

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**Tema:
Importancia de un programa de inducción en el
Instituto de Cultura de Baja California
en el municipio de Mexicali**

TRABAJO TERMINAL

**Que para obtener el diploma de la Especialidad
en Administración de Recursos Humanos**

**Presenta:
Lizbeth Ojeda Moreno**

**Directora del trabajo terminal:
Lic. Socorro Ureña Valenzuela**

Mexicali, Baja California, Diciembre de 2009.

ÍNDICE

- Tema, planteamiento del problema, objetivos e hipótesis.....	Pag. 3
- Justificación	Pag. 4
- Antecedentes de la institución	Pag. 5
- Introducción	Pag. 6
- Marco teórico	Pag. 8
- Instrumento de medición	Pag. 18
- Resultados de encuestas	Pag. 21
- Conclusiones	Pag. 27
- Bibliografía	Pag. 29
- Anexos	Pag. 30

Tema:

Importancia de un programa de inducción en el Instituto de Cultura de Baja California en el municipio de Mexicali.

Planteamiento del problema:

Cual es la importancia de la inducción en el Instituto de Cultura de Baja California en la actualidad y de qué manera impacta en el desempeño de los empleados que ingresaron entre 2007 y 2009?

Objetivos:

- Implementar en el Instituto de Cultura de Baja California un programa de inducción para los empleados de nuevo ingreso.
- Conocer la importancia que tiene para el desempeño de los empleados de nuevo ingreso el ser parte de un programa de inducción.

Hipótesis:

A mejor programa de de inducción, mejor será el desempeño de los empleados.

JUSTIFICACIÓN

Una de las acciones más valiosas dentro de las organizaciones es la comunicación, ya que es utilizada para informar a los empleados acerca de sus políticas, objetivos, metas y cualquier otro tema que sea relevante para la empresa o institución.

Mientras mejor sea el flujo de información hacia todos los niveles de la organización, factores como integración, colaboración, trabajo en equipo y motivación se verán afectados satisfactoriamente, traduciéndose en mayor productividad. De ahí la importancia de contar con los medios para hacer llegar tal información y utilizarlos de la forma adecuada.

Uno de estos medios que debe ser vital para toda empresa o institución es el programa de inducción, el cual resultaría de gran beneficio para el Instituto de Cultura de Baja California debido a que sería el primer contacto que este tendría con el personal de nuevo ingreso.

A través de dicho programa puede transmitir más claramente al nuevo personal todo lo relacionado con su nuevo centro de trabajo, permitiéndole entender mejor su papel dentro del mismo y facilitándole su integración.

Además, llevar a la práctica un programa de inducción en el ICBC demostraría la preocupación de la institución por el bienestar de las personas que ahí laboran ya que reduce el nivel de ansiedad causado por el nuevo empleo y por lo tanto les permite un mejor desempeño en todas sus labores desde un inicio.

En lo que a mi respecta, esta propuesta, además de beneficiar al ICBC por todo lo anteriormente descrito, me dará la oportunidad de desarrollar los conocimientos adquiridos en la especialidad y llevarlos a la práctica, permitiéndome un mayor crecimiento profesional al participar en nuevas áreas de oportunidad.

Con este trabajo también pretendo mostrar la fuerte relación que tienen las áreas de recursos humanos y comunicación, y su importante labor conjunta, por lo que es de mi interés que el Departamento de Comunicación sea un apoyo para el Departamento de Recursos Humanos y participe en la creación, implementación e impartición de este programa de inducción debido al manejo de información, así como a los conocimientos y facilidades con que cuenta el personal de Comunicación.

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

El Instituto de Cultura de Baja California se creó en 1989 como un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, para promover, gestionar y propiciar las condiciones adecuadas para un desarrollo cultural y artístico sostenido que permita a los ciudadanos expresarse, actuar, crear y afirmar su identidad, favoreciendo así el mejoramiento de la calidad de vida en el estado.

Es una institución que cuenta con el recurso humano, profesional y altamente capacitado que a través del diálogo y consenso incluyente comparte la responsabilidad de generar las condiciones necesarias para el fortalecimiento de la cultura, de la preservación de los bienes y valores en que se expresa, y de los servicios que promueven el disfrute de todo bajacaliforniano como elemento sustancial del desarrollo social.

INTRODUCCIÓN

Llegar a trabajar a una nueva empresa es una situación que resulta estresante para la mayoría de las personas, sin importar el puesto que vaya a desempeñar, siempre genera ansiedad y esto es algo que la empresa debe tratar de disminuir a la brevedad, ya que de no ser así el nuevo empleado estará desorientado y bloqueado para realizar su trabajo y en ocasiones, además de que estará limitando su cohesión al grupo y su identificación con las metas de la organización.

Lo primero que debe hacerse para integrar a un nuevo empleado es iniciar un proceso de inducción a través del cual se ofrece al recién llegado toda la información que requiere en relación a la organización.

La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las empresas: Familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, etc. ¹

Es un componente que facilita la socialización utilizado por la empresa con sus nuevos integrantes, en donde se inculca en todos los empleados las actitudes, los estándares, valores y patrones de conducta que espera la organización y sus departamentos.

Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así, los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por su propia iniciativa, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quién, a quién recurrir para solucionar un problema, qué sistema de valores prima en la organización, cuáles son las actitudes no toleradas, etc. ²

La inducción da inicio desde el momento en que las personas acuden a presentar su solicitud, proporcionándoseles información sobre la vacante que se desea cubrir; y termina después de un tiempo en el que el empleado ha comprendido la información requerida y es capaz de aplicar lo aprendiendo.

La responsabilidad de la inducción corre generalmente a cargo del personal de capacitación y los supervisores o jefes inmediatos.

Los programas de inducción que se realizan con éxito suelen tener una gran participación de la alta dirección, tanto para desarrollar el programa como para su implantación.

Uno de los puntos más delicados en el proceso de inducción se da el primer día de trabajo, y es aquí donde es necesario ser cordiales y considerar que cuando se inician por primera vez actividades en una organización, los individuos necesitan apoyo, seguridad y aceptación.

Los planes de inducción cuentan en su mayoría con un Manual de bienvenida que debe ser entregado al nuevo trabajador, el cual le será de gran ayuda para consultar información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, etc.

¹ http://html.rincondelvago.com/gestion-de-personal_1.html

² Idem

En la inducción se da una amplia explicación sobre el contenido del manual y posteriormente se realizan acciones como evaluación, visita a la planta, presentación con los demás compañeros, etc.

MARCO TEÓRICO

I.- INDUCCIÓN

- 1.1.- Definición de inducción
- 1.2.- Propósitos de la inducción
- 1.3.- Generalidades de inducción
- 1.4.- Socialización
- 1.5.- Objetivos de la inducción
- 1.6.- Contenido y responsabilidad de la inducción
- 1.7.- Temas comúnmente cubiertos en los programas de inducción de nuevos empleados
- 1.8.- Beneficios de los programas de inducción
- 1.9.- Oportunidades y errores
- 1.10.- Seguimiento de la inducción

II.- DESEMPEÑO

- 2.1.- Definición
- 2.2.- Importancia de un buen desempeño humano en la organización
- 2.3.- Evaluación del desempeño

I. INDUCCION

1.1.- Definición

Inducción:

- Introducción.³
- Influencia que se ejerce sobre una persona para que realice una acción o piense del modo que se desea.⁴

1.2.- Propósitos de la Inducción

De acuerdo con el sitio de internet http://html.rincondelvago.com/gestion-de-personal_1.html, los propósitos de la inducción son los siguientes:

- Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización

La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. De una manera formal: la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto; de una manera informal: el empleado es recibido de una manera amistosa con sus compañero y es introducido al grupo.

- Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño

Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados a cerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales. También se les debe explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.

- Reforzar una impresión favorable

El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le de al empleado desde su llegada hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar.

Según Jaime A. Granados, si se proporciona una buena inducción general a la empresa, pero sobre todo al puesto se pueden obtener ventajas como:

- Reducir costos de reclutamiento y selección; mientras más alta sea la tasa de rotación, mayor tendrá que ser el presupuesto para selección.
- El individuo se identifica con la organización y los procedimientos.
- Crea una actitud favorable hacia la empresa.
- Hace que la persona sujeta de inducción sienta que pertenece al grupo.
- Acelera su integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral.
- Valora la tarea específica de su puesto.
- Acepta con mayor facilidad la autoridad.

³ es.wikibooks.org/wiki/Diccionario_Espa%C3%B1ol-Chavacano_de_Zamboanga/_I

⁴ <http://es.thefreedictionary.com/inducci%C3%B3n>

- Conjunta los objetivos de la organización y los personales.
- Se compromete moralmente con la organización.
- Se identifica altamente con la organización.
- La reacción del trabajador hacia la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.
- La mayoría de los empleados cumplirán con las reglas si durante la inducción comprenden su significado.
- Permite afinar los perfiles.
- Funciona como primera evaluación del desempeño.
- Cuida los aspectos legales (artículo 47).
- Verifica aspectos de seguridad e higiene.

En cuanto al puesto:

- Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores.
- Labora con más seguridad en su tarea.
- Evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus obligaciones.
- Modifica las actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al puesto y a la empresa.
- Evita interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas, etc.).
- Ahorra tiempo en lograr estándares de calidad de producción y de cantidad de producción.
- Disminuye el porcentaje de accidentes.
- Incrementa el porcentaje de aceptación de las normas de seguridad.

La inducción cuenta con tres etapas, en la primera de ellas se proporciona información general acerca de la compañía. El Departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, tales como una visión panorámica de la compañía, hacen un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos.

Esta etapa puede llevarse a cabo a través de varios aspectos que pueden ser complementarios o no:

1.- Conferencia, curso, taller o plática, generalmente impartida por una persona del departamento de personal o de relaciones industriales, aunque en ocasiones puede ser dada por el supervisor directo del nuevo empleado, bajo la asesoría del departamento de personal.

2.- Proyección audiovisual, en donde se detalla más lo expresado en la plática.

3.- La presentación de un nuevo integrante, la cual debe ser de modo personal, amistoso y cordial a su jefe inmediato y a los nuevos compañeros.

4.- Descripción por escrito del puesto a desempeñar, así el empleado sabrá hasta donde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades.

5.- Entregar al trabajador un manual de bienvenida gráfico, que deberá contener información detallada de la empresa, incluyendo puntos como: Bienvenida cordial, historia, misión, distribución geográfica, principales instalaciones, descripción detallada de servicios o productos que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido,

filosofía, organigrama, reglas de seguridad, prestaciones, políticas de la empresa, días festivos que no se labora y actividades socioculturales.

En la segunda etapa el responsable es el supervisor inmediato del emplead, quien en algunos casos puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Aquí deberán ser explicados os requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe hablar claramente sobre las expectativas en el desempeño y del reglamento.

Se recomienda que a inducción sea de mínimo un mes pero que se realice casi de inmediato a la contratación, así se tendrá tiempo para observar la conducta de la persona. Además, otra de las razones por la que el proceso de inducción debe presentarse lo antes posible y no durar más de 27 días es para que en caso de que la persona no se ajuste a las necesidades de la empresa, se le pueda aplicar el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo (Rescisión).⁵

Se esperaría que un curso de esta naturaleza tenga una duración de 6 a 8 horas, sin embargo hay que tomar en cuenta el tamaño de la organización, el número de personas que tomarán el curso y las etapas del proceso.

Por último, la tercera etapa implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del Departamento de Recursos Humanos junto con el supervisor inmediato, quien trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga este y cerciorarse de su integración en el grupo de trabajo.

Entre los tipos de evaluación que se aplican durante un programa de inducción se encuentran:

- Diagnóstica o pretest: Se aplica al inicio del curso y sirve de línea base para comparar con los resultados del postest.
- Terminal o postest: Medición de logros finales del aprendizaje. Mide la efectividad del curso.
- Formativa o interfase: Se aplica durante el curso, después de cada tema o cuando se estima conveniente. Su intención es verificar el grado en que los objetivos de aprendizaje se están logrando.
- De reacción al evento: Se aplica al final del curso y se mide la aceptación del mismo; identifica agrado-desagrado. Se evalúan básicamente cuatro aspectos: la organización del evento, el contenido, el facilitador y las instalaciones.
- Seguimiento: Permite verificar el impacto del proceso a mediano y largo plazo mediante diversas herramientas, como observación directa, entrevista, cuestionarios, lluvia de ideas, juntas de trabajo, comités, etc.⁶

Impartir la inducción no significa que automáticamente se logrará todo lo señalado anteriormente; la inducción sirve como un apoyo y facilita que esos beneficios se den. La inducción, no implica grandes gastos, y en cambio proporciona beneficios tanto al

⁵ Granados, Jaime A. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Pág. 334.

⁶ Idem./ Pág. 335.

empleado como a la empresa, por ello vale la pena mantener una mejora continua en este proceso.

Sin importar el tamaño de la empresa, la implementación de programas de inducción resulta de suma importancia, en función del proceso de mecanización y automatización que sufre el personal cuando su número es extenso. Para ello es necesario que la información fluya correctamente entre los directivos de la empresa y el personal, de lo contrario estos últimos pueden llegar a cerrarse, afectando la productividad y rendimiento de la organización.

El uso de inducción es recomendable en empresas gubernamentales donde, debido a la gran cantidad de personal que manejan, la carencia de ésta origina una deshumanización y automatización de las actividades del personal. ⁷

1.3.- Generalidades de inducción

Frecuentemente los recién llegados a la organización se preguntan si podrán hacer bien la labor que se les ha encomendado o si van a congeniar con su nuevo jefe. Esta ansiedad puede ser una parte inevitable en el proceso de integración a una empresa, pero cuando es aguda reduce los niveles de satisfacción de los empleados y su capacidad de aprender. Los psicólogos nos enseñan que las primeras impresiones son muy fuertes y se prolongan durante mucho tiempo. Por esa razón es importante que sean positivas las primeras impresiones de los recién llegados.

En su libro Administración de personal y Recursos Humanos, William Werther Jr. y Keith Davis afirman que la administración de los recursos humanos comprende mucho más que el simple proceso de contratar personal y que una vez que se contrató a una persona adecuada, el departamento de personal de filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que al recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho. Esta ayuda se extiende también a los empleados de más antigüedad que pueden ser transferidos a otros puestos mediante procesos de promoción, cambios laterales y reducciones de nivel.

Según los autores, cada nuevo empleado supone una inversión considerable para la empresa desde el primer día de trabajo y por ellos debe convertirse en un integrante productivo de la organización, lo cual depende en gran medida del proceso de orientación que ponga en marcha el área de recursos humanos.

De acuerdo con John M. Ivancevich, en la inducción se introduce a los nuevos empleados a la organización, así como a sus tareas, gerentes y grupos de trabajo correspondientes.

Llegar a un trabajo nuevo a menudo es un acontecimiento solitario y confuso. El recién llegado no sabe qué decir ni a quién decirlo. Ni siquiera sabe dónde se supone que debería estar. Para cualquier empleado es difícil comenzar simplemente por que al ser nuevo no sabe qué esperar, tiene que enfrentar un cambio importante en su vida (el empleo) y se siente inseguro sobre el futuro. Estos ingredientes hacen suponer que la "angustia de la novedad" naturalmente será intensa. Se necesita tiempo para ponerse al corriente pero un buen programa de inducción puede transformar este periodo en una experiencia positiva. Los primeros días de trabajo son cruciales para

⁷ Granados, Jaime A. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Pág. 340.

que el empleado arranque en la dirección correcta con una actitud y sentimientos positivos.⁸

La inducción está enfocada a hacer sentir cómoda a la persona, a que aprenda y se aliste para trabajar inmersa en la cultura, las estructuras y el conjunto de empleados de la empresa.

1.4.- Socialización

La inducción es semejante a lo que los psicólogos llaman *socialización*, y si es realizada de forma correcta entonces puede llegar a cumplir el objetivo. La socialización se da cuando los nuevos empleados aprenden las políticas, normas, valores, procedimientos de trabajo, pautas de conducta y códigos de vestuario que se esperan en la organización.

La socialización organizacional consiste en procesos sociales a través de los cuales las organizaciones transmiten a sus integrantes lo que se espera de sus funciones. En la práctica, los miembros del grupo establecido (compañía, unidad, cultura) comunican a los recién llegados expectativas sistemáticas sobre la manera en que debe conducirse. Quienes pasan por una socialización responden a ésta tanto en el plano cognoscitivo como en el emocional. En primer lugar, reciben y tratan de entender los mensajes culturales que le envían los agentes de la socialización: compañeros de trabajo, superiores, subordinados, clientes. En segundo lugar, aceptan y concuerdan con esos mensajes en diversos grados intelectuales y emocionales. Si no aceptan o no entienden esos mensajes, las personas socializadas tienen que inventar su propia conducta.

El proceso de orientación es un método que acelera la socialización y logra que los nuevos empleados hagan aportaciones positivas a la organización, apoyándose en estímulos, orientación y capacitación, como complemento.

1.5.- Objetivos de la inducción

A través de un programa de inducción las organizaciones tratan de enviar mensajes claros y ofrecer información fidedigna sobre su cultura, el puesto y las expectativas, pero en muchas ocasiones lo que es claro para una persona puede no serlo para otra. John M. Ivancevich opina que son tres los objetivos que se cumplen cuando los mensajes llegan de forma correcta y son aceptados:

Reducción de la ansiedad. En este punto la ansiedad significa miedo a cometer errores en el puesto. Es un miedo a lo desconocido, que normalmente se centra en la capacidad para hacer un trabajo.

Reducir la rotación. La renuncia es la primera reacción de los empleados mal inducidos que se sienten ineficaces, innecesarios o indeseables, por lo que la rotación de personal es alta durante el periodo de introducción. Una orientación acertada puede reducir los grandes costos de esta reacción.

⁸ Werther, William B, Ph. D, Jr., Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. Pág. 220.

Despertar expectativas realistas. En profesiones como leyes o medicina, generalmente resultan claras las expectativas de trabajo por que se han establecido a lo largo de años de capacitación y de educación. Sin embargo, no sucede lo mismo en la mayor parte del mundo laboral, ya que los empleados de nuevo ingreso deben aprender en términos realistas lo que espera la organización está esperando de ellos, además de que sus propias expectativas sobre el trabajo que no deben ser exageradas ni muy pobres.

1.6.- Contenido y responsabilidad de la inducción.

Generalmente los programas de orientación son responsabilidad del departamento de recursos humanos y del supervisor. Este doble enfoque es utilizado con frecuencia porque los temas cubiertos abarcan categorías, tanto de de interés general como los de interés específico, es decir, relevantes para todos o casi todos los empleados y los que están dirigidos sólo a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

Los temas más comunes en un programa de orientación están comprendidos bajo los rubros "temas de la organización global" y "prestaciones y servicios al personal", los cuales se dirigen prácticamente a todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el que se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Los programas de orientación más complejos pueden incluir películas o audiovisuales de la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en videotape de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados. Es común, sin embargo, que el grueso de la información provenga del representante del departamento de personal que imparta el curso.⁹

El supervisor es el responsable de presentar al nuevo empleado con quienes están directamente relacionados con el puesto y sus compañeros de trabajo. En ocasiones es importante que los de nuevo ingreso sea presentadas con personas que trabajan en otros departamentos y con quienes mantendrán diferentes relaciones, lo cual también deberá ser explicado también el supervisor.

1.7.- Temas comúnmente cubiertos en los programas de inducción de nuevos empleados (Werther y Davis):

TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL

- Historia de la compañía
- Estructura de la compañía
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales
- Estructura de los edificios e instalaciones
- Periodo de prueba
- Normas de seguridad
- Línea de productos o servicios
- Políticas y normas

PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

- Política salariales de compensación
- Vacaciones y días feriados
- Capacitación y desarrollo especiales
- Asesoría profesional
- Seguros individuales y/o de grupo

⁹ Werther, William B, Ph. D, Jr., Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. Pág. 221.

- Programas de jubilación
- Servicios médicos especiales
- Servicios de cafetería y restaurante

PRESENTACIONES

- Al supervisor
- A los capacitadores
- A los compañeros de trabajo
- A los subordinados

FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS

- Ubicación de puesto de trabajo
- Labores a cargo del empleado
- Normas específicas de seguridad
- Descripción del puesto
- Objetivo del puesto
- Relación con otros puestos

1.8.- Beneficios de los programas de inducción

Los programas de orientación que obtienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento es necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones. Sin el seguimiento, estas lagunas de información podrían permanecer ahí.¹⁰

El departamento de recursos humanos puede utilizar cuestionarios o entrevistas cortas en donde los nuevos empleados describan los puntos que consideren débiles en el programa de inducción. El cuestionario puede ser utilizado además para ayudar al departamento de personal a detectar las partes fuertes del programa, pero definitivamente las entrevistas personales entre el empleado y supervisor son la técnica de seguimiento más importante.

1.9.- Oportunidades y errores

Con frecuencia los aspectos más débiles del programa de orientación se originan en el desempeño de quien se encarga de dar la inducción al nuevo empleado, que regularmente son los supervisores, incluso en los casos en que el departamento de personal ha diseñado un programa eficaz.

Resulta probable que los supervisores tengan problemas más urgentes o que desde su punto de vista todo luzca tan familiar que no amerite explicaciones, llegando a considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son mucho menos importantes que los demás. Por ello es necesario proporcionar al supervisor una lista de verificación con los temas que debe abordar con el nuevo empleado.

Una útil técnica complementaria es asignar a uno de los compañeros del recién llegado para que lo guíe sus primeros días y será el quien se encargará de hacer las presentaciones y de responder preguntas, acompañarlo a la hora de la comida, iniciarlo en actividades deportivas o similares, etc. Estas acciones hacen posible que el

¹⁰ Werther, William B, Ph. D, Jr., Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. Pág. 223.

nuevo empleado explore su entorno sin ansiedad y facilitan el proceso de aceptación de ambas partes.

La técnica de hacer que un compañero de trabajo acompañe al recién llegado es un complemento (y nada más) de la labor de orientación del supervisor sustituye su orientación por la que proporciona un compañero, pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador. Es muy probable que al cabo de un lapso corto el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros de trabajo y evitar al supervisor; en algunos casos esto incluso puede desviarse hacia una situación de antagonismo.¹¹

Para que un programa de orientación sea exitoso es importante también considerar que el nuevo empleado no debe ser abrumado con información excesiva, así como evitar que se le pida llenar múltiples formularios y cuestionarios, y no dar inicio a la inducción con la parte desagradable de su labor.

1.10.- Seguimiento de la inducción

La fase final de un programa sistemático de inducción bien diseñado es la asignación del nuevo empleado a un puesto. En ese momento, el supervisor debe tomar el relevo y continuar el programa. Una manera de asegurar una inducción adecuada consiste en diseñar un sistema de retroalimentación para controlar el programa o acudir a la administración por objetivos. Es posible diseñar un formato para que el nuevo empleado proporcione sus comentarios. Mediante una junta con el grupo de inducción al cumplirse el primer mes de trabajo se abren oportunidades de seguimiento para determinar qué tan bien se está adaptando el empleado, además de que se hace posible evaluar el programa de inducción. El formato no tiene por objeto poner a prueba los conocimientos, sino mejorar el proceso de inducción. Incluso en organizaciones con programas sobresalientes en este sentido, llega el momento en que se requiere capacitación o desarrollo.¹²

II.- DESEMPEÑO

2.1.- Definición

Desempeño:

- Actuación, ejecución, ejercicio, práctica, cumplimiento, resultado.¹³

Desempeñar:

- Realizar (una persona) las labores o las funciones que corresponden a su cargo, profesión, papel o empleo.¹⁴

¹¹ Ivancevich, John M. Administración de Recursos Humanos. Pág. 222

¹² **Idem./ Pág. 223**

¹³ <http://diccionario.sensagent.com/desempe%C3%B1o/es-es>

¹⁴ <http://www.diccionarios.com/consultas.php#>

2.2.- Importancia de un buen desempeño humano en la organización

Como seres humanos estamos evaluando en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean, es parte de nuestra forma de ser así como de las organizaciones.

Desde el punto de vista estratégico y de ventaja competitiva, es importante integrar el desempeño de los empleados y las metas de desempeño de la organización. Un grupo de empleados que se desempeña de manera tal que no colabora para alcanzar las metas de la empresa es incongruente con la supervivencia a mediano y largo plazo. La mayoría de los expertos piensan que las estrategias de la compañía deben alinearse con las capacidades y el desempeño de los empleados para tener utilidades, crecimiento, eficacia y valor.¹⁵

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que cada persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan.¹⁶

2.3.- Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.¹⁷ La evaluación de quienes integran una organización puede realizarse mediante enfoques conocidos como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, entre otros.

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.¹⁸

¹⁵ Ivancevich, John M. Administración de Recursos Humanos. Pág. 260

¹⁶ **Op. Cit.** Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 354

¹⁷ **Idem./ Pág. 356**

¹⁸ **Idem./ Pág. 357**

INSRUMENTO DE MEDICIÓN

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS**

El presente cuestionario tiene como finalidad ayudar a la realización del trabajo terminal de la Especialidad en Recursos Humanos de la UABC.

Nombre: _____

Puesto: _____

1.- El ICBC informa detalladamente a sus empleados de nuevo ingreso sobre las funciones de la institución

- (1) Totalmente de acuerdo**
- (2) De acuerdo**
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**
- (4) En desacuerdo**
- (5) Totalmente en desacuerdo**

2.- El ICBC informa detalladamente a los empleados de nuevo ingreso sobre las funciones de su puesto

- (1) Totalmente de acuerdo**
- (2) De acuerdo**
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**
- (4) En desacuerdo**

3.- Cuando hay personal de nuevo ingreso, este es presentado con todo el personal de la institución

- (1) Totalmente de acuerdo**
- (2) De acuerdo**
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**
- (4) En desacuerdo**

4.- Al personal de nuevo ingreso se le da a conocer el organigrama de la institución

- (1) Totalmente de acuerdo**
- (2) De acuerdo**
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**
- (4) En desacuerdo**
- (5) Totalmente en desacuerdo**

5.- Al personal de nuevo ingreso se le da a conocer la misión del ICBC

- (1) Totalmente de acuerdo**
- (2) De acuerdo**
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**
- (4) En desacuerdo**
- (5) Totalmente en desacuerdo**

6.- Al personal de nuevo ingreso se le da a conocer la visión del ICBC

- (1) Totalmente de acuerdo**
- (2) De acuerdo**
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**
- (4) En desacuerdo**
- (5) Totalmente en desacuerdo**

7.- Al personal de nuevo ingreso se le dan a conocer los objetivos de la institución

- (1) Totalmente de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (4) En desacuerdo
- (5) Totalmente en desacuerdo

8.- Considero importante la implementación de un programa de inducción para empleados de nuevo ingreso en el ICBC

- (1) Totalmente de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

9.- Un programa de inducción facilita la rápida integración de los empleados de nuevo ingreso del ICBC

- (1) Totalmente de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (4) En desacuerdo
- (5) Totalmente en desacuerdo

10.- Un programa de inducción facilita el desempeño de las labores de los empleados de nuevo ingreso del ICBC

- (1) Totalmente de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (4) En desacuerdo
- (5) Totalmente en desacuerdo

11.- Un programa de inducción ahorra tiempo en el desempeño de las labores de los empleados de nuevo ingreso del ICBC

- (1) Totalmente de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (4) En desacuerdo
- (5) Totalmente en desacuerdo

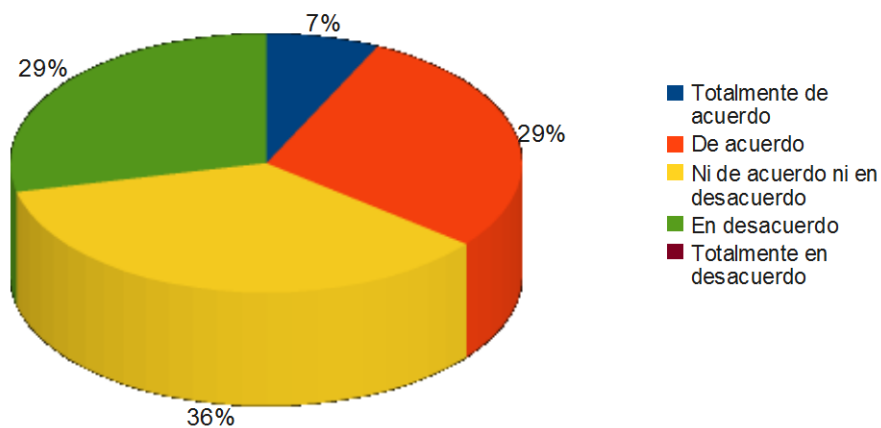
Agradezco su atención y su tiempo.

RESULTADOS DE ENCUESTAS

Luego de terminar el proceso de aplicación de encuestas entre 14 personas de entre un universo de 20, analizar los datos arrojados por las encuestas y la elaboración de gráficas para una visualización más clara, los resultados son los siguientes:

Pregunta 1

El ICBC informa detalladamente a sus empleados de nuevo ingreso sobre las funciones de la institución

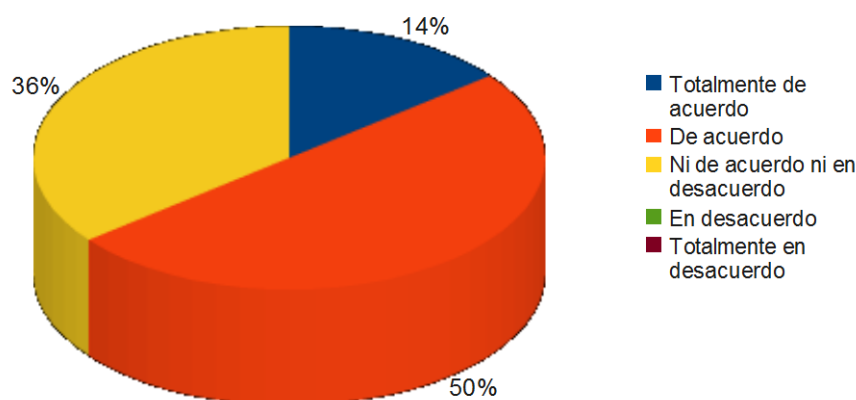


En la pregunta 1 se aprecia que la opinión está totalmente dividida ya que un 29% dice estar de acuerdo en que el ICBC informa detalladamente a sus empleados de nuevo ingreso sobre las funciones de la institución, mientras que al igual otro 29% está en desacuerdo. A pesar de que hay un 36% de personas que se mostraron ni de acuerdo ni en desacuerdo, es posible tomar en cuenta al 7% que opinó estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la pregunta, elevando a 36% las respuestas positivas.

En el ICBC el Departamento de Recursos Humanos está integrado por tres personas y una secretaria, quienes atienden a alrededor de 300 empleados el todo el estado, por lo que dependiendo de la cantidad de carga de trabajo que tienen en el momento en que ingresa un empleado nuevo a la institución es el tiempo que pueden dedicarle a su presentación o “inducción”. Es decir, hay algunos empleados con los que se ha tenido tiempo de compartir más información que con otros, y es posiblemente por ello que se estén dando estas marcadas opiniones encontradas en la pregunta 1.

Pregunta 2

El ICBC informa detalladamente a los empleados de nuevo ingreso sobre las funciones de su puesto

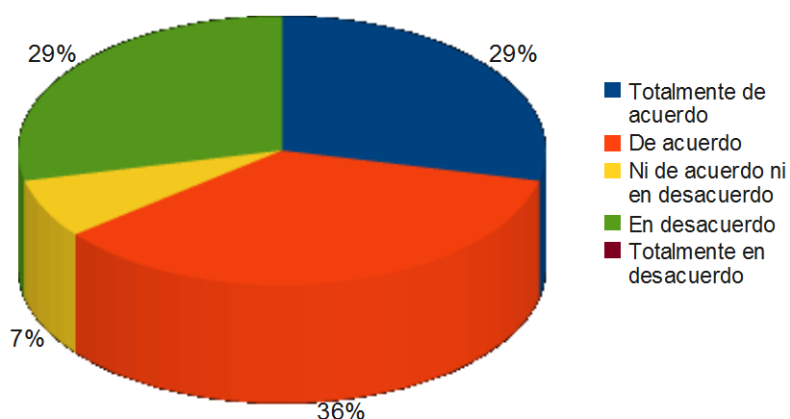


Lo primero que se puede señalar en esta gráfica es que no hay respuestas negativas sobre la afirmación de que el ICBC informa detalladamente a los empleados de nuevo ingreso sobre las funciones de su puesto. A pesar de que un 36% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 50% respondió estar de acuerdo y un 14% estar totalmente de acuerdo, obteniendo en suma un 64% en respuestas positivas.

La forma de responder a esta pregunta puede deberse a que en efecto a todos los empleados de nuevo ingreso se les orienta de alguna u otra forma sobre las labores que deberán desempeñar, aunque tal vez no sea muy detallada, ya que no se les entrega un manual que contenga la descripción de su puesto ni de sus funciones.

Pregunta 3

Cuando hay personal de nuevo ingreso, éste es presentado con todo el personal de la institución



En las respuestas arrojadas en la afirmación 3 que dice que el personal de nuevo ingreso es presentado con todo el personal de la institución en su mayoría se tiene una opinión positiva ya que un 36% estuvo de acuerdo y un 29% totalmente de acuerdo, lo que sumado nos da un total de 65%. A pesar de ello, sigue siendo un porcentaje alto de personas (29%) el que opinó estar en desacuerdo con la afirmación, lo cual resulta delicado por que aquí se puede hablar de desigualdad y esto puede generar insatisfacción en los empleados y desmoralizarlos.

Preguntas 4, 5, 6 y 7

Para analizar las respuestas de las preguntas 4, 5, 6 y 7 se decidió analizarlas en conjunto dado que abordan temas de información básica de la institución con afirmaciones que señalan que el ICBC da a conocer a los empleados de nuevo ingreso el organigrama, la misión, la visión y los objetivos de la misma.

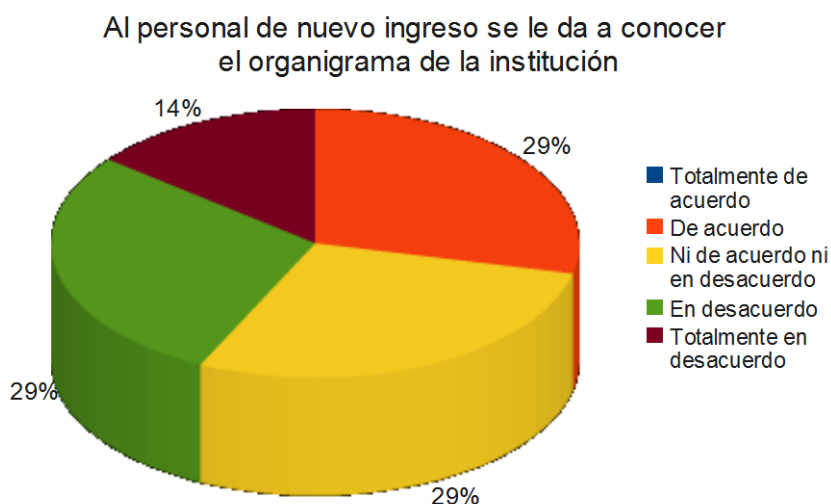
Aquí es importante destacar que en las cuatro preguntas se obtuvo una respuesta considerable de personas que opinan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, ya que pueden estar ocurriendo distintas causas no favorables que condujeron a esta respuesta.

Una de ellas puede ser que tal vez una buena parte de los encuestados no sabe a ciencia cierta lo que significa tener definida una misión o una visión en las instituciones, así como objetivos establecidos, y mucho menos que deben formar parte de un manual de la organización en donde debe estar integrado también un organigrama.

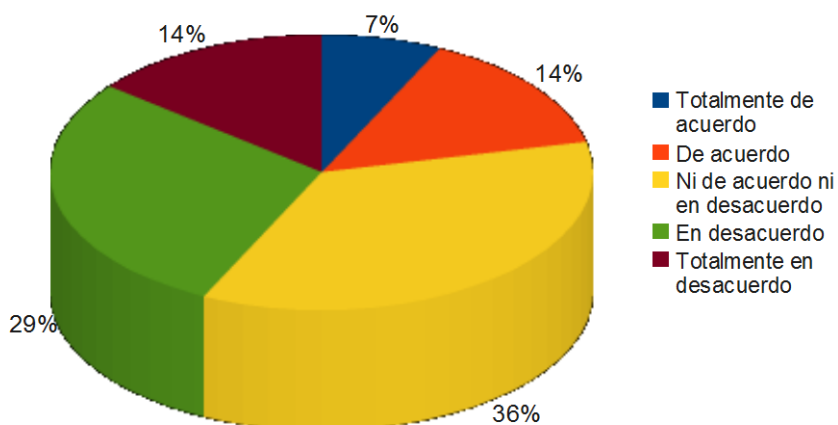
Por otro lado, puede ser que el Departamento de Recursos Humanos mencione dicha información a los empleados de nuevo ingreso pero sin hacer énfasis en cada uno de los temas, y mucho menos proporcionárselos por escrito ni a través de un audiovisual. Por ello puede ser probable que los encuestados estén indecisos en su respuesta, ya que no están seguros de qué fue la información que les proporcionaron; están conscientes de que algo les dijeron pero ya no lo recuerdan o no saben si fue eso lo que les transmitieron a su llegada.

Cabe señalar también que es notable el número de respuestas negativas. Esto nos puede hablar de que es muy probable que los empleados a su llegada o con el paso del tiempo hayan tenido que buscar la información por su cuenta, que por casualidad la hayan encontrado, o que definitivamente la desconozcan.

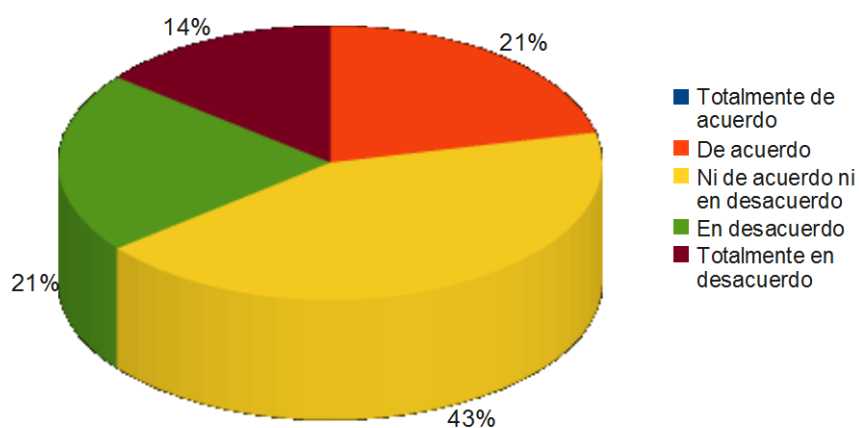
Sobre los encuestados que se manifestaron de acuerdo o totalmente de acuerdo con las afirmaciones se puede atribuir el hecho a que tal vez estas han sido de las personas a las que el área de Recursos Humanos les ha puesto más atención a su llegada, debido a que, como se mencionaba anteriormente, hay ocasiones en las que se dispone de mayor tiempo para transmitir información a los empleados de nuevo ingreso.



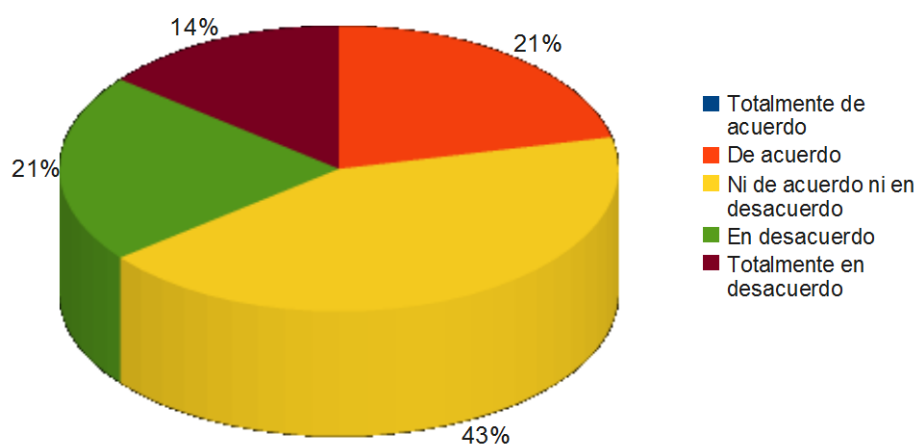
Al personal de nuevo ingreso se le da a conocer la misión del ICBC



Al personal de nuevo ingreso se le da a conocer la visión del ICBC

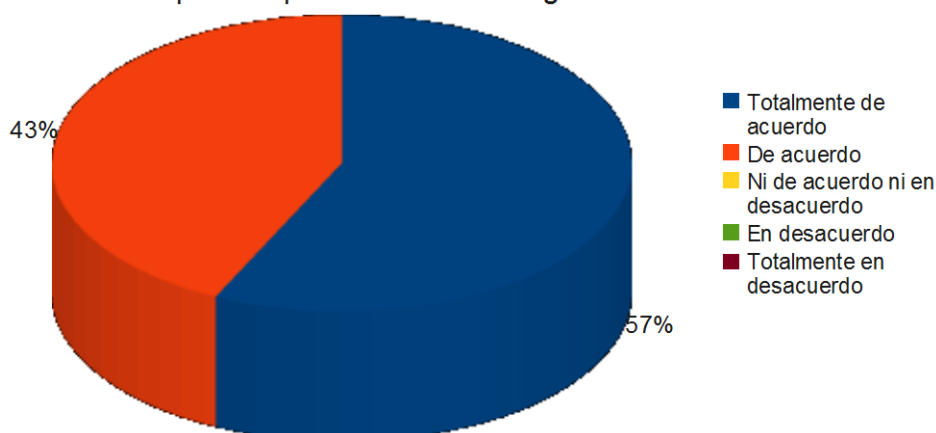


Al personal de nuevo ingreso se le dan a conocer los objetivos de la institución



Pregunta 8

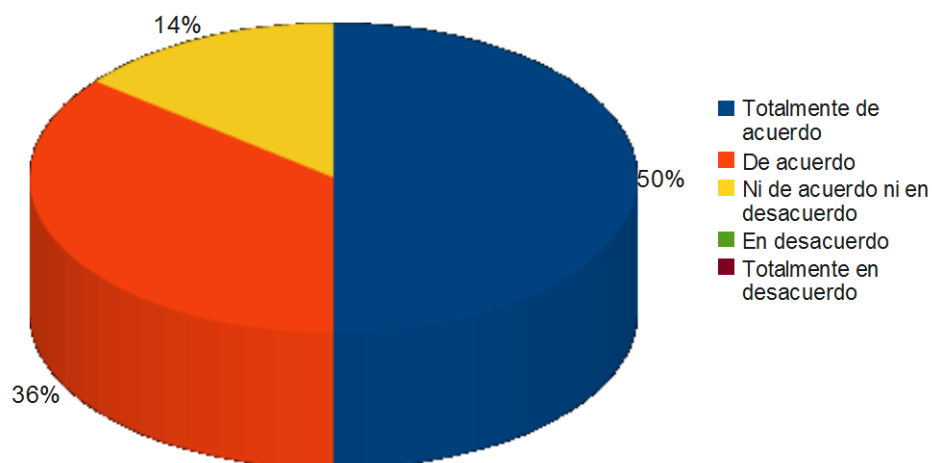
Considero importante la implementación de un programa de inducción para empleados de nuevo ingreso en el ICBC



Sobre la importancia de implementar un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso del ICBC, la respuesta contundentemente fue afirmativa, ya que el 43% se manifestó de acuerdo y el 57% totalmente de acuerdo. Esto nos habla de todo el personal considera necesario participar en dicho programa y de que están conscientes de que de alguna u otra manera les beneficiaría su implementación, como veremos a continuación en las respuestas de las siguientes preguntas.

Pregunta 9

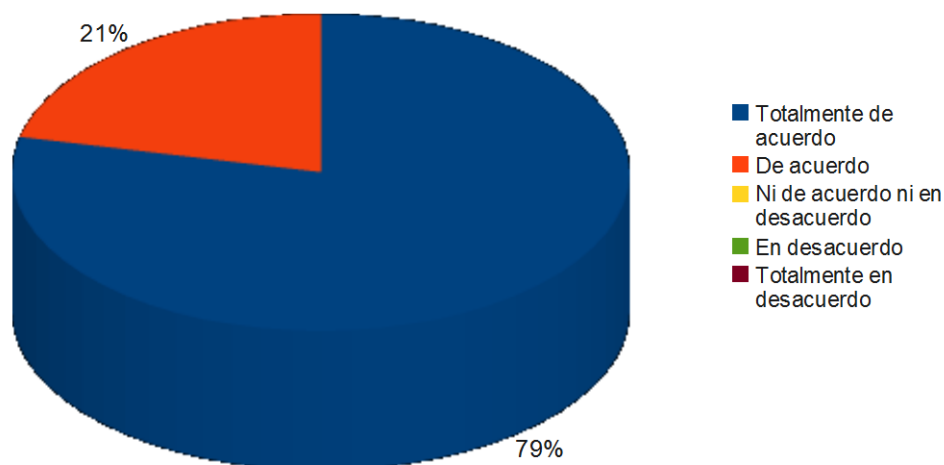
Un programa de inducción facilita la rápida integración de los empleados de nuevo ingreso del ICBC



En esta afirmación nuevamente se obtuvo una mayoría en las respuestas positivas, en esta ocasión enfocadas a la afirmación de que un programa de inducción facilita la rápida integración de los empleados de nuevo ingreso del ICBC, en donde un 36% opinó estar de acuerdo y un 50% estar totalmente de acuerdo, mientras que sólo un 14% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto reafirma uno de los beneficios que traería su implementación.

Pregunta 10

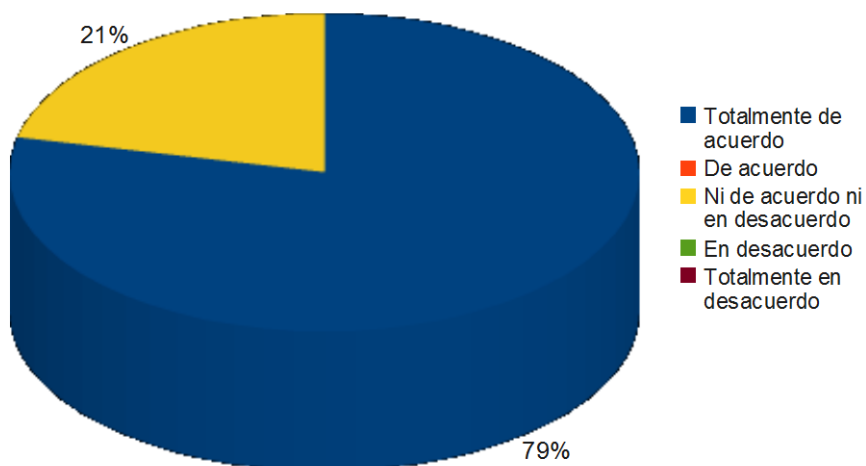
Un programa de inducción facilita el desempeño de las labores de los empleados de nuevo ingreso del ICBC



De igual forma, los encuestados en su totalidad respondieron positivamente al hecho de que un programa de inducción facilita el desempeño de las labores de los empleados de nuevo ingreso del ICBC, obteniendo un 21% de respuestas que mencionan estar de acuerdo y un 79% estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 11

Un programa de inducción ahorra tiempo en el desempeño de las labores de los empleados de nuevo ingreso del ICBC



Por último, también se obtuvo mayoría positiva a la afirmación de que un programa de inducción ahorra tiempo en el desempeño de las labores de los empleados de nuevo ingreso del ICBC, teniendo un 79% de respuestas totalmente de acuerdo y sólo un 21% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

CONCLUSIONES

Después de analizar detenidamente cada una de las respuestas obtenidas en la encuesta realizada para determinar la importancia de la inducción entre los empleados de nuevo ingreso del ICBC y la forma en que este impacta en el desempeño de los mismos, teniendo como base nuestro marco teórico, se puede concluir lo siguiente:

En el Instituto de Cultura de Baja California no existe formalmente bien estructurado un programa de inducción para personal de nuevo ingreso, solamente se realizan pequeñas acciones encaminadas a que conozcan lo más básico de la institución y su puesto. A pesar de ello, esto significa una buena señal ya que habla de que tanto los directivos como el personal de Recursos Humanos están conscientes de que es una labor que debe hacerse, pero que tal vez por falta de tiempo y personal no se lleva a la práctica.

Además, ha quedado muy claro que los empleados están de acuerdo en la importancia de implementar el programa de inducción en la institución, lo cual les traería beneficios como una rápida integración, ahorro de tiempo y mejoras en el desempeño de sus labores. Es importante no perder de vista esta conciencia por parte de los empleados para que se sientan escuchados y tomados en cuenta dentro de la organización. Si se implementa dicho programa, los empleados se sentirán parte de la institución desde un inicio y al conocer a fondo los objetivos del ICBC se logrará una mayor productividad y eficiencia.

Por otra parte, la hipótesis planteada en un principio que señala que a mejor programa de inducción, mejor será el desempeño de los empleados, a la fecha no ha podido ser comprobada debido a la brevedad del tiempo en el que se realizó este proyecto, sin embargo, con las repuestas obtenidas de los empleados en la encuesta aplicada es posible visualizar que será cumplida, dado que ellos mismos reconocen que les facilitaría el desempeño de sus labores.

Como recomendaciones se propone implementar y elaborar un programa de inducción que contenga tres etapas. En la primera de ellas se proporcionará la información a los nuevos integrantes del Instituto, en la cual se aborden temas como las funciones del ICBC, la misión, la visión, sus objetivos, historia, el organigrama, sus representaciones en los distintos municipios del estado, así como tópicos relacionados con el empleado, como puede ser el sueldo, los días y tipo de pago, prestaciones y servicios, etc.

Toda esta información deberá ser proporcionada con el apoyo de un manual de inducción, así como con un video de introducción, para que así el proceso sea más ágil, rápido y entretenido.

Un punto muy importante de todo proceso de inducción es la elección de la persona que será la encargada de dar la inducción a los recién llegados, ya que esto nos puede llevar al éxito o al fracaso de nuestro propósito. Es por ello que se propone que al elegir al instructor del programa, este sea una persona que cuente con facilidad para comunicarse clara y efectivamente, que tenga capacidad de análisis y síntesis, que tenga conocimiento en el uso de apoyos didácticos como reproductores de DVD, proyectores, etc., y sobre todo que conozca los temas a tratar. Esta persona no necesariamente deberá ser un integrante del Departamento de Recursos Humanos, sino alguien que cubra los requisitos anteriores, es por ello que pudiera ser un miembro del Departamento de Comunicación con que cuenta el mismo Instituto, debido a las habilidades y conocimientos adquiridos durante su formación académica.

En la segunda parte de la inducción se contará con el apoyo de los jefes de departamento, dependiendo el puesto de los integrantes de nuevo ingreso. En esta etapa, el jefe inmediato será el encargado de hablarle más específicamente de todo lo relacionado con su puesto y área de trabajo, siendo este quien haga las presentaciones pertinentes con los compañeros cercanos y con quienes tendrá mayor relación. Le hablará además de las actividades que realizará, así como de las expectativas de su desempeño y será él quien le proporcione su manual de procedimientos.

La tercera parte estará destinada a la evaluación de la inducción con el fin de que sea lo más exitosa posible. Para tal efecto algunos formatos (integrados al final de este trabajo en la sección de anexos) deberán ser llenados por el empleado de recién ingreso antes del programa y otro después de haberlo tomado, mientras que habrá otro que deberá ser llenado inicialmente por el instructor y que le servirá de guía para no pasar por alto algún tema importante, y posteriormente, en conjunto con el empleado, hacer una breve evaluación de la inducción.

Una vez que se haya realizado la evaluación se podrán determinar los puntos fuertes y los puntos débiles de cada etapa del programa de inducción, y así tener una mejora continua enfocada siempre a la integración, desempeño y productividad de los empleados, en beneficio de la Institución y de la población en general, por ser un organismo de carácter público.

Bibliografía.

– Administración de personal y Recursos Humanos
William B. Werther, Jr. Ph.D, Keith Davis.
McGrawHill, 2000.

– Administración de Recursos Humanos.
John M. Ivancevich.
McGraw Hill, 2005.

– Administración de Recursos Humanos
Idalberto Chiavenato
Quinta edición.
McGrawHill, 2000

- Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
Jaime A. Granados.
Editorial Manual Moderno, 2003.

Páginas de Internet:

http://es.wikibooks.org/wiki/Diccionario_Espa%C3%B1ol-Chavacano_de_Zamboanga/_I
<http://es.thefreedictionary.com/inducci%C3%B3n>
http://html.rincondelvago.com/gestion-de-personal_1.html
<http://diccionario.sensagent.com/desempe%C3%B1o/es-es>
<http://www.diccionarios.com/consultas.php#>

ANEXOS

Formato de instructores para la evaluación de la inducción

Dirigido a todos los jefes de departamento, responsable de impartir la inducción.

Instrucciones:

A continuación encontrará un formato, el cual tiene dos finalidades:

Le servirá como guía de los puestos que debe contemplar en la inducción al puesto del nuevo integrante.

Fungirá como una evaluación de la inducción al puesto para el nuevo elemento.

El formato se divide en dos partes, la primera consta de tres columnas:

En la primera columna, se encuentran 11 puntos o variables que usted debe cubrir durante el periodo de inducción.

En la segunda columna marque con una "X", en el espacio que indique, si cubrió o no con cada una de las variables.

En la tercera columna encontrará una escala de logro donde debe evaluar el aprendizaje del nuevo elemento, marcando con una "X" el espacio correspondiente a la calificación, esta evaluación debe hacerla en consenso con el evaluado.

La segunda parte del formato tiene un espacio en donde usted debe escribir la estrategia que utilizó para facilitar la integración del nuevo elemento en su área de trabajo (las estrategias a seguir podrían ser: organizar una junta con todos los integrantes del área, en donde cada uno exprese la experiencia que tuvo en su primer día de trabajo, organizar una comida de bienvenida para el nuevo integrante, hacer todos los miembros una dinámica de integración, etc.).

En la parte final del formato deberán aparecer las firmas de las personas requisitadas.

Muchas gracias por su cooperación.

Variables que deberán cubrirse	¿Se cumplieron?		Escala de logro				
	NO	SI	1	2	3	4	5
Presentación con el jefe inmediato							
Presentación del organigrama de área							
Presentación con compañeros y áreas relacionadas con sus labores							
Especificación de los objetivos del puesto							
Especificación de funciones							
Operaciones (concretas y definidas)							
Especificaciones del uso del equipo, material de trabajo o ambos.							
Explicación de la rutina diaria (distribución física, entradas, salidas, etc.).							
Responsabilidad sobre personas, instalaciones, bienes inmuebles, materiales y equipos,							
Jerarquía y contactos							
Puestos afines y personas que desempeñan el mismo puesto.							
Describa la estrategia que utilizó para facilitar la adaptación del nuevo integrante de su área de trabajo (parte afectiva).							

Firma del titular del Rec. Humanos

Firma del instructor

Firma de quien recibió la inducción

Formato de Evaluación diagnóstica o pretest.

Curso _____ Instructor _____

Nombre del participante _____ Fecha _____

Solicitamos des tu respuesta a cada una d las preguntas. Ello nos será de mucha utilidad.

1.- ¿Cuál es la misión de la empresa? _____

2.- ¿Cuál es su visión? _____

3.- ¿Cuál es su antigüedad? _____

4.- ¿A qué Secretaría de Gobierno del Estado depende? _____

5.- ¿En dónde tiene representaciones? _____

6.- ¿Cuáles son los departamentos con los que cuenta? _____

7.- ¿Qué recintos culturales dependen del ICBC? _____

8.- ¿Cuáles son las prestaciones que otorga? _____

9.- ¿Cuáles son los principales derechos y obligaciones que adquieres al formar parte de la institución? _____

10.- En la parte posterior de la hoja diseña un organigrama y señala el lugar que ocuparás. _____

11.- ¿Qué espera la institución de ti? _____

Formato de Reacción al curso.

Nombre del participante: _____ Fecha: _____

Nombre del instructor: _____

Instrucciones: La siguiente evaluación tiene como objetivo conocer tus impresiones sobre el curso, ya que son valiosas para el mejoramiento de nuestros futuros programas de inducción.

1.- Las condiciones del lugar:

Excelente () Bueno () Regular() Malo ()

¿Por qué? _____

2.- La duración del curso:

Excelente () Bueno () Regular() Malo ()

¿Por qué? _____

3.- El tiempo de los recesos:

Excelente () Bueno () Regular() Malo ()

¿Por qué? _____

4.- El contenido del curso lo encontraste:

Excelente () Bueno () Regular() Malo ()

¿Por qué? _____

5.- El material:

Muy adecuado () Poco adecuado ()
Adecuado () Totalmente adecuado ()

6.- El manejo del expositor sobre el tema, ¿cómo te pareció?

Excelente () Bueno () Regular() Malo ()

¿Por qué? _____

Comentarios o sugerencias adicionales para mejorar el curso: _____

Bibliografía.

– Administración de personal y Recursos Humanos
William B. Werther, Jr. Ph.D, Keith Davis.
McGrawHill, 2000.

– Administración de Recursos Humanos.
John M. Ivancevich.
McGraw Hill, 2005.

– Administración de Recursos Humanos
Idalberto Chiavenato
Quinta edición.
McGrawHill, 2000

- Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
Jaime A. Granados.
Editorial Manual Moderno, 2003.

Páginas de Internet:

http://es.wikibooks.org/wiki/Diccionario_Espa%C3%B1ol-Chavacano_de_Zamboanga/_I
<http://es.thefreedictionary.com/inducci%C3%B3n>
http://html.rincondelvago.com/gestion-de-personal_1.html
<http://diccionario.sensagent.com/desempe%C3%B1o/es-es>
<http://www.diccionarios.com/consultas.php#>