

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCION
AL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE
OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD MOVIL

INFORME FINAL DE INVESTIGACION
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

LESBIA MARIA PEÑA DE LEON
MARIA DEL CARMEN SESAM ACOJ

PREVIO A CONFERIRSELES EL TITULO DE
ORIENTADORAS VOCACIONALES Y LABORALES

EN EL GRADO ACADEMICO DE

CARRERA TECNICA

GUATMALA, OCTUBRE DE 1,996.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

3412

TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Abraham Cortez Mejia
D I R E C T O R

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
S E C R E T A R I A

Licenciado Felipe Alberto Soto Rodríguez
R E P R E S E N T A N T E C L A U S T R O C A T E D R A T I C O S



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
Edificio M-5, Cda. Universitaria, zona 12
t. 4760790-4, 4760985, ext. 490-1
fax: 4769902, 4767219, fax. 4769914
GUATEMALA, CENTROAMERICA

cc: Control Académico
CIEPs.
archivo

REG. 717-96

CODIPs. 749-96

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL DE INVESTIGACION

31 de octubre de 1996

Señoritas Estudiantes
LESBIA MARIA PEÑA DE LEON
MARIA DEL CARMEN SESAM ACOJ
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señoritas Estudiantes

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes, el Punto DECIMO TERCERO (13o.) del Acta CUARENTA NOVENTA Y SEIS (40-96) de Consejo Directivo, de fecha 30 del mes en curso, que copiado literalmente dice:

"DECIMO TERCERO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCION AL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD MOVIL", de la Carrera Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

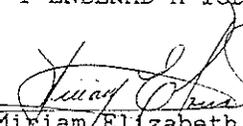
LESBIA MARIA PEÑA DE LEON CARNET No.23-14648

MARIA DEL CARMEN SESAM ACOJ CARNET No.24-18469

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada María Eugenia Roca de Cifuentes y revisado por la Licenciada Edith Rios de Maldonado.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

" DID Y ENSEÑAD A TODOS

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Rance
SECRETARIA



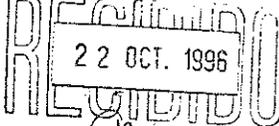


ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
C. M-5, Cda. Universitaria, zona 12
4760790-4, 4760985, ext. 490-1
4769902, 4767219, fax. 4769914
GUATEMALA, CENTROAMÉRICA

Guatemala, 22 de octubre de 1996.

INFORME FINAL

Universidad de San Carlos
ESC. CIENCIAS PSICOLÓGICAS



10:00 HORA

CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
OFICIO

CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Edith Ríos Maldonado ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado: "PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD MOVIL"

ASUNTO: ORIENTACION VOCACIONAL Y LABORAL

ELABORADO POR:

CARNE No.

BERNARDITA MARIA PEÑA DE LEON
MARIA DEL CARMEN SESAN ACOJ

23-14648
24-18469

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes.

Atentamente,

"DIGNIDAD Y ENSEÑANZA A TODOS"

Edith Ríos de Maldonado
LICDA. EDITH RÍOS DE MALDONADO
COORDINADORA

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

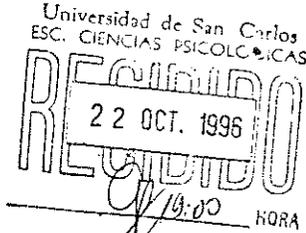
DM/edr
c. Docente Revisor
archivo





ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Ciudad de Guatemala, 22 de octubre de 1,996.
Calle M-5, Cda. Universitaria, zona 12
Tel. 4760790-4, 4760985, ext. 490-1
Fax: 4769902, 4767219, fax. 4769914
GUATEMALA, CENTROAMERICA.



ENCUENTRO
LICENCIADA
EDITH RÍOS DE MALDONADO, COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA
OFICINA

Licenciada Ríos:

Me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del
FORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado:

"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCION AL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO
DE OPERACIONES DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD MOVIL"

ASUNTO: ORIENTACION VOCACIONAL Y LABORAL

ELABORADO POR:

CARNE No.

EDITH MARIA PEÑA DE LEON
MARIA DEL CARMEN SESAM ACCO

23-14648
24-18469

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos
por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito DICTAMEN FAVORABLE,
solicitando continuar con los trámites correspondientes.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

Edith Ríos de Maldonado
LICDA. EDITH RÍOS DE MALDONADO
DOCENTE REVISORA

1. Archivo
Docente Revisor (a)



Guatemala, 26 de Agosto de 1996

Licenciada
Lidia Ríos de Maldonado
Coordinadora General del Departamento
Investigación en Psicología
Asesora

Licenciada Lidia Ríos de Maldonado:

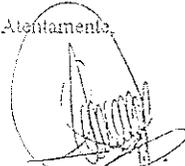
Por este medio hago de su conocimiento que he revisado el informe final titulado "PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCION AL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD MOVIL C.M.", de la carrera técnica de Orientación Vocacional Laboral, presentada por las estudiantes:

Lidia del Carmen Sesam Acoj
Lidia María Peña de León

Carnet No. 9018469
Carnet No. 8914684

Considero que el trabajo arriba mencionado llena los requisitos solicitados por el Centro de Investigación, por lo que emito visto bueno al informe mencionado.

Atentamente,



Lidia María Eugenia Roca de Cifuentes
Colegiado No. 3,392
Asesora de Tesis



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIOS "M-5, M-3"
CAMPUS UNIVERSITARIA, ZONA 12
TEL: 740790-94 Y 740988-86
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

cc.: Control Acad.
CIEPs.
Archivo

REG. 717-96

CODIPs. 447-96

APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION
Y NOMBRAMIENTO DE ASESOR.

Septiembre 23 de 1996

Señoras Estudiantes
Licenciada María Peña De León
Licenciada del Carmen Sesam Acoj
Escuela de Ciencias Psicológicas
Guatemala

Señoras Estudiantes

De acuerdo a su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el punto DECIMO PRIMERO (11o.) del Acta VEINTISIETE NOVENTA Y SEIS (1996) de Consejo Directivo de fecha 30 de julio del año en curso, copiado literalmente dice:

PRIMO PRIMERO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCION AL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD MOVIL", de la carrera: ORIENTACION PSICOLOGICA Y LABORAL, presentado por:

LICENCIADA MARIA PENA DE LEON

CARNET No. 23-14648

LICENCIADA DEL CARMEN SESAM ACOJ

CARNET No. 24-18469

Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia cumple con los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-, resuelve aprobarlo y nombrar como asesora a la Licenciada María Eugenia Roca de Guzmán.

Respectivamente,

" LEER Y ENSEÑAR A TODOS "

Miriam Elizabeth Ponce Ponce
Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
SECRETARIA



Atentamente,

CONTROL ACADÉMICO
SECRETARIA DE CONTROL ACADÉMICO

AGRADECIMIENTO ESPECIAL A:

ENCIADA

IA EUGENIA ROCA DE CIFUENTES
OLOGA
A.C.

Por su orientación y apoyo
incondicional en el logro de nuestra
meta.

UITECTO

AR ARRUE FLORES
A.C.

Por su ayuda y comprensión en el
triunfo alcanzado.

DEDICATORIA DE MARIA DEL CARMEN

- IOS Y A LA VIRGEN:** Por guardar mi vida en todo momento,
por las bendiciones recibidas y
manifestaciones de su amor.
- IS PADRES:** CELSO SESAM Y LIDIA DE SESAM
Con amor por su apoyo
incondicional, ejemplo de vida, a
quienes les brindo este éxito.
- IS HERMANOS:** SHENY, AUGUSTO, YOVANNY
Con cariño y por ser mi bella
familia.
En especial a JUDITH por
su apoyo y consejos en mi vida
estudiantil, y a
LIGIA por brindarme siempre su
amor y apoyo.
- IS CUÑADOS:** En especial a EDGAR ARRUE
por su cariño y apoyo recibido
siempre.
- IS SOBRINOS:** GONZALEZ SESAM, ARRUE SESAM,
SESAM FRANCO
Para ellos quiero ser ejemplo de
perseverancia y deseos de triunfo.
- I AMIGA:** LESBIA MARIA PEÑA DE LEON
Gracias por compartir conmigo
alegrías y tristezas, así como esta
agradable experiencia.
- A FAMILIA:** PEÑA DE LEON
Gracias por brindarme su cariño.
- IS COMPAÑEROS**
CARRERA TECNICA
MOCION 1990-1992
Recuerdos inolvidables.

DEDICATORIA DE LESBIA MARIA

- OS: POR RECIBIR SABIDURIA E
INTELIGENCIA Y MOSTRARME UNA VEZ
MAS SU FIDELIDAD
- S PADRES: CESAR ARNOLDO PEÑA CASTRO
Por su apoyo incondicional y
sabios consejos en cada etapa
vivida.
- LESBIA MARINA DE LEON GAITAN DE PEÑA
Por su apoyo, sacrificio y sabiduría
incondicionado para el logro de esta
meta.
- S HERMANOS: LISSY, CESAR Y EUGENIA
Por ser tan especiales y brindarme su
apoyo moral y espiritual a lo largo de
mi carrera.
- AMIGA: MARIA DEL CARMEN SESAM ACOJ
Cariñosamente, con quien comparto
este éxito.
- FAMILIA: SESAM ACOJ, en especial a MAYRA LIGIA
Por su solidaridad y apoyo constante.
- S COMPAÑEROS
ARRERA TECNICA
-1992 Por los grandes momentos compartidos
que me ayudaron a crecer.

Adquiere sabiduría e inteligencia; No te olvides
ni te apartes de las razones de mi palabra.
Proverbios: 4,5

PADRINOS DE GRADUACION

MARIA DEL CARMEN

LIC. LIDIA JUDITH SESAM DE ARRUE
TECNICA EN ORIENTACION ESCOLAR Y VOCACIONAL
USAC

LESBIA MARIA

LIC. MARIA EUGENIA ROCA DE CIFUENTES
PSICOLOGA
USAC

CAPITULO I

INTRODUCCION

En la década de los años 60's cobró impulso la industrialización en Guatemala. Las industrias ya existentes ampliaron su planta de producción y la mayor parte de sus actividades en esos años. Con estas actividades se introdujo el departamento de Personal, ya que éste ayuda a la organización de las Empresas en lo que concierne reclutamiento, Selección, Capacitación del Personal, así como a atender las necesidades del trabajador.

Toda Empresa para poder funcionar el primer paso vital que debe dar es reclutar, y por lo tanto seleccionar al personal calificado, quienes pasan a un proceso de inducción, en el cual se involucra al nuevo empleado en una experiencia básica que le permite desempeñar su puesto, reduce la tensión, conduce a una rentabilidad alta y a resultados positivos.

Dentro de la Capacitación, la Inducción es la primera fase, logrando la identificación con la Empresa por parte del nuevo trabajador. La Inducción se hace deseable porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio de trabajo.

Entre los beneficios que brinda un Programa de Inducción a la Empresa está el reducir los índices de rotación, elevar el índice de producción, disminuir el riesgo en seguridad del trabajo. Entre los beneficios que brinda al trabajador están evitar un choque de la realidad, promover su estabilidad laboral y emocional, le hace sentirse cómodo, a gusto y adaptado en su nuevo puesto de trabajo.

En consecuencia, es importante que en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa de Seguridad Móvil, cuente con un Programa de Inducción tendiente a mejorar la Administración del Departamento de Operaciones y por ende la productividad de la Institución.

El presente estudio se realizó en el Departamento de Operaciones de la Empresa de Seguridad Móvil; siendo su objetivo principal analizar el informe del diagnóstico organizacional que sirvió de base para promover un programa de Inducción de Personal, que fortalezca la identificación y adaptación del nuevo trabajador con la Empresa y su puesto.

Para llevar a cabo dicha propuesta se realizaron entrevistas en forma individual para obtener: Reseña histórica de la Empresa, desarrollo, políticas, reglas y normas, procedimientos técnicos de operaciones, procedimientos en el Departamento de Recursos Humanos y de Operaciones sobre el sistema de adaptación del nuevo empleado. Con esta información se elaboró el diagnóstico Organizacional.

La entrevista estructurada estuvo dirigida a los siguientes puestos en el orden siguiente:

Gerente General: esta con el objetivo de obtener información de la historia y desarrollo de la Empresa de Seguridad Móvil, así como conocer los beneficios que él espera del Programa de Inducción.

Jefe de Recursos Humanos: pretendió obtener información sobre el programa de inducción actual.

Supervisor General del Departamento de Operaciones: nos amplió sobre el proceso de entrenamiento al nuevo trabajador en el puesto y en el departamento.

Trabajador más antiguo: para que relatara su experiencia sobre su adaptación a la Empresa, al Departamento y al Puesto en el que se inició.

Jefes de cada Departamento: para conocer que tipo de inducción le dan al nuevo trabajador al ingresar a su área.

Así mismo se utilizó la Observación Directa la cual se realizó en el Departamento de Recursos Humanos y en el Departamento de Operaciones, para averiguar cuál era el proceso de inducción que se daba.

El estudio se fundamenta en el Marco Teórico, que hace un análisis de la aplicación de la Psicología en la Industria, la Administración de Recursos Humanos, las fases y etapas que le componen, que van desde su definición hasta su proceso; así como un Perfil del equipo uniformado de Seguridad Móvil, así como una Reseña histórica de la Empresa, su estructura y atribuciones principales del departamento de Operaciones.

Sobre la base de investigación teórica y de campo se procedió a elaborar la estructura de un Programa de Inducción al Departamento de Operaciones de la Empresa de Seguridad Móvil.

1. MARCO TEORICO

LA INTRODUCCION DE LA PSICOLOGIA EN LA INDUSTRIA:

La preocupación científica por el trabajador manual y sus problemas es de reciente origen. Desde el punto de vista de la medicina industrial, la monografía de Paracelso Enfermedad del minero y otros padecimientos de los mineros, es un hito importante, pero el libro de texto más antiguo parece haber sido Enfermedades de los Artesados, de Bernardino Ramazzini (1633-1714). Por su parte, el psicólogo Huarte reconoció que las personas varían en inteligencia general y en habilidades especiales y recomendaba que se hiciera un esfuerzo por descubrir las inclinaciones especiales de cada individuo, con objeto de que le pudiese impartir la clase de adiestramiento que mejor se prestaba. Importantes estudios sobre trabajo, movimientos y fatiga fueron efectuados por los fisiólogos Coulomb y Marey en los siglos XVIII y XIX, respectivamente. Pero la moderna psicología general llegara a ser ciencia experimental, suceso que data de 1879, con Wilhelm Wundt, fundador el primer boratorio dedicado al estudio científico de la conducta humana. Antes de esa fecha, a pesar del trabajo de hombres como Weber, Fechner y Helmholtz, la psicología era considerada como una rama de la filosofía, fue hasta los primero años del siglo XX cuando se hicieron intentos de aplicar la nueva psicología a los problemas de la industria. Uno de los pioneros en este campo fue Frederick Taylor, con los estudios de lo que ahora se conoce como "estudios del tiempo y el movimiento", en tanto que los psicólogos profesionales se ocupaban principalmente de los problemas de la fatiga, de las condiciones de trabajo o de la formulación de pruebas de selección.

Con la primera Guerra Mundial, 1914-18, la Psicología Industrial adquirió una creciente importancia práctica, y fue así como en 1920, C.S. Myers, fundó en Inglaterra el "National Institute of Industrial Psychology", como una organización privada.

El concepto de que el trabajador sea por naturaleza perezoso y sólo lo movía el miedo y la codicia, quedó atrás cuando Elton Mayo demostró en sus investigaciones que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependientes solamente de su estado de salud física y de las condiciones buenas o malas que lo circundan. Es un ser humano incluido en un grupo de trabajo.

"Ningún grupo puede actuar con eficiencia si falta el concierto; ningún grupo puede actuar en concierto si falta la confianza; ningún grupo puede actuar con confianza si no se halla ligado por opiniones comunes, afectos comunes e intereses comunes". Estas palabras de Edmund Burke, político del siglo VIII, contiene la clave que debe regir toda la moderna investigación en la Psicología Industrial.

No hay duda de que la fase de la industria, que es la del capitalismo, trajo consigo muchas ventajas. Hubo un notable progreso científico y tecnológico, y por primera vez en la historia humana resultó teóricamente posible satisfacer las necesidades básicas de la población entera. Con el tiempo se elevó el nivel de vida de toda la población, de paso la libertad personal se incrementó gradualmente, y apareció la posibilidad de ascender y descender por la escala social, sin importar accidentes como el origen y la casta.

La creación suprema de la nueva forma de vida fue de tipo psicológico: se ganó individualidad.

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:

1.2.1. Antecedentes:

La moderna Administración de Personal ha evolucionado a partir de importantes progresos e interrelaciones que datan del comienzo de la Revolución Industrial, la cual consistió esencialmente en la evolución de la maquinaria, la vinculación de la energía con las máquinas y el establecimiento consecuente de fábricas en las que se empleaba gran cantidad de personas.

Económicamente, la Revolución Industrial, provocó un gran incremento en la producción y la acumulación de bienes y capital. A su vez se aceleraron mucho los negocios y el comercio. A menudo la situación era favorable para los propietarios y/o empresarios, pero no así para el ciudadano promedio en una comparación con los trabajadores actuales en términos de poder de compra y condiciones de trabajo.

"El trabajo se consideraba un bien que se debía vender y comprar, y la filosofía política prevaleciente de la Laissez-faire, dió como resultado poca acción de los gobiernos para la proteger la suerte de los trabajadores".

Otro logro de largo alcance de importancia para la Administración de Personal es el movimiento de la Administración Científica, siendo sus precursores Frederick W. Taylor.

"Al principio la Psicología Industrial pareció enfocarse a mejorar en las técnicas de venta, para los investigadores en Psicología Industrial, estaban también interesados en una combinación más efectiva de las capacidades de los trabajadores con los puestos".

Las contribuciones de Monstherberg a la Administración Industrial, fueron particularmente notables con respecto al análisis del puestos en términos de sus requerimientos mentales y emocionales y en términos del desarrollo de dispositivos de prueba.

Monstherberg y Taylor, estaban interesados en la selección de empelados, en los sentimientos y aspiraciones individuales del trabajador y, en cierta medida, en los efectos de la estructura social en la productividad. Con estas conclusiones se dá las primeras relaciones entre la ciencia de la Administración y la Psicología Industrial.

Entre 1900 y 1920, paralelamente con los progresos en Administración científica, Psicología Industrial y el Servicio Civil Federal, surgió un buen número de especialistas en compañías para auxiliar en materiales como empleo, bienestar, fijación de cuotas, seguridad, adiestramiento y salud.

En 1901, se formó un departamento Laboral en la National Cash Register Company, con la responsabilidad de responder a quejas de los miembros de la fuerza de trabajo y las políticas de salarios.

1.2.2. Definición:

El papel de la Psicología en la Administración de Recursos Humanos, es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.

Es por medio de esta disciplina que pueden conocerse con propiedad y manejarse adecuadamente los distintos programas de recursos humanos con los que debe contar una empresa.

1.2.3. Funciones:

La Administración de Recursos Humanos (ARH), comprende el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos, habilidades, etc.; de los miembros de la organización en beneficio del individuo y de la propia organización. Las funciones principales de la ARH son: Planeación de los recursos humanos, Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo, Administración de Sueldos y Salarios, Administración de Prestaciones, y Servicios, Políticas de Higiene y Seguridad y Relaciones Laborales.

1.2.4. Objetivos:

Estos se derivan de la Organización entera. Todo el recurso humano utilizado directa o indirectamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad física de la organización. Los objetivos de la ARH son:

- 1) "Crear, mantener y desarrollar equipo de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización".

- *
- 2) "Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena del recurso humano y alcance de objetivos individuales" ; y
 - 3) "Alcanzar eficiencia y eficacia en los recursos humanos disponibles".

LA INDUCCION:

1.3.1. Definición:

Es un proceso de socialización que propicia la rápida integración del nuevo trabajador al grupo, brindándole información de la Empresa, funciones, derechos y obligaciones.

1.3.2. Objetivos:

- Brindar al nuevo empleado un ambiente inicial agradable que le permita una identificación positiva con la Empresa.
- Propiciar al nuevo trabajador una rápida integración al grupo.
- Proporcionar al nuevo trabajador información sobre: políticas y procedimientos, historia, reglas, regulaciones, prestaciones, salarios, horarios, y otros, que la Empresa le ofrece.

ASPECTOS PSICOLOGICOS DE LA INDUCCION:

Al incorporarse una nueva persona a una Empresa, ella desconoce su sistema, cultura y clima organizacional, políticas, procedimientos, etc., esto en consecuencia genera una reacción de los trabajadores hacia el nuevo empleado y de éste hacia su nuevo ambiente laboral; entre estas reacciones podemos mencionar:

- El nuevo empleado puede ajustarse a las normas establecidas y a aceptarlas.
- Puede chocar con los criterios existentes y ser rechazado.
- Puede encontrarse inconvenientes en su forma original, pero susceptibles de modificación o sustitución, a fin de hacerlo aceptable.

Existen diferencias individuales como capacidad mental o motora, intereses, nivel de aspiración, personalidad, energía, adiestramiento y experiencia; en base a estas diferencias, surgen necesidades, las cuales buscan alcanzar algún nivel razonable de satisfacción.

El nuevo empleado lleva expectativas sobre su futuro ambiente laboral, lo cual genera en él entusiasmo, satisfacción, energía y positivismo. Cuando estas expectativas del trabajador no son satisfechas por parte de la empresa, se enfrenta con:

- a) Una frustración la cual puede ser incrementada o bien ser aceptada y seguir adelante, sustituyéndola por alguna actitud o costumbre nueva; pero no se siente satisfecho completamente, por lo tanto el trabajo no es realizado con la mayor eficiencia.

La frustración en cada individuo depende de muchos factores:

- su tolerancia
- sus frustraciones anteriores
- de su interpretación de la situación
- y de la presión a que se encuentre sometido.

- b) Tiende a una conducta defensiva individual o grupal, incluyendo rotación y ausentismo.

Esto comprueba que el nuevo empleado es parte importante de la Empresa, como un ser susceptible ante la cultura y clima organizacional de la misma; y siendo la Inducción el primer acercamiento real del trabajador hacia la Empresa y de ésta hacia el nuevo trabajador, es necesario reconocer que con un proceso adecuado de Inducción se le proporciona cierto grado de motivación la cual depende de la percepción de los trabajadores de la probabilidad de que sus necesidades se satisfagan, así como seguridad en sí mismo como trabajador, confianza en su nuevo ambiente, una estabilidad emocional hacia sus compañeros, disminuye su grado de stress, refuerza sus aspectos positivos hacia su trabajo y la identificación hacia la nueva Empresa.

LA INDUCCION COMO PARTE DEL PROCESO DE CAPACITACION DENTRO LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL:

Dentro de la Capacitación, la Inducción es la primera fase, logrando con ello el fortalecimiento en cuanto a identificación con la Empresa de parte del nuevo empleado, satisfaciendo de esta manera las necesidades propias de la Empresa y de los clientes tanto internos como externos.

La Inducción esta dirigida a minimizar los problemas que presenta el trabajador en su primer día de labores.

Dentro de este proceso se notan tres razones principales que el Psicólogo no debe descuidar en relación a la problemática que presenta el nuevo trabajador: a) cualquier nueva situación representa un cambio en el individuo, cuando más diferente sean las cosas para este, mayor sería la incertidumbre que tenga que enfrentar y más significativo ser su cambio, b) expectativas poco realistas, ya que el nuevo trabajador lleva una visión idealista de condiciones y situaciones de su nuevo trabajo, basado en sus experiencias anteriores, c) el shock de la realidad, cuando el nuevo trabajador se da cuenta de su realidad laboral que no satisface su visión inicial.

La Inducción se hace indispensable, porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio; los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y si son desagradables por la incertidumbre y ansia que provoca lo nuevo, lo desconocido, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, hagan inconscientemente afectarán su moral, su estabilidad, hasta su lealtad a la Empresa..

PRÓCESO DE LA INDUCCION:

El proceso de la Inducción se presenta en tres fases:

1.6.1. Inducción a la Organización:

En esta fase suele darse al nuevo trabajador informes de la siguiente naturaleza:

09

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Библиотечка Септима

1. Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus servicios o productos, su organización, sus principales funcionarios, etc.
2. Políticas generales de personal; qué espera la Empresa de él y qué puede esperar éste de ella.
3. Reglas generales de la disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar.
4. Beneficios de los que puede disfrutar.
5. De ser posible, conviene hacerle visitar la planta y presentarlo con algunos de los jefes.

1.6.2. Inducción al Departamento:

Esta fase es la menos compleja del proceso y de menor requerimiento; sin embargo, no por ello es la menos importante.

Cuando el nuevo trabajador ya ha terminado la primera fase induccionaria, debe buscarse un nivel idóneo de introducción. En esta segunda fase ya es trasladado al departamento en que efectuará su trabajo y será en este proceso donde se le indicará todo lo referente del departamento al nuevo empleado.

En esta fase debe de tomarse en cuenta que se requiere un esfuerzo mayor, ya que debe de explicarse al nuevo trabajador con detalle las características del puesto de trabajo.

A continuación se describirán los recursos con lo que debe contar esta fase de inducción:

- a) La escogencia de una persona que realice la actividad induccionaria, de preferencia el Jefe del Departamento donde el nuevo trabajador tomará posesión.
- b) Se debe informar de los objetivos, funciones, metas, planes y programas, la relación que el departamento tiene con otras unidades de trabajo.

Finalmente, se le mostrarán las instalaciones y espacio físico con que cuenta el departamento, inclusive la ubicación de los servicios sanitarios, el área destinada para la alimentación.

1.6.3. Inducción al Puesto:

- 1) Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su Jefe Inmediato. Debe dársele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.
- 2) El nuevo Jefe debe de presentarlo a su vez con los que serán sus compañeros de trabajo.
- 3) Explicarle, en qué consiste su trabajo para ello nada mejor que auxiliarse de la descripción del puesto.
- 4) Deben mostrarse los sitios que requieren conocer, tales como de cobro, abastecimientos de materiales, de herramientas, sanitarios, etc.
- 5) Asignarle un auxiliar para que le oriente y le resuelva sus problemas, en los primeros días de trabajo.

La Inducción significa proporcionar información básica de la Empresa a nuevos trabajadores, utilizando en este proceso técnicas que van desde breves introducciones informales a completas, en donde se le proporciona al nuevo empleado el material impreso o manuales, conteniendo información, como: el horario de trabajo, ingreso a la nómina, vacaciones, informes sobre prestaciones legales y adicionales, políticas de personal, rutina diaria, organización y operaciones de la Compañía, así como medidas y regulaciones de seguridad.

La Inducción se maneja generalmente por dos personas; una de ellas es el Jefe de Personal y el segundo es el que funge como Supervisor del nuevo empleado del departamento. El Jefe de Personal es el encargado de la explicación de las políticas, reglas, procedimientos, compensaciones, organización de la empresa, un recorrido por la organización y otros (Inducción a la Organización). El Supervisor tiene a su cargo la continuación de la Inducción, a través de la explicación exacta del puesto, como funciones, atribuciones, familiarización de la persona con el lugar de trabajo, proporciona la información de las funciones, objetivos y organización del Departamento, (Inducción al Departamento e Inducción al Puesto).

Con un Programa de Inducción se crea la Cultura adecuada que se desea generar en la Organización, la cual se define como actitudes y valores prevalecientes que caracterizan a los empleados de una Empresa, cuyo enfoque determinará efectos positivos o negativos en el nuevo empleado dependiendo de las primeras impresiones que obtenga.

PERFIL DEL EQUIPO UNIFORMADO DE SEGURIDAD MOVIL:

El equipo de uniformado dentro del Departamento de Operaciones lo integran los siguientes puestos:

- * Jefe del Departamento
- * Operador
- * Comandante
- * Piloto

Cada puesto requiere de características, habilidades y destrezas específicas, así el Jefe del Departamento debe cumplir con los requerimientos a saber: sexo masculino, educación media, experiencia en seguridad móvil, conocimiento detallado de los puestos a su cargo, iniciativa, creatividad, don de mando, y manejo de personal.

El Operador debe llenar las siguientes características: sexo masculino y/o femenino, escolaridad 3ero básico mínimo, conocimientos en computación, disponibilidad de horario, iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión y experiencia en el puesto de Comandante.

El Comandante debe cumplir con los requisitos de: sexo masculino, escolaridad 3ero básico mínimo, conocimiento de las claves de operación, iniciativa, ejecución adecuada de un operativo y experiencia en el puesto de Piloto.

El Piloto requiere de: escolaridad 3ero básico mínimo, sexo masculino, experiencia en seguridad, licencia de conducir motocicleta y/o automóvil, estatura mínima de 1.55 c.m. y edad comprendida entre 18 a 30 años.

RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD MOVIL :

1.8.1. ANTECEDENTES

La Empresa Seguridad Móvil, es una empresa relativamente joven. Se inició en el mercado en el año 1991, cuando dos Empresas dedicadas a brindar el servicio de Alarmas Electrónicas, se unieron para dar origen a una empresa de Seguridad Móvil.

La Empresa de Seguridad Móvil, inició labores el PRIMERO DE MARZO DE 1991, teniendo como eje de coordinación a una de las empresas asociadas, contando con los siguientes puestos: Gerente General, Asistente de Gerencia, Secretaria, Contador y personal de Limpieza, en el área administrativa, y en el área operativa contaba con: Operador, Comandante y Piloto.

La Empresa de Seguridad Móvil , se independizo de las empresas asociadas en Junio de 1992, ya que ésta empezó a crecer; estableciendo en la zona 9 sus oficinas centrales.

1.8.2. ESTRUCTURA:

En la actualidad la Empresa de Seguridad Móvil, esta organizado por cinco departamentos:

- Gerencia
- Recursos Humanos
- Contabilidad
- Ventas
- Operaciones.

1.8.3. ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES:

Este equipo desarrolla las funciones de seguridad a la Empresa, Industria, Comercio y residencia afiliado al sistema de protección de Seguridad Móvil ; iniciandose esta labor al momento de activarse el sistema de alarma o boton de pánico con que cuentan, recibiendo la señal en la Consola de la Central de operaciones, a través de un código que indica al Operador el tipo de incidente que esta ocurriendo (incendio, robo, asalto y sistema en mal estado) en el lugar, la persona a quien notificar los hechos. En ese momento el Operador opera la información y se comunica vía radio con el Comandante de la unidad móvil (está constituida por una pareja de piloto y comandante), más cercana al incidente; se conducen a la instalación del hecho, el Piloto se queda protegiendo al Comandante y al vehículo, mientras el Comandante se encarga de la verificación de la señal, proporcionando informe al Operador. Al concluir el operativo elabora el reporte de la señal cubierta.

Como se pudo observar a través de lo expuesto en el Marco Teórico, se puede asegurar que del tipo de Inducción que recibirá el nuevo empleado dependerá el entusiasmo y colaboración que pueda esperarse de él y por medio de la Inducción se le hará sentir que puede lograr la satisfacción personal en el desempeño del nuevo puesto.

CAPITULO II

DISEÑO DE LA PROPUESTA

INTRODUCCION DE LA PROPUESTA:

El estudio de la Propuesta del Programa de Inducción se realizó en la Empresa de Seguridad Móvil, específicamente en el departamento de Operaciones y Recursos Humanos,

Basados en el diagnóstico inicial, se comprobó que no existen políticas, metodología y procedimientos que regulen un proceso de Inducción adecuado. A través del método de observación directa se logró evidenciar el proceso actual de Inducción:

Al iniciarse el proceso de Selección, el candidato ingresa a la entrevista inicial, dirigida por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, donde se indaga sobre los datos generales del candidato, aspectos socioeconómicos, escolaridad y experiencia laboral; así mismo se le informa sobre la función de la Empresa y aspectos generales del puesto. Si la entrevista inicial es favorable se remite al Jefe del Departamento de Operaciones para su aprobación. Aprobada la entrevista se le aplica la prueba de manejo de vehículo (motocicleta y/o carro); al calificar en esta, prosigue con pruebas psicométricas. Si llega al puntaje necesario para proseguir en el proceso, entonces se corroboran sus referencias laborales y personales. En el momento de que estas sean satisfactorias se le cita para su contratación formal.

En el momento de la contratación, se legaliza su relación laboral con la Empresa. Inmediatamente el Jefe de Recursos Humanos le brinda una bienvenida haciéndole sentir importante; se le presenta la Empresa indicándole el origen, sus fundadores, su desarrollo y otros; se le explica sus derechos y obligaciones como trabajador, el salario a devengar, las fechas y formas de pago, horarios, prestaciones y se le invita a conocer la infraestructura de la Empresa, se le presenta el personal de cada departamento así como al Gerente General. Concluido el recorrido, el nuevo trabajador es llevado con el Jefe del Depto. de Operaciones, quien se encarga de proporcionarle el uniforme y equipo necesario para la ejecución de su trabajo. Seguidamente es presentado con el Comandante de patrulla, quien funge como su Jefe Inmediato, llevándolo en ese momento al recorrido del sector a cubrir en calidad de observador, por espacio de 1 o 2 turnos. Finalizando los turnos el Jefe del Depto. de Operaciones aclara dudas del nuevo trabajador y le indica que a partir del siguiente turno estará ya en funciones.

Por lo anteriormente expuesto, se evidencia que el Programa de Inducción actual, no cubre los requerimientos tanto de la Empresa, como del nuevo trabajador, ya que ésta se realiza en una sesión de aproximadamente 20 minutos en forma individual o de grupo, dependiendo del número de ingreso de los trabajadores.

El personal, por consiguiente, no tiene una definición clara y precisa de la ubicación de su Departamento y de la plaza a cubrir, sino hasta ingresar a la etapa de entrenamiento propio del puesto a desempeñar. Lo cual genera que el período de entrenamiento inicie con la etapa informativa del Departamento y del puesto, para después seguir con la etapa de entrenamiento operativo.

2. DEFINICION DE LA PROPUESTA:

Los trabajadores establecidos en el Departamento de Operaciones de la Empresa de Seguridad Móvil tropiezan con la inseguridad del desenvolvimiento en el trabajo por mucha o poca experiencia en puestos similares, con relación al puesto nuevo en el cual se encuentran prestando su servicio.

En consecuencia surge la necesidad de crear una "Propuesta de un Programa de Inducción al Personal en el Departamento de Operaciones de la Empresa de Seguridad Móvil"

Dicho programa pretende fomentar una estabilidad laboral en el Departamento de Operaciones, así como una identificación con la Empresa.

3. JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA:

La organización moderna ha venido desarrollandose aceleradamente, lo que ha requerido implementar un Departamento de Recursos Humanos competitivo, permitiendo una eficiencia y eficacia de su personal.

En un Departamento de Recursos Humanos existen diferentes programas, dentro de los cuales podemos destacar la Capacitación e Inducción, en donde es posible que existan procedimientos mal empleados que generen: la falta de ayuda al nuevo trabajador en su identificación con la Empresa, Departamento y Puesto;

alto índice de rotación; pobre definición de su ubicación; incertidumbre y ansia que provoca lo nuevo, lo desconocido, críticas o regaños que se le hagan, aún inconscientemente afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la Empresa.

Debido a lo anterior, en cualquier Empresa y en todo tiempo, se ha requerido de Inducción al personal, donde se les proporciona la información y experiencia que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones, estabilidad laboral e identificación positiva con la Empresa.

"No olvidemos que el recurso humano es el más importante para el éxito y productividad de cualquier Empresa, por lo que debemos proporcionarle todas las herramientas e instrumentos necesarios que le permitan desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo. Una de estas herramientas es la "La Inducción" que le permitirá conocer más de la Empresa y su puesto, logrando la identificación con la misma.

Este trabajo beneficiará de igual manera a la Empresa y al nuevo trabajador, logrando la motivación en el empleado y que la Empresa tenga siempre presente estimular y orientar a sus colaboradores."

4.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:

General:

- Diseñar las políticas, metodología y procedimientos del Programa de Inducción para el Departamento de Operaciones de la Empresa de Seguridad Móvil.

Específicos:

- Dar la información del Programa de Inducción a todo trabajador que ingrese a la Empresa.

- Proporcionar el Programa de Inducción al nuevo trabajador en sus primeros días de labores.

2.5. DESCRIPCION DEL PROGRAMA DE INDUCCION:

2.5.1. INTRODUCCION DEL PROGRAMA:

Analizando el proceso de Inducción de personal que actualmente se desarrolla en el departamento de Recursos Humanos, presentado en la Introducción de la Propuesta (2.1), y en la investigación teórica expuesta en el Capítulo No. 1, se puede evidenciar como problema principal la falta de procesos técnicamente diseñados que regulen un adecuado y funcional programa de Inducción al Departamento de Operaciones de la Empresa de Seguridad Móvil.

En consecuencia se propone la metodología adecuada que involucra al Jefe de Recursos Humanos, al Jefe del Departamento de Operaciones y al Jefe Inmediato; y los procedimientos técnicos que conlleva una preparación del programa y la distribución de las fases de la Inducción.

Inducción a la Organización:

Se le proporciona al nuevo trabajador informe sobre la Empresa de Seguridad Móvil: su historia, servicios, organización, sus principales funcionarios y otros.

Inducción al Departamento:

En esta fase el Jefe del Departamento de Operaciones le informa sobre los objetivos, metas y programas del Departamento.

Inducción al Puesto:

Se le presenta al Comandante de Patrulla, quien será su Jefe Inmediato, a sus compañeros, y se le proporciona el equipo de Seguridad.

Estas fases se realizan con el objeto de facilitar el proceso de Inducción de Personal para una eficiente Administración de Recursos Humanos de la Empresa de Seguridad Móvil.

2.5.2. METODOLOGIA:

Se describe los procesos a seguir en el programa:

- El Jefe de Recursos Humanos será el encargado de la organización y ejecución del Programa de Inducción.

- Al momento de ser contratado el nuevo trabajador, el Jefe de Recursos Humanos notificará sobre el lugar, hora y otras circunstancias especiales, en que se verifique la reunión de Inducción.

- Posteriormente, el Jefe de Recursos Humanos, dará una breve charla sobre el Manual de Inducción y al finalizar la actividad, se le hará entrega al nuevo trabajador del Manual Inducción, y otros documentos (se son necesarios) tales como su Descripción de puesto.

- El Jefe de Recursos Humanos procederá a la presentación del nuevo trabajador al Jefe del Departamento que ingresará. Aquí se encargará el Jefe del Departamento de continuar con la segunda fase de inducción: Inducción al Departamento.

- Para completar la Inducción al nuevo trabajador, en su tercera fase, se procede a dar la Inducción al Puesto, la cual esta a cargo de una persona asignada por el Jefe del Departamento, auxiliándose de una Descripción del Puesto del nuevo trabajador.



2.5.3. PROCEDIMIENTOS:

2.5.3.1. Preparación:

- a) El Jefe de Recursos Humanos coordinará e indicará al nuevo trabajador el día, hora y lugar en que se realizará la reunión de Inducción.
- b) El Jefe de Recursos Humanos organizará el material (Manual de Inducción, organigramas, hojas, y otros) a utilizar en la reunión.

2.5.3.2. Fase I: Inducción a la Organización:

El Jefe de Recursos Humanos será el encargado de ésta fase.

Le proporciona al nuevo trabajador la idea completa de la Empresa de Seguridad Móvil, en que va a trabajar, a través de una charla donde le indica: su historia, los servicios que presta la organización y sus principales funcionarios.

Es importante que se le haga notar cuales son las políticas generales de personal, que espera la Empresa de él y qué puede esperar este de ella. Además es necesario que el nuevo trabajador conozca las reglas generales de disciplina, sus derechos, obligaciones y prohibiciones que la Empresa estipula. También se le debe indicar los beneficios de los que puede disfrutar, tales como: incentivos, días de asueto, etc.

2.5.3.3. Fase II: Inducción al Departamento:

En esta fase el Jefe de Recursos Humanos le presentará al nuevo trabajador al Jefe del Departamento, quien será el encargado de presentarle a su Jefe Inmediato (Comandante), y de indicarle todo lo referente a los procesos internos del departamento.

- a) El Jefe del Departamento le presentará al nuevo empleado el organigrama de la Empresa para explicarle la interrelación del departamento con las otras áreas existentes.
- b) El Jefe del Departamento le informa al nuevo trabajador a través de un Manual de Funciones del Departamento las funciones de cada uno de los puestos que lo conforman.
- c) El Jefe del Departamento concluirá esta fase mostrándole los sitios que requiere conocer, tales como: abastecimiento de armamento, lockers, y otros.

2.5.3.4. Fase III: Inducción al Puesto:

Esta fase pretende incorporar al nuevo trabajador en su puesto de trabajo, mediante un tutor, quien debe tener una amplia experiencia en el puesto, que será asignado por el Jefe del Departamento. Así mismo el departamento de Recursos Humanos le proporcionará una copia del Manual de su Puesto:

- a) El Jefe del Departamento, le entrega el uniforme completo llenando una tarjeta de responsabilidades la cual es firmada por el trabajador.
- b) El Jefe del Departamento, le entrega el equipo de armamento el cual no es de uso personal, sino que es rotativo dentro del equipo uniformado de trabajo.

sacar 1 Hoja

CAPITULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1 CONCLUSIONES:

1. El departamento de Recursos Humanos de la Empresa de Seguridad Móvil, no cuenta con un Programa de Inducción diseñado técnicamente, que permita la identificación rápida y eficaz del nuevo trabajador hacia la Empresa.
2. La falta de un Programa de Inducción técnicamente diseñado ha permitido entre otros factores, un alto índice de rotación, lo que fomenta una inestabilidad laboral en el departamento de Operaciones así como una mala identificación por parte del nuevo trabajador hacia la Empresa.
3. Se detectó que en la Empresa de Seguridad Móvil, cuenta con la primera fase de un Programa de Inducción: Inducción a la Organización; la cual consiste en una información general de la Empresa, por lo que no cubre las necesidades del nuevo trabajador.
4. Es importante destacar que al ingresar el nuevo trabajador al departamento de Operaciones, la información acerca del desempeño de su puesto, se realiza directamente en la ejecución de sus funciones, por la necesidad que existe de personal que cubra las emergencias del servicio.
5. Debido a la necesidad constante de contratación de personal, se ha tenido que proporcionar la Inducción varias veces en un día y en forma individual, sin poder formar un grupo para calendarizar la Inducción.

- c) El Jefe del Departamento le asigna su locker, que será de uso personal.
- d) El Jefe del Departamento le asigna el sector de trabajo a cubrir.
- e) El Jefe del Departamento le presentará a su Jefe Inmediato, quien será su tutor.
- f) El tutor le explica a través del Manual de Puestos sus funciones básicas, sus responsabilidades dentro del operativo como: que hacer en casos de emergencia y en rutina diaria, línea jerárquica y otros.
- g) Seguidamente el nuevo trabajador acompaña al tutor al recorrido del que será su sector de trabajo, presentandolo a la vez a los Encargados de las instituciones a quienes se les brinda el servicio.
- h) El tutor aclarará dudas que surjan durante los primeros días de trabajo.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE QUINDIÓ
22 Biblioteca Central

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

Brown, J.A.C.
La Psicología Social en la industria
Segunda edición en español
Fondo de Cultura Económica, S.A.
Impreso en México
1982

Dessler, Gary
Administración de Personal
Cuarta edición
México, 1991

Estrada Maldonado, Erick y Jorge Mario Morales
El papel de la Psicología en la Administración de Recursos Humanos, de la
Empresa Telecomunicaciones Guatel
USAC, Guatemala
1993

Maier, Norma R.F.
Psicología Industrial
Segunda edición
Editorial Rialp, S.A.
México, 1964

MetroNoticias No. 1
Revista No.1, año 1
Metropol, S.A.
"La patrulla en automóvil y motorizada"
Guatemala, 1993

Reyes Ponce, Agustin
Administración de Personal
Primera parte
México, 1982

Schultz, D.P.
Psicología Industrial
Editorial MacGrawHill
México, 1991

Sesamde Arrue, Lidia Judith
La importancia de la evaluación en la administración de Recursos Humanos
U.S.A.C
Guatemala, 1993

Soderman, Harry, J.O. Conell,
D.W. Wilson
Policia, planificación y métodos modernos
Editorial Lamusa, S.A.
México, 1992

Wendell L., Frech
Administración de Personal
Desarrollo de Recursos Humanos
Editorial Limusa
Primera edición
México-1993



1.7	Perfil del Equipo Uniformado de Seguridad Móvil	12
1.8	Reseña Histórica de la Empresa de Seguridad Móvil	12
	1.8.1. Antecedentes	12
	1.8.2. Estructura	13
	1.8.3. Atribuciones principales del Departamento de Operaciones	13
apítulo II Diseño de la Propuesta		
2.1	Introducción de la Propuesta	14
2.2	Definición de la Propuesta	15
2.3	Justificación de la Propuesta	15
2.4	Objetivos de la Propuesta	16
2.5	Descripción del Programa de Inucción	17
	2.5.1. Introducción del Programa	17
	2.5.2. Metodología	18
	2.5.3. Procedimientos	19
	Preparación	
	Fase I: Inducción a la Organización	
	Fase II: Inducción al Departamento	
	Fase III: Inducción al Puesto	
Capítulo III Conclusiones y Recomendaciones		
3.1	Conclusiones	21
3.2	Recomendaciones	22
		.
Bibliografías		23
Anexos		25

