

Tecnológico de Costa Rica  
Sede San José



Escuela de Administración de Empresas

Trabajo Final de Graduación  
Grado de Licenciatura en Administración de Empresas  
con énfasis en Recursos Humanos

Propuesta de Actualización de Manual de Inducción  
FINCATEC, S.A.

Elaborado por:  
Araya Castillo Allan  
Araya Ulloa Kattia  
Cordero Rojas Paula  
Matamoros Vargas Josué

Profesor Asesor:  
MBA Carlos Córdoba González

IV Bimestre, 2016

## TABLA DE CONTENIDOS

---

INTRODUCCIÓN .....	1
Presentación .....	1
CAPÍTULO I: GENERALIDADES .....	2
Antecedentes de la empresa .....	2
Historia .....	2
Misión .....	3
Visión.....	4
Valores.....	4
Junta Directiva.....	6
Subsidiarias de FINCATEC, S.A. ....	8
Normativa .....	10
Estructura organizacional .....	12
Organigrama .....	12
Cantidad de personal .....	12
Antecedentes del estudio.....	13
Justificación del problema.....	14
Planteamiento del problema .....	15
Objetivos generales y específicos .....	15
Objetivo general .....	15
Objetivos específicos.....	15
Alcance del proyecto.....	16
Limitaciones del proyecto .....	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	18
Administración .....	18
Definición .....	18
Proceso administrativo .....	18
Eficiencia y eficacia .....	19
Conceptos .....	19
Estructura organizacional.....	20
Definición .....	20
Definición de organigrama .....	20
Gestión del talento humano o administración de recursos humanos .....	20
Definición .....	20
Propósito.....	21
Objetivos.....	21
Proceso de reclutamiento y selección.....	22

Definición de proceso de reclutamiento .....	22
Definición de proceso de selección .....	23
Proceso de integración y orientación .....	23
Definición .....	23
Objetivos.....	23
Proceso de capacitación .....	24
Definición .....	24
Manual administrativo.....	25
Definición .....	25
Objetivos.....	25
Manual de inducción .....	26
Definición .....	26
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>28</b>
Etapas del proyecto .....	28
Procedimientos de trabajo .....	29
Organización del grupo .....	29
Periodicidad de las reuniones .....	29
Actividades por realizar en esas reuniones.....	29
Forma de distribución del trabajo entre los miembros .....	30
Responsabilidades asignadas al Asesor .....	31
Criterios de evaluación del trabajo en grupo .....	31
Tipo de investigación .....	38
Investigación exploratoria .....	38
Investigación descriptiva .....	39
Fuentes de información .....	39
Fuentes primarias.....	39
Fuentes secundarias .....	40
Sujetos de investigación .....	40
Medios de recolección de información .....	40
Observación .....	40
Entrevista personal .....	40
Cuestionario.....	42
Herramientas de análisis de datos .....	43
Hexámetro Quintiliano (5W1H).....	43
Diagrama de procesos.....	44
Variables de estudio .....	44
Cronograma.....	45
<b>CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>47</b>
Análisis de la organización .....	47
Análisis del departamento de recursos humanos.....	49

Descripción y análisis del proceso de contratación.....	49
Descripción del proceso de inducción.....	50
Graficación del proceso de inducción .....	53
Análisis del manual de inducción y proceso de inducción.....	54
Del manual de inducción .....	54
Del proceso de inducción .....	56
Análisis de variables.....	62
Análisis sobre fortalezas y áreas de mejora .....	64
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
Conclusiones .....	66
Recomendaciones.....	68
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>70</b>
Apéndice 1. Cuestionario: Antecedentes del Estudio .....	70
Apéndice 2. Guía de entrevista: Levantamiento del Proceso de Inducción Actual .....	72
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>78</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1. Organigrama FINCATEC, S.A. ....	12
Figura 2. Etapas del estudio organizacional .....	28
Figura 3. Evaluación formática del trabajo en equipo .....	38

# INTRODUCCIÓN

---

## Presentación

El siguiente documento constituye una propuesta de la labor que se realizará en la empresa FINCATEC, S.A. para el cuarto bimestre del año 2016.

El proyecto se encuentra enmarcado en el campo de la Gestión de Talento Humano, específicamente en el proceso de orientación e integración, en la actualización del Manual de Inducción. El trabajo abarca el levantamiento y diagnóstico del proceso de inducción actual, así como la propuesta de actualización del manual con base en los puntos de mejora detectados.

A manera de resumen el proyecto se compone de seis fases que forman la guía principal para el desarrollo del proyecto. Dichas fases son las siguientes:

- Definición del campo de estudio: Actualización del Manual de Inducción.
- Recolección de información acerca del proceso actual de inducción.
- Descripción e ilustración del proceso de inducción actual.
- Análisis del proceso de inducción actual.
- Identificación de las áreas con potencial de mejora.
- Descripción del proceso de inducción propuesto.

## CAPÍTULO I: GENERALIDADES

---

El presente capítulo presenta las generalidades del proyecto, el cual está compuesto por los siguientes puntos: antecedentes de la empresa, antecedentes del estudio, la justificación del problema, el planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, alcance y limitaciones.

### Antecedentes de la empresa

#### *Historia*

Historia industria bananera: La producción y exportación de banano en Costa Rica comenzó hace más de 130 años, esta fruta la trajo al país Fray Tomás de Berlanga desde las Islas Caimán.

El inicio de la producción bananera en Costa Rica tuvo momentos complicados, pero se fortaleció con la construcción del ferrocarril de San José a Limón, obra que finalizó el 7 de diciembre de 1880 y estuvo a cargo del estadounidense Minor Keith.

En febrero del año 1880 se registró la primera exportación de bananos (360 racimos) con rumbo a New York, Estados Unidos.

En este tiempo las primeras plantaciones importantes del país se presentaron en Valle Zent, por su cercanía con el Puerto de Limón. Gracias al trabajo del geógrafo Henry Pittier, se determinó que las llanuras y el clima del Pacífico Sur eran ideales para la siembra del banano.

El Valle de Pirris fue uno de los primeros sitios escogidos para la producción de banano en esta zona, también surgió la primera población que se llamó Parrita. Se aprovechó el auge que tenía esta actividad para planificar la construcción de un puerto, el cual finalizó el 25 de julio de 1939.

Con el pasar de los años la producción bananera se fue trasladando de Parrita a Golfito, lugar importante para el desarrollo de la industria bananera. Desde la década de los 80 la provincia de Limón retomó su papel importante para la producción y exportación de banano.

Desde 1880 a la actualidad la producción y exportación de bananos se ha convertido en una de las principales actividades para la economía del país, tanto por la generación de empleo como por las divisas que aporta.

Hoy día la exportación bananera alcanza un promedio de 100 millones de cajas anuales (1.8 millones de toneladas métricas).

La FINCATEC, S.A. se apegó desde hace más de una década a la iniciativa de realizar proyectos de ayuda y progreso para ciudadanos, comunidades e instituciones aledañas a lugares donde se produce banano.

En los últimos años FINCATEC, S.A. con el apoyo del Consejo Institucional Bananero (CIB) y la Comisión Ambiental Bananera (CAB), refuerza sus objetivos de ser una empresa socialmente responsable con el ambiente, los ciudadanos y las comunidades.

La FINCATEC, S.A. es una entidad pública no estatal, creada mediante una ley de la República de Costa Rica en el año 1971. Tiene como eje principal el desarrollo de la industria bananera en Costa Rica y servir al productor.

Esta institución desarrolla programas de investigación para fortalecer la calidad en el cultivo de banano, brinda al productor tecnología de punta, mantiene líneas de crédito para facilitar la operación y recuperación de las plantaciones frente a las catástrofes naturales en el Caribe de Costa Rica, entre otros compromisos para mejorar la industria.

### *Misión*

Contribuir al desarrollo bananero mediante el fortalecimiento de la participación de empresas costarricenses en la producción y especialmente en la comercialización del banano nacional.

## *Visión*

Su visión se enfatiza en tres áreas de importancia:

- Ser una de las mejores instituciones de investigación sobre banano de América Latina.
- Contribuir a mantener y mejorar la productividad de las fincas bananeras de manera socialmente responsable y ambientalmente sostenible.
- Que el banano de Costa Rica mantenga su buena imagen tanto a nivel nacional como internacional.
- Ser una organización altamente eficiente con servicios oportunos en investigación, desarrollo, innovación, transferencia tecnológica, así como crédito e inteligencia de mercados.

## *Valores*

FINCATEC, S.A., se rige por los valores de la honestidad, probidad, búsqueda del bien común y la justicia, solidaridad, transparencia, imparcialidad, neutralidad, objetividad, rendición de cuentas y eficiencia en el desarrollo de cada una de las acciones que se llevan a cabo para cumplir el fin de la institución.

1. **Transparencia:** Las acciones y decisiones deberán motivarse y fundamentarse en forma adecuada y de conocimiento generalizado, restringiendo la información únicamente cuando se trate de negociaciones bananeras internacionales o de la actividad comercial de las subsidiarias.
2. **Integridad:** No se buscará el favorecimiento personal o de familiares, así como de terceros, con los recursos institucionales o las decisiones que se adopten; cualquier otorgamiento de contrato, recomendación o decisión para favorecer a un tercero con el fin de obtener un beneficio personal atenta con este principio. Deberá hacerse público cualquier conflicto de interés.

3. **Objetividad:** Las actuaciones que se lleven a cabo o las decisiones que se adopten se basarán en la objetividad y profesionalidad de los estudios, y no en la búsqueda de beneficios personales. En esta dirección, no se aceptarán pago de viajes en forma específica a funcionarios, sino que cualquier donación o aporte debe ser a la Institución. Tampoco se aceptarán regalías o presentes de los proveedores de conformidad con la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública y el Reglamento para la participación de funcionarios de FINCATEC, S.A. y sus subsidiarias, en actividades científicas de proveedores comerciales u otras entidades, aprobado por la Junta Directiva de FINCATEC, S.A. en la Sesión No.39-09-2001, artículo IV.
4. **Vocación de servicio:** La vocación de servir con esmero y dedicación tanto a los clientes internos (otros compañeros de trabajo) como a los clientes externos (productores bananeros) buscando el interés del sector bananero, de la institución y del país.
5. **Cumplimiento de la normativa:** Se cumplirán las funciones atendiendo a la normativa vigente sin poner en riesgo a la Institución.
6. **Compromiso con la institución:** El compromiso de aportar valor agregado a todas las actividades y procesos en los que participen buscando que con su accionar se obtengan los mejores resultados posibles con el menor costo.
7. **Defensa de la corporación:** La obligación de defender los objetivos por los que FINCATEC, S.A. fue creada, así como a la Institución en cualquier foro que se participe.
8. **Rendición de cuentas:** Deberán rendirse cuentas ante las jefaturas, directores, gerencias, accionistas y cualquier tercero que las solicite y someterse a cualquier forma de revisión que resulte apropiado para su cargo; en esta dirección, deberá colaborar en forma amplia y abierta con la Auditoría Interna o Externa.

9. Probidad: Se está obligado orientar la gestión a la satisfacción del interés público, identificar y atender las necesidades colectivas prioritarias, de manera planificada, regular, eficiente y continua, así como demostrar rectitud y buena fe en el ejercicio de las potestades que le confiere las normas legales y reglamentarias.

### *Junta Directiva*

FINCATEC, S.A. es administrada por una Junta Directiva de cinco miembros quienes representan a los tres sectores de accionistas. El Presidente de la Junta Directiva es nombrado por el Presidente de la República y representa al Gobierno Central. Dos miembros son elegidos y representan al sector bancario del Estado. Finalmente, las otras dos sillas de la Junta Directiva son representantes de los productores bananeros, elegidos entre ellos mismos mediante una asamblea especial.

Parte del éxito de FINCATEC, S.A. desde su fundación en 1971, radica en su presidente, pues siempre se ha nombrado a un productor bananero, facilitando el conocimiento, la coordinación e implementación de políticas y acciones en el sector.

Actualmente la Junta Directiva de FINCATEC, S.A. está integrada de la siguiente manera:

- **Presidente:** Eduardo Gómez Bodden, Empresario. Representante serie A.
- **Vicepresidente:** José Francisco Muñoz Viquez, Agrónomo. Representante serie C.
- **Secretario:** Jorge Méndez Zamora, Abogado. Representante serie B.
- **Tesorero:** Jorge Acón Sánchez, Empresario. Representante serie C.
- **Vocal:** Paola Mora Tumminelli, Abogada. Representante serie B.

El Presidente de la Junta Directiva de FINCATEC, S.A., Sr. Eduardo Gómez y Gerente General, Ing. Jorge Sauma trabajan en coordinación para fortalecer el sector bananero nacional.

FINCATEC, S.A. tiene amplias facultades y trabaja dentro de la industria bananera, fomenta y desarrolla las diversas áreas de la misma, incluyendo la producción y comercialización de la fruta.

Como un apoyo a la Dirección de Investigaciones, la cual desde el año 1979 ha obtenido importantes resultados en el mejoramiento de la producción y rendimientos de las fincas de productores independientes, y con la visión de obtener un mayor acercamiento y aplicación del paquete tecnológico por parte del productor se crea en el año 2003, la Dirección de Asistencia Técnica.

A lo largo del tiempo la Corporación se ha ocupado de cuatro grandes ejes:

### **1. Asesoría técnica al Gobierno:**

FINCATEC, S.A. brinda asesoría al Gobierno en materia bananera, ofrece información sobre el estado general de la industria y propone políticas que permitan la sostenibilidad de esta actividad en el largo plazo.

### **2. Promover la investigación científica:**

FINCATEC, S.A. cuenta con un Centro de Investigaciones que reúne especialistas en diversas áreas de la agronomía bananera dedicados a la investigación científica, dirigida a mejorar las prácticas agrícolas actuales y buscar nuevas alternativas de producción.

La Corporación tiene laboratorios especializados en: nematología, control biológico, fitopatología, química y fisiología de suelos, entre otros. FINCATEC, S.A. y su Centro de Investigación forman parte de una red internacional especializada que comparte información científica a nivel global y posee convenios con diversas universidades de Europa y los Estados Unidos.

### **3. Créditos para capital de trabajo:**

Con el mismo aporte de los bananeros, FINCATEC, S.A. creó un fondo para proveer el crédito para capital de trabajo a los productores. Este crédito se ofrece a tasas de interés competitivo y es administrado por la Corporación. También existen líneas de créditos especiales para renovación de áreas, proyectos, infraestructura ambiental y otros.

#### **4. Información de mercados:**

Para FINCATEC, S.A. es importante que el productor bananero tenga acceso a información oportuna, confiable y actualizada de la industria, a nivel nacional e internacional. La información incluye datos de producción en cada país, comercialización de la fruta en los diferentes mercados y las tendencias de consumo en el mundo.

Los objetivos de la Dirección de Asistencia Técnica de FINCATEC, S.A. son primordialmente la transferencia de tecnología generada por la Dirección de Investigaciones, asesorar a los productores bananeros en aspectos agronómicos y productivos, capacitar a la administración y trabajadores de fincas bananeras, contribuir a la solución de problemas agronómicos que afectan la producción de banano en las fincas y evaluar y cuantificar los daños producidos por desastres naturales que afectan al cultivo de banano.

Para llevar a cabo estas tareas la Dirección de Asistencia Técnica realiza visitas a fincas de productores independientes mensualmente, recomendaciones y seguimiento de las mismas, charlas técnicas sobre diferentes temas agronómicos, giras y visitas a fincas con productores para realizar prácticas demostrativas y seminarios y cursos para formación de mandos medios en fincas bananeras.

La Dirección de Asistencia Técnica, está ubicada en la estación experimental de FINCATEC, S.A., ubicada en 28 Millas, cantón Matina, Provincia de Limón.

*Subsidiarias de FINCATEC, S.A.*

##### **1. Finca San Pablo:**

Compañía Internacional de Banano S.A, conocida como Finca San Pablo, fue fundada en el año 1968 y es una subsidiaria de FINCATEC, S.A. Brinda empleo a 209 personas (32 mujeres y 177 hombres) produce y exporta un promedio de 690,000 cajas de fruta al año.

Gracias a esta finca, FINCATEC, S.A. logra constatar y experimentar operaciones y mercadeo de una empresa bananera, además obtener datos económicos para la toma de sus decisiones; en ella FINCATEC, S.A. desarrolla experimentos de investigación científica, es utilizada en actividades de extensión agrícola.

En la finca se validan tecnologías innovadoras que pueden ser observadas “in situ”, por ello se reciben visitas entre ellos productores, técnicos, investigadores, estudiantes, profesores de universidades y visitantes de otros países

Finca San Pablo tiene a disposición de sus trabajadores un comisariato, médico de empresa, viviendas, sala para capacitaciones y reuniones, un jardín de juegos y espacio de recreación. Además sus trabajadores cuentan con una Asociación Solidarista, un Comité de Salud Ocupacional y un Comité Permanente que se comunica de forma fluida y constante con la administración del proyecto.

Esta finca produce en armonía con el ambiente resaltando la inocuidad del producto, lo que se demuestra con las certificaciones vigentes: Rain Forest Alliance, ISO 14001 y Global Gap. Sus emisiones de Gases Efecto Invernadero para el 2010, alcanzaron un total de 848 Ton CO2 eq, para compensar dichas emisiones se protege un área de 51 hectáreas.

La Finca San Pablo trabaja activamente en el tema de seguridad, al conformar y coordinar la Comisión COSIMA, para enlazar a la finca con otros terrenos vecinos y las autoridades de seguridad de Siquirres y Matina.

## **2. Proyecto Agroforestales de Sixaola:**

La finca Agroforestales es ejemplo de armonía con el entorno ambiental y social que la rodea. Cuenta con una extensión de 1,250 hectáreas y es un oasis para los animales y plantas de las zonas de Mata de Limón y San Miguel en Sixaola, brinda servicios ambientales diversos al Cantón de Talamanca.

En esta área se pueden encontrar cerca de 400 ha de bosques primarios con más de 100 años y unas 600 ha de bosque secundario regenerado, el cual estuvo sembrado de cultivos como banano y cacao.

Anteriormente fueron terrenos de la United Fruit Company, hoy día albergan gran variedad de especies de plantas, árboles y animales silvestres. Esta flora y fauna hacen de éste bosque una zona de conservación invaluable para el país y la humanidad; en especial porque contribuye con el corredor biológico Mesoamericano, la fijación de carbono y la producción de oxígeno.

FINCATEC, S.A., administra la finca mediante una empresa subsidiaria y la protección del bosque se mantiene bajo la modalidad de “Pago de Servicios Ambientales”, un novedoso sistema que impulsa Costa Rica y reconoce al dueño parte del lucro que deje de percibir por alguna actividad productiva, mientras éste se comprometa a destinar el terreno para la conservación.

The Natura Conservancy (Organización no gubernamental de conservación más grande del mundo) inició un inventario de biodiversidad en este bosque para desarrollar un plan de manejo y determinar los aportes a la Biodiversidad el Corredor Biológico Talamanca Caribe y la Reserva de Vida Silvestre Gandoca Manzanillo. Lo anterior porque FINCATEC, S.A. participa con su bosque en una Alianza Público Privada que ejecuta acciones a ambos lados de esta zona transfronteriza.

### *Normativa*

#### **1. Código de ética de FINCATEC, S.A. y Subsidiarias:**

El Código de Ética vigente en la FINCATEC, S.A. está dentro del artículo VI, de la Sesión N° 04-01-2007, celebrada el 30 de enero de 2007 y ratificada el 06 de febrero de 2007. El mismo rige para FINCATEC, S.A. y sus subsidiarias.

El objetivo principal de este código consiste en establecer una regulación sobre los principios éticos que deben regir el actuar de los trabajadores de FINCATEC, S.A. y Subsidiarias.

Dentro de los principios especiales están; defensa de la institución, trabajo en equipo, integridad, objetividad y transparencia. Este código rige desde el 7 de febrero del 2007.

## **2. Reglamento de Organización de FINCATEC, S.A.**

El Reglamento de Organización de FINCATEC, S.A. tiene como objetivo establecer la organización de la FINCATEC, S.A. para el cumplimiento de las funciones contenidas en la Ley No.4895 y sus reformas, así como lo establecido en sus Estatutos y reglamentos aprobados por la asamblea de accionistas.

## **3. Reglamento general de contrataciones de FINCATEC, S.A. y Subsidiarias:**

El Reglamento General de Contrataciones de FINCATEC, S.A. y Subsidiarias regula los procedimientos para compra, venta y arrendamiento de bienes y servicios de las mismas. Por otro lado, la actividad de contratación de FINCATEC, S.A. se rige por su ley constitutiva, por las normas de este reglamento y en ausencia de norma, se aplicarán los principios generales de la contratación administrativa pública y el derecho privado.

## **4. Reglamento General del Fondo de Préstamos a Productores:**

El Reglamento General del Fondo de Préstamos a Productores regula la concesión, la supervisión y la recuperación de créditos, que contribuyan al desarrollo bananero nacional, con el fin de apoyar a todas las empresas agrarias productoras de banano fresco de exportación para lograr una mejor producción, productividad y calidad de la fruta de modo que se continúe proporcionando y profundizando los beneficios socioeconómicos que dicha actividad aporta a la sociedad costarricense.

## **5. Reglamento para la atención de denuncias planteadas ante la Auditoría Interna de la FINCATEC, S.A.:**

El presente reglamento tiene como objetivo normar el procedimiento para atender denuncias contra funcionarios de FINCATEC, S.A. y subsidiarias por el uso inapropiado de bienes o recursos públicos.

## **6. Reglamento SJDA:**

Política para regular el derecho de petición ante la FINCATEC, S.A.

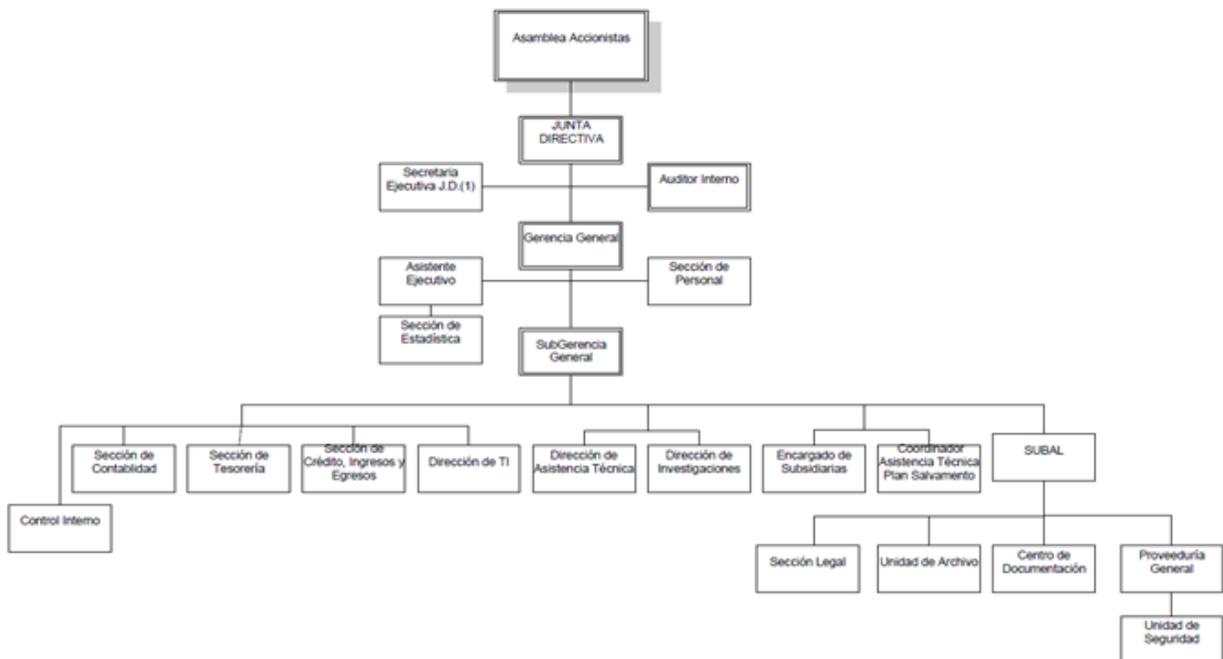
### Estructura organizacional

Dentro de la Gerencia de FINCATEC, S.A. están las personas encargadas de trabajar en diversas áreas para mejorar la producción del banano en Costa Rica, capacitar y brindar asesorías a los productores de esta fruta.

El cuerpo gerencial está integrado por representantes de las secciones de Investigación, Ambiente, Asuntos Legales, Tecnología e información, Responsabilidad Social, Capacitaciones, Asistencia Técnica, entre otras. Cada una de estas áreas tiene objetivos y metas específicas en pro de mejorar cada día la industria bananera en Costa Rica.

### Organigrama

**Figura 1. Organigrama FINCATEC, S.A.**



Fuente: FINCATEC, S.A. (2015)

### Cantidad de personal

En Oficinas Centrales se encuentran alrededor de 100 personas, Asistencia Técnica cuenta con 11 personas, Investigación la Rita 75 personas y Finca San Pablo 8 personas.

## Antecedentes del estudio

FINCATEC, S.A. como organización se preocupa por mantener cada uno de sus procesos relacionadas a la Gestión Humana acorde a las nuevas tendencias y conforme la evolución que la organización ha tenido a lo largo de los años.

El proceso de integración de un elemento a un sistema, y en especial a un sistema social-cultural como lo es una empresa, tiene un rol fundamental para la integración e inserción exitosa del nuevo elemento. En una organización se le denomina, integración, orientación o socialización organizacional, y es por el cual un nuevo miembro en una compañía aprende el sistema de valores, normas y patrones de comportamiento requeridos en la organización.

De lo anterior, la relevancia que debe entregarse al Proceso de Inducción, ya que este no solo conforma los pasos y actividades necesarias para que un nuevo miembro de la organización aprenda sobre sus funciones y tareas, sino también sobre la cultura y valores de la misma, los objetivos que persigue la entidad, su historia y cómo su puesto coopera con la consecución de dichos objetivos.

Según el Jefe de Personal de FINCATEC, S.A., la organización cuenta con un manual de inducción, sin embargo, este se encuentra desactualizado desde el año 2013, y en general no se lleva a cabo la totalidad de actividades que contiene el manual. Asimismo, dicho manual no es fomentado por el personal de recursos humanos dentro de la organización, por lo cual personal de nuevo ingreso no recibe el proceso de inducción correspondiente.

En los últimos diez años, la coyuntura estructural en FINCATEC, S.A. ha sido sujeta de cambios constantes, no solo a nivel estructural y organizacional, sino en el talento humano que desempeña los puestos. Dentro de ellos, el cambio de dirección en la gestión de recursos humanos evidenciado en la modificación en el perfil del puesto de Director de Recursos Humanos a Jefe de Personal, así como en los demás puestos que conforman la Sección.

Es por ello que los proyectos del área se posponen y se lleva a cabo una priorización de los asuntos más relevantes que competen a las necesidades actuales de la organización. Alineado a lo anterior, los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos no reciben capacitación y actualización constante con el fin de mejorar procesos y resultados.

Finalmente, se enfatiza que existe un manual de inducción que se encuentra desactualizado y no se lleva a cabo una implementación adecuada del mismo y por ello no existe una evaluación del proceso que determine puntos a mejorar. Es por ello que se requiere una revisión minuciosa sobre los cambios pertinentes conforme a los objetivos estratégicos y la estructura actual y futura en FINCATEC, S.A., así como de aquellos elementos que puedan fortalecerse y corregirse.

### **Justificación del problema**

Actualmente, la Gestión del Talento Humano es uno de los principales temas que se tratan a nivel empresarial y global. Es por ello, que cada proceso y/o subsistema en recursos humanos debe mantenerse actualizado acorde a las nuevas tendencias en las mejores prácticas de recursos humanos, alineados a los objetivos de la compañía y planificados e implementados de la mejor manera para potenciar el desarrollo de las personas y con ello el de cualquier organización.

Según criterio del Jefe de Personal en FINCATEC, S.A., la organización cuenta con un manual de inducción, el cual no se fomenta, se encuentra desactualizado desde el año 2013 y no está acorde a la estructura actual y actividades. Por dichos motivos, el proceso en general puede que no cumpla o colabore al objetivo principal del proceso de orientación y/o socialización organizacional, el cual es integrar y orientar al nuevo colaborador en sus funciones, lograr un sentido de pertenencia temprano entre el colaborador y la compañía, así como otros elementos esenciales antes de iniciar labores.

Por otro lado, un adecuado proceso de inducción logra un compromiso por parte del colaborador, en el sentido de que éste entienda, conozca y comprenda sus funciones, de manera que desde que ingresa a la organización sabe qué y cómo contribuye al logro de las metas de la institución.

Así mismo, el proceso de inducción promueve un desarrollo de la capacidad de comunicación e interacción del nuevo miembro de personal con los otros. Y unido a esto, contribuye a que la persona se sienta menos ansiosa y/o nerviosa en sus primeros días de integración.

Por tales motivos, es fundamental llevar a cabo la actualización del manual de inducción para FINCATEC, S.A., de manera que se establezca una serie de actividades que promuevan el sentido de pertenencia, comprensión e inserción en los patrones de cultura y valores, comprensión de funciones y roles hacia la consecución de las metas organizacionales, y aun más el bienestar del nuevo miembro de la institución.

### **Planteamiento del problema**

De acuerdo con lo descrito en el apartado anterior, la definición del problema de estudio se contempla en la siguiente interrogante:

¿Cuál es el manual de inducción que se adapte a las necesidades actuales de FINCATEC, S.A. conforme a sus objetivos, estructura organizacional, recursos, actividades y lineamientos, de manera que funcione como medio de orientación y socialización organizacional para personal de nuevo ingreso?

### **Objetivos generales y específicos**

#### *Objetivo general*

Actualizar el manual de inducción para la organización FINCATEC, S.A. conforme a sus objetivos, estructura organizacional, recursos, actividades y lineamientos, de manera que funcione como medio de orientación y socialización organizacional para personal de nuevo ingreso, para el cuarto bimestre del año 2016.

#### *Objetivos específicos*

Con el fin de lograr el objetivo general del estudio, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Documentar, mediante la descripción y graficación, el proceso de inducción que se realiza actualmente en FINCATEC, S.A.
- Analizar el contenido y estructura del proceso de inducción actual con base en la nueva estructura de la organización.

- Identificar las fortalezas y las áreas con potencial de mejora dentro del proceso de inducción actual en función al análisis de la información recopilada.
- Proponer actividades, recursos y/o lineamientos que se requieran incorporar en el diseño del manual de inducción propuesto.

### Alcance del proyecto

Primeramente, es relevante señalar que el estudio tomó lugar en la organización FINCATEC, S.A., ubicada en San José, Costa Rica. Habiéndose señalado lo anterior, el estudio abordó el análisis y descripción del proceso de inducción actual que se mantiene, específicamente tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- Manual de inducción actual.
- Manuales, políticas, reglamentos y demás documentación general.
- Actividades llevadas a cabo.
- Duración del proceso de inducción.
- Otros aspectos propios del proceso.

Posteriormente, el proceso de inducción fue graficado para medir la duración y observar puntos de mejora con base en el tiempo y disposición de actividades, así como demás fases que deban incluirse como parte del fortalecimiento del proceso de integración y orientación organizacional. Una vez identificados los puntos con potencial de mejora, se procedió a la descripción del manual de inducción propuesto.

A manera de esquema, el alcance del estudio se resume en seis fases, las cuales se indican a continuación:

- Definición del campo de estudio: Actualización del Manual de Inducción.
- Recolección de información acerca del proceso actual de inducción.
- Descripción y graficación del proceso de inducción actual.
- Analizar el contenido y estructura del proceso de inducción actual.
- Identificación de las áreas con potencial de mejora.
- Descripción del manual de inducción propuesto.

## Limitaciones del proyecto

Es significativo tomar en cuenta ciertos aspectos que limitan o restringen, antes y durante el trabajo, la ejecución de diversas actividades, de manera que el desarrollo del estudio sea fluido y con pocas interrupciones o desviaciones.

Se denota las siguientes limitantes durante el desarrollo del proyecto. La primera de ellas se refiere a la disponibilidad del Jefe de Personal en el sentido de que la aplicación de cuestionarios y/o entrevistas no interfieran en el desarrollo normal de sus labores, más aun en el aspecto de que debe estar fuera de oficina debido a las capacitaciones que debe proporcionar en subsidiarias.

La segunda limitante se relaciona a la carencia de ciertos lineamientos que son fundamentales para incorporar en el manual de inducción.

El tercer limitante se refiere a la confidencialidad de la información, ya que la organización administra fondos públicos, su administración es privada lo cual limita el ejercicio del estudio en materia de estrategia corporativa.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

---

El capítulo muestra fundamentos teóricos para el desarrollo del proyecto, el cual considera términos relacionados a Administración y Administración de Recursos Humanos.

### Administración

#### *Definición*

Según Koontz y Weihrich (2012, p. 4), administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Así también, éstos amplían el concepto indicando cinco puntos básicos:

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- Se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

#### *Proceso administrativo*

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2012, p. 4), el conocimiento administrativo se encuentra organizado alrededor de cinco funciones gerenciales: planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar.

No obstante, la función de integrar al personal se omite, ya que dicho aspecto se incluye en la función de dirección. Es así como Bateman y Snell (2005, pp. 15-16) establecen que el proceso administrativo se compone de cuatro funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una entidad de manera eficiente y eficaz para el logro de sus objetivos.

Profundizando en cada una de las actividades del proceso administrativo, se expone de conformidad con Koontz y Weihrich (2012, p. 30) cada una de las definiciones respectivas.

- Planear: incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas.
- Organizar: parte de la organización que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñan en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas.
- Dirigir: significa influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; asimismo, tiene que ver con el aspecto interpersonal de administrar.
- Controlar: es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se encuentren de conformidad con los planes. Incluye medir el desempeño respecto a las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones.

## **Eficiencia y eficacia**

### *Conceptos*

Con base a Koontz y Weihrich (2012, p. 14) eficiencia es alcanzar los fines empleando la mínima cantidad de recursos. Según Chiavenato (2006, p. 20) eficiencia es ejecutar bien y correctamente las tareas.

Por otra parte, eficacia se logra al alcanzar los objetivos y resultados, es decir, se limita a la consecución de los fines con respecto a lo planeado (Chiavenato, 2006, p. 20).

## Estructura organizacional

### *Definición*

Según Hernández (2009, p. 87), la estructura organizacional es definida como la estructura formal de la empresa. Es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles o grados y en los diversos departamentos de la empresa.

### *Definición de organigrama*

Un organigrama es la gráfica que representa la organización formal de una empresa, es decir, su estructura organizacional. Éste constituye la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos. (Hernández, 2009, p. 87).

Benjamín y Finconwsky (2009, p. 124) definen organigrama como “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”.

## Gestión del talento humano o administración de recursos humanos

### *Definición*

Con respecto a Chiavenato (2009, pp. 14-16), la administración de recursos humanos considera políticas y prácticas para administrar el trabajo de los colaboradores dentro de una organización, esto permite tomar en cuenta seis procesos básicos, los cuales son:

- Integrar al personal: incluye reclutamiento y selección.
- Organizar a las personas: consiste en actividades que realiza la organización para el desempeño y orientación, además de la colocación de los talentos.
- Proceso de recompensar a los colaboradores: incluye incentivos, remuneraciones, prestaciones, entre otros.

- Desarrollar al personal: incluye capacitación, desarrollo personal y profesional.
- Proceso de retener: crea las condiciones idóneas para la satisfacción del personal.
- Proceso de auditar: toma en cuenta la forma de seguimiento y control para confirmar el resultado del talento humano.

### *Propósito*

De acuerdo a Werther y Davis (2008, p. 8) el propósito de la administración de recursos humanos es “el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”.

### *Objetivos*

Con respecto a Chiavenato (2009, p. 11) administración de recursos humanos “es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales”.

Los objetivos que Chiavenato (2009, pp. 11-13) muestra de la administración de recursos humanos, se presentan a continuación:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: es importante tener conocimiento acerca de lo que realiza la empresa para lograr este objetivo, el cual es el principal de la administración de recursos humanos.
- Proporcionar competitividad a la organización: este objetivo genera la creación, el desarrollo y la aplicación de las competencias de las personas que laboran en la organización, para mejorar la productividad.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas: la preparación, la capacitación y el reconocimiento son elementos primordiales para incrementar el desempeño.

- Aumentar la actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo: la persona al poseer un trabajo que considera sus competencias aumenta la productividad, esto puede lograr satisfacción y felicidad en la empresa para llegar al éxito.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: la organización considera un ambiente agradable y de confianza para la retención y seguridad de los colaboradores, entre otros aspectos.
- Administrar e impulsar el cambio: la administración de recursos humanos debe adaptarse a los cambios, ya que estos generan el éxito de la empresa.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable: la ética y la responsabilidad social deben ser consideradas tanto en la organización como en las personas que laboran en ella.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo: la administración de recursos humanos además de cuidar a las personas de la organización también tienen que proteger el contexto de la misma, esto permite cuidar la alineación del trabajo, la cultura y la administración.

### Proceso de reclutamiento y selección

#### *Definición de proceso de reclutamiento*

El proceso de reclutamiento con relación a Chiavenato (2009, p. 116) “es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección”.

Se consideran dos tipos de reclutamiento, el interno el cual “actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización -colaboradores- para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”. (Chiavenato, 2009, p. 116)

El reclutamiento externo “actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal”. (Chiavenato, 2009, pp. 116-117)

### *Definición de proceso de selección*

El proceso de selección según Chiavenato (2009, p. 137) considera que es “la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno”.

Con base a Werther y Davis (2008, p. 197) el proceso de selección “consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante”. Según este autor se considera tres elementos que se emplean en este proceso, los cuales son los siguientes: la información adquirida por el análisis del puesto, considerar vacantes tanto a corto como a largo plazo y la elección de posibles candidatos para cubrir la vacante. (Werther y Davis, 2008, p. 196)

### **Proceso de integración y orientación**

#### *Definición*

“Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objetivo es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos”. (Chiavenato, 2009, p. 176)

Con respecto a Chiavenato (2009, pp. 184-185) “la socialización organizacional es la forma en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto su sistema, para que se puedan comportar de manera acorde con las expectativas de la organización”. “La socialización es la forma en que la organización trata de marcar en el nuevo participante la manera de pensar y de actuar de acuerdo con los dictados de la organización”.

#### *Objetivos*

Un programa de orientación pretende alcanzar los objetivos siguientes (Chiavenato, 2009, pp. 190-193):

- Reducir ansiedad de las personas: La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo.

- Reducir rotación: La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados.
- Ahorrar tiempo: Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros.
- Acariciar expectativas realistas: Los nuevos colaboradores por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acarician la organización.

## Proceso de capacitación

### *Definición*

“La capacitación es un medio para alcanzar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa”. (Chiavenato, 2009, p. 371)

“La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas”. (Chiavenato, 2009, p. 371).

El proceso de capacitación según Chiavenato (2009, pp. 375-376) es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- El diagnóstico: consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presente o futuras.
- El diseño: consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La implantación: es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

## Manual administrativo

### *Definición*

Como parte de la documentación en las empresas, los manuales administrativos, de acuerdo con Franklin (2009, p. 244), son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

### *Objetivos*

Dentro de los objetivos que se pretenden cumplir mediante el diseño y utilización de los manuales administrativos, destacan, entre otros, los que menciona Franklin (2009, pp. 244-245):

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores que deben desempeñar todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional del talento humano, así como los recursos materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización organizacional, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

- Constituir una herramienta de orientación e información a los usuarios externos de la organización (proveedores, clientes, etc.).

## Manual de inducción

### *Definición*

Programas de socialización o inducción de acuerdo con Chiavenato (2007, p. 197) son:

“Programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (las áreas o departamentos existentes), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc”.

“Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la organización. Su finalidad es hacer que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño”.

El programa de inducción de acuerdo con lo que menciona Chiavenato (2007, p. 400) contiene información sobre:

- La empresa: su historia.
- El producto o servicios que ofrece.
- Los derechos y obligaciones del personal.
- Los términos del contrato de trabajo.
- Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.
- Las normas y el reglamento interior de trabajo.
- Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
- El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
- El supervisor del nuevo empleado (presentación).
- Las relaciones del puesto con otros puestos.

- La descripción detallada del puesto.

El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo y ofrece ventajas como Chiavenato (2007, p. 400):

- El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto a la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
- Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
- El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
- El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

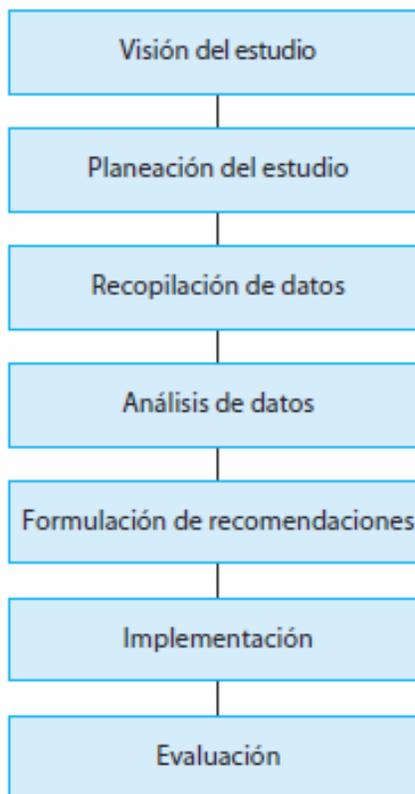
---

El presente capítulo busca definir y explicar el cómo se realizó la investigación y las técnicas utilizadas para la recolección, procesamiento y posterior análisis de los datos obtenidos, de manera que se cumplan cada uno de los objetivos planteados en el proyecto.

### Etapas del proyecto

Así como lo establece Franklin (2009, p. 32) en su libro “Organización de Empresas”, las etapas de un proyecto son las que se representan en la siguiente figura:

**Figura 2. Etapas del estudio organizacional**



*Fuente:* Franklin, B. (2009).

Dentro de ellas, las etapas correspondientes al estudio abarcaron la planeación del estudio, la recopilación de los datos, el análisis de los datos y la formulación de recomendaciones. La visión del estudio constituyó la propuesta de realizar la Actualización del Manual de Inducción a la organización FINCATEC, S.A.

Asimismo, los pasos de implementación y evaluación fueron excluidos ya que el objetivo del estudio se limita a actualizar un manual de inducción, describir la situación actual, y finalmente, brindar recomendaciones.

### **Procedimientos de trabajo**

#### *Organización del grupo*

El equipo se organiza por la entrega de tres avances, el cual el primero abarca las generalidades del proyecto, aspectos generales de la organización del equipo y referencias bibliográficas, con respecto al segundo avance se considera entregar el marco teórico y marco metodológico, en cuanto a la tercera entrega del documento lo conforma el diagnóstico de la situación actual y la actualización del manual de inducción para FINCATEC, S.A., conclusiones, recomendaciones, anexos y apéndices.

#### *Periodicidad de las reuniones*

El equipo de trabajo va a realizar dos reuniones por cada semana durante el desarrollo del proyecto, el día viernes está conformada por dos partes de 6:00pm a 7:30pm se reúnen los miembros del grupo y de 7:30pm a 8:00pm asisten a la asesoría, la ubicación es en el Centro Académico de San José en Barrio Amón y el día sábado de 9:00am a 12:00md en la Sede Central Cartago.

#### *Actividades por realizar en esas reuniones*

A continuación se muestran las actividades que se realizan en las reuniones establecidas por el equipo de trabajo:

<b>Reunión del día viernes:</b>	<b>Reunión del día sábado:</b>
Consultar entre los miembros del equipo alguna duda acerca del proyecto.	Consultar entre los miembros del equipo alguna duda acerca del proyecto.
Revisión detallada del avance antes de entregar documento al asesor.	Realizar las correcciones pertinentes de los avances vistos con el asesor.
Coordinación de las funciones del día sábado.	Iniciar con el desarrollo de los capítulos del proyecto para el siguiente avance.
Avanzar con el desarrollo del proyecto.	Verificar el cumplimiento del cronograma.
Revisión del avance con el asesor.	
Realizar consultas y comentarios en la asesoría.	

*Forma de distribución del trabajo entre los miembros*

De acuerdo con los capítulos que conforman el proyecto y la elaboración de la presentación, la distribución entre los miembros del equipo es la siguiente:

<b>Aspecto</b>	<b>Responsable</b>
<b>TOMO I</b>	
Capítulo 1, Generalidades	Equipo de trabajo
Capítulo 2, Marco teórico	Paula y Kattia
Capítulo 3, Marco metodológico	Allan y Josué
Capítulo 4, Situación actual y análisis de resultados	Equipo de trabajo
Capítulo 5, Conclusiones y recomendaciones	Equipo de trabajo
Anexos	Equipo de trabajo
Apéndices	Equipo de trabajo
<b>TOMO II</b>	
Manual de inducción propuesto	Equipo de trabajo
Presentación	Paula y Kattia
Revisión del documento final	Allan y Josué

### *Responsabilidades asignadas al Asesor*

El asesor cuenta con las siguientes responsabilidades con el proyecto final de graduación:

- Supervisar y orientar el desarrollo del proyecto.
- Revisión de cada uno de los avances presentados por el equipo de trabajo.
- Expresar su opinión o realizar comentarios cuando sea necesario.
- Realizar la evaluación correspondiente según el desarrollo de los avances.

### *Criterios de evaluación del trabajo en grupo*

El objetivo de este apartado es analizar los criterios de evaluación, para ello la evaluación del trabajo en grupo se basará en lo desarrollado por el libro de “*Relaciones Humanas, Comportamiento Humano*” por el autor DuBrin, A. (2008, pp. 60-78)

Además se cuenta con el criterio de aplicación de auditoría del Ing. Jaime Montoya Estrada, el cual redacta una Metodología para medir los equipos de trabajo, este documento se toma como base y se adecua a las necesidades del estudio para mejor comprensión de los interventores de este instrumento, a manera auto-evaluatoria y grupal en cada integrante de los conformadores del TFG, y como complemento y parámetro para asignar métricas por objetivos plantados dentro del caso “Proceso de Inducción FINCATEC, S.A.”.

Se trata de una herramienta que permite, de una forma fácil y lógica, identificar la cantidad y calidad de la participación de un individuo en el trabajo realizado en grupo en cuanto a los siguientes cuatro aspectos:

- Conocimiento temático (Comprensión de las tareas asignadas).
- Cooperación (Colaboración en el trabajo específico de oficina y ejecución).
- Tolerancia (Actitud de integración, armonía y respeto en el Equipo de Trabajo).
- Capacidad de liderazgo (Convencer, innovar y dirigir sin generar conflictos).

En otras palabras, por medio de este procedimiento es posible medir, evaluar y valorar el desempeño de cada integrante de un Equipo que cumple con una tarea definida, que articula actitudes y actitudes individuales (soft and hard skills) y que logra unos resultados colectivos.

Procedimiento: Con el objetivo de obtener información para el evaluador y base para la calificación del “Proceso de Inducción FINCATEC, S.A.” individual y grupal se incluye un formulario con 6 factores de evaluación, los 4 primeros A, B, C y D abarcan a cada integrante del equipo, estos son:

**1. Entendimiento temático (A): Comprensión de los temas de la tarea u labor asignada:**

Se relaciona con el conocimiento obtenido por parte del integrante del equipo en procesos y procedimientos de la tarea y obtenido a través de:

- Búsqueda de retroalimentación del personal: Estudio crítico del material impreso aportado a lo largo del bachillerato y licenciatura, puesta en marcha y de otras guías propuestas y sugeridas para realizar el conocimiento y desarrollo de temas. Consulta material bibliográfico en caso de requerirse para países diferentes al de origen, documental, entrevistas, encuestas, cuestionarios, etc.
- Atención consciente prestada a la instrucción impartida antes de la realización de la ejecución, puesta en marcha práctica y análisis de los objetivos del grupo, para el cumplimiento de los mismos, cuidadoso de los apuntes efectivos tomados en procesos de directriz, acatamiento y cumplimiento de la misma.
- Aquel conocimiento que lo manifiesta el integrante durante el desarrollo del trabajo en Equipo con el aporte de información nueva, pertinente y relevante, y con la proposición de alternativas argumentadas y lógicas surgidas en las discusiones formales del Equipo. También con la formulación de preguntas y presentación de ejemplos que ayudan a una mayor comprensión de la tarea, proceso u objetivo específico.

## **2. Cooperación (B): Colaboración en el trabajo de individual y colectivo. Aportes de información necesaria, útil, en tiempo y forma:**

Es la ayuda participativa y solidaria del personal miembro o integrante, durante el trabajo de Equipo para que se alcancen las metas trazadas, explicada así:

- Cumple con los compromisos convenidos en el Equipo: Asiste puntualmente a las reuniones acordadas y realiza con efectividad las tareas y actividades programadas rindiendo informe de las mismas.
- Contribuye positivamente en las reuniones de trabajo del Equipo enriqueciendo el análisis de las tareas y procesos asignados.
- Muestra interés participativo en la formulación de las preguntas, identificación de los problemas y construcción de las soluciones y respuestas que surjan en las discusiones del Equipo.
- Participa activamente en la planeación, desarrollo, elaboración de informes y presentación de los informes, tareas, procesos y procedimientos.
- Facilita el trabajo de Equipo sugiriendo y aportando los recursos de aprendizaje apropiados.
- Reconoce y apoya la buena iniciativa, la motiva y estimula para que fructifique.
- Se comunica pronta y eficazmente con el encargado de proceso y demás miembros del equipo de trabajo, en la ejecución de las tareas.
- Guía y orienta al Equipo para que transcurra en la dirección correcta hacia el logro de los objetivos propuestos.

### **3. Tolerancia (C): Actitud de integración, armonía y respeto en el Equipo de Trabajo:**

La integración y armonía entre los integrantes del Equipo de Trabajo trae la sinergia necesaria para crear un ambiente propicio que permita lograr óptimos resultados en el aprendizaje individual y desarrollo grupal del objetivo común. Un carácter asequible, ecuánime, apacible, sociable, de crítica constructiva y discreta y que promueva el respeto mutuo, es un componente fundamental para el éxito de un trabajo colectivo. Este se puede describir, en la actitud del estudiante, de la siguiente forma:

- Es sincero, solidario, paciente, se interesa y participa en las actividades del Equipo.
- Muestra respeto por el trabajo y los integrantes del Equipo.
- Colabora para preservar la armonía grupal.
- Escucha atentamente las presentaciones de los demás y respeta el uso de la palabra.
- Crea un ambiente sin tensión y abierto para iniciar la discusión facilitando la participación de todos.
- Reconoce las propias debilidades cognoscitivas y admite las fortalezas ajenas.
- Profiere comentarios constructivos acerca de la información presentada por otros.
- Ejerce un control respetuoso en el seguimiento del objetivo trazado.

### **4. Capacidad de liderazgo (D): Innovar, dirigir y convencer sin generar conflictos:**

Implica lo siguiente:

- Influye positivamente en los otros motivándolos respetuosamente para el logro de un fin valioso y de beneficio para todos (Consideración).
- Logra que las personas hagan las cosas que desea de manera voluntaria sin ejercer el poder y la autoridad (Persuasión).

- Hace lo que otro no puede por alguna circunstancia de fuerza mayor (Solidaridad).
- Muestra carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en un trabajo de grupo (Perseverancia).
- Busca algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso en compañía de otros individuos (Innovación).
- Toma parte activa y tiene en cuenta a los compañeros para la toma de decisiones (Participativo).
- Interactúa, consulta y transmite ampliamente para socializar contenidos y argumentos (Comunicativo).
- Se muestra comprometido en asumir una posición de avance con compromiso, intención renovadora y convicción dentro de un ambiente de equipo (Vanguardista).
- No se impone tozudamente por la fuerza, no ejerce el poder y la autoridad para obligar en contra de la voluntad ajena, no molesta o incomoda con apreciaciones de arrogancia, vanidad y exceso de estimación propia (no es Jefe autoritario).
- Tiene carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, simpatía, sentido común e innovador.
- Puede dirigir a un grupo de personas y hacer que lo sigan por su propia voluntad, motivándolas y estimulándolas para alcanzar las metas deseadas.

El diligenciamiento de los últimos dos factores corresponde sólo a quien llena el Formulario. Este aspecto se puede mostrar con el formato de la evaluación de trabajo en equipo pero alguien tiene que hacerlo.

### **5. Aprendizaje aplicado: Utilización y ejecución práctica de los objetivos asignados:**

El miembro del equipo debe hacerse el siguiente cuestionamiento: ¿Me encuentro en capacidad de dar la adecuada aplicación práctica a las tareas aprendidas y desarrolladas según las normas y procedimientos del Equipo para obtener resultados confiables que cumplan requerimientos de calidad?

### **6. Acompañamiento tutorial: Metodología, orientación, motivación y asesoría dada por el instructor, equipo de trabajo en general, o líder cuando enseña:**

Corresponde al desempeño del coordinador del grupo, de acuerdo con sus cualidades naturales y/o adquiridas para el efectivo ejercicio transmisión de conocimientos, asignación de tareas, delegar funciones y responsabilidades, ejecución, supervisión y control.

Sentido de pertenencia y vocación de transmitir conocimientos, permite que el coordinador disfrute plenamente cuando asesora u capacita a los integrantes del equipo, por ello cumple con el horario, supera obstáculos para llegar a asesorar, investiga y se capacita continuamente para dar más y mejorar la gestión de los integrantes que forma parte de su equipo de trabajo, se esfuerza para que el mismo pueda recibir efectivamente el mensaje que le transmite, complementa y fortifica el mensaje por recepción con otras formas de aprendizaje por descubrimiento, eleva su calidad humana haciendo más agradable la estancia grupal, transmite seguridad, confianza, optimismo y buen ánimo.

En resumen, vive feliz como transmisor de conocimiento y hace feliz al integrante, ama la gestión de proceso y posibilita las condiciones para que el integrante a su grupo también se involucre con el trabajo que desarrollan. Sólo quien ama lo que hace y hace lo que ama está en capacidad de dar lo máximo de sí a plenitud.

La calidad de la entrega de transmisión de conocimientos se refleja en el integrante de acuerdo con las siguientes consideraciones:

- El personal a cargo pudo identificar plenamente las dificultades y se sintió animado a superarlas.

- Hubo facilidad para la formulación de preguntas en clase hasta la completa aclaración de la tarea o proceso.
- Se recibieron aportes y respuestas claras y precisas que ayudaron al participante a profundizar su comprensión.
- El integrante del grupo se sintió motivado para realizar su trabajo práctico con autonomía y calidad.
- Se propició un ambiente agradable y participativo en el área de trabajo.
- Se recibieron ayudas para crear y/o aumentar la armonía en el Trabajo de Equipo.
- El personal pudo ejercitar su razonamiento crítico sobre el contenido de los métodos utilizados para el trabajo práctico.
- La evaluación fue dirigida como una oportunidad para estructurar y ampliar el conocimiento.

A cada uno de los seis factores el estudiante asigna una puntuación entre 0 y 5 de acuerdo con su libre y juiciosa apreciación, y de conformidad con la siguiente escala de valoración: Alto (5), Medio Alto (4), Medio (3), Medio Bajo (2), Bajo (1) y Muy Bajo (0). Los resultados de la relación Enseñanza-Aprendizaje, se miden dos aspectos adicionales y complementarios: Aprendizaje aplicado (Utilización práctica de las tareas y actividades aprendidas) y Acompañamiento tutorial (Metodología, orientación, motivación y asesoría dada por el docente (profesional encargado de su evaluación), procesos de aprendizaje en la captación de nuevas ideas y fortalecimiento de talentos al equipo en el desarrollo del tema, aprendizaje y transmisión de conocimientos adquiridos.

Así mismo, este sistema permite individualmente identificar las fortalezas y debilidades que ayudan o limitan la consecución de logros y resultados de calidad en el aprendizaje formativo individual-colectivo, retroalimentarse y mejorarlo.

Desarrollo de la metodología: La metodología se alimenta con la información que cada integrante de Equipo de Trabajo consigna en el Formulario Encuesta (Figura 2).

**Figura 3. Evaluación formática del trabajo en equipo**

EVALUACION FORMATICA DEL TRABAJO EN EQUIPO																								
NOMBRE	EQUIPO NO:																							
	INDIVIDUAL PROPIA					COMPAÑERO 1					COMPAÑERO 2					COMPAÑERO 3								
A. ENTENDIMIENTO TEMATICO (Compresión de las Tareas Asignadas)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
B. COOPERACION (Colaboración en el trabajo de campo y de oficina.)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
C. TOLERANCIA (Actitud de integración, armonía y respeto en el Equipo de Trabajo)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
D. CAPACIDAD DE LIDERAZGO (Innovar, dirigir y convencer sin generar conflictos)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
APRENDIZAJE APLICADO (Utilización y ejecución práctica de los temas aprendidos)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
ACOMPANAMIENTO TUTORIAL	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5

TABLA	
0	MUY BAJO
1	BAJO
2	MEDIO BAJO
3	MEDIO
4	MEDIO ALTO
5	ALTO

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Montoya, J. (S.F., p. 3).

## Tipo de investigación

### Investigación exploratoria

Primeramente el estudio fue de carácter exploratorio debido a que existió, en primera instancia, un desconocimiento de la cultura, normas, convivencia, políticas, procedimientos, entre otros aspectos, que originaron que previamente se realizara con el fin de conocer dichos elementos, así como para propiciar la inmersión inicial en la compañía, de manera que mediante la búsqueda inicial de información, se establecieran los primeros vínculos entre el investigador, la empresa, asesores y demás actores.

### *Investigación descriptiva*

Se utilizó este tipo de investigación debido a que lo que se pretendía fue describir de manera específica la forma en la que la organización realizaba el proceso de inducción, así como su misión, visión, valores, las diferentes normativas y atribuciones que regulan la actividad de la organización en el macro proceso de Gestión Humana, en el proceso de Orientación e Integración de Personal, específicamente en el objeto de estudio Manual de Inducción de FINCATEC, S.A.

Asimismo, consistió en desarrollar la descripción y graficación del proceso de inducción actual que mantiene la organización, de manera que funcionara como medio de observación de puntos a mejorar y basado en lo anterior generar una actualización con respecto a las necesidades actuales que presenta FINCATEC, S.A.

### **Fuentes de información**

#### *Fuentes primarias*

Las fuentes primarias que se contemplaron en el estudio fueron las siguientes:

- Jefe de Personal de FINCATEC, S.A.
- Colaboradores del área de Recursos Humanos en FINCATEC, S.A.
- Documentos facilitados por la empresa. (Manuales, reglamentos, políticas)
- Página “web” de la institución.

### *Fuentes secundarias*

Como parte de la obtención de información, las fuentes secundarias cumplieron un rol importante, específicamente en la ejemplificación de la metodología a utilizar. Para este estudio, las fuentes secundarias son las siguientes:

- Libros dirigidos al estudio de los procesos de integración de personal.
- Libros con énfasis en el diseño de estudios organizacionales.
- Libros acerca de administración, investigación, planeación y organización de empresas.
- Documentos acerca de la diagramación administrativa.

### **Sujetos de investigación**

Los sujetos de información que proporcionaron diferentes datos e información importantes para la actualización del Manual de Inducción son el Jefe de Personal, colaboradores del área de Recursos Humanos, además de algunos datos brindados por diferentes colaboradores de la empresa para el cuarto bimestre del año 2016.

### **Medios de recolección de información**

#### *Observación*

La observación se empleó con el fin de conocer la cultura organizacional predominante en la organización, así como la forma en que se desarrolla el proceso de inducción. Lo anterior con el fin de establecer las primeras conjeturas, y posteriormente con la aplicación de otros instrumentos, confirmarlas o refutarlas.

#### *Entrevista personal*

Dicha herramienta se utilizó con el fin de interrogar a los sujetos de información de manera meticulosa para lograr obtener la información que se requiere acerca del proceso de inducción actual.

A continuación se detalla el proceso llevado a cabo antes, durante y después de realizada cada una de las entrevistas.

- Definición del objetivo de la entrevista: consistió en definir claramente cuál fue el propósito de la entrevista, el cual para este estudio fue el de recopilar información completa y veraz del proceso de inducción actual.
- Elaboración de una guía de entrevista: representó la confección de una lista con los puntos principales con base en las variables de estudio con el fin de verificar la validez de la misma, así como para determinar si cumplió o no su propósito.
- Distribución del trabajo y tiempo: abarcó la distribución del tiempo, así como la identificación de las atribuciones del entrevistador y el entrevistado.
- Asignación previa de cita: se realizó con el fin de evitar desviaciones innecesarias, así como para facultar de un tiempo prudencial al entrevistado, de manera que éste pudiera estar preparado anticipadamente. Cabe destacar que la cita fue asignada con una semana de anticipación, así como una confirmación vía correo electrónico el día anterior a la entrevista.
- Cumplimiento del compromiso: este paso representó el cumplimiento de la entrevista, es decir, acudir a la cita a la hora programada en el lugar establecido.
- Entrevista: correspondió propiamente al desarrollo de la entrevista, es decir, recabar la información mediante respuestas a una serie de preguntas.
- Clasificación de la información: durante la entrevista, significó diferenciar entre información, comentarios y sugerencias, procurando no confundir dichos aspectos.
- Registro de la información: dada por finalizada la entrevista, se procedió a realizar un inventario de los puntos clave captados durante la entrevista. Dicho paso consistió en elaborar una bitácora con la descripción de la información, de manera que al llevar a cabo el levantamiento del proceso de inducción actual, la identificación de los elementos dentro de los mismos fuese sin mayor dificultad.

## *Cuestionario*

Otra herramienta empleada fue el cuestionario. Éste fue utilizado como medio de recolección de datos con el fin de establecer los antecedentes del estudio que reflejaran la situación actual de la empresa, y específicamente, del área de Recursos Humanos en el proceso de inducción.

El proceso que se llevó a cabo para la preparación de los cuestionarios fue el siguiente:

- Recuento de la documentación descriptiva, archivos, estudios y datos estadísticos existentes para determinar el número y alcance de las preguntas.
- Establecimiento del objetivo de cada pregunta.
- Validación del orden y la secuencia de las preguntas.
- Revisión del cuestionario.

Por otro lado, en cuanto a la estructura del cuestionario se tomaron en cuenta los siguientes elementos con el fin de elaborar un instrumento de medición confiable, preciso y válido.

Dentro de ellos, se consideraron los siguientes:

- Espacio respectivo para los datos.
- Preguntas o ítems.
- Instrucciones sencillas y concisas.
- Espacio para las respuestas.
- Espacio para observaciones generales.

Asimismo, para garantizar que el instrumento de medición aportara información completa y valiosa se consideraron los siguientes aspectos:

- Preguntas introductorias claras y amables para atraer la atención del entrevistado
- Formulación de preguntas precisas con respecto al tema central.
- Inclusión de preguntas accesibles para obtener respuestas concretas de manera progresiva.

## Herramientas de análisis de datos

### *Hexámetro Quintiliano (5W1H)*

Dicha herramienta se utilizó con el fin de establecer una descripción del proceso de inducción actual, así como analizar las variables involucradas en el proceso con base en seis adverbios españoles en forma de interrogativa: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Por qué? (Fallas, 2012)

Adverbio	Identifica	Preguntas derivadas
¿Qué? o ¿Cuál?	Propósito	-¿Qué se hace? -¿Es necesario? -¿Por qué es necesario?
¿Quién?	Persona	-¿Quién lo hace? -¿Por qué él o ella? -¿Quién más podría hacerlo?
¿Dónde?	Lugar	-¿Dónde se hace? -¿Es necesario ahí? -¿En qué lugar podría hacerse?
¿Cómo	Medios	-¿Cómo se hace? -¿Por qué se hace así? -¿Cómo podría hacerse?
¿Cuándo?	Sucesión	-¿Cuándo se hace? -¿Es necesario? -¿Cuándo podría hacerse?
¿Por qué?	Justificación	-¿Debería hacerse? -¿Qué pasaría si no se hace?

### *Diagrama de procesos*

El diagrama de procesos se utilizó para describir y visualizar en forma gráfica el proceso de inducción actual que sostiene FINCATEC, S.A. De esta forma se representa visualmente el flujo de trabajo, datos y actividades con el fin de determinar puntos a mejorar así como para el entendimiento del proceso y sus actividades relacionadas.

### **Variables de estudio**

Las variables de estudio se evaluaron de acuerdo con la técnica de análisis de datos que se indicó en la sección anterior, la cual se denomina Hexámetro Quintiliano.

- Objetivo del proceso de inducción.
- Lineamientos del manual de inducción.
- Duración.
- Presentación corporativa.
- Políticas, procedimientos, normativa, reglamentos, etc.
- Presentación de instalaciones.
- Actividades a incluir.
- Responsables de las actividades.
- Lugar o lugares de realización del proceso de inducción.
- Medios tecnológicos a utilizar.
- Capacitaciones a incluir.

## Cronograma

A continuación se muestra el cronograma de actividades realizado para el proyecto de estudio.

		CRONOGRAMA TFG - ACTUALIZACIÓN DE MANUAL DE INDUCCIÓN FINCATEC, S.A.			1=pendiente	2=en proceso	3=completo	
Fechas de elaboración		Actividades	Estado de la actividad			Responsable		
Del	Al		Pendiente	En Proceso	Completo			
10 de Junio	13 de Junio	Seleccionar la empresa y el tema del proyecto				Equipo de trabajo		
14 de Junio	15 de Junio	Diseño del plan de trabajo				Equipo de trabajo		
		<b>Estructura del documento</b>						
		Portada						
		Índice						
		Introducción						
		<b>Diseño de capítulo 1: Generalidades</b>						
14 de Junio	16 de Junio	Revisión y redacción de los antecedentes de la entidad				Equipo de trabajo		
		Revisión y redacción de los antecedentes del estudio				Equipo de trabajo		
		Revisión y redacción del planteamiento del problema del proyecto				Equipo de trabajo		
		Revisión y redacción de los objetivos del proyecto				Equipo de trabajo		
		Revisión y redacción de la justificación del proyecto				Equipo de trabajo		
		Revisión y redacción del alcance y limitaciones del proyecto.				Equipo de trabajo		
14 de Junio	16 de Junio	Busqueda y revisión de referencias bibliográficas				Equipo de trabajo		
	17 de Junio	Revisión del avance 1 con el asesor				Equipo de trabajo/Asesor		
	18 de Junio	Entrega del avance 1				Equipo de trabajo		
		<b>Diseño de capítulo 2: Marco Teórico</b>						
18 de Junio	23 de Junio	Busqueda y revisión de referencias bibliográficas				Equipo de trabajo		
		Definir concepto y el proceso de administración				Equipo de trabajo		
		Definir concepto de eficiencia y eficacia				Equipo de trabajo		
		Definir concepto de estructura organizacional y organigrama				Equipo de trabajo		
		Definir concepto de gestión del talento humano				Equipo de trabajo		
		Definir concepto de proceso de reclutamiento y selección				Equipo de trabajo		
		Definir concepto de proceso de integración y orientación				Equipo de trabajo		
		Definir concepto de proceso capacitación				Equipo de trabajo		
		Definir concepto de programa				Equipo de trabajo		
		Definir concepto de programa de inducción				Equipo de trabajo		

		CRONOGRAMA TFG - ACTUALIZACIÓN DE MANUAL DE INDUCCIÓN FINCATEC, S.A.	1=pendiente	2=en proceso	3=completo	
Fechas de elaboración		Actividades	Estado de la actividad			Responsable
Del	Al		Pendiente	En Proceso	Completo	
18 de Junio	23 de Junio	<b>Diseño de capítulo 3: Marco Metodológico</b>				
		Definir las etapas del estudio				Equipo de trabajo
		Definir tipo de investigación				Equipo de trabajo
		Definir fuentes de información				Equipo de trabajo
		Definir sujetos de información				Equipo de trabajo
		Definir medios de recolección de información				Equipo de trabajo
		Definir herramientas de análisis				Equipo de trabajo
		Definir variables				Equipo de trabajo
14 de Junio	16 de Junio	Definir procedimientos de trabajo				Equipo de trabajo
14 de Junio	16 de Junio	Definir cronograma				Equipo de trabajo
		<b>Diseño de capítulo 4: Diagnóstico de la situación actual y análisis de resultados</b>				
18 de Junio	29 de Junio	Elaborar el cuestionario y entrevista al jefe del personal				Equipo de trabajo
		Recopilar datos				Equipo de trabajo
		Analizar la información				Equipo de trabajo
		Describir y graficar el proceso de inducción actual				Equipo de trabajo
	24 de Junio	Revisión del avance 2 con el asesor				Equipo de trabajo/Asesor
	25 de Junio	Entrega del avance 2				Equipo de trabajo
	25 de Junio	Revisión del cronograma				Equipo de trabajo
		<b>Diseño de capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones</b>				
25 de Junio	01 de Julio	Elaborar conclusiones				Equipo de trabajo
		Elaborar recomendaciones				Equipo de trabajo
		<b>Tomo 2: Manual de inducción</b>				
02 de Julio	7 de Julio	Elaborar el programa de inducción				Equipo de trabajo
		<b>Diseño de sección de Anexos</b>				Equipo de trabajo
		<b>Diseño de sección de Apéndices</b>				Equipo de trabajo
		<b>Diseño de sección de Referencias Bibliográficas</b>				Equipo de trabajo
	8 de Julio	Revisión del avance 3 con el asesor				Equipo de trabajo/Asesor
	9 de Julio	Entrega del avance 3				Equipo de trabajo
	11 de Julio	Entrega del documento final				Equipo de trabajo
9 de Julio	11 de Julio	Elaboración de la presentación del proyecto				Equipo de trabajo
	16 de Julio	Defensa oral del proyecto				Equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

---

### Análisis de la organización

FINCATEC S.A cuenta con una misión, la cual trasmite ser una organización de apoyo para el desarrollo de las empresas productoras y de comercialización del banano de los productores del país, por otra parte considera una visión de: ser una empresa con una mejora en la productividad, crédito, asistencia técnica, la investigación y mantener una imagen a nivel nacional y ante los demás países.

Para la institución es importante que tanto la misión como visión formen parte de la cultura de los nuevos integrantes por lo que se le trasmite en la presentación corporativa y en un documento físico como parte de la inducción.

En cuanto a los valores, si bien se encuentran definidos en el Código de Ética de la institución y se le entrega como parte de la reglamentación, no se incluyen en la presentación corporativa ni se encuentran impresos en la institución, los mismos se mencionan a continuación:

- **Transparencia:** una acción o decisión debe ser de conocimiento general, excepto en negociaciones.
- **Integridad:** no se deben considerar los recursos de la organización para algún beneficio familiar o personal.
- **Objetividad:** una acción o decisión se van a realizar con objetividad y con profesionalismo.
- **Vocación de servicio:** la organización muestra la dedicación ante los colaboradores (clientes internos) y productores (clientes externos).
- **Cumplimiento de la normativa:** la empresa se basa en cumplir la normativa en sus funciones.
- **Compromiso con la institución:** que las acciones que se realizan, generen buenos resultados y valor agregado.

- Defensa de la corporación: proteger los objetivos de la empresa.
- Rendición de cuentas: se debe rendir cuenta ante el superior y ante alguna revisión permitir la Auditoría Interna o Externa.
- Probidad: conseguir la satisfacción para el sector público.

Así mismo, se enfatiza que ciertos valores no se encuentran definidos por lo cual dichos valores se desconoce lo que la empresa quiere y desea de cada colaborador. Se mencionan seis valores que no se encuentran definidos, los cuales son: honestidad, búsqueda del bien común y la justicia, solidaridad, imparcialidad, neutralidad y eficiencia.

FINCATEC S.A cuenta con una presentación corporativa que incluye las generalidades, como la historia, misión, visión, subsidiarias, muestra la estructura organizacional de la institución y de la Junta Directiva que es la encargada de aprobar acuerdos y temas de administración, los reglamentos de la organización, la ubicación de las unidades en cada uno de los edificios, el horario, beneficios, de forma general la vestimenta y un espacio de consultas. También la empresa mantiene videos organizacionales que muestran sobre la actividad que genera la misma, ambos son utilizados en el proceso de inducción.

Con relación a la normativa cuenta con las siguientes políticas, manuales y reglamentos:

- Política de seguridad de la información.
- Política de uso de internet y correo electrónico.
- Manual de políticas para la regulación de gastos de representación y otros.
- Manual para uso, custodia y conservación de activos.
- Manual descriptivo del puesto.
- Manual de inducción.
- Reglamento de organización de FINCATEC, S.A.
- Reglamento de becas para capacitación de funcionarios de FINCATEC, S.A.
- Reglamento de denuncias contra funcionarios.
- Reglamento de vestimenta.
- Ley general de control interno y Normas de control interno para el sector público.
- Código de ética de FINCATEC, S.A. y Subsidiarias.

## **Análisis del departamento de recursos humanos**

Según la estructura organizacional el Departamento de Recursos Humanos en FINCATEC, S.A. es nombrado como Sección de Personal, su subordinación es ante la Gerencia General, está constituida por seis puestos, el Jefe de Personal, Encargado de Salud Ocupacional, dos Encargados de Planillas, un Asistente de Personal y Recepcionista, estas dos últimas son de nuevo ingreso.

El personal de la sección tiene un promedio de dos a tres años de estar laborando para la Institución.

El Encargado de Planillas y la Jefe de Personal son quienes tienen el conocimiento del proceso de inducción actual, haciendo mención que el mismo no corresponde a todas las actividades del manual de inducción, dado a que como primer instancia no era de conocimiento del personal de la sección y segundo de acuerdo con criterio de la Jefe de Personal es necesario actualizarlo a las necesidades, características y estructura de la institución.

Además, es de importancia recalcar que la nueva Asistente de la Sección debe conocer del proceso de inducción una vez que se actualice el manual y se determine las actividades y procesos que se llevaran a cabo para la inducción, así como el fin de cumplir con una de las tareas pendientes del puesto anterior.

## **Descripción y análisis del proceso de contratación**

Según cuestionario y entrevista realizada a la Jefe de Personal y al departamento que lo integra, el proceso de contratación de plazas inicia cuando existe la necesidad por alguna de las áreas de la institución de una vacante nueva o para cubrir una salida por renuncia o cese de funciones.

La Sección de Personal hace una evaluación de los concursantes con la jefatura solicitante y se elabora una terna donde se indica la persona que más se acerca al perfil; se envía a la Gerencia y Subgerencia para su aprobación (Visto Bueno), y en la mayoría de los casos se indica a su vez el salario propuesto.

Posterior a la aprobación de la Administración se le devuelve a la Sección de Personal la terna para que se comunique con el postulante elegido y se le indica la posibilidad de ingresar por vía telefónica.

Una vez confirmada la contratación, se solicita al nuevo colaborador ingresar a la institución e iniciar con el proceso de inducción el día siguiente, en caso de que la persona tenga un inconveniente se le brinda un día adicional para integrar a la empresa.

Generalmente la necesidad de ingreso es realizarlo lo antes posible, aun sin contar con datos de interés del nuevo colaborador y para el área de planillas como: salario, documentos pendientes del solicitante, existencia del presupuesto en la cuenta asociada a la sección, ubicación física y equipo requerido para iniciar sus funciones.

Todo lo anterior genera dificultades en la planeación y organización de la logística del proceso de inducción, específicamente en la coordinación de capacitación con otras áreas de la organización, demoras en la ejecución del programa y atrasos en funciones diarias de la sección de personal.

### **Descripción del proceso de inducción**

A continuación se muestra la descripción del proceso de inducción actual de FINCATEC, S.A:

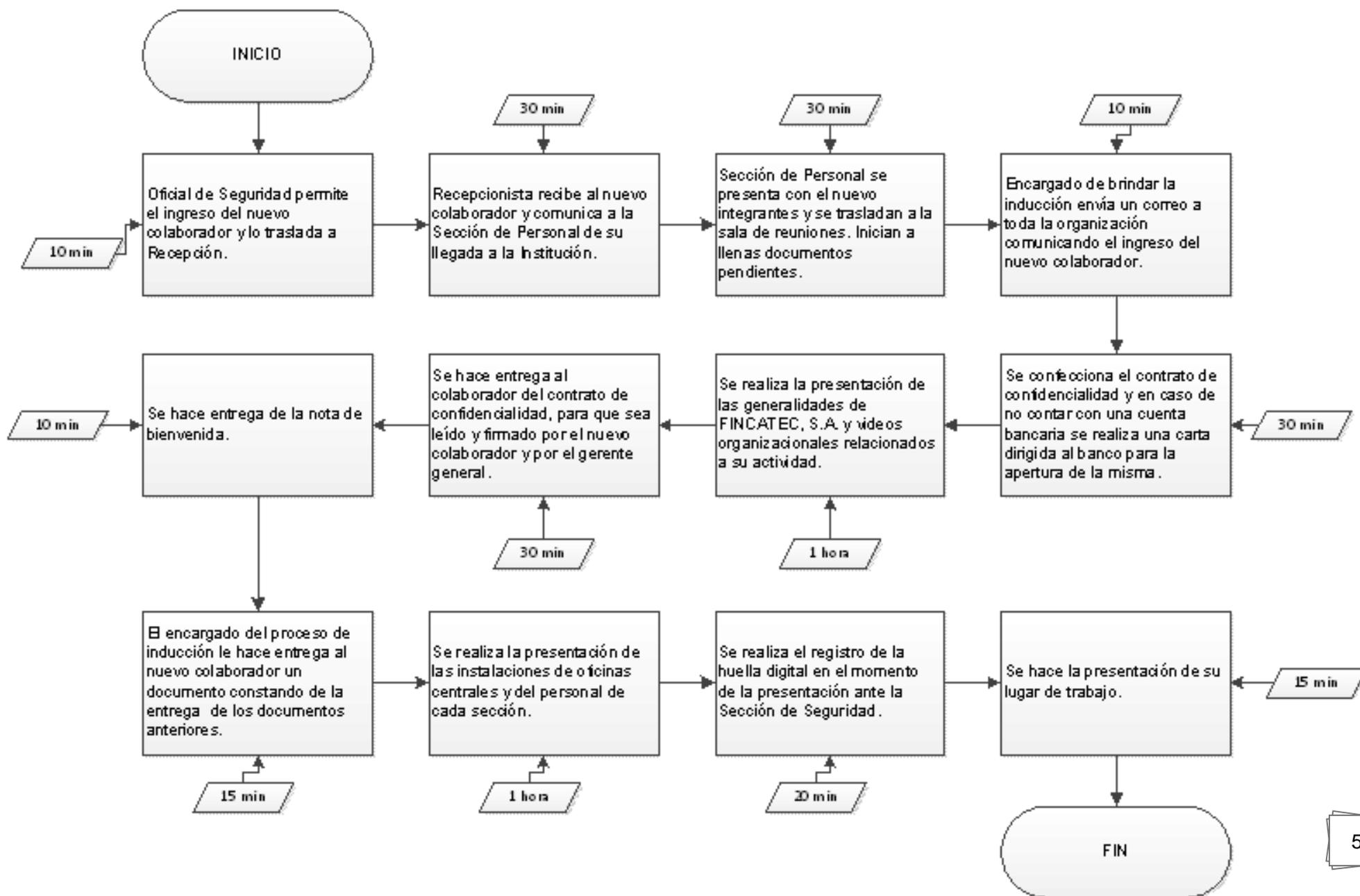
- El Oficial de Seguridad permite el ingreso del nuevo colaborador sin tener conocimiento de su llegada y lo traslada a la recepcionista de la institución.
- La recepcionista de la organización sin tener conocimiento de la llegada del nuevo colaborador, lo recibe y comunica a la Sección de Personal de que el nuevo integrante ha llegado a la institución. La duración de espera puede alcanzar de los treinta a los cuarenta minutos para continuar con el proceso de inducción.

- El colaborador de la Sección de Personal llega a la recepción para presentarse ante el nuevo integrante y se traslada a la sala de reuniones de crédito y cobro, donde el ingreso de personas es de cinco (dos) como máximo. En el caso de que esta sala no esté disponible, se puede solicitar en ese mismo momento la sala legal, las salas de proveeduría o de eventos. A continuación se presentan los diferentes puntos a tratar en la sala correspondiente:
  1. Se les da la bienvenida, se les ofrece refrigerio y se les indica completar la solicitud de empleo y leer los reglamentos entregados.
  2. Considerar posibles documentos pendientes: la hoja de delincuencia en el caso de no ser presentada en el momento de dejar los documentos iniciales y la cuenta bancaria.
  3. Entrega de la solicitud de empleo.
  4. Entrega de reglamentos de forma impresa: el código de ética, reglamento de beca y de la organización.
  5. El encargado del proceso de inducción se retira de la sala.
- El encargado de brindar la inducción envía un correo a toda la organización comunicando el ingreso del nuevo colaborador y por la misma vía de comunicación se informa a las secretarías de oficinas centrales de cada sección que en el transcurso de la mañana se hará la presentación del nuevo integrante.
- Con base en la información suministrada en la solicitud de empleo se confecciona el contrato de confidencialidad y en caso de no contar con una cuenta bancaria se realiza una carta dirigida al banco para la apertura de la misma.
- En la sala donde se ubica el nuevo colaborador se realiza la presentación de las generalidades de FINCATEC, S.A. y videos organizacionales relacionados a su actividad.
- Se hace entrega al colaborador del contrato de confidencialidad, para que sea leído y firmado por el nuevo colaborador y por el Gerente General.
- Se hace entrega de la nota de bienvenida.
- El encargado del proceso de inducción le hace entrega al nuevo colaborador un documento constando de la entrega de los documentos anteriores.

- Se realiza la presentación de las instalaciones de oficinas centrales y del personal de cada sección.
- Se realiza el registro de la huella digital en el momento de la presentación ante la sección de seguridad.
- Se hace la presentación de su lugar de trabajo.
- La duración del proceso de inducción es de medio día considerando la entrada con el Oficial de Seguridad de la empresa.

## Graficación del proceso de inducción

Con base en la anterior información, se presenta la graficación del proceso de inducción actual:



## Análisis del manual de inducción y proceso de inducción

### *Del manual de inducción*

El manual para el procedimiento de inducción de personal contiene cuatro capítulos y dentro de ellos integran artículos, no está definido por un código de la Institución, ni tiene fecha de la última actualización. De acuerdo con lo anterior se menciona su contenido:

- Inicia con el objetivo del proceso: consta de una breve descripción de la importancia de orientación del nuevo colaborador con su puesto a la institución.
- Definición: significado de inducción.
- Responsables: indica que la sección de personal es el responsable de coordinar el proceso de inducción al nuevo ingreso.
- Coordinación del procedimiento para la inducción de personal: en este apartado explica las tareas a realizar después de finalizado el proceso de contratación, el cual consta del aviso a cada dependencia del requerimiento de inducción sobre información de interés del área.
- A su vez la importancia de comunicar a toda la corporación del nuevo ingreso un día antes.
- Procedimiento para la inducción de personal: en estos artículos se define cuales son los temas más relevantes a tratar en la inducción del nuevo colaborador por cada una de las secciones en el proceso de orientación, dentro de estas están:
  - ✓ Sección de Personal: datos relevantes y generales de la institución.
  - ✓ Tecnología de Información: datos de importancia de la política de la información, correo electrónico e internet.
  - ✓ Control Interno: temas relevantes de la Ley General de Control Interno y Normas de Control Interno para el Sector Público y Reglamentación Corporativo.
  - ✓ Tesorería: datos sobre manual de política para la regulación de los gastos de representación y viáticos.
  - ✓ Contabilidad: explica el proceso del manual para uso y conservación de activos.

- ✓ Sección Legal: naturaleza jurídica de FINCATEC, S.A.
- ✓ Sección de Estadística: información de la actividad bananera en Costa Rica.
- ✓ ASECAF: presentación de beneficios y reglamentación.
- ✓ Sección solicitante de la contratación: orientación al nuevo colaborador de datos de importancia sobre su área y descripción del puesto a ocupar.
- ✓ La Sección de Personal: será la encargada después de este proceso de entregar al nuevo colaborador normativa en forma física, así como brindar un recorrido de las instalaciones y personal de la institución, realizar el registro de huella digital, coordinar una cita con el médico de empresa para apertura de expediente clínico, entrega de formulario de empleo, envío de normativa al nuevo colaborador por correo electrónico y en caso de no tener este medio en forma impreso, por último indica que debe coordinar una visita a la Subsidiaria con la finalidad de brindar un mayor conocimiento de la naturaleza de la Institución.
- ✓ Disposiciones generales: en este apartado indica la importancia de la revisión y evaluación del procedimiento así como de su vigencia.
- ✓ Como último apartado indica el Programa de Inducción FINCATEC S.A y subsidiaria.

El manual para el procedimiento de inducción de personal se debe actualizar a solicitud de la Administración (Gerencia General) a la Sección de Personal, el motivo básicamente puede obedecer a cambio en lineamientos, reglamentación, y estructura organizativa y deber ser aprobado una vez realizado los cambios, por la Administración y en segunda instancia por la Junta Directiva.

De acuerdo con lineamientos de la Institución, el manual no ha sido divulgado dado a que para serlo es necesario que involucre otras secciones dentro del proceso y debe ser aprobado por la Administración.

En caso de incluir a otras secciones es necesario que el Oficial de Control Interno por medio de correo informe a toda la organización, a su vez debe indicar que se encuentra disponible para el personal en la intranet de la Institución.

El manual actualmente no se utiliza por el personal de la Sección de Personal por lo que no se ha evaluado o se evalúa si todas las tareas son necesarias o requieren mejoras.

*Del proceso de inducción*

El análisis del proceso de inducción va a considerar los recursos que se utilizan, la ubicación, el tiempo y responsables por cada una de las actividades que se implementan. A continuación se muestra la información:

<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>
El Oficial de Seguridad permite el ingreso del nuevo colaborador y lo traslada a la recepcionista de la institución.	Recursos humanos: -Oficial de Seguridad -Nuevo colaborador  Recursos materiales: -Instalaciones	Entrada principal -Caseta	10 minutos	-Oficial de Seguridad
La recepcionista de la organización recibe al nuevo colaborador y comunica a la Sección de Personal de que el nuevo integrante ha llegado a la institución.	Recursos humanos: -Recepcionista -Nuevo colaborador -Colaborador de la sección de personal  Recursos materiales: -Instalaciones  Recursos tecnológicos: -Teléfono	EdificioNº1 -Recepción	30 minutos- 40 minutos	-Recepcionista

<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>
El colaborador de la Sección de Personal llega a la recepción para presentarse ante el nuevo integrante y se traslada a la sala de reuniones: bienvenida, documentos pendientes, solicitud de empleo y reglamentos.	<p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevo colaborador</li> <li>-Encargado del proceso de inducción</li> </ul> <p>Recursos materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Solicitud de empleo</li> <li>-Reglamentos impresos</li> <li>-Instalaciones</li> </ul>	<p>Edificio N°1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Recepción</li> <li>-Sala de reuniones</li> </ul> <p>Otras opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sala legal</li> <li>-Sala de proveeduría</li> <li>-Sala de eventos</li> </ul>	30 minutos	-Encargado del proceso de inducción
El encargado de brindar la inducción envía un correo a toda la organización comunicando el ingreso del nuevo colaborador y por la misma vía de comunicación se informa a las secretarías de oficinas centrales de cada sección que en el transcurso de la mañana se hará la presentación del nuevo integrante.	<p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Encargado del proceso de inducción</li> </ul> <p>Recursos materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Instalaciones</li> </ul> <p>Recursos tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Computadora</li> <li>-Correo interno</li> </ul>	<p>Edificio N°1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sección de personal</li> </ul>	10 minutos	-Encargado del proceso de inducción

<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>
Con base en la información suministrada en la solicitud de empleo se confecciona el contrato de confidencialidad y en caso de no contar con una cuenta bancaria se realiza una carta dirigida al banco para la apertura de la misma.	Recursos humanos: -Encargado del proceso de inducción  Recursos materiales: -Contrato de confidencialidad -Instalaciones  Recursos tecnológicos: -Computadora	Edificio N°1 -Sección de personal  -Banco	30 minutos	-Encargado del proceso de inducción
En la sala donde se ubica el nuevo colaborador se realiza la presentación de las generalidades de FINCATEC, S.A. y videos organizacionales relacionados a su actividad.	Recursos humanos: -Nuevo colaborador -Encargado del proceso de inducción  Recursos materiales: -Instalaciones  Recursos tecnológicos: -Computadora -Proyector	Edificio N°1 -Sala de reuniones  Otras opciones: -Sala legal -Sala de proveeduría -Sala de eventos	1 hora	-Encargado del proceso de inducción

<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>
Se hace entrega al colaborador del contrato de confidencialidad para que sea leído y firmado por el nuevo colaborador y por el Gerente General.	<p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevo colaborador</li> <li>-Encargado del proceso de inducción</li> <li>-Gerente General</li> </ul> <p>Recursos materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contrato de confidencialidad</li> <li>-Instalaciones</li> </ul>	<p>Edificio N°1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gerencia General</li> <li>-Sala de reuniones</li> </ul> <p>Otras opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sala legal</li> <li>-Sala de proveeduría</li> <li>-Sala de eventos</li> </ul>	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encargado del proceso de inducción</li> <li>-Gerente General</li> </ul>
Se hace entrega de la nota de bienvenida.	<p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevo colaborador</li> <li>-Encargado del proceso de inducción</li> </ul> <p>Recursos materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nota de bienvenida</li> <li>-Instalaciones</li> </ul>	<p>Edificio N°1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sala de reuniones</li> </ul> <p>Otras opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sala legal</li> <li>-Sala de proveeduría</li> <li>-Sala de eventos</li> </ul>	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encargado del proceso de inducción</li> </ul>

<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>
El encargado del proceso de inducción le hace entrega al nuevo colaborador un documento constando de la entrega de los documentos anteriores.	Recursos humanos: -Nuevo colaborador -Encargado del proceso de inducción  Recursos materiales: -Documento -Instalaciones	Edificio N°1 -Sala de reuniones  Otras opciones: -Sala legal -Sala de proveeduría -Sala de eventos	15 minutos	-Encargado del proceso de inducción
Se realiza la presentación de las instalaciones de oficinas centrales y del personal de cada sección.	Recursos humanos: -Nuevo colaborador -Encargado del proceso de inducción -Colaboradores de cada sección  Recursos materiales: -Instalaciones	-Edificio N°1 -Edificio N°2 -Edificio N°3 -Zona de seguridad -Parqueo -Zona de seguridad -Zona verde	1 Hora	-Encargado del proceso de inducción

<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>
Se realiza el registro de la huella digital en el momento de la presentación ante la Sección de Seguridad.	<p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Oficial de Seguridad</li> <li>-Nuevo colaborador</li> <li>-Encargado del proceso de inducción</li> </ul> <p>Recursos materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Instalaciones</li> </ul> <p>Recursos tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reloj marcador</li> <li>-Fingertec</li> </ul>	<p>Entrada principal</p> <p>-Caseta</p>	20 minutos	<p>-Oficial de seguridad</p> <p>-Encargado del proceso de inducción</p>
Se hace la presentación de su lugar de trabajo.	<p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevo colaborador</li> <li>-Encargado del proceso de inducción</li> </ul> <p>Recursos materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Instalaciones</li> </ul> <p>Recursos tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipo tecnológico necesario</li> </ul>	<p>-Edificio N°1</p> <p>-Edificio N°2</p> <p>-Edificio N°3</p> <p>-Caseta</p>	15 minutos	-Encargado del proceso de inducción

La duración del proceso de inducción es de medio día considerando la entrada con el Oficial de Seguridad de la empresa y no se realiza evaluación del mismo por parte del encargado de la inducción.

## Análisis de variables

Lista de verificación		
MANUAL DE INDUCCIÓN		
Variable	Estado	Observaciones
Encabezado	1	Elaborar formato
Objetivo	2	Cambio de enfoque del objetivo y propósito del proceso actual
Glosario de términos - Definiciones	2	Falta desglosar terminología necesaria y relevante
Responsables	2	Falta incluir áreas y redefinir responsables de actividades
Actividades	2	Adicionar, modificar, eliminar y mantener actividades según corresponda
Lineamientos generales	2	Adicionar, modificar, eliminar y mantener actividades según corresponda
Programa	2	No se implementa en su totalidad
Disposiciones finales	2	La revisión del manual no se encuentra en el POA
Políticas, reglamentos, procedimientos	2	Existe normativa que no se incluye en el proceso y que no es transmitida
Documentación previa del colaborador (AP-Contratos, etc)	1	Se evidencia demoras de hasta 30 minutos en el inicio del proceso
Control de actualizaciones y cambios	1	No existe un control de actualizaciones de cambios
Alcance	1	No hay un alcance definido
Estructura del documento	2	Estructura debe reestructurarse
Divulgación del manual	1	No es conocido por la totalidad del Dpto. de RH y no es fomentado dentro de la organización
Revisión y actualización	1	No se encuentra actualización
Implementación del manual	1	El manual no se implementa, sin embargo, existen actividades que se realizan dentro del proceso

<b>Lista de verificación</b>		
<b>PROCESO DE INDUCCIÓN ACTUAL</b>		
<b>Variable</b>	<b>Estado</b>	<b>Observaciones</b>
<b><u>Planeación y organización</u></b>		
Políticas de contrataciones	1	No hay documento escrito, las personas se contratan un día anterior al ingreso a la institución
	1	No se tienen todos los documentos e información necesarias y a tiempo para confeccionar acciones de personal y contratos
<b><u>Planeación y organización antes del proceso actual</u></b>		
Verificar costos y gastos del proceso	1	No existe un presupuesto para el proceso
Comunicación de las áreas involucradas	2	No hay comunicación
Coordinación del lugar a dar el proceso	2	No hay un área propia para el Dpto. de Recursos Humanos para realizar capacitaciones e inducciones
Elaboración de paquete de inducción (papelería, normativa, descripción del puesto)	2	Se realiza durante o con muy poca anticipación
Coordinación de equipo tecnológico a utilizar	2	Se realiza durante o con muy poca anticipación
Plan de contingencias	1	No hay planificación de contingencias
<b><u>Ejecución del proceso actual</u></b>		
Aplicación del manual	1	No se implementa
Cumplimiento del programa	1	No hay seguimiento
Aplicación del plan de contingencias	1	No existe un plan, por lo cual no hay implementación en caso de imprevistos
<b><u>Culminación del proceso</u></b>		
Verificación del cumplimiento del programa	1	No hay verificación en el cumplimiento del programa, existen pendientes por realizar en días posteriores
Evaluación del proceso	1	No existe un formato de evaluación del proceso, por lo cual no hay retroalimentación
Seguimiento a pendientes del proceso	1	No hay seguimiento

<b>CALIFICACIÓN DE VARIABLES</b>		
3. Satisfactorio (cumple necesidades y expectativas)	0	
2. Poco satisfactorio (cumple con necesidades, pero con puntos a mejorar)	13	
1. No satisfactorio (requiere de reestructuración dentro del proceso)	17	
<b>CALIFICACIÓN GENERAL</b>		
<p>Con base en el análisis de rubros en el cuadro anterior, se destaca que en el análisis del manual de inducción y del proceso de inducción no existe ningún parámetro con una puntuación de 3 de carácter satisfactorio. Esto a su vez se evidencia en que el manual no ha sido aprobado e implementado. Es por ello, que existen 30 puntos según las calificaciones de variables que deben revisarse para cumplir con las expectativas y necesidades que requiere la organización. Así mismo, se detalla, que a nivel general, existen 13 rubros que deben mejorarse o fortalecerse, y 17 parámetros que deben reestructurarse dentro del proceso. Por ende, la calificación general del análisis del proceso y manual de inducción es deficiente y poco satisfactorio acorde a las necesidades actuales.</p>		

### Análisis sobre fortalezas y áreas de mejora

<b>Análisis Organizacional</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Observaciones</b>
Misión	X		
Visión	X		
Valores	X	X	Se presentan en el código de ética pero no son divulgados en la organización
Normativa	X		
Presentación corporativa	X	X	Incluir elementos importantes de la empresa
Videos organizacionales	X	X	Incluir un video nuevo, el cual muestra mayor información de la actividad que genera la institución
<b>Análisis del Departamento de Recursos Humanos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Observaciones</b>
Estructura del departamento	X		
Cantidad de personal	X		
Antigüedad		X	Rotación de personal
Conocimiento del proceso actual		X	Los dos encargados de planillas son los que tienen conocimiento del proceso de inducción
<b>Análisis del Proceso de Contratación</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Observaciones</b>
Política de contratación		X	La sección de personal no cuenta con política de contratación

<b>Análisis del Manual de Inducción</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Observaciones</b>
Estructura del manual	X	X	Cuenta con cuatro capítulos y cada uno con sus respectivos artículos
Objetivo, definición		X	Mejorar el contenido
Responsables		X	Mejorar el contenido
Procedimientos, lineamientos, normativa	X	X	Mejorar el contenido
Disposiciones finales		X	Mejorar el contenido
Programa	X	X	Mejorar el contenido
Evaluación y actualización		X	Incluir en el manual
Divulgación e implementación		X	Considerar manual el proceso de inducción
<b>Análisis del Proceso de Inducción Actual</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Observaciones</b>
Actividades	X	X	Reorganizar las actividades e incluir
Responsables	X	X	Incluir las áreas involucradas
Normativa	X	X	Divulgar normativa de interés para el colaborador
Documentación (solicitud de empleo, contrato de confidencialidad, nota de bienvenida, documento de verificación de las actividades)	X	X	Los documentos sea de manera previa
Duración del proceso		X	Flexibilidad dependiendo del puesto
Evaluación		X	El proceso no se evalúa tanto por parte de la sección del personal como del nuevo colaborador

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

### Conclusiones

Las siguientes conclusiones se basan en los objetivos específicos establecidos para la investigación, en la recolección de datos realizada para generar la situación actual del estudio, así como en la investigación en general.

A nivel general, las conclusiones obtenidas del estudio acerca de la organización son las siguientes:

- Los rubros concernientes a la misión, visión y normativa corresponden a los puntos fuertes de la organización. La misión y visión reflejan la actividad a la que se dedica, así como sus aspiraciones u objetivos por alcanzar. En cuanto a la normativa esta se mantiene vigente y actualizada en cuanto a lo concerniente a las actividades relacionadas a la Institución.
- En cuanto a los valores éstos reflejan las características de los colaboradores que laboran para la organización, mejorando así, la propuesta de valor o el servicio que se brinda a los clientes. No obstante, algunos de ellos no se encuentran debidamente definidos. Conforme a la cantidad de valores planteados, según análisis se determina que la cantidad ideal debe ser de entre 5 y 7 valores organizacionales.
- La estructura organizacional actual se encuentra debidamente plasmada en un organigrama que refleja las secciones y unidades que conforman la Institución.

A nivel de Departamento de Recursos Humanos, las conclusiones obtenidas del estudio se enuncian a continuación:

- A lo largo de los últimos 10 años, la organización ha logrado conformar un equipo de trabajo y estructurar el departamento, sin embargo, se presenta como un equipo nuevo con un promedio de años de laborar para la Institución de dos a tres años.

- En cuanto a la capacitación de personal, la persona que cuenta con más conocimiento y experiencia en el desarrollo del proceso de inducción es el Encargado de Planillas y el Jefe de Personal. No obstante, el resto de personal desconoce sobre el manual de inducción y sobre las funciones pertinentes al proceso.

Así mismo, conforme al proceso de inducción, se denotan las siguientes conclusiones sobre dicho proceso:

- Inicialmente, un proceso anterior es el de contratación, en el cual se evidencia que la organización carece de una política de contratación. Es por ello, que dentro del proceso de inducción al participar otros departamentos, su incidencia radica en los periodos efectivos de contratación, generando un efecto directo en el proceso de inducción ya que los plazos de respuesta son muy cortos, y por ende, los tiempos de respuesta son menos efectivos en manos de los que efectúan los procesos de inducción.
- La duración del proceso a pesar de ser de un corto tiempo (medio día), este no engloba la totalidad de las actividades básicas y necesarias para realizar una adecuada integración del nuevo colaborador con la organización.
- No existe una debida planificación y organización del proceso de inducción. Este se lleva a cabo generalmente en la marcha del ingreso del nuevo miembro del personal. Lo anterior genera demoras en el proceso, poco margen de reacción para anticipar las necesidades de integración así como el no cumplimiento del objetivo principal del proceso de inducción.
- En cuanto a la comunicación, esta se encuentra con desfases ya que no todos los responsables y áreas involucradas le es comunicado de manera anticipada su intervención dentro del proceso de inducción, y aún más, desconocen el rol y actividades específicas en el que deben intervenir dentro del proceso.
- No existe una evaluación del proceso de inducción por parte de los nuevos colaboradores, por tal motivo, no existe retroalimentación hacia la Sección de Personal para que esta mejore dicho proceso.

- Los lugares donde se realiza el proceso de inducción cuentan con equipos y se encuentran disponibles para cuando el proceso tiene lugar. No obstante, la organización carece de un lugar específico, creado y diseñado para el Departamento de Recursos Humanos, para dar las inducciones y capacitaciones.

Finalmente, con respecto al manual de inducción, se denotan las siguientes conclusiones:

- La estructura del manual consta de capítulos y artículos segmentados en las distintas actividades, lineamientos y recursos. Sin embargo, carece de un encabezado y control de revisiones y actualizaciones en el cual se observen los cambios y aprobaciones realizadas.
- No se encuentra contemplado la revisión del manual, así como la aplicación de la normativa según control interno o solicitud de Institución para llevar a cabo las revisiones y actualizaciones correspondientes.
- Dentro del manual, existen actividades, recursos, normativa y lineamientos que fortalecen y deben mantenerse dentro del mismo. No obstante, existen actividades, recursos y capacitaciones a integrar como parte del esquema general del proceso de inducción de la Institución.
- Así mismo, no se cuenta con lineamientos o un plan de contingencias en caso de que surgieran imprevistos durante el proceso de inducción.

## Recomendaciones

El siguiente apartado presenta las recomendaciones a seguir con base en las conclusiones obtenidas del estudio.

- A nivel organizacional, la organización debe revisar y definir una cierta cantidad de valores que identifiquen a la Institución y sean transmitidos a los colaboradores, no solo transcritos en el Código de Ética, sino también, realizados y fomentados durante el proceso de inducción.

- A nivel de Sección de Recursos Humanos, cada miembro de personal debe ser capacitado en el proceso de inducción, de manera que cada uno de ellos conozca a profundidad las actividades correspondientes del mismo. Esto garantiza la distribución efectiva de funciones y el traspaso de *know how* de los procesos de Gestión Humana.
- A nivel de manual de inducción, es relevante indicar la capacitación, implementación y divulgación del manual propuesto, ya que este no solo contiene actividades relevantes dentro del proceso de integración, sino que representa el proceso de inducción más adecuado a la Institución con base en su estructura actual, recursos, normativa que la rige y con base en las necesidades que originó la actualización del manual.
- Otro punto importante dentro del manual hace referencia a la revisión y actualización del manual. Este punto tiene como propósito que mediante auditoría y revisión de procesos, la Sección de Personal de manera anual presente como objetivos la revisión constante de su proceso de inducción, asegurando que éste se encuentre conforme a los cambios que se presentan en la Institución.
- A nivel de proceso, es recomendable que la Sección de Personal emplee el esquema de evaluación propuesto dentro del Manual de Inducción Propuesto con el propósito de obtener información relevante a manera de retroalimentación para mejorar el proceso de inducción que se ejecuta.
- Finalmente, es imprescindible que la Sección de Personal plantee y lleve a cabo una sensibilización del Manual de Inducción, de manera que se involucre a las demás Secciones de la organización con el fin de designar y comunicar roles, responsabilidades y actividades pertinentes a los diferentes participantes del proceso de inducción propuesto.

## APÉNDICES

---

### Apéndice 1. Cuestionario: Antecedentes del Estudio

El siguiente cuestionario pretende enmarcar la situación actual de la empresa, así como la justificación que asienta el desarrollo de un manual de inducción para la compañía FINCATEC, S.A. Por favor sea breve y conciso al contestar las siguientes preguntas.

1. Señale las razones que considere que dan origen o motivan el desarrollo del proyecto.

---

---

---

---

---

2. De acuerdo con su criterio mencione cuáles son las causas del porqué la empresa no cuenta con un manual de inducción actualizado.

---

---

---

---

---

3. De acuerdo con su criterio mencione cuáles son las consecuencias que se derivan al no poseer un manual de inducción actualizado. (Anotar problemas frecuentes, ejemplos y/o datos que sustenten lo indicado)

---

---

---

4. ¿Considera que existen actividades adicionales que deban ser sometidos a proceso de inducción? Si existen, mencionar cuáles.

---

---

---

5. En el orden de necesidades y prioridades del plan estratégico de la organización, ¿cuáles procesos de la Gestión de RH son de mayor importancia y prioridad, y carecen de normativas, procedimientos u intervención?

---

---

---

6. ¿Los recursos tecnológicos y de capital humano son suficientes para alcanzar los objetivos planteados en los proyectos que se requieren terminar como parte de la Gestión Humana?

---

---

---

## Apéndice 2. Guía de entrevista: Levantamiento del Proceso de Inducción Actual

### Guía de entrevista

#### Proceso a estudiar: Proceso de Inducción

1. Identificación de la persona entrevistada.

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

2. Identificación del proceso a estudiar.

Nombre: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

3. ¿Existe algún proceso anterior al de inducción? Si existe, ¿cuál es?

---

---

---

4. Describa brevemente cómo se lleva a cabo el proceso anterior.

---

---

---

---

---

---

---

5. De acuerdo con su criterio, comente brevemente cuál es el objetivo que se persigue con la puesta en práctica del proceso de inducción.

---

---

---

6. ¿Cada cuánto se lleva a cabo el proceso de inducción?

---

7. Para llevar a cabo el proceso, ¿existe algún manual? Si existe, ¿cuál es?

( ) Sí \_\_\_\_\_

( ) No

8. ¿Se implementa, se actualiza el manual?

( ) Sí

( ) No \_\_\_\_\_

9. ¿Cuál o cuáles departamentos o unidades intervienen en el proceso? ¿Qué rol tienen dentro del proceso?

---

---

---

---

---

---

---



11. ¿Existen conceptos clave o términos que deban ser definidos? Si existen, por favor explíquelos brevemente.

---

---

---

---

---

---

---

12. ¿Se han presentado o existen actualmente problemas o dificultades en la ejecución del proceso? Si se han presentado o existen actualmente, por favor mencione cuál o cuáles y en qué parte del proceso.

---

---

---

---

---

---

---

13. ¿Se han realizado mejoras al proceso? Si se han realizado, mencione cuál o cuáles y en qué parte del proceso.

---

---

---

---

---

---

---

14. De las siguientes opciones, selecciona con una “X” aquellas políticas, directrices, lineamientos y/o capacitaciones que se desarrollan durante el proceso de inducción.

Normas de convivencia	
Código de vestimenta	
Política de jornada laboral	
Beneficios de la compañía	
Código de ética	
Reglamento interno de trabajo (Arreglo Directo)	
Plan de emergencia	
Capacitaciones en Salud Ocupacional	
Otras normas (Especifique)	
Otras capacitaciones generales (Especifique)	

Otros:

---

---

---

---

---

15. Generalmente cuánto tarde el proceso de inducción.

---

---

16. ¿Se realiza evaluación del programa de inducción? (Si la respuesta es afirmativa, especificar qué y cómo se realiza)

---

---

17. Preguntas de apoyo. (Para pregunta 10)

-¿Cuál es el primer paso?

-¿Qué paso es el siguiente?

-¿Cuáles normas o políticas se aplican en el proceso?

-¿Se incluyen capacitaciones dentro del proceso, cuáles y cómo se hace?

-¿Hay algo más que se deba realizar?

-¿Cómo termina el proceso?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Bateman T. y Snell S. (2005). *Administración: Un Nuevo Panorama Competitivo*. (Segunda ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Benjamín, E. y Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Séptima ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. [En línea] <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf> [2016, Junio 18]

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. [En línea] <http://es.slideshare.net/EduardoLogia/gestion-del-talento-humano-chiavenato-3-th> [2016, Junio 18]

Dubrin, A. (2008). *Relaciones Humanas, Comportamiento humano en el trabajo* (Novena ed.). México: Pearson, Prentice Hall.

Fallas, A. (2012). *Notas Técnicas: Curso de Análisis Administrativo*. Cartago: Tecnológico de Costa Rica.

FINCATEC, S.A. (2013). *Manual para el procedimiento de inducción de personal*.

FINCATEC, S.A. (2016). Recuperado el 14 de junio de 2016, de <https://www.FINCATEC,S.A.co.cr/categories/quienes-somos>

Franklin, B. (2009). *Organización de Empresas*. (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández, C. (2009). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. (Primera ed.). Costa Rica: EUNED.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice M. (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. (Catorceava ed.). México: McGraw-Hill.

Montoya, J. (S.F.). Metodología para medir y evaluar individualmente el trabajo en equipo. Medellín: Universidad de Antioquia.

Werther, W y Davis, K. (2008). *Administración d recursos humanos: El capital humano de las empresas*. [En línea] <http://es.slideshare.net/A200931981A/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-william-b-werther-6ta-edicion-pdf> [2016, Junio 18]