuestra un cierto grado de comprensión del contexto pero no aplica las ideas de modo consecuente.
5-6	La comprensión de conceptos e ideas es satisfactoria . El alumno demuestra capacidad para aplicarlos de modo apropiado y consecuente.
7-8	Se aprecia un nivel bueno de comprensión de conceptos e ideas. El alumno demuestra capacidad para aplicarlos en diferentes contextos, aunque reconoce sus limitaciones.
9-10	Se aprecia un nivel excelente de comprensión de conceptos e ideas. El alumno demuestra eficacia en la aplicación en cualquier contexto, con un profundo espíritu crítico respecto de la pertinencia y las limitaciones de sus conocimientos.



C) APLICACIÓN DE HABILIDADES.

El estudiante debe ser capaz de:

- C.1) Comprensión y reflexión respecto de las diferentes posturas ideológicas.
- C.2) Elaboración de argumentaciones propias haciendo uso del vocabulario específico de la asignatura.
- C.3) Aplicación de conceptos y principios estudiados a situaciones nuevas, mediante el uso del juicio crítico y objetivo como sustento en el proceso de toma de decisiones.

Nivel de logro	Descriptor
0	El alumno no ha alcanzado el nivel expresado por ninguno de los descriptores restantes.
1-2	El alumno demuestra muy poca capacidad para la aplicación de habilidades. Sabe reunir información, pero no es detallada y no siempre es pertinente. Las producciones son básicamente descriptivas o narrativas, con escaso nivel de análisis crítico.
3-4	El alumno demuestra limitada capacidad para la aplicación de habilidades. Sabe reunir y organizar información, no es abundante en detalles aunque es pertinente al tema. Las producciones son narrativas, y se advierte capacidad para elaborar conclusiones sencillas.
5-6	El alumno demuestra una capacidad satisfactoria para la aplicación de habilidades. Sabe reunir y organizar información, de manera detallada y es pertinente al tema. Se advierte capacidad para elaborar conclusiones y juicios aunque con escasa o deficiente fundamentación.
7-8	El alumno demuestra aplicación de habilidades de manera clara y consecuente . Sabe reunir y organizar información, muy detallada y pertinente al tema. Se advierte capacidad para utilizar eficazmente técnicas de análisis , con alguna evidencia de la conciencia crítica , al elaborar conclusiones y juicios fundamentados válidamente.
9-10	El alumno aplica habilidades de manera excelente . Sabe reunir y organizar información muy detallada. Se advierte capacidad para utilizar con gran eficacia técnicas analíticas , y un desarrollo de la conciencia crítica al elaborar conclusiones y juicios válidos y totalmente fundamentados.



D) PRESENTACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

El estudiante debe ser capaz de:

D.1) Obtener, seleccionar, organizar y presentar la información de distintas formas, justificando y evaluando la metodología seleccionada.

D.2) Utilización y manejo claro de términos gestión contable y administrativa para expresar ideas, conceptos, etc.

D.3) Producir un trabajo escrito de calidad académica, coherente, con cohesión interna y externa, haciendo un adecuado dominio del lenguaje (lo que implica uso apropiado de las reglas de gramática, sintaxis y signos de puntuación).

Nivel de logro	Descriptor
0	El alumno no ha alcanzado el nivel expresado por ninguno de los descriptores restantes.
1-2	El trabajo presentado por el alumno carece de una estructura clara y de organización . El contenido no siempre es pertinente y no aparece documentado. La presentación no es buena en general, y los cuadros no están bien presentados .
3-4	El trabajo presentado por el alumno posee una estructura correcta. El contenido es pertinente y la presentación es buena. El material se encuentra documentado en cierta medida. Los cuadros si se han incluido están utilizados eficazmente .
5-6	El alumno ha producido un trabajo bien estructurado y con secuencia lógica . El contenido es siempre pertinente y la presentación es buena y clara. El material se encuentra documentado en detalle, en notas a pie de página y/o bibliografía. Los cuadros incluidos son de muy buena calidad y denotan iniciativa y esmero.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

TIPOS DE CRITERIOS	Asignación de Puntos
Conocimiento y comprensión.	10
Comprensión y aplicación de conceptos. (Análisis).	10
Aplicación de habilidades.	10
Presentación y organización de la información.	6
Puntuación Máxima	36

Calif Numérica	Calificación Descriptiva	Bandas/Niveles de logro	% Acumulado	Puntos
10	Excelente	35 a 36	1	36
9	Muy Bien	32 a 34	0,9	32,4
8	Suficiente	27 a 31	0,8	28,8
7	Bien	23 a 26	0,7	25,2
6	Satisfactorio	19 a 22	0,6	21,6
5	Limitado	15 a 18	0,45	16,2
4	Regular	10 a 14	0,3	10,8
1,2,3	Insuficiente	0 a 9	0,15	(*)

(*) El criterio utilizado se sustenta en función a una distribución proporcional de los logros del alumno

Banda	Calificación
0 a 3	1
4 a 6	2
7 a 9	3

U.N.R.C
Biblioteca Central



69524

60524