

# “DISEÑO DE UN PROCESO DE INDUCCIÓN FORMAL. ESTUDIO DE CASO: INSTITUTO MUNICIPAL DE PREVISIÓN SOCIAL DE NEUQUÉN”

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE

FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Licenciatura en Administración

Tesina de Grado

Neuquén, junio 2021

Director: Dr. Marcelo Márquez

Tesistas:

Pacheco, María Virginia. L.P. 121860

Villagra, Rocío Yanet. L.P. 113834



## Pacheco Virginia – Villagra Rocío

*En el momento que uno finaliza una etapa en la vida, se pone a pensar en todas esas personas que estuvieron ahí al lado. Mucho tengo que agradecer, mis pilares más grandes Mamá y Papá, mamá lo hizo al lado mío estando en cada uno de los momentos en las alegrías y levantándome cuando algo salía mal. El otro pilar desde cielo siempre acompañándome, siempre conmigo.*

*Gracias a toda mi familia, hermanos, sobrinos, a mi amorso por siempre estar, a mis amigas, a mis compañeros de la facultad.*

*Gracias a mi amiga/compañera Rocío por elegirme para compartir lo último de esta etapa. Muchas gracias!*

*Pacheco María Virginia*

*Finalizando y comenzando una nueva etapa de mi vida quiero agradecer especialmente a mi familia (mamá, papá, hermana) por confiar en mí, en que si podía y estar siempre a mi lado. Quiero agradecer a mi compañero de vida, Néstor, por su apoyo en estos últimos años, por cada palabra de aliento y abrazo de contención cuando no me iba muy bien.*

*Agradezco a mis amigas, de la vida y de la facultad, por acompañar siempre desde un lugar de confianza y amor. A mis compañeros de trabajo por alentarme a seguir y a no bajar los brazos.*

*Agradezco de corazón a mi compañera de tesis y amiga, Virginia, por compartir este momento tan importante, esperado y especial. Espero que la vida nos siga juntando en muchos lindos momentos.*

*Rocío Yanet Villagra*

*Agradecemos a la Universidad Nacional del Comahue por la oportunidad de estudio y por todos los conocimientos brindados. A los profesores de cada cátedra por su enseñanza y dedicación. Un agradecimiento especial a nuestro director de tesis Marcelo Márquez por su tiempo y confianza.*

*Un enorme agradecimiento al I.M.P.S. por abrirnos sus puertas y permitirnos realizar nuestro trabajo de investigación para poder lograr nuestro título de grado. Como así también a todo su personal por su voluntad y predisposición.*

*Pacheco Virginia y Villagra Rocío*

## Contenido

<b>1. Introducción</b> .....	6
1.1. <i>Área Disciplinaria</i> .....	6
1.2. <i>Tema</i> .....	6
1.3. <i>Caracterización del Instituto Municipal de Previsión Social (I.M.P.S.)</i> .....	6
1.4. <i>Fundamentación</i> .....	9
1.5. <i>Planteo del problema</i> .....	10
1.6. <i>Hipótesis del trabajo</i> .....	11
1.7. <i>Objetivos</i> .....	11
1.7.1. <i>General:</i> .....	11
1.7.2. <i>Específicos:</i> .....	11
1.8. <i>Metodología y plan de actividades</i> .....	12
<b>2. Marco Teórico</b> .....	14
2.1. <i>Estado del Arte</i> .....	14
2.1.1. <i>Presentación general de los resultados:</i> .....	14
2.1.2. <i>Descripción de cada uno de los tipos de escritos:</i> .....	14
2.1.3. <i>Conclusiones en relación con la investigación:</i> .....	17
2.2. <i>Marco Referencial</i> .....	18
2.2.1. <i>Administración:</i> .....	19
2.2.2. <i>Recursos humanos:</i> .....	19
2.2.3. <i>Gestión/Administración de recursos humanos:</i> .....	20
2.2.4. <i>Procesos</i> .....	23
2.2.5. <i>Inducción:</i> .....	24
2.2.6. <i>Proceso de inducción:</i> .....	24
2.2.7. <i>Socialización:</i> .....	25
2.2.8. <i>Importancia de la inducción:</i> .....	26
2.2.9. <i>Objetivos de la inducción:</i> .....	28
2.2.10. <i>Ventajas/Beneficios del proceso de inducción:</i> .....	29
2.2.11. <i>Tipos de inducción:</i> .....	30
2.2.12. <i>Duración del proceso de inducción:</i> .....	31
2.2.13. <i>Etapas:</i> .....	33
2.2.14 <i>Elementos/Herramientas del proceso de inducción:</i> .....	36
2.2.14.1 <i>Manual de inducción</i> .....	36
2.2.14.2 <i>Tecnología:</i> .....	38

2.2.14.3 Compañero Guía:.....	38
2.2.14.4 Guías de inducción:.....	39
<b>3. Proceso de inducción, en el ingreso de los empleados actuales.</b> .....	<b>39</b>
3.1. Conclusiones .....	40
<b>4. Proceso de inducción actual en el I.M.P.S.</b> .....	<b>45</b>
4.1. Entrevista al sector de Recursos Humanos.....	45
4.1.2. Conclusiones de la entrevista a Recursos Humanos:.....	47
4.2. Proceso de inducción específica. Seguimiento de inducción. Entrevista a directores	48
4.2.1. Conclusiones de entrevistas a directores:.....	49
<b>5. Conclusiones globales de la investigación realizada</b> .....	<b>50</b>
<b>6. Propuesta del diseño del proceso de inducción formal para el I.M.P.S.</b> .....	<b>52</b>
6.1. Introducción .....	52
6.2. Aportes y alcances de la propuesta.....	53
6.3. Objetivo y beneficios/ventajas de la propuesta.....	53
6.4. Desarrollo del proceso .....	54
6.4.1. Etapa previa.....	54
6.4.2 Etapa de inducción general .....	56
6.4.3 Etapa de inducción específica. ....	61
6.4.4 Etapa de seguimiento:.....	65
6.5. Diagrama de flujo del proceso de inducción formal I.M.P.S. ....	71
<b>7. Conclusiones y recomendaciones finales</b> .....	<b>74</b>
7.1. Conclusiones .....	74
7.2. Recomendaciones .....	79
<b>Bibliografía</b> .....	<b>81</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>83</b>
Anexo N° I: Organigrama Institucional del Instituto Municipal de Previsión Social.....	83
Anexo N° II: Presentación de los resultados.....	84
Anexo III- Entrevista a la Dirección de Recursos Humanos .....	111
Anexo IV: Manual de Inducción Actual. ....	114
Anexo IV – Entrevistas Direcciones. Ultimas Inducciones.....	127

### Índice de Figuras

<i>Figura 1 :I.M.P.S - Administración Central</i> .....	6
<i>Figura 2: Mapeo - Marco teórico</i> .....	18
<i>Figura 3: Procesos de la Administración de Recursos Humanos</i> .....	22
<i>Figura 4: Procesos</i> .....	23
<i>Figura 5: Etapas del proceso formal de inducción</i> .....	36
<i>Figura 6: Manual de inducción - Contenido</i> .....	37
<i>Figura 7: Nube de palabras - Entrevistas</i> .....	50
<i>Figura 8 Guía de Actividades - Inducción general.</i> .....	60
<i>Figura 9 Guía de actividades - Inducción específica</i> .....	64
<i>Figura 10 Guía de actividades Metas, Objetivo y Adaptación</i> .....	68
<i>Figura 11 Encuesta de satisfacción para ingresantes</i> .....	70
<i>Figura 12: Flujo de proceso de inducción. Diseño para el Instituto Municipal de Previsión Social</i> .....	73

### Índice de gráficos

<i>Grafico 1 Antigüedad en la Institución</i> .....	40
<i>Grafico 2 Inducción General. Historia - Objetivos Institucionales</i> .....	41
<i>Grafico 3 Inducción General. Cómo se brindó la información</i> .....	41
<i>Grafico 4 Manual de Inducción</i> .....	42
<i>Grafico 5 Inducción Específica. Funciones del puesto de trabajo.</i> .....	43
<i>Grafico 6 Seguimiento, área de Recursos Humanos</i> .....	43

### Índice de tablas Anexo

<i>Tabla 1: Antigüedad en la Institución</i> .....	84
<i>Tabla 2 – Inducción general. Información en general.</i> .....	85
<i>Tabla 3: Inducción general. Información general como se consideró</i> .....	86
<i>Tabla 4 Inducción general. Presentación de compañeros de trabajo.</i> .....	87
<i>Tabla 5. Inducción general. Instalaciones.</i> .....	88
<i>Tabla 6 Inducción general. Información de normas que regulan al I.M.P.S</i> .....	89
<i>Tabla 7 Inducción general. Información de normas internas.</i> .....	90
<i>Tabla 8 Inducción general. Historia y objetivos organizacionales</i> .....	91
<i>Tabla 9 Inducción general. Estructura- organigrama.</i> .....	92
<i>Tabla 10 Inducción general. Forma que se brinda la información.</i> .....	93
<i>Tabla 11 Manual de Inducción</i> .....	94
<i>Tabla 12 Utilidad de Manual de Inducción</i> .....	95
<i>Tabla 13 Manual de inducción actual</i> .....	96
<i>Tabla 14 Inducción específica. Objetivos y funciones de la división.</i> .....	97
<i>Tabla 15 Inducción específica. Forma que se informó objetivos y funciones de la división.</i> .....	98
<i>Tabla 16 Inducción específica. Información de las tareas correspondiente al puesto</i> .....	99
<i>Tabla 17 Inducción específica. Información del puesto por quien fue brindada.</i> .....	100
<i>Tabla 18 Compañero guía- normas formales</i> .....	101
<i>Tabla 19 Inducción específica. Compañero guía</i> .....	102
<i>Tabla 20 Seguimiento. Realización de seguimiento de adaptación desde RR.HH</i> .....	103
<i>Tabla 21 Seguimiento. Consulta de manera formal desde RRHH</i> .....	104
<i>Tabla 22 Seguimiento. Herramientas para una satisfactoria adaptación.</i> .....	105
<i>Tabla 23. Seguimiento. Información desempeño laboral.</i> .....	106
<i>Tabla 24 Importancia del proceso de Inducción</i> .....	107

Índice de gráficos Anexo

Gráfico 1	Antigüedad en la Institución.....	84
Gráfico 2	Inducción general. Información en general. ....	85
Gráfico 3	Inducción general. Información general cómo se consideró. ....	86
Gráfico 4	Inducción general. Presentación de compañeros de trabajo. ....	87
Gráfico 5	Inducción general. Instalaciones. ....	88
Gráfico 6	Inducción general. Información de normas que regulan al I.M.P.S.....	89
Gráfico 7	Inducción general. Información de normas internas.....	90
Gráfico 8	Inducción general. Historia y objetivos organizacionales. ....	91
Gráfico 9	Inducción general. Estructura- organigrama. ....	92
Gráfico 10	Inducción general. Forma que se brinda la información. ....	93
Gráfico 11	Manual de Inducción.....	94
Gráfico 12	Utilidad de Manual de Inducción.....	95
Gráfico 13	Manual de inducción actual .....	96
Gráfico 14	Inducción específica. Objetivos y funciones de la división. ....	97
Gráfico 15	Inducción específica. Forma que se informó objetivos y funciones de la división. ....	98
Gráfico 16	Inducción específica. Información de las tareas correspondientes al puesto. ....	99
Gráfico 17	Inducción específica. Información del puesto por quién fue brindada. ....	100
Gráfico 18	Compañero Guía - Normas formales .....	101
Gráfico 19	Inducción específica. Compañero guía. ....	102
Gráfico 20	Seguimiento. Realización de seguimiento de adaptación desde RRHH.....	103
Gráfico 21	Seguimiento. Consulta de manera formal desde RRHH,.....	104
Gráfico 22	Seguimiento. Herramientas para una satisfactoria adaptación. ....	105
Gráfico 23	Seguimiento. Información desempeño laboral. ....	106
Gráfico 24	Importancia del proceso de Inducción. ....	107

## 1. Introducción

### 1.1. Área Disciplinaria

El presente trabajo es un estudio de caso, llevado a cabo en el Instituto Municipal de Previsión Social de la ciudad de Neuquén, se desarrolla en el área disciplinar de Administración de Recursos Humanos.

### 1.2. Tema

El proceso de inducción formal. Aplicación en el Instituto Municipal de Previsión Social de la ciudad de Neuquén en la actualidad.

### 1.3. Caracterización del Instituto Municipal de Previsión Social (I.M.P.S.)

El Instituto Municipal de Previsión Social, de ahora en más denominado I.M.P.S., es la caja de jubilados municipales de la ciudad de Neuquén, actualmente tiene su domicilio legal y real en calle Bouquet Roldan N°355 de Neuquén Capital.



**Figura 1 :I.M.P.S - Administración Central**  
*Fuente: Pablo Daniel Pizarro – junio 2017, Google Maps*

El I.M.P.S. fue creado el 28 de agosto de 1958 por la Ordenanza N° 024 y actualmente se rige bajo la Ordenanza N° 11633 y sus respectivas modificatorias. Es un ente con personería jurídica propia e individualidad económica, financiera y administrativa, reconocido como un ente autárquico<sup>1</sup> de la Municipalidad de Neuquén.

La Ordenanza 11633 establece los límites y responsabilidades de la Institución, dando origen a sus objetivos organizacionales, a las funciones de sus representantes legales, a los distintos beneficios a otorgar a sus afiliados tanto de índole previsional como asistencial. Siendo estos sistemas (previsional y asistencial) fundamentales en la entidad de estudio.

A lo largo del tiempo el I.M.P.S. ha ido mutando y creciendo tanto su estructura organizacional como física. Incorporando además distintas unidades de negocio como dos (2) Farmacias Sociales, seis (6) Complejos Turísticos Melewe y una (1) Óptica. Todas estas pensadas para agregar mayores beneficios a los afiliados y para sumar mayores ingresos monetarios que ayuden a sostener el sistema previsional en momentos difíciles. Además, ha ido incorporando distintas líneas de préstamos también a modo de brindar una mayor asistencia a sus afiliados. A lo largo de los años ha adquirido tierras, lotes, bonos, etc. a modo de inversión.

El I.M.P.S. se encuentra dirigido y administrado, en su nivel más alto por el Consejo de Administración, compuesto por tres (3) Consejeros titulares representante de los afiliados activos, un (1) Consejero titular representante de los afiliados pasivos, tres (3) Consejeros suplentes representantes de los afiliados activos, un (1) Consejero suplente representante de los afiliados pasivos. Estos son elegidos mediante voto secreto, anónimo y voluntario por los afiliados municipales activos y pasivos. Además, el Concejo Deliberante y el Órgano Ejecutivo Municipal designan un representante, siendo estos también Consejeros titulares. El representante legal de la institución es el Administrador General, quien además es el presidente del Consejo de Administración y es designado por el Intendente de la ciudad de Neuquén. Los

---

<sup>1</sup> Autárquico: Adm. Entidad descentralizada de derecho administrativo con personalidad jurídica, creada para una función de interés común, con cierta libertad e independencia, con sus propios recursos y con capacidad para nombrar y remover empleados.



Consejeros y el Administrador permanecen en sus funciones, por lo general, cuatro (4) años.

Luego en cuanto a la estructura funcional de la administración central se divide cada sector en distintas direcciones generales y direcciones con sus respectivas divisiones en cada área, como se describe en el organigrama de la institución (ANEXO I). A continuación, se detalla lo descripto:

- Dirección General Contable:
  - ✓ Dirección Contaduría.
  - ✓ Dirección Tesorería.
  - ✓ Dirección Compras y Contrataciones.
- Dirección General de Administración:
  - ✓ Dirección Previsional.
  - ✓ Dirección de Auditoría Interna
  - ✓ Dirección Co-seguro y Prestaciones:
    - División Co-seguro Asistencial.
  - ✓ División Recupero de deudas.
  - ✓ División Mesa de Entradas, Salidas y Archivo.
  - ✓ División Despacho.
- Dirección de Recursos Humanos:
  - ✓ División Administración de Recursos Humanos.
  - ✓ División Sueldos.
- Dirección Sistemas y Telecomunicaciones:
  - ✓ División informática.
- Dirección Coordinación de Farmacias.

- Dirección Turismo:
  - ✓ División Turismo.
  - ✓ División Marketing y Comercialización.

Tiene, además, un staff de apoyo formado por una asesoría legal interna, secretaria privada, asesoría técnica y un encargado de chacra, que corresponde a una instalación propia que tiene el I.M.P.S.

Cuenta también con una tecno-estructura compuesta por profesionales externos a la Institución: una asesoría contable externa, asesoría legal externa y asesoría médica.

Luego de esta breve descripción organizacional se observan las características más significativas de esta organización, su evolución y que cuenta con una Dirección de Recursos Humanos y una División de Administración de Recursos Humanos que es la encargada de ocuparse de todos los temas concernientes al personal y de las actividades, tareas y procesos netamente de recursos humanos.

#### *1.4. Fundamentación*

Es importante que todos los empleados al ingresar a una nueva institución reciban la información y adaptación necesaria, que oriente de forma óptima en las diversas actividades. Con el fin de que se comparta una misma visión que perdure en el tiempo, se fomente una cultura organizacional donde todos se sientan integrados, trabajando en conjunto y bajo los mismos principios y valores.

El proceso de inducción refiere a uno de los principales métodos de gestión del área de Recursos Humanos y constituye una herramienta fundamental al momento en el que ingresa un nuevo miembro a cualquier organización, ya sea de índole privada o pública. Es una técnica que proporciona la base para una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización, sirviéndole al empleado como una guía en sus comienzos.

El Instituto Municipal de Previsión Social, como se menciona anteriormente, es un ente público que se rige principalmente por la normativa municipal, pero autárquico de esta, lo que le permite implementar sus propias resoluciones, disposiciones y políticas internas para regular su actividad.

Actualmente el I.M.P.S. está compuesto por un total de 115 trabajadores los cuales se diferencian conforme al régimen en el que se desempeñan. De este modo distingue entre, aquellos que se encuentran regulados bajo ordenanza municipal, denominándolos comúnmente empleados públicos, los cuales son 40 agentes que se encuentran físicamente en la administración central y 1 en la chacra de Nueva España; y trabajadores que se desempeñan en la actividad privada, en óptica, farmacias y complejos turísticos, regulados por los convenios colectivos de trabajo correspondientes, los cuales son 75 empleados distribuidos en las dependencias mencionadas.

En agosto del 2018 se celebró el aniversario N° 60 del I.M.P.S. y para ello desde la dirección de Recursos Humanos se llevó a cabo una actividad con todos los empleados que se encuentran bajo Estatuto Municipal. Esta tenía como eje principal narrar con detalle la historia del Instituto, para comenzar con dicha propuesta se realizó una encuesta con el fin de conocer hasta qué punto sabían los agentes al respecto. Tanto la encuesta como la actividad demostraron que gran parte de los colaboradores desconocían o tenían poco conocimiento respecto a las normativas principales por las que se regula la institución, sus objetivos principales y su historia.

Por lo detallado y dado que en la actualidad el I.M.P.S. realiza una inducción a los nuevos empleados, pero no se presenta como un proceso de inducción formal debido a que no cuenta con una planificación, etapas a seguir, control del proceso, el cual sirva como retroalimentación para tener un mejoramiento continuo. Este trabajo de investigación se desarrolla con el propósito de diseñar un óptimo proceso de inducción que sirva como una adecuada herramienta de información para los empleados ingresantes con el propósito de que tengan una buena experiencia en su adaptación a la organización, destinada a contribuir en la mejora de la gestión de los recursos humanos, y por lo tanto hacer del I.M.P.S. una organización más eficiente.

### *1.5. Planteo del problema*

La bibliografía explica que un proceso de inducción es aquel que sirve como herramienta para la orientación apropiada del ingresante a la organización. Para que este se realice de manera adecuada y se convierta en un instrumento óptimo debe desarrollarse bajo cuatro (4) etapas fundamentales: la etapa previa, inducción general,

inducción específica y seguimiento. Es apropiado que estas fases se desarrollen de manera continua<sup>2</sup> y sistemática<sup>3</sup>, es decir, bajo un proceso formal.

Sin embargo, en la unidad de estudio este proceso no se encuentra definido de manera formal, dado que no se llevan a cabo de forma completa las etapas nombradas en el párrafo anterior. Además, gran parte de la información que se proporciona no es entregada de manera escrita, por lo tanto, podría excluirse de suministrar información y/o datos relevantes de la organización, indicando además diferente información a cada nuevo colaborador.

Asimismo, se omite por completo la etapa número cuatro, sin realizar seguimiento alguno acerca de cómo se encuentra el trabajador en sus primeros meses dentro del Instituto.

De acuerdo a lo manifestado surge la siguiente pregunta de investigación:

***¿Cómo realizar una inducción óptima del nuevo empleado público al Instituto Municipal de Previsión Social de Neuquén?***

***1.6. Hipótesis del trabajo***

La inducción actual que se lleva a cabo en Instituto Municipal de Previsión Social de Neuquén, no brinda la información suficiente, ni cumple con todas las etapas para llevar a cabo un óptimo proceso de inducción formal.

***1.7. Objetivos***

***1.7.1. General:***

Diseñar un proceso de inducción formal para el Instituto Municipal de Previsión Social de Neuquén (I.M.P.S.).

***1.7.2. Específicos:***

- Indagar sobre aspectos fundamentales del proceso de inducción.
- Analizar la inducción que se dio a los empleados actuales al momento del ingreso a la institución y el actual proceso de inducción.

---

<sup>2</sup> Continua: que no muestra interrupciones

<sup>3</sup> Sistemática: aquello que respeta o se adapta a un sistema: un conjunto ordenado o estructurado de principios o elementos que se relacionan entre sí

- Determinar la necesidad de implementar un diseño formal del proceso de inducción.
- Proponer un programa formal, continuo y sistemático de proceso de inducción para el I.M.P.S.
- Propiciar la adaptación de los nuevos ingresantes por medio de un programa de inducción eficaz.

### *1.8. Metodología y plan de actividades*

El tipo de investigación utilizado para la realización de esta tesina es un estudio de caso, el cual consiste en el análisis sistemático de un caso específico en una organización, con el fin de extraer conclusiones y recomendaciones.

En este estudio de caso se analiza la necesidad y posibilidad de implementar un proceso formal de inducción en la administración central del Instituto Municipal de Previsión Social de la ciudad de Neuquén.

Se comienza la investigación describiendo aspectos generales y fundamentales del proceso de inducción, como: concepto, tipos de inducción, importancia, objetivos, etapas y beneficios. Esta se realiza mediante un análisis descriptivo de la bibliografía.

Luego se lleva adelante un trabajo de campo en el Instituto, con la información obtenida en este y mediante el análisis de la bibliografía descrita en el párrafo anterior, se determinará la necesidad de implementar un proceso formal de inducción en la institución.

El trabajo de campo consiste en tres (3) partes, en el que se utiliza un tipo de investigación descriptiva de carácter mixto, es decir cuantitativo y cualitativo. Se inicia con encuestas a los empleados correspondientes a la administración central del Instituto. En segundo lugar, se realiza una entrevista al sector específico encargado del proceso de inducción. Por último, para llevar una investigación en mayor profundidad, se realizan entrevistas a las direcciones donde se llevaron a cabo las últimas inducciones.

Se empieza la investigación con una encuesta estructurada a todos los empleados públicos de la institución, a través de formulario google, donde se consulta de forma anónima cómo fue la inducción que recibió en su momento de ingreso al Instituto. En

este caso se deja un apartado del cuestionario libre, para recomendaciones y sugerencias. El análisis de las respuestas obtenidas se realiza por medio de cálculos de porcentajes que luego son trasladados a los cuadros de resultados para tabularlos, analizarlos, y representarlos por medio de gráficos.

La entrevista dirigida al sector de Recursos Humanos, tiene como objetivo conocer cómo es el proceso de inducción actual que lleva adelante el Instituto y conocer sobre la opinión de la dirección acerca de la necesidad de implementar un proceso formal de inducción. Esta entrevista se realiza de manera virtual mediante plataforma Google Meet en donde se formulan determinadas preguntas puntuales referidas al proceso y luego se otorga un espacio para que puedan brindar sugerencias y recomendaciones, de acuerdo a sus necesidades. Extrayendo conclusiones conforme a la comparación de la información descripta en la entrevista con el análisis del contenido bibliográfico.

Para profundizar el análisis cualitativo, se realizan entrevistas virtuales por medio de plataforma Google Meet, a las direcciones donde fueron realizadas las últimas inducciones al I.M.P.S., con el objetivo de conocer cómo se llevan a cabo las inducciones específicas a los puestos de trabajo y si se realiza algún seguimiento de cómo se va adaptando el nuevo empleado.

Las actividades realizadas en el trabajo de campo tienen como fin demostrar las limitaciones del proceso actual y la justificación, importancia del diseño e implementación de un nuevo proceso formal de inducción.

Por último, se lleva adelante un trabajo de campo en donde junto con la información relevada y el sustento teórico desarrollado sirve como fundamento para la propuesta del diseño e implementación del proceso de inducción formal, continuo y sistemático para el I.M.P.S. De este modo, se incluyen recomendaciones acerca de la manera de implementar el mencionado programa, desarrollando todas las etapas del mismo y sugiriendo la utilización de diferentes herramientas, las cuales sirven como soporte del proceso. Elaborando así un programa de inducción eficaz que facilite la adaptación del nuevo miembro y que además sea una herramienta de gestión de recursos humanos óptima y adecuada para el funcionamiento del sector en particular y el mejoramiento continuo de la organización en general.

Es importante destacar en este apartado, que la investigación fue realizada el año 2020 en épocas de pandemia, COVID-19, y teniendo la oportunidad de realizar las entrevistas personalmente, no se pudo llevar a cabo de esta forma debido a las medidas sanitarias que había que respetar en el momento.

## 2. Marco Teórico

### 2.1. Estado del Arte

- Buscador: Google Académico. Pedco: eLibros. Academia. Edu.
- Palabras claves: Proceso de inducción organizacional/Programa de inducción/Inducción del personal proceso/Inducción y adaptación/Nuevo ingreso laboral/Onboarding.

Para este apartado se buscaron diferentes tipos de escritos, correspondientes a los últimos diez (10) años, en relación al tema de la inducción para empleados ingresantes en las organizaciones, enfocados principalmente en los beneficios que surgen de él.

#### 2.1.1. Presentación general de los resultados:

Se encontraron en total diez (10) documentos relacionados con el tema de investigación. Estos textos pueden ser agrupados conforme al tipo de documento encontrado. Encontrándose dos (2) artículos de revista, cinco (5) tesis y tres (3) trabajos de investigación.

#### 2.1.2. Descripción de cada uno de los tipos de escritos:

El artículo de revista de Olga Vallejo (Calle, 2011) muestra la importancia de la inducción en las organizaciones desde diferentes perspectivas para una mejor adaptación. Además, hace referencia a la incertidumbre con las que se enfrentan las personas al comenzar en un nuevo ámbito laboral, debido a esto remarca que es necesario que el ingresante cuente con la información necesaria respecto tanto al puesto de trabajo como al ambiente donde desarrollará sus funciones. Llegando a la conclusión que el proceso de adaptación al trabajo, a la organización y al entorno laboral es indispensable si se quiere tener trabajadores satisfechos y productivos.

El segundo artículo de María Belén Rueda (Reyes, 2018) propone un proceso de inducción laboral dirigido al personal docente de instituciones de educación superior.

Con el fin de convertirse en una herramienta flexible que pueda ser adaptada a las necesidades particulares de la institución y de los propios docentes, con lo que se aportará a la construcción de mejores ambientes de trabajo, disminución de las tasas de rotación de personal, mayor compromiso y fidelidad. Concluyendo que la inducción favorece la adaptación de los nuevos trabajadores a la cultura y las actividades de la empresa. Aportando que cuando el proceso es adecuado, presenta beneficios tanto a las organizaciones (a través de una menor rotación de personal, reducción de costos de capacitación, mejoramiento de la competitividad) como a los trabajadores (mejor ambiente laboral, desarrollo de las capacidades, entre otras). Para la elaboración de este ensayo la autora utiliza una metodología de tipo cualitativa y descriptiva, con base en una revisión bibliográfica.

Respecto a las tesis encontradas fueron abordadas para tratar la inducción desde diferentes objetivos como, por ejemplo, tratar que el nuevo empleado se adapte y se identifique con la organización, para el desarrollo del talento humano, para incrementar su compromiso y motivación. Pero, todas llegan a la conclusión de que un programa de inducción le proporciona al trabajador las herramientas básicas y necesarias para optimizar su desempeño laboral y poder cumplir con los objetivos planteados de una manera acorde, generándole un sentimiento de pertenecía y compromiso. De este modo se hace referencia a la importancia de un programa de inducción formal para agregarle valor a la organización y disminuir la rotación del personal. En la mayoría de estos tipos de escritos se utiliza el método cualitativo, descriptivo, utilizando como principales herramientas las entrevistas y las encuestas combinadas con preguntas cerradas y abiertas.

Entre estos textos son dos (2) las tesis que se asemejan más al presente trabajo. La primera de ellas es la Tesis de Daniela Cornejo (Kunz, 2017) titulada "Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo ministerio de la mujer y la equidad de género", dado a que se desarrolla en una entidad pública, como lo es el I.M.P.S, buscando un óptimo diseño del programa y la relevancia del mismo, identificando la importancia de que el nuevo integrante se familiarice con la organización desde un primer momento.



El otro escrito, que se menciona en el párrafo anterior, es el de Encalada Argüello, Harold (Luis, 2019) denominada “Diseño de un programa de onboarding<sup>4</sup> dirigido al área comercial de bebidas de la compañía Arca Continental Ecuador” (2019). Este propone un programa de onboarding establecido mediante diferentes etapas como plazos de tiempos y responsables determinados. Destacando que el adecuado diseño de un proceso de este tipo logra una adaptación adecuada y rápida de la persona a la compañía y a su lugar de trabajo, brindando, a su vez, soporte a todos los subsistemas de Recursos Humanos.

También, vale la pena destacar el texto de Victoria Catalina Hidalgo (Guerrero, 2018), titulado "La Gamificación en el Programa de Inducción y su Incidencia para Reducir la Rotación Voluntaria de los Millennials en la Empresa Privada Ecuatoriana", (2018). Muestra al proceso de inducción desde un marco completamente distinto, haciendo referencia que para poder mantener al personal Millennials<sup>5</sup> se debe realizar un proceso de inducción aprovechando al máximo la tecnología, implementando los videos juegos y otros games, de esta manera se atraerá y se podrá mantener la motivación del personal comprendido en esta franja etaria. Emplea herramientas interesantes, pero de un alto costo monetario, por lo tanto, resultaría difícil llevarlo a cabo en una entidad pública donde los recursos son más escasos comparándolos con una empresa privada.

En el caso de los trabajos de investigación, titulados “Estrategias para el proceso de socialización organizacional de la gerencia de Recursos Humanos en la empresa Lácteos de Santa Bárbara” de (Bracho, Gonzalez , & Hernández , 2018) y el trabajo titulado “El manual de Inducción y bienvenida como parte de la cultura organizacional” de (Marroquín, 2018), hacen referencia a la importancia de un proceso de socialización en lugar de un programa de inducción, otorgándole un mayor interés a la manera en que el individuo se relaciona y se adapta al nuevo ámbito de trabajo, más que en su desempeño laboral. En estos escritos se emplea una investigación de tipo descriptiva representativa en gráficos, con diseño de campo no experimental

---

<sup>4</sup> Onboarding es una práctica que busca acelerar la incorporación del capital humano a la institución o empresa. Está centrado en la orientación de los nuevos colaboradores a fin de ayudarles a adaptarse y adentrarlos al 100% a la cultura empresarial.

<sup>5</sup> Los Millennials, generación del milenio o Generación Y, son los nacidos entre 1981 y 1999.

apoyado en la modalidad de proyecto factible, utilizando como herramientas entrevistas y cuestionarios.

*2.1.3. Conclusiones en relación con la investigación:*

En base a la documentación encontrada es factible establecer que para el estudio de este tema es importante tener en cuenta la repercusión que tiene el proceso de inducción formal en el desempeño laboral de los trabajadores, en la socialización y adaptación de los individuos, como así también en los beneficios a nivel organizacional.

Asimismo, luego de analizadas estas literaturas se considera que la metodología más idónea a utilizar es el método cualitativo y descriptivo, incorporando a su vez como instrumentos encuestas y entrevistas que permitan mostrar tanto la necesidad de un programa de inducción formal, como las principales ventajas y beneficios del mismo.

## 2.2. Marco Referencial

Para la elaboración del marco referencial del presente trabajo de investigación se desarrollan dos categorías fundamentales: la administración principalmente en la materia de recursos humanos, y el proceso de inducción.

A continuación, se detalla mapa conceptual de los conceptos a definir:

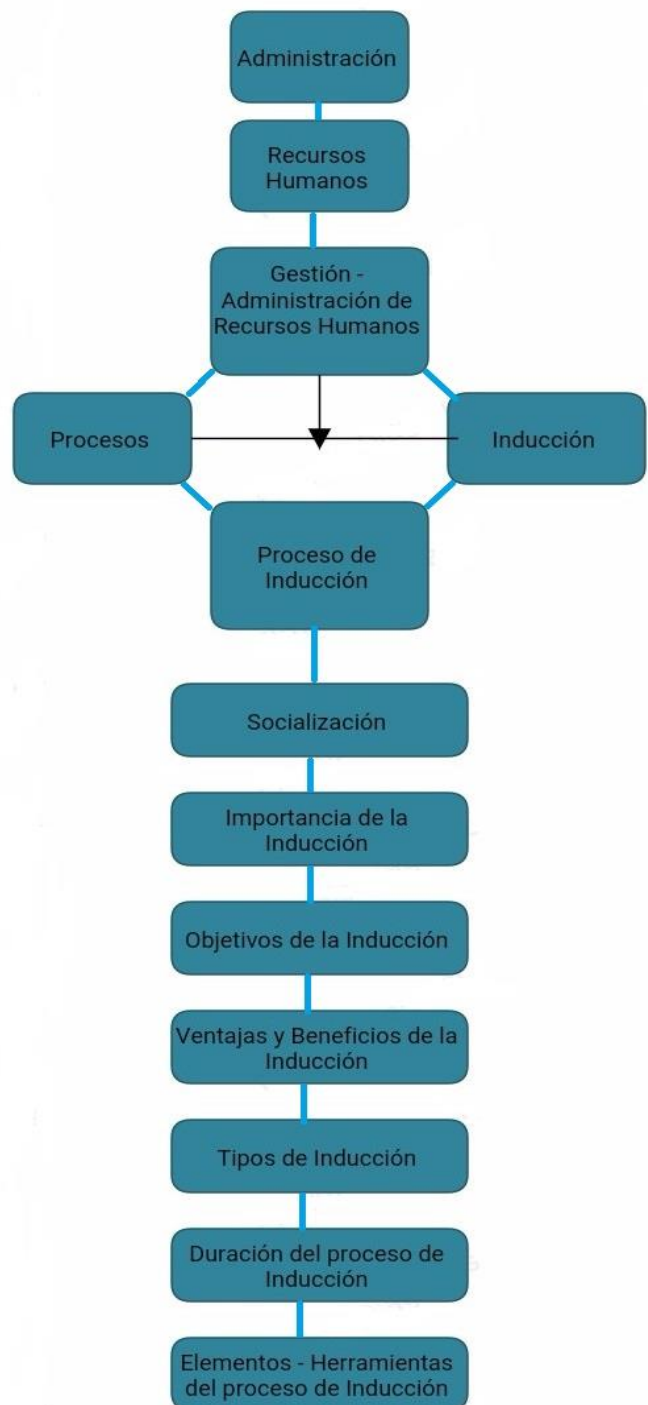


Figura 2: Mapeo - Marco teórico  
Fuente: Elaboración propia.

### *2.2.1. Administración:*

El escritor Rosangelo Flores Villalpando, en su libro de Administración de Recursos Humanos, define el concepto de administración:

Como ciencia que se encarga del logro eficaz de los objetivos de la organización a través del uso eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos. Entonces, al reconocer que uno de los recursos básicos que tiene la empresa son las personas, se justifica la existencia de una administración especializada en ellas. (Villalpando, 2014, pág. 3)

### *2.2.2. Recursos humanos:*

El término recursos humanos se puede definir desde diferentes enfoques, uno de los más frecuentes es aquel que plantea el autor Jaime Alfonso Arciniegas Ortiz, en su libro Gestión de Recurso Humano en las Organizaciones, haciendo referencia a que es uno de los cuatro elementos fundamentales (recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros y recursos tecnológicos) que posee una organización para optimizar sus acciones y efectos. De este modo, define a los recursos humanos como:

El personal que labora en la compañía, el cual dirige, ejecuta y gestiona todos los procesos para la generación de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad. También se puede definir como el capital humano de una empresa que está en la función de aumentar la productividad corporativa. (Ortiz, 2018, pág. 4)

Para Chiavenato el término recursos humanos tiene tres significados distintos. Los cuales son:

1. Los RH como función o departamento. En este caso RH se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.
2. Los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.

3. Los RH como profesión. Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera. (Chiavenato I. , 2007, pág. 2)

De este modo se puede decir que, recursos humanos son las personas que componen a la organización y que de ellas depende el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, los cuales se logran a través de la sinergia, tiempo, capacidad, esfuerzo, creatividad y dedicación de este mencionado capital humano.

Llevando este término al campo funcional se entiende que es el sector destinado al reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal. Es donde se emplean distintos procesos de gestión para la implementación, integración, formación y retención del personal que la organización necesita para el progreso de sus objetivos. Por lo tanto, a continuación, se desarrolla el término gestión/administración de recurso humano.

#### *2.2.3. Gestión/Administración de recursos humanos:*

Según Villalpando, Rosángela Flores:

La administración de Recursos Humanos se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización (De Cenzo, 2001), En términos simples, la administración de Recursos Humanos se enfoca en cuatro actividades: (Villalpando, 2014, pág. 3)

- Obtener personas
- Prepararlas
- Estimularlas
- Conservarlas.

Con respecto al concepto definido de administración y de administración de recursos humanos se quiere indicar la importancia de administrar el capital humano en una organización desde el inicio, desde cuándo empieza su actividad laboral en la entidad. En esta tesina se destaca la importancia de la tarea de preparación del empleado,

preparándolo desde la inducción para que iniciando su trabajo en la organización se puedan alinear sus valores y cultura a las de la organización. También, partiendo desde este sentido se puede cumplir con las actividades de recursos humanos descritas.

Según Chiavenato la Administración de recursos humanos es:

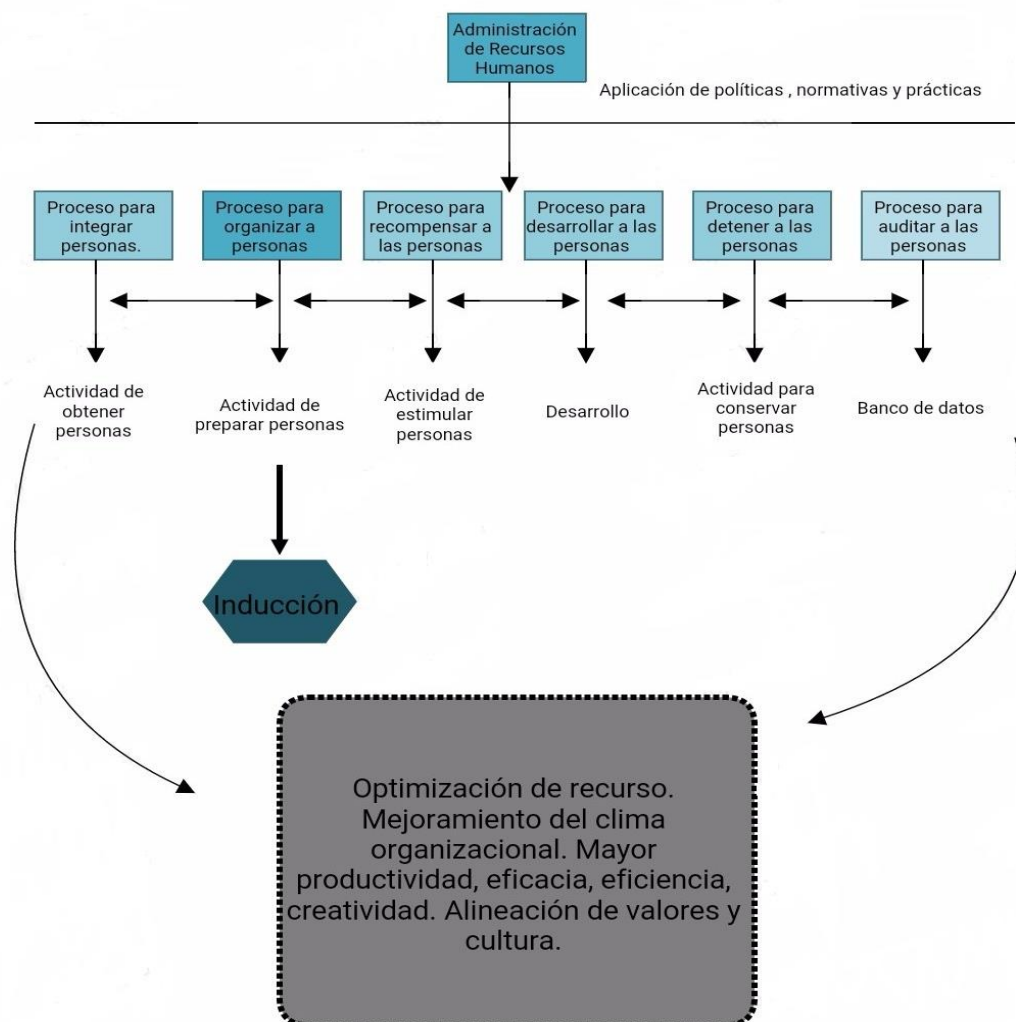
Un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

1. Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

6. Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Además, el autor agrega que estos procesos tienen estrecha relación entre sí, es decir, que unos penetran en otros, de tal manera que la mala o buena utilización de un proceso tiende a favorecer o perjudicar a los demás. (Chiavenato I. , 2007, págs. 15 - 16)

Por lo expuesto, se entiende que la inducción de una persona se encuentra dentro de lo que Chiavenato define como los procesos para organizar a las personas.



**Figura 3: Procesos de la Administración de Recursos Humanos**  
 Fuente: Re-elaboración propia basada en Chiavenato I. , *Gestión del Talento Humano*, (2009)

A continuación, se comenzará a definir la segunda categoría a la que refiere este apartado.

#### 2.2.4. Procesos

Dado a que la Administración de Recursos Humanos se encuentra compuesta por el desarrollo de diferentes procesos es importante que se tenga en claro el significado de este concepto.

Chiavenato define proceso como:

Un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras. El proceso se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente. El cliente del proceso no necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar dentro de ella, es el cliente interno. (Chiavenato I. , 2007, pág. 16)

Por lo tanto, podría decirse que los procesos de Recursos Humanos están compuestos por diferentes actividades sistematizadas, destinados en su mayoría al cliente interno, al personal. Teniendo como fin buscar, obtener, generar y retener colaboradores con capacidades calificadas, con un óptimo desempeño y más satisfechos, para de esta manera crear en la organización y en su cadena de valor<sup>6</sup> un mayor valor agregado. Es decir, no solo conseguir el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales, sino también lograr generar un valor, un plus que le otorgue distinción tanto a la organización, como a sus propios trabajadores.

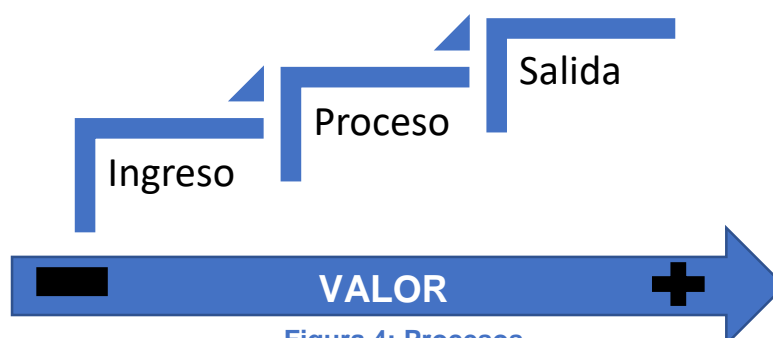


Figura 4: Procesos  
Fuente: Elaboración propia

<sup>6</sup> Cadena de valor: es un concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. Las cadenas de valor abarcan todas las partes de un proceso



#### *2.2.5. Inducción:*

Según la lectura existen autores que definen orientación como sinónimo de inducción. En esta tesina más allá de que se defina orientación, se utiliza la designación de inducción, por lo tanto, se refiere a ambos términos con igual significado.

Para definir este concepto se cita nuevamente a Chiavenato, quien describe que:

Orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer dónde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino. Lo anterior es válido para los viejos y los nuevos trabajadores. Cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar. (Chiavenato I. , 2007, pág. 176)

También, se hace referencia a lo que expresa Dolan, en su libro *La gestión de los Recursos Humanos*, quien dice que “la orientación es la actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los cometidos de su puesto y presentarles a otras personas con las que trabajarán.” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson , & Schuler, 2007, pág. 155)

De este modo ya teniendo claramente definidos los conceptos de procesos e inducción, a continuación, se unirán ambos significados para determinar el proceso elegido en el presente trabajo de investigación.

#### *2.2.6. Proceso de inducción:*

El autor Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* define el programa de integración, denominándolo como:

Un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización. También se llama

programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus cuadros. (Chiavenato I. , 2009, pág. 189)

Otra definición a agregar es la de la escritora Celida Chávez Carrillo quien en su libro *Diccionario de Recursos Humanos - Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas* define al proceso de inducción como:

La técnica encaminada a dar a conocer al empleado las características de la empresa, su historia, misión, visión y valores. También las áreas que la conforman, su filosofía, sus políticas, las normas y reglamentos, el personal que forma parte de ella, las instalaciones para pago, etcétera. (Carrillo, 2015, pág. 83)

De este modo, podría decirse que el proceso de inducción es una herramienta de gestión formal de recursos humanos que busca la introducción/orientación, adaptación, familiarización y socialización del nuevo trabajador a su lugar de trabajo. Brindándole la información y adaptación necesaria para su óptimo desarrollo, dando a conocer su cultura organizacional, misión, visión, objetivos, valores, derechos, obligaciones y las funciones de su nuevo puesto y ámbito laboral.

Existen algunos autores que incorporan otra nomenclatura al proceso, ya que familiarizan al proceso de inducción con la socialización, como es el caso de Idalberto Chiavenato. Es por ello, que a continuación se define el mencionado concepto.

#### *2.2.7. Socialización:*

Idalberto Chiavenato define a la socialización como:

La forma en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que se puedan comportar de manera acorde con las expectativas de la organización. La socialización organizacional es la forma en que la organización trata de marcar en el nuevo participante la manera de pensar y de actuar de acuerdo con los dictados de la organización. (Chiavenato I. , 2009, pág. 183).

El mismo autor, pero en su libro Administración de Recursos Humanos, desarrolla que la socialización se trata de un proceso que va en dos direcciones, en el que cada una de las partes, el individuo y la organización, trata de influir y adaptar a la otra en sus intereses y propósitos. (Chiavenato I. , 2007, pág. 196)

Otro libro que hace referencia al concepto de socialización es el titulado Gestión de Recursos Humanos de Luis Gómez Mejias, David Balkin y Robert Cardy. En este escrito se define a la socialización “como un proceso a largo plazo con diversas etapas, que ayuda a los empleados a aclimatarse a la nueva organización, a comprender su cultura y sus expectativas y a adaptarse al trabajo.” (Mejias, David Balkin, & Robert Cardy , 2008, pág. 327).

Por lo expuesto el concepto refiere a un extenso proceso que implica la transmisión continua de los valores, cultura y costumbres establecidos en la organización al nuevo empleado para que este actúe y se comporte como un miembro más de la misma.

#### *2.2.8. Importancia de la inducción:*

Con respecto a la importancia de la inducción en su libro Administración de Recursos Humanos de M.Noë, R.Wayne y Mondy Rober, hacen referencia a que:

Las primeras impresiones son siempre las más duraderas. Esta lección se aplica a las impresiones que causan los nuevos empleados en sus empleadores y los programas de inducción dan a las organizaciones la oportunidad de iniciar la relación con un buen comienzo. (Mondy & Robert M, 2005, pág. 219)

Como se vio anteriormente, se puede mencionar que la inducción es importante porque implica la integración del empleado que recién ingresa a una organización. El hecho de brindarle la información necesaria al nuevo trabajador, permitirá una integración en el menor tiempo posible al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

La inducción es una etapa significativa la cual debe transitar el nuevo empleado para así adaptarse y ser productivo. Con una inducción bien desarrollada se logra fortalecer el sentido de pertenecía y seguridad para realizar el trabajo.

A su vez, Chiavenato afirma que “representa una etapa de iniciación de particular importancia para moldear una buena relación, a largo plazo, entre el individuo y la organización”. (Chiavenato I. , 2007, pág. 190).

Es necesario destacar que, si en una organización se le da importancia a desarrollar un programa de inducción formalizado e implementado con su seguimiento correspondiente, la institución logrará obtener beneficios tanto para su propio desarrollo como para el nuevo empleado. Por esto se considera de gran importancia la implementación de un proceso formal de inducción, porque además de traer beneficios a largo plazo podría lograr que se inicie una relación de lealtad, seguridad y estabilidad entre la organización y el empleado.

No debe subestimarse la importancia de la inducción. Sin la información básica sobre temas como las normas y las políticas, los nuevos empleados podrían cometer errores dispendiosos o incluso peligrosos. Además, la inducción no solo se refiere a las normas, también busca lograr que el nuevo trabajador se sienta recibido como en casa y como parte del equipo. (Gary, 2009, pág. 292)

Se considera que el desarrollo de procedimientos de inducción planificados es un modo de gestionar el desempeño de los trabajadores desde el comienzo y tiene la importancia de reconocer las motivaciones e intereses del nuevo trabajador y dar la asistencia necesaria para asumir las exigencias que plantea el nuevo rol, la necesidad de aprender los nuevos valores y pautas de conducta para que el trabajador pueda responder correctamente al nuevo puesto de trabajo. Es un proceso necesario para aprovechar las nuevas capacidades del nuevo empleado y de cómo este puede desarrollarlas.

Como se ve la inducción es una adaptación de suma importancia y de doble importancia. Para la institución aporta la consolidación de la cultura organizacional, el cumplimiento de las normas y el compromiso con ellas. Para el trabajador recién ingresado, aporta una mayor satisfacción en el puesto de trabajo dándole el conocimiento de lo que se espera de él y la satisfacción de pertenecer a la organización.

### *2.2.9. Objetivos de la inducción:*

Si bien como se menciona anteriormente el principal objetivo de la inducción es brindarle al ingresante la información suficiente y necesaria para un acorde desarrollo y adaptación laboral, existen otros objetivos que se buscan a través del proceso que se está investigando.

Según Chiavenato el programa de orientación pretende alcanzar cuatro (4) objetivos, estos son:

1. Reducir la ansiedad de las personas. La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye.
2. Reducir la rotación. La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados. La orientación eficaz disminuye esa reacción.
3. Ahorrar tiempo. Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente.
4. Acariciar expectativas realistas. Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización. (Chiavenato I. , 2009, págs. 190 - 193)

También, el escritor Dessler Garay plasma, en su libro Administración de Recursos Humanos, cuatro (4) objetivos respecto a la inducción. Estos son:

El nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo; tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos fundamentales como las políticas y los procedimientos; debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta; por último, tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas. (Gary & Varela , 2011, pág. 186)

### *2.2.10. Ventajas/Beneficios del proceso de inducción:*

El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo y ofrece ventajas como:

1. El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto a la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
2. Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
3. El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
4. El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupara. (Chiavenato I. , 2007, pág. 40)

También, otro de los autores señala que:

La inducción tiene ventajas importantes porque el trabajador se identifica con la organización y crea en él una actitud favorable hacia la empresa. Además, hace que el nuevo integrante se sienta parte del grupo. La inducción favorece la comprensión de las reglas, así como su aceptación. (Carrillo, 2015, pág. 83)

Como se menciona, la inducción tiene ventajas destacadas las cuales trae beneficios a las organizaciones. Se pueden indicar las siguientes dentro del material leído:

- ✓ Evitar la desorientación inicial del personal, brindando al trabajador que recién ingresa información adecuada sobre su puesto de trabajo para que se produzca una fácil adaptación, acelerando el proceso de participación activa de sus tareas en la empresa.
- ✓ Mayor motivación de los empleados al realizar su tarea, mayor compromiso con la organización, sentimiento de identidad, pertenencia y lealtad del empleado con su lugar de trabajo, mayor desempeño y productividad, reducción de ansiedad al desaparecer el sentimiento de incertidumbre.
- ✓ Facilita la integración a los equipos de trabajo.

- ✓ Disminución de la rotación, lo que conlleva a disminuir los costos de selección, reclutamiento y capacitación.
- ✓ Ayuda en la detección de necesidades de capacitación.
- ✓ Una mejora en la moral de los empleados, es un método ideal para iniciar una nueva manera de pensar en la organización, facilitando el aprendizaje de los nuevos empleados.
- ✓ Familiariza al empleado con las metas de la organización, dejando en claro cómo contribuye el trabajo del nuevo empleado para alcanzar sus fines.

#### *2.2.11. Tipos de inducción:*

En este apartado se analizan los tipos de inducción que se fueron observando y encontrando en la lectura. Dentro del estudio de la inducción y para que se pueda cumplir con sus propósitos se logra identificar dos (2) tipos de inducción, haciendo referencia a lo que dice Gary Dessler y Ricardo Varela (2011), en su libro *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*, donde detallan que “los programas de inducción varían desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales de medio día o quizás más.” (Gary & Varela , 2011, pág. 184).

De este modo, los dos tipos de inducción a distinguir son:

1. Inducción formal: donde “el nuevo empleado es segregado y diferenciado para hacer explícito su papel de novato, aunque se formaliza la socialización” (Chiaventano, 2002, pág. 152). En este tipo de inducción es la organización la que introduce al empleado a su lugar de trabajo, integrándolo en un proceso sistemático y riguroso para que se puedan detallar las expectativas de la organización. Este programa es desarrollado a través de un proceso formal, donde se van detallando las etapas a seguir y proyectando en un periodo de tiempo su realización y posterior evaluación.
2. Inducción informal: es aquella no planificada, el empleado se ubica inmediatamente en su puesto de trabajo, sin ninguna presentación, tampoco indicando normas de la organización y sin especificar las tareas a desarrollar. A través de los días de trabajo él mismo con sus compañeros logra la integración y adaptación a la organización y a su puesto.

### *2.2.12. Duración del proceso de inducción:*

En distintos textos mencionan que el proceso de inducción puede durar desde un par de minutos hasta semanas y meses enteros, haciendo alusión a que esto dependerá de las particularidades de cada organización, como también de la importancia y conocimiento que se tenga acerca del proceso.

Además, detallan que para que el mencionado proceso sea una herramienta efectiva debe durar el tiempo justo y necesario para que el mismo no sea muy corto ni demasiado extenso. Esto también se asemeja a las características de cada organismo, es decir, que si por ejemplo la entidad es de tamaño mediana con una trayectoria de varios años y el proceso es de un periodo corto esto puede significar que se “bombardeo” al ingresante con mucha información en muy poco tiempo o se omitió conocimiento importante. Lo mismo ocurriría con una empresa de tamaño pequeño con poca trayectoria, pero viceversa.

Según el escritor Luis Puchol en su libro *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, condiciona al proceso de inducción en función a cuatro (4) variables y comienza diciendo que:

En la jerga de Recursos Humanos se denomina «aterrizaje» al período de tiempo que tarda el recién llegado en asimilar las normas formales e informales de su nueva empresa, en conocer y dominar su puesto de trabajo y en relacionarse de manera conveniente con sus superiores, compañeros y colaboradores. El período de aterrizaje es más o menos prolongado en virtud de cuatro variables:

- a) La complejidad del puesto.
- b) La diferencia entre el puesto anteriormente desempeñado por el recién llegado y su nuevo puesto
- c) La personalidad del sujeto.
- d) Las medidas que la propia organización adopte para acoger al nuevo empleado

Sobre las variables a), b) y c), poco es lo que se puede hacer. Pero la variable d) queda enteramente abierta y disponible. (Puchol, 2005, págs. 108-109).



Además, el autor hace referencia a que a la empresa le interesa reducir al mínimo la duración de este denominado tiempo de aterrizaje, por las siguientes razones:

- a) Durante el período inicial los recién incorporados tienden a estar tensos, inseguros, aprensivos, hipersensibles. Este estado de tensión les lleva a alcanzar un rendimiento, en general, poco satisfactorio tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, al tiempo que se incrementa el riesgo de sufrir accidentes laborales.
- b) Las primeras impresiones son las más duraderas. Una primera impresión negativa lleva «al nuevo» a posturas defensivas y de reserva, mientras que, si las primeras impresiones son agradables, les inducen a posturas de entrega y dedicación.
- c) La mayor parte de bajas voluntarias se producen en los primeros seis meses de trabajo. Muchas de estas bajas se atribuyen a una deficiente política de adscripción al puesto de trabajo. (Puchol, 2005, pág. 109).

De este modo podría decirse que el tiempo del proceso de inducción depende de las características propias de la organización, del puesto, de la persona y de las herramientas e información que se le brinden al nuevo trabajador. Por lo tanto, es de suma importancia que para lograr un óptimo proceso en un tiempo acorde se brinde la información y las herramientas suficientes y necesarias.

Asimismo, es importante que el tiempo de duración presente concordancia con la permanencia establecida en el contrato de trabajo celebrado entre la persona y la institución. Por ejemplo, si el contrato es de prueba por el periodo de tres (3) meses, el proceso debe ser acorde a estos meses.

La bibliografía también demuestra que para que este proceso se logre bajo los tiempos previstos y de manera organizada es preciso que se lleve a cabo bajo diferentes etapas.

### 2.2.13. *Etapas:*

Varios son los autores que evidencian que para que el proceso de inducción resulte benéfico y ordenado se tiene que desarrollar bajo diferentes etapas o fases, designando a su vez distintos responsables en cada una de ellas. En este subtítulo se detallan algunos de estos escritores.

El literario Jaime Maristany, en su título *Administración de Recursos Humanos* manifiesta que la inducción tiene dos (2) partes. La primera de ella la denomina “inducción a la organización en general”, que es donde “se pone en conocimiento del nuevo empleado la historia de la empresa, la visión, los planes y productos, el organigrama, el edificio donde trabajará”, resaltando además que “es fundamental que la información esté al día y que quien la entrega no deba comenzar a aclarar que en realidad “esto no es así sino de tal otra manera”. Es un mal comienzo ingresar a la imprevisibilidad, a la inexactitud”. Esta primera fase es llevada a cabo por un miembro de Recursos Humanos.

La segunda parte la define como “la inducción al sector y al puesto”, aquí, “el nuevo empleado debe conocer: qué hace el sector, dónde está físicamente ubicado, cuáles son las normas de seguridad, cuál es su trabajo e iniciarlo” (Maristany, 2007 , pág. 83). El responsable de esta etapa descrita es el superior inmediato del ingresante.

Otros autores como Luis Gómez Mejías, David Balkin y Robert Cardy en *Gestión de Recursos Humanos* indican que:

La socialización se puede dividir en tres etapas: (1) previa, (2) de encuentro y (3) de adaptación. En la etapa previa, los candidatos suelen tener diversas expectativas sobre la organización y el puesto de trabajo a partir de la información obtenida en los periódicos y otros medios de comunicación, el boca a boca, las relaciones públicas, etc. Algunas de estas expectativas pueden ser poco realistas y, si no se cumplen, pueden provocar insatisfacción, mal rendimiento y una elevada rotación de los trabajadores.

La presentación de una vista previa realista (VPR) es probablemente el mejor método para crear las expectativas adecuadas sobre el trabajo. Como su propio nombre indica, la VPR presenta información realista sobre las exigencias del

puesto, las expectativas de la organización sobre el trabajador y el entorno laboral. Esta presentación puede hacerse, o bien a los candidatos, o bien a los nuevos empleados seleccionados antes de que empiecen a trabajar.

La VPR puede hacerse oralmente, por escrito, mediante un vídeo o, en ocasiones, mediante una demostración real del trabajo (...). Los estudios han demostrado que las VPRs tienen efectos beneficiosos sobre resultados importantes para la organización como el rendimiento y la rotación.

En la etapa de encuentro, el recién contratado ya ha empezado a trabajar y se está enfrentando a la realidad del puesto. Incluso si se ha presentado un VPR, los nuevos contratados necesitan información sobre políticas y procedimientos, relaciones jerárquicas, normativas, etc. Este tipo de información resulta útil incluso para los nuevos empleados que tienen una importante experiencia en otras empresas, porque la organización, o la unidad de trabajo, suele hacer las cosas de forma ligeramente distinta a cómo solía hacerlas el empleado. Además, la provisión de información sistemática sobre la organización y el puesto de trabajo puede ser una señal muy positiva para los nuevos trabajadores de que son miembros valorados de la organización.

Durante la etapa de adaptación, los nuevos trabajadores empiezan a considerarse parte de la organización. Si la adaptación se realiza con éxito, el trabajador se sentirá cómodo en su puesto y en su papel dentro del departamento.

Por desgracia, no todas las organizaciones adoptan un papel activo en la orientación a los nuevos trabajadores. Como nuevo contratado, un trabajador se puede encontrar con que recae sobre él la responsabilidad de su propia socialización. (Mejias, David Balkin, & Robert Cardy , 2008, págs. 327-328).

Otros autores y programas de inducción ya diseñados también hacen hincapié en una última etapa o fase denominada *seguimiento*. La misma consiste en realizar un control, evaluación y devolución acerca de la manera en la que se está desempeñando y adaptando el nuevo integrante a la organización. Su importancia radica en el

feedback<sup>7</sup> que se pueda generar con el reciente colaborador. Además, mediante esta retroalimentación se pueden observar las fortalezas y debilidades del proceso de inducción. Esto permitirá, reforzar o corregir aquellos aspectos que sean necesarios, o implementar aquellas sugerencias que agreguen valor al programa.

Por lo tanto, a través del estudio de estos autores puede decirse que existen cuatro (4) etapas en el proceso de inducción:

- 1.) Etapa previa, a la contratación del trabajador, la cual puede darse en el primer contacto que se tenga con la persona, durante el proceso de búsqueda y selección. Aquí puede brindarse información o aspectos generales de la organización con el fin de aclarar desde un primer momento aspectos básicos y conocer si el puesto vacante y el potencial postulante cubren las necesidades y expectativas de ambas partes.
- 2.) Etapa de inducción general, donde la persona ya ingresa a la organización y se le proporciona información general de la misma (historia, valores, objetivos, normas de referencia, horarios, presentación al resto de los integrantes, etc.). Estas dos primeras etapas son llevadas a cabo por algún miembro del Departamento de Recursos Humanos.
- 3.) Etapa de inducción específica del puesto, en la cual se le otorga al nuevo empleado información minuciosa acerca de su labor en particular, de la misión y funciones de su puesto, así como el de su sector, dándole a conocer cómo contribuye su labor al cumplimiento de los mismos. En esta tercera parte el responsable es el jefe directo del empleado ya que es quien conoce en detalle las tareas que debe desarrollar y cumplir el nuevo integrante.
- 4.) Etapa de seguimiento, mediante la cual se realiza un control no solo acerca del desempeño del nuevo colaborador sino también de la manera en que se está adaptando a la organización y su entorno en general. Esta puede ser llevada a cabo por un responsable de Recursos Humanos en conjunto, también, con el jefe directo del ingresante.

---

<sup>7</sup> Feedback (retroalimentación): es la acción de ofrecer información a una persona sobre un resultado. El **feedback** se da en evaluaciones, consejos o incluso comentarios, y pretende aportar información **para** futuras mejoras



**Figura 5: Etapas del proceso formal de inducción**  
*Fuente: Elaboración propia*

#### *2.2.14 Elementos/Herramientas del proceso de inducción:*

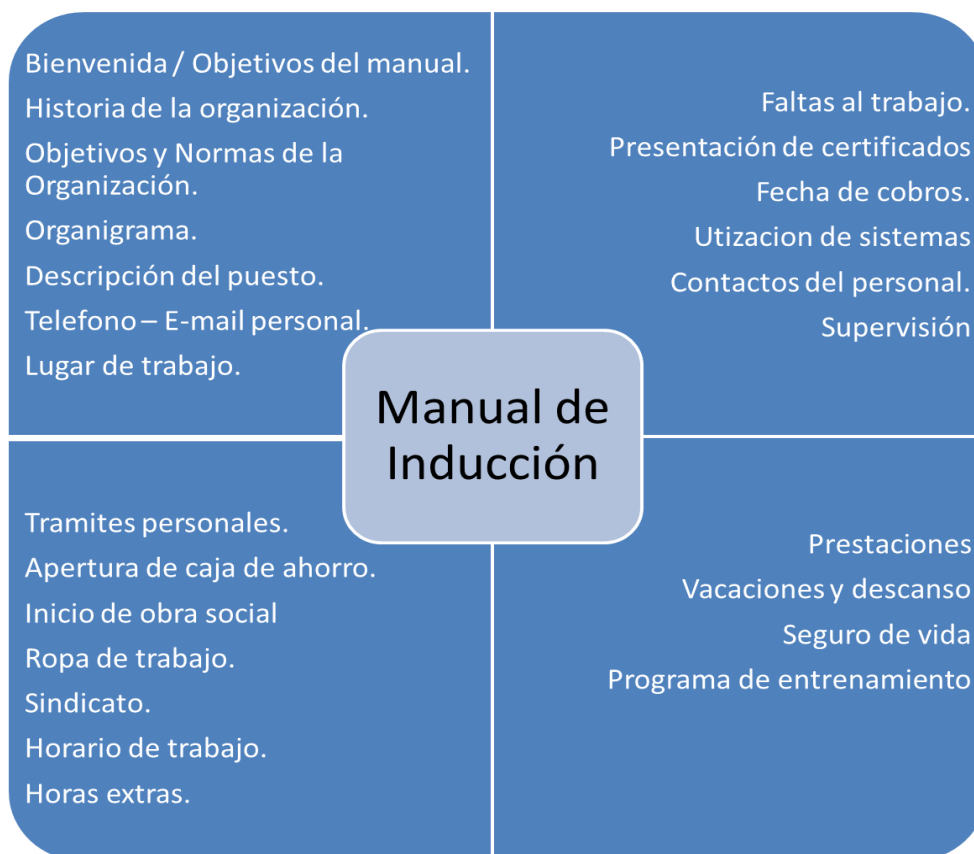
Según lo descrito en la bibliografía existen diferentes elementos y/o herramientas que complementan al proceso de investigación y tienen como fin colaborar en el cumplimiento de los objetivos del mismo. Estos elementos son tanto para uso del nuevo ingresante, como para uso de los responsables a desarrollar cada etapa del proceso.

Por lo que explica la bibliografía los elementos/herramientas más relevantes que se consideran son:

##### *2.2.14.1 Manual de inducción:*

En el libro *Gestión del Talento Humano* se encuentra que Chiavenato plasma que, “el nuevo colaborador casi siempre recibe un manual que contiene información básica para su integración a la organización”. (Chiavenato I. , 2009, pág. 190)

La siguiente imagen muestra, según el autor, la composición típica de un manual de orientación:



**Figura 6: Manual de inducción - Contenido**

*Fuente: Re – elaboración propia basado en Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, (2009)*

De acuerdo a lo desarrollado se puede decir que el manual de inducción es un documento que se entrega al nuevo trabajador al momento del ingreso y el cual tiene como finalidad que el colaborador encuentre allí toda la información necesaria que lo ayude a orientarse y a conocer tanto aspectos generales de la organización, como también aspectos específicos de su puesto de trabajo.

Debe contener: Historia, valores, objetivos, políticas institucionales, organigrama institucional, derechos y obligaciones del trabajador (así como horarios, salario, vacaciones) y, además, cuál es su puesto y los objetivos del mismo, entre otros temas particulares de cada organismo.

Además, es fundamental que la información proporcionada se encuentre actualizada al momento de su entrega. Por lo tanto, se debe controlar, y en caso de que sea necesario reestablecer, con cada ingreso.

#### *2.2.14.2 Tecnología:*

A modo de utilizar los medios tecnológicos actuales y con el fin del cuidado del medio ambiente toda la información que se le suministre al ingresante puede ser otorgada de manera digital, sin necesidad de que esta sea entregada en formato papel. Muchas son las organizaciones que eligen proporcionar la información de esta manera ya que reduce los costos de librería y le otorga una imagen favorable a la empresa aludiendo a la tendencia de preocupación y cuidado ambiental.

La tecnología puede ayudar a mejorar el proceso de inducción. Por ejemplo, algunas compañías ofrecen asistentes personales digitales precargados a los gerentes recién contratados: se trata de dispositivos que contienen información que los nuevos gerentes necesitan para ajustarse mejor a sus nuevos puestos de trabajo, como datos de contactos, claves, las principales tareas a desarrollar e incluso imágenes digitales del personal, que el nuevo gerente necesita conocer. Algunas firmas entregan a todos los nuevos empleados discos que contienen información acerca de la cultura corporativa videos de instalaciones de trabajo y saludos de bienvenida. (Gary & Varela , 2011, págs. 184-185)

Se pueden implementar también chats personales digitales, creados por el mismo sistema de la organización, este puede ser útil para el nuevo colaborador dado que se comunicará de una forma más rápida y eficaz no solo con su gerente sino con cualquier miembro de la organización.

#### *2.2.14.3 Compañero Guía:*

Los autores Mejias, Balkin y Cardy sugieren “implementar empleados mentores, a modo de que un trabajador con antigüedad actúe como asesor para el nuevo empleado, y de este modo ayudar a lograr una adaptación con éxito “ (Mejias, David Balkin, & Robert Cardy , 2008, pág. 328). Es decir, que se designe a un empleado que ya tenga conocimiento y experiencia en la organización para que cumpla la función de guiar/acompañar al trabajador novato en su integración.

Además, Mondy señala que:

Aunque el personal de capacitación y el supervisor de línea comparten la responsabilidad de la inducción, los colegas con frecuencia sirven como excelentes agentes de información, hay varias razones para que los colegas desempeñen esta

función. Por algún motivo son accesibles a los recién llegados, muchas veces más que el jefe. Los colegas tienden a sentirse identificados con los nuevos empleados. Además, poseen la experiencia organizacional y la destreza técnica que los nuevos empleados necesitan adquirir. (R. Wayne Mondy, 2005, pág. 220).

#### *2.2.14.4 Guías de inducción:*

En el artículo por la docente María Belén Ruedas Reyes (2018), denominado “Propuesta teórica y metodológica del proceso de inducción laboral de personal docente en instituciones de educación superior”, propone dos (2) tipos de guías a completar por los responsables del proceso en cada etapa, a modo de seguimiento para no omitir información y llevar un orden de las actividades a desarrollar.

### **3. Proceso de inducción, en el ingreso de los empleados actuales.**

Para obtener los datos acerca de la inducción recibida por los empleados que actualmente trabajan en el Instituto, se realizaron encuestas de carácter anónimo, mediante formulario google. Para esto, se les envió un correo electrónico con el enlace para ingresar, detallando además el propósito de la encuesta y conceptos que resultan relevantes con el objetivo de que puedan responder sin dificultad como, por ejemplo: concepto de inducción, manual de inducción, etc.

Para realizar la investigación se utilizó una investigación de tipo descriptiva, de carácter cuantitativo, eligiendo este tipo de metodología por su importancia al momento de formular las conclusiones de las respuestas obtenidas. La metodología utilizada se realizó por medio de porcentajes que fueron trasladados a cuadros de resultados para tabularlos y analizar los mismos. (Anexo II).

Dichos resultados sirven para la elaboración de la propuesta, utilizándose también para la redacción de las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.



El total de encuestas enviadas, lo que da lugar al total de la población de estudio, fue a 40 agentes trabajadores de la Administración Central, la cual fue realizada por 20 empleados.

### 3.1. Conclusiones

El objetivo principal de las encuestas realizadas, a los actuales trabajadores, es conocer cómo fue la inducción al momento que ingresaron a la organización y si ellos como miembros del Instituto, consideran importante este tipo de proceso en la organización.

Se comienza la encuesta, consultando la antigüedad de los empleados del Instituto, con el objetivo de relacionar cuál es la cantidad de empleados que podrían haber recibido el actual proceso de inducción, dando como resultado un porcentaje mayor de los empleados que tienen una antigüedad entre 10 años a 1 año, los cuales resultaron de mayor interés para analizar cómo fue su inducción al momento del ingreso. Cabe aclarar que, desde la Dirección de Recursos Humanos informaron que a partir del año 2013 se empezó a dar importancia al ingreso y a la inducción del personal, comenzándose a utilizar como herramienta principal el manual de inducción.

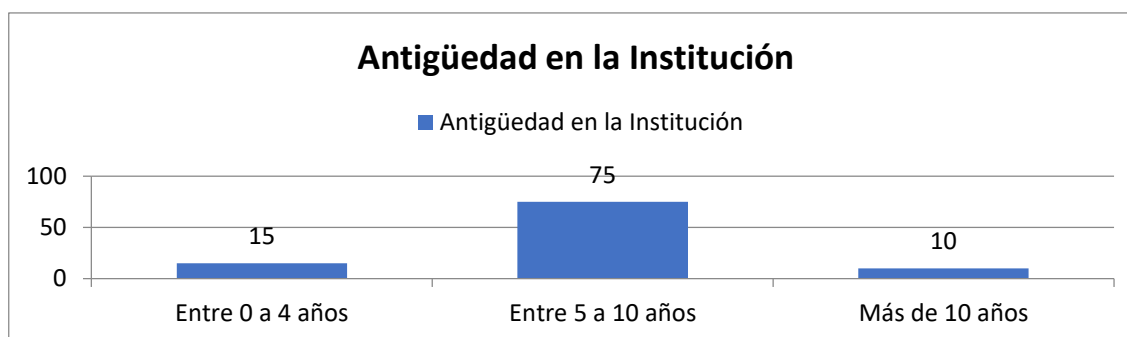


Grafico 1 Antigüedad en la Institución

Fuente: Encuesta realizada a los empleados del I.M.P.S. Elaboración propia.

Del análisis descripto se obtienen las siguientes conclusiones principales:

- Los empleados del I.M.P.S., contestaron que recibieron en su mayoría una inducción general al momento del ingreso, la información brindada sobre aspectos generales de la organización en ese momento la consideraron parcialmente útil.

- Con respecto a la inducción general, la mayoría dio como respuesta afirmativa que fueron presentados al resto de sus compañeros de trabajo y que se les mostraron las instalaciones del edificio.
- En relación con las normas que regulan la Institución, la mayoría indicó que fueron enseñadas de forma parcial y con relación a las normas internas (horario de ingreso y salida, tolerancia al ingresar, presentimos, computo de horas extras, horario de almuerzo, etc.), se revela una respuesta mayormente favorable.
- La historia y objetivos institucionales, mayormente, no fueron dados a conocer en profundidad al momento del ingreso en la organización, como tampoco su estructura organizacional.

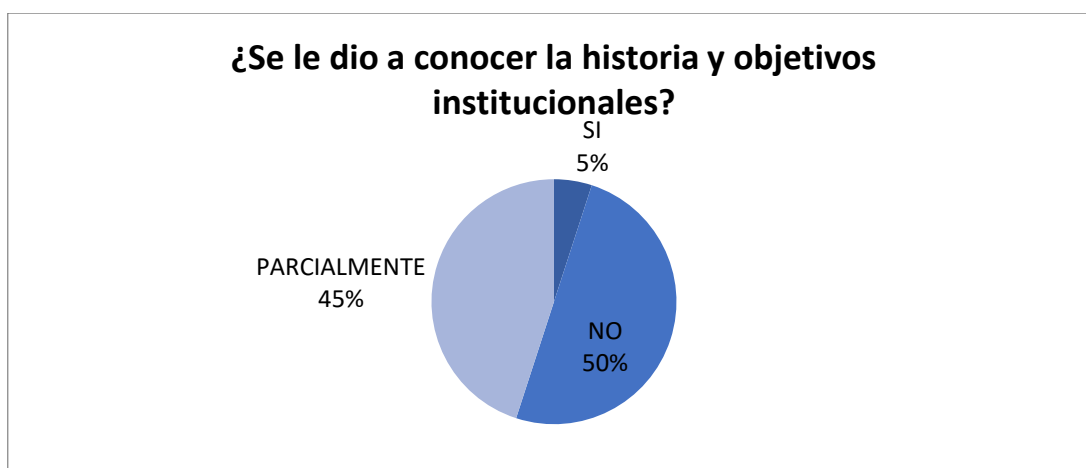


Grafico 2 Inducción General. Historia - Objetivos Institucionales  
Fuente: Encuesta realizada a los empleados del I.M.P.S. Elaboración propia.

- La mayoría de los empleados del Instituto contestó que todo este tipo de información, detallada en los incisos anteriores, fue brindada de forma verbal.

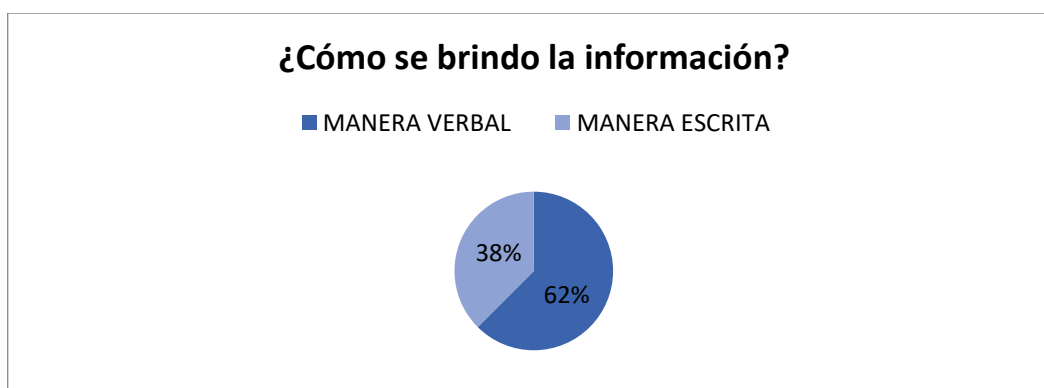


Grafico 3 Inducción General. Cómo se brindó la información.  
Fuente: Encuesta realizada a los empleados del I.M.P.S. Elaboración propia

- Con respecto al manual de inducción, la mayoría respondió no haber recibido este tipo de herramienta al momento del ingreso y los que contestaron haberlo recibido lo consideraron parcialmente útil. También la mayoría de las respuestas fue negativa al consultar si conocen si actualmente el Instituto cuenta con un manual de Inducción.

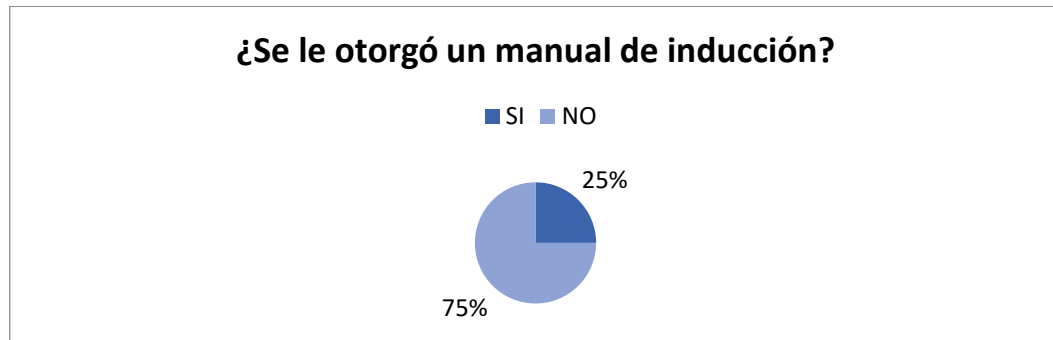


Grafico 4 Manual de Inducción

Fuente: Encuesta realizada a los empleados del I.M.P.S. Elaboración propia

- En cuanto a la inducción específica proporcionada se consultó sobre el conocimiento de los objetivos y funciones de la dirección/división donde ingresó, obteniendo un mayor número de respuestas positivas, también indicando que esta información fue proporcionada de manera verbal.
- También, se obtuvo de forma mayormente positiva que el tipo de información mencionada en el inciso anterior fue indicada de manera clara y precisa y en la mayoría de los casos esta información la brindó el superior del sector que corresponde al puesto. Gran parte de los encuestados manifestó haber percibido tener un compañero que los ayude con las consultas y dudas que tuvieron al momento del ingreso.

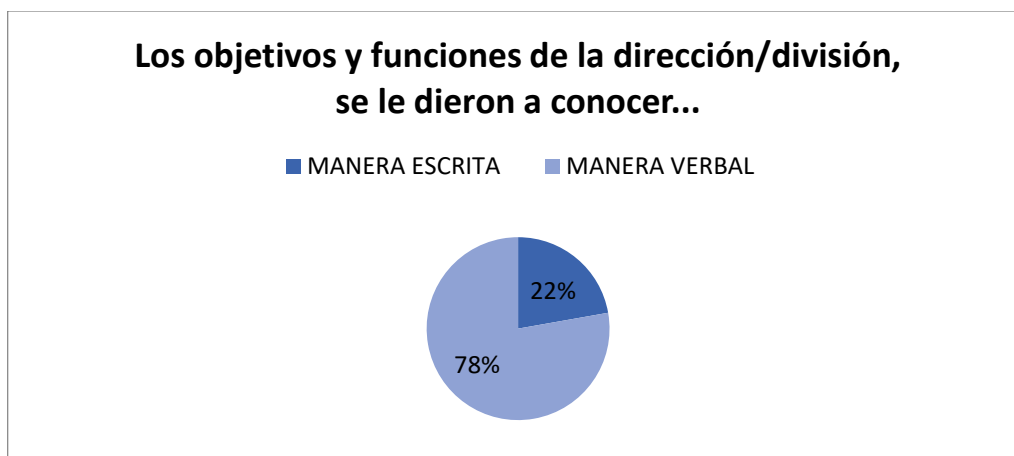


Grafico 5 Inducción Específica. Funciones del puesto de trabajo.  
Fuente: Encuesta realizada a los empleados del I.M.P.S. Elaboración propia

- Con respecto a la última etapa que se considera del proceso formal de inducción, la de seguimiento, se preguntó si dentro de los primeros tres (3) meses se realizó un seguimiento de su adaptación, donde se obtuvieron mayormente respuestas negativas. Tampoco consideraron que se les haya preguntado en alguna ocasión de manera formal desde el sector de RRHH<sup>8</sup> cómo se sentían en este periodo de tiempo.

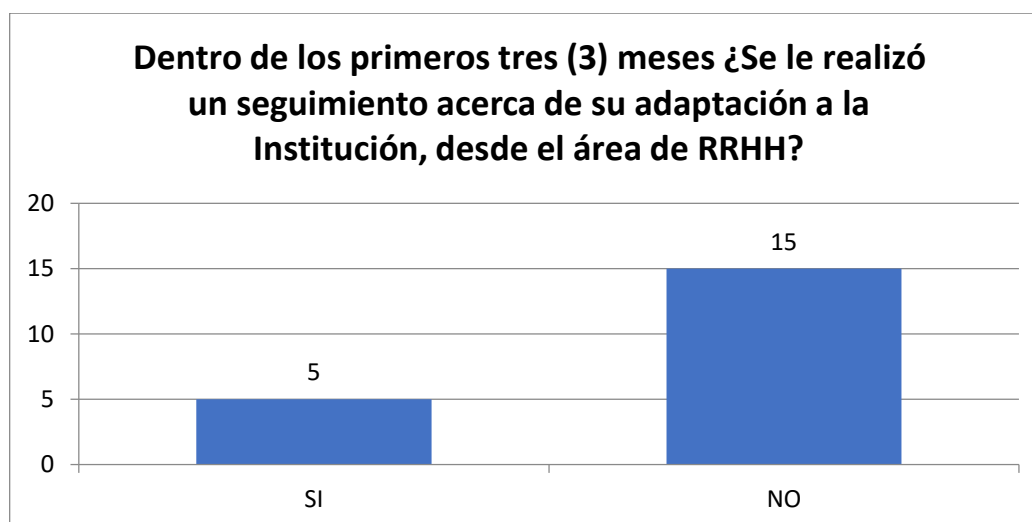


Grafico 6 Seguimiento, área de Recursos Humanos  
Fuente. Encuesta realizada a los empleados del I.M.P.S. Elaboración propia.

- En cuanto a la pregunta de si obtuvieron herramientas suficientes para una satisfactoria integración, la respuesta fue igualitaria entre sí y no.

<sup>8</sup> RRHH: Recursos Humanos

- En la mayoría de los casos se consideró que en el momento del ingreso se le brindó la información necesaria para un acorde desempeño laboral.
- Casi de forma unánime, los empleados consideraron importante la implementación de un proceso formal de inducción para el personal de nuevo ingreso.

Por los resultados obtenidos en las respuestas y las conclusiones extraídas de cada uno de los cuadros y gráficos analizados se puede concluir que en el Instituto si bien se realizó, en cierta forma, una inducción general al momento del ingreso de los empleados en donde se le proporcionó información general respecto a la institución los encuestados la percibieron parcialmente suficiente para conocer la organización, manifestando además no haber recibido información respecto a las normas que la regulan, su historia y objetivos. Asimismo, la mayoría de los trabajadores que respondió haber recibido un manual de inducción este les resultó parcialmente útil. También, más allá de que manifestaron haber sido presentados al resto de los miembros de la institución no se les dio a conocer su estructura organizacional.

En cuanto a la inducción específica, se obtiene como resultado de la encuesta respuestas favorables, si bien en esta etapa los colaboradores mayormente respondieron que recibieron información en cuanto a los objetivos y funciones de la dirección, este tipo de información fue brindada de manera verbal. Se observa en este sentido la falta de herramientas necesarias que hagan de soporte para una óptima inducción.

Por último, con respecto a la etapa de seguimiento se puede concluir que no es realizada debido a que la mayor parte de las preguntas fueron negativas en este caso, dado que el sector de Recursos Humanos, o la dirección donde ingresa, no les han brindado un seguimiento ni consultas de cómo fue su adaptación al puesto y a la organización.

## 4. Proceso de inducción actual en el I.M.P.S.

### 4.1. Entrevista al sector de Recursos Humanos

En el presente apartado se brinda una breve descripción del proceso de inducción actual que se lleva a cabo en la entidad de estudio, conforme a la información otorgada en la entrevista realizada a la Dirección de Recursos Humanos. (Anexo III)

Si bien, el proceso de inducción formalmente comienza al ingreso del trabajador, durante el proceso de reclutamiento y selección ya se informan cuestiones básicas del trabajo (como jornada laboral y remuneración a percibir) que luego se refuerzan con el manual de inducción que tiene la institución. Una vez recibidos los resultados del examen pre-ocupacional se cita a la persona para ingresar a trabajar. Lo primero en hacer cuando el nuevo colaborador ingresa es solicitar documentación para la elaboración del legajo personal (fotocopia de D.N.I., de los títulos obtenidos, etc.), además se requiere que completen formularios de datos personales en carácter de declaración jurada.

En esa primera instancia, se firma la documentación de ingreso (contrato, constancia de alta del trabajador en AFIP), dando el tiempo necesario para que la persona pueda leer la documentación entregada, y generando el espacio para que consulte dudas. Se le entrega el manual de inducción y se da una breve reseña de lo que contiene (haciendo foco en los temas tales como presentismo y licencias que es lo más frecuente en la administración central). Por otro lado, se entrega la credencial de la ART, explicando la forma de proceder ante accidentes de trabajo y dejando constancia escrita de dicha notificación.

Anexo al manual de inducción se entregan los contactos de e-mail de todo el personal de administración central y demás dependencias, para que la persona tenga una familiarización con los sectores de la institución, y nombres de todo el personal. Luego se procede a la toma de huellas digitales para que pueda fichar el ingreso y salida, explicando cómo se utiliza el reloj e indicando la ubicación de los mismos.

Finalmente se recorre el edificio, presentando a la persona por todos los sectores de la Institución. Una vez finalizada la presentación se lo acompaña al sector

correspondiente con el superior inmediato (para este momento ya se tiene preparado el espacio y elementos informáticos que necesitará la persona, cuentas de e-mail y Skype laboral y todo sistema que utilice según el sector y solicitud del jefe y/o director).

Además, desde el sector de Recursos Humanos realizan las siguientes aclaraciones:

- La última inducción se realizó con el ingreso de personal al sector Contaduría a fines de octubre de 2019.
- No hay una persona designada para realizar la inducción, ya que la idea en Recursos Humanos es que cualquiera de las personas que se encuentra en el sector pueda realizar la tarea.
- No se asigna compañeros guía (al menos no formalmente).
- El manual de inducción se comenzó a implementar en el año 2013, este se entrega de forma impresa y se actualiza con cada ingreso.
- No se entrega descripción de puesto, porque es un proceso que se empezó desde otro sector de la Institución, pero nunca se terminó.
- No se realiza un seguimiento del nuevo empleado.

Agregando por último la siguiente opinión:

La inducción es un proceso y en la institución no hay una formalización del mismo, se toma como una instancia de ingreso y en general más que la evaluación de desempeño a los tres (3) meses de prueba y cada vez que hay que renovar la contratación no se realiza como seguimiento al empleado (la devolución de la evaluación solicitamos que la realice directamente el superior), quizás es una cuestión muchas veces de la cultura interna también, donde en general, lo urgente desplaza lo importante, y muchas veces la falta de tiempo o de personal, no permite poner el foco en estas cuestiones (Suely, 2020).

Actualmente el manual de inducción contiene un total de 17 páginas en donde se puede encontrar la siguiente información: (Anexo IV)

- ❖ Palabras de bienvenida
- ❖ Presentación: se indica el objetivo del manual de inducción.
- ❖ Reseña histórica: realiza una breve descripción de la Institución.

- ❖ Trámites personales: detalla la manera de realizar el alta en la obra social y la apertura en la caja de ahorro del banco.
- ❖ Procedimientos: para registro de huella digital, presentación de certificados médicos y solicitud de licencias.
- ❖ Jornada laboral: donde se detalla horario de ingreso y salida y posible pérdida de presentismo.
- ❖ Ropa de trabajo: describe la indumentaria que se entrega según el género.
- ❖ Licencias: informa los días de licencias en caso de licencias anuales ordinarias, especiales y extraordinarias.
- ❖ E-mails institucionales de contacto: detalle de los e-mails del personal conforme el sector donde se encuentran y el de las demás dependencias (complejos turísticos, farmacias y óptica).

#### *4.1.2. Conclusiones de la entrevista a Recursos Humanos:*

De este modo de acuerdo a la bibliografía explicada y al proceso actual descrito se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- En las dos (2) primeras etapas del proceso, etapa previa y general, se proporciona información general de la institución. Pero se observa que se podrían incorporar un mayor número de herramientas que refuercen ambas fases.
- En cuanto a la tercera etapa de inducción específica no se proporciona por escrito una descripción del puesto, ni misiones y funciones de la organización de cada sector.
- No se realiza la cuarta etapa, denominada seguimiento.
- El proceso de inducción que se lleva a cabo en el I.M.P.S. se puede considerar que es de tipo informal.
- Al no poseer un proceso de inducción formal, no se encuentran determinados los plazos estimativos de cada etapa.
- Solo se tiene como herramienta del proceso el manual de inducción. No se aprovecha al máximo el uso de la tecnología, no se designa compañero guía de manera formal, ni se utilizan planillas de seguimiento de acción.



- En el manual de inducción hay cierto contenido que no se encuentra, y tal como expone la bibliografía podría llegar a ser de utilidad:
- Historia organizacional narrada en su totalidad o en mayor detalle.
  - Computo de horas extras.
  - Organigrama / estructura con misiones y funciones.
  - Descripción de puestos.
  - Descripción escrita acerca de procedimientos a llevar a cabo en caso de accidente o enfermedad laboral.
  - Beneficios (co-seguro; descuentos, préstamos).
  - Fecha de cobro y entrega de recibos.
  - Carrera, ascensos, concursos.
  - Capacitaciones.
  - Evaluación de desempeño (indicación acerca de cuándo, cómo y para qué se realiza la misma).
  - Sindicato.
  - Imágenes ilustrativas (como fotografías de cada dependencia, farmacias, óptica, complejos).
  - Contactos de la tecno-estructura (asesoría contable externa, asesoría legal externa y asesoría médica).

#### *4.2. Proceso de inducción específica. Seguimiento de inducción.*

##### *Entrevista a directores*

Para la parte de la investigación relacionada con el proceso de inducción específica y su posterior seguimiento al nuevo empleado se realizaron tres (3) entrevistas, a directores donde se llevaron a cabo las últimas inducciones en el Instituto. (Anexo V)

Estas entrevistas se realizaron por plataforma Google Meet, donde se les envió un e-mail con anterioridad explicando porque se los escoge a ellos para la entrevista, definiendo lo que es la etapa de inducción específica y de seguimiento, nombrando los temas a tratar durante la misma para que tengan un conocimiento previo de lo que se consulta.

La primera entrevista se realizó al Director General Contable, quien tiene a cargo a la Dirección Contaduría, Dirección Compras y Contrataciones y Dirección Tesorería. Esta entrevista tiene la particularidad que el entrevistado explica que hasta el momento ha participado de una manera indirecta en las inducciones del personal, dado que no es el superior inmediato de las personas ingresadas en los puestos administrativos de las direcciones que dependen de él.

Las otras dos entrevistas se realizaron al Director de Compras y Contrataciones y a la Directora de Contaduría. Ellos participan de una manera activa en las últimas dos etapas del proceso (inducción específica y seguimiento) ya que son los responsables de llevarlas a cabo.

#### 4.2.1. Conclusiones de entrevistas a directores:

De estas entrevistas se puede concluir que en la etapa de inducción específica cada responsable de llevarla a cabo la realiza de manera distinta, conforme a como cada uno piensa o supone que es la mejor manera de realizar la misma, utilizando métodos divergentes y proporcionando la mayoría de la información solo de manera verbal.

En cuanto al seguimiento que se le debe realizar al nuevo colaborador durante sus primeros pasos en la entidad de estudio, manifiestan también efectuarla por sus propios métodos tratando siempre de ayudar en la adaptación e integración del agente, y sin plasmar dicho control en ningún escrito. Aclaran, que desde la Dirección de Recursos Humanos no se les consulta de manera formal respecto de la evolución del ingresante, solo se les pregunta de manera verbal y como algo casual.

Además, tanto la etapa de inducción específica como la de seguimiento, son efectuadas sin la implementación de ningún tipo de herramienta que ayude a los directores a brindar la información de una manera ordenada y acorde.

Más allá de que cada director expresa realizar las inducciones a los puestos de trabajo y el seguimiento de cada persona de manera diferente, debido a que no se les brinda lineamientos para poder hacerlo y lo realizan acorde al momento, no se considera que esta forma de recibir al nuevo personal sea incorrecta, sino que desde este trabajo se pretende proponer esos lineamientos para que tanto las personas encargadas de

realizar las inducciones como los nuevos integrantes se sientan lo más cómodo posible y satisfechos. Se busca que el proceso sea lo más completo y eficaz posible.

Los tres (3) entrevistados presentan un gran interés y consideran sumamente necesario recibir algún tipo de capacitación y/o herramienta que los ayude a llevar a cabo estas etapas con el objeto de optimizar y agilizar el proceso de inducción, brindándole al nuevo trabajador la ayuda e información necesaria para su adecuada integración y adaptación, tanto a sus tareas como a su entorno laboral.

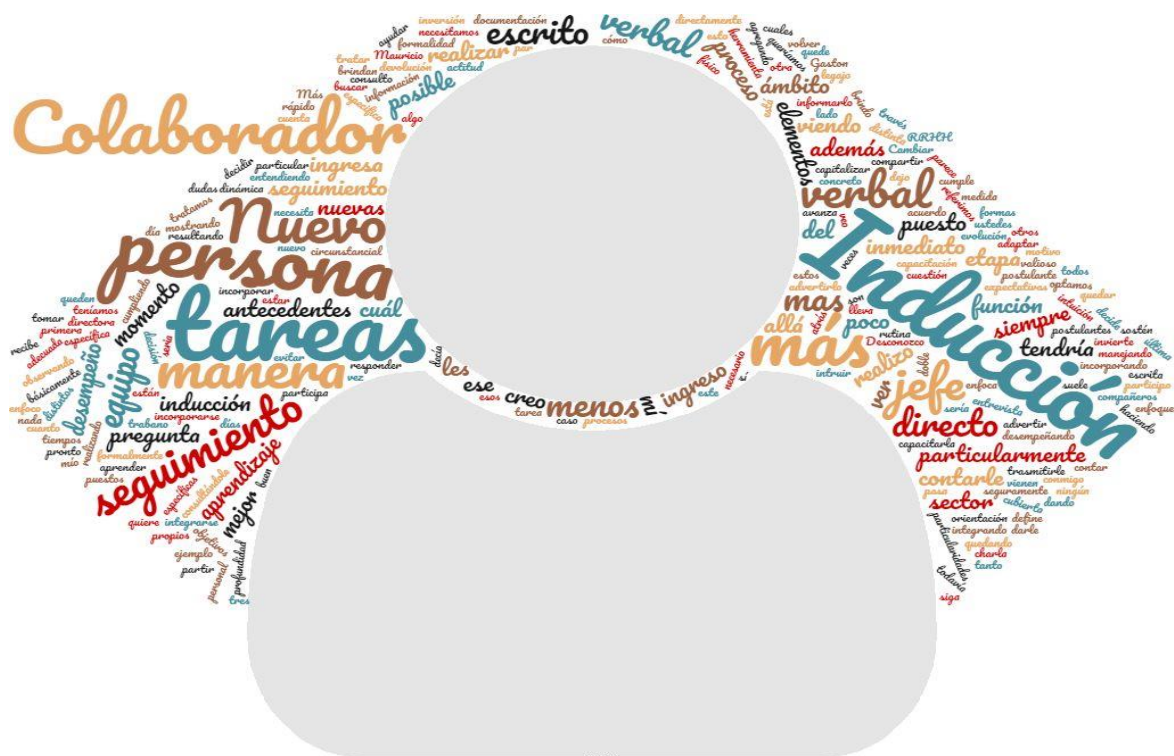


Figura 7: Nube de palabras - Entrevistas  
Fuente: Elaboración propia

## 5. Conclusiones globales de la investigación realizada

Luego de analizar la información bibliográfica recolectada y de compararla con aquella obtenida de las encuestas a los empleados, respecto al proceso de inducción llevado a cabo al momento de su ingreso, y de las entrevistas realizadas en relación al actual proceso de inducción, se puede evidenciar que existe en la entidad de estudio un proceso de inducción poco determinado, desorganizado e informal.

Se puede decir, que la etapa previa se lleva a cabo dado que en el proceso de búsqueda y selección se le informa al potencial postulantes datos generales acerca de la contratación, como la remuneración a percibir, el puesto donde se desempeñará y las funciones principales a realizar. Cabe aclarar que más allá de esto se pueden incluir ciertas herramientas que hagan dicha etapa aún más completa.

Respecto a la etapa de inducción general se observa un desequilibrio entre las encuestas al personal y lo informado desde RRHH, dado que de acuerdo a lo descripto desde este sector se podría decir que esta etapa se realiza en cierta forma, ya que se les brinda a los ingresantes información general de la organización. Pero los agentes en las encuestas resaltaron que al momento del ingreso se les proporcionó insuficiente información para conocer la institución, agregando además que no se les informó sobre las normas que regulan al Instituto, su historia y objetivos. Asimismo, al observar el actual manual de inducción que se le otorga al nuevo personal se visualiza que falta información a incorporar, la cual sería de gran utilidad.

En relación a la etapa de inducción específica si bien se les proporciona información acerca de las tareas, funciones y objetivos que debe desempeñar el agente estas son en su mayoría brindadas de manera verbal y no mediante un manual de misiones y funciones y/o de procedimientos. Cabe aclarar, también, que cada responsable de esta etapa la lleva a cabo de manera distinta, implementando diferentes metodologías, conforme considere que es la mejor manera de integrar al nuevo colaborador, sin perjuicio de ello, es importante que se determinen ciertos lineamientos comunes que aseguren que se otorga la información necesaria y que a su vez haga el proceso lo más completo y eficaz posible. Se observa también, que se carece de la implementación de herramientas y recursos que sirvan de sostén para el desarrollo de esta etapa, para su responsable y para el acorde desempeño y adaptación del nuevo capital humano. También los directores entrevistados consideran que es un proceso muy importante para la institución y sienten entusiasmo de poder recibir capacitaciones y herramientas para llevarlo a cabo.

Con respecto a la etapa de seguimiento se visualiza que esta carente en su totalidad en el actual proceso de inducción. Más allá de que los responsables de la etapa de inducción específica realizan un seguimiento en la evolución del nuevo integrante,

este no queda plasmado en algún escrito que sirva de referencia a futuro. Además, desde la Dirección de Recursos Humanos no se realiza seguimiento formal alguno. Esta última etapa, como se ha desarrollado en la bibliografía, es de suma importancia ya que actúa como un feedback entre el nuevo trabajador y la organización, contribuyendo a las mejoras del proceso implementado.

Asimismo, es significativo destacar que tanto las encuestas realizadas al personal, como las entrevistas desarrolladas al sector de Recursos Humanos y a los jefes directos de los sectores donde se realizaron las últimas inducciones del I.M.P.S. manifiestan que es de suma importancia la implementación de un proceso de inducción formal en la organización. Acentuando también, que sería de ayuda la implementación de capacitaciones que complementen el mencionado proceso.

De este modo, dado a la falta del cumplimiento del total de las etapas necesarias para hacer del proceso de estudio una óptima herramienta de gestión de Recursos Humanos, se concluye que existe la necesidad de la implementación de un diseño de programa de inducción formal para el Instituto Municipal de Previsión Social de Neuquén.

## **6. Propuesta del diseño del proceso de inducción formal para el I.M.P.S.**

### ***6.1. Introducción***

A raíz de la información obtenida en la bibliografía recolectada y de las conclusiones arribadas a través de las herramientas aplicadas en el proceso de investigación desarrollado, se determina la necesidad de implementar un proceso de inducción formal en el Instituto Municipal de Previsión Social, que sirva como una óptima herramienta de gestión de Recursos Humanos.

De este modo, en el presente título se pretende plasmar una propuesta que consista en un proceso de inducción continuo y sistemático, desarrollado en las cuatro (4) etapas descriptas, con tiempos aproximados, objetivos, recursos/herramientas y actividades a implementar.

El proceso de inducción al nuevo personal inicia desde el momento que se entrevista al posible futuro nuevo integrante, en el proceso de búsqueda y selección, y se le proporciona información sobre la organización y el puesto vacante a cubrir. Se considera como finalizado cuando el nuevo empleado con toda la información y herramientas obtenidas aplica con éxito lo aprendido, sintiéndose parte de la organización y del equipo de trabajo.

### *6.2. Aportes y alcances de la propuesta*

Este trabajo pretende que, al momento en que los empleados ingresan al I.M.P.S. tengan toda la información necesaria y las herramientas suficientes que les permitan la adaptación y el desempeño adecuado en su labor. De este modo, se pretende contribuir a la mejora continua de la institución, remarcando la importancia, que implica para esto, el desarrollo de los recursos humanos y su gestión.

Además, se busca colaborar en la mejoraría de las funciones propias del área de Recursos Humanos, comenzando por uno de sus principales procesos, para de esta manera dar continuidad al progreso de las demás actividades, ya que la inducción se vincula con muchas de ellas. Se propone que el proceso de inducción sea planificado y controlado desde el área de Recursos Humanos, pero que se tenga conocimiento del mismo en todos los sectores de la Institución para que tanto el nuevo capital humano como todo el personal se sientan en cómodas condiciones al momento del ingreso.

Por último, se pretende que sirva como aporte a otras organizaciones de características y contextos similares, para que puedan implementarlo adaptándolo a la organización en particular y mejorando de esta manera sus resultados.

### *6.3. Objetivo y beneficios/ventajas de la propuesta*

Esta propuesta tiene como objetivo diseñar un proceso de inducción formal para el Instituto Municipal de Previsión Social de Neuquén. Para esto es necesario planificar y definir las características del programa, etapas y duración, así como las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución y el personal responsable en cada etapa.

A partir de este objetivo y de la lectura e investigación realizada se pretende buscar el cumplimiento de determinados beneficios y/o ventajas. Estos son:

- Garantizar una adecuada incorporación del nuevo capital humano a la organización.
- Garantizar que los nuevos colaboradores reciban una experiencia positiva al incorporarse.
- Generar un sentido de pertenencia y compromiso por parte del nuevo trabajador desde el primer momento.
- Brindar al personal toda la información necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos y objetivos.
- Compartir la cultura y valores institucionales con los ingresantes.
- Facilitar la integración a los equipos de trabajo.
- Crear un buen ambiente de trabajo.
- Reducir la rotación del personal.
- Desarrollar en el nuevo personal actitudes positivas, hacia su trabajo, sector de trabajo, compañeros y jefes demostrando el interés del Instituto por una correcta integración.
- Otorgar claridad a los jefes directos de los pasos a seguir durante el proceso de inducción del ingresante.
- Otorgar claridad al nuevo colaborador acerca del proceso a seguir durante sus primeros meses en la institución, reduciendo, de este modo, su ansiedad e incertidumbre.
- Disminuir posibles errores y sanciones durante los primeros meses del trabajador.
- Generar antecedentes acerca de los procesos de inducción llevados a cabo y su efectividad.

#### *6.4. Desarrollo del proceso*

##### *6.4.1. Etapa previa*

Es la etapa anterior a la contratación del trabajador, la cual puede darse en el primer contacto que se tenga con la persona, durante el proceso de búsqueda y selección.

- ❖ **Objetivo:** Brindar información o aspectos generales de la organización con el fin de aclarar desde un primer momento aspectos básicos y conocer si el puesto vacante y el potencial postulante cubren las necesidades y expectativas de ambas partes.
- ❖ **Responsables:** Equipo de la Dirección de Recursos Humanos y Jefe del sector del puesto vacante.
- ❖ **Recursos:** Entrevistas personales / Entrevistas por Google Meet. Correos electrónicos. Mensajes por WhatsApp. Llamadas telefónicas. Manual de inducción. Agenda del proceso de inducción.
- ❖ **Actividades:**
  - En la búsqueda y selección se inicia el proceso, ya que es el primer contacto con el posible ingresante. Se brinda información general acerca de la institución y del puesto vacante a cubrir, determinando si se cubren las necesidades de ambas partes.
  - Presentación de los posibles candidatos a los directores del puesto vacante. Siendo este el primer contacto entre el jefe directo y el potencial postulante.

Una vez seleccionada la persona para cubrir el puesto vacante, previo a su primer día laboral:

- Diseñar una agenda de inducción que permita que el nuevo empleado conozca las etapas por las que pasará, la cual será de utilidad para ambas partes, debido a que para el nuevo ingresante sirve de guía para saber las actividades que se realizaran y para la Dirección de Recursos Humanos también representa una guía para poder realizar un seguimiento y cumplimiento del proceso.
- Enviar a su correo electrónico o WhatsApp el manual de inducción en forma digital, previa actualización del mismo, con el objetivo de que el nuevo trabajador pueda ir familiarizándose con la organización.
- Acondicionar el lugar de trabajo (escritorio/oficina) y la computadora a utilizar por el nuevo colaborador.
- Solicitar compra de indumentaria de trabajo.
- Preparar la documental a firmar y de entrega.



- Informar un día antes a todos los miembros de la Institución sobre el ingreso del nuevo capital humano, detallando nombre completo, puesto a ocupar, cuentas institucionales, número corporativo, internos.
- ❖ **Duración:** Una vez seleccionado el candidato y realizado los estudios médicos pre-ocupacionales de tres (3) a cinco (5) días antes de la fecha de ingreso.

Si bien esta etapa en el actual proceso de inducción se lleva a cabo, se sugiere la incorporación de recursos a utilizar para reforzar la información brindada al nuevo ingresante.

En la etapa previa, es importante comunicar a los candidatos, las características de la organización, sus valores y sus objetivos, con el fin de que ellos puedan determinar si se adecuan a sus preferencias y necesidades, y así evitar crear falsas expectativas.

#### 6.4.2 Etapa de inducción general

Etapa donde la persona seleccionada en la etapa previa ya ingresa a la organización, se la presenta al resto de los integrantes y se le proporciona información general de la misma: historia, valores, objetivos, normas de referencia, horarios, manual de Inducción, etc.

- ❖ **Objetivo:** Dar conocimiento al nuevo ingresante acerca de la historia, valores, objetivos y normas institucionales. Como así también presentar a los miembros, realizando a su vez un recorrido por las instalaciones.
- ❖ **Responsables:** Equipo del sector de Recursos Humanos.
- ❖ **Recursos:** Saludo de bienvenida. Manual de inducción. Guía de inducción general.
- ❖ **Actividades:**
  - Realizar un cordial saludo de bienvenida, como por ejemplo esperar al ingresante con una infusión.
  - Explicar qué es la Inducción y cómo es el proceso que se va a realizar, a través de la agenda de inducción.
  - Explicar aspectos puntuales acerca del manual de inducción y del funcionamiento de la organización y sus normas.

- Explicar aspectos puntuales de la historia, valores y costumbres organizacionales.
  - Brindar al nuevo trabajador el espacio suficiente para que realice las consultas que considere necesarias.
  - Dar al colaborador la documentación a firmar, explicando cada una de ellas.
  - Presentar al nuevo personal ante el resto de los miembros de la organización, realizando un recorrido por las instalaciones a modo, también, de enseñar los lugares de la misma (cocinas, baños, sectores institucionales).
  - Enseñar al colaborador su lugar específico de trabajo, dejándolo con su superior inmediato y su equipo de trabajo.
- ❖ **Duración:** De tres (3) a cinco (5) días desde la fecha de ingreso.

Se aclara que la duración de la etapa es aproximada dado que estos tiempos pueden ser menores o mayores conforme a las características propias del ingresante, como también la complejidad del puesto y los conocimientos y capacidades del responsable de llevarla a cabo.

Se sugiere que cierta información relacionada al funcionamiento y procedimiento institucional sea proporcionada con el correr de los días para no abrumar al nuevo trabajador con tanta información el primer día, y de esta manera la pueda ir asimilando de forma más clara. Por ejemplo:

Día 1: Explicar al nuevo colaborador que es un proceso de inducción, entregar la agenda del proceso para que pueda tener un seguimiento del mismo. Dar a conocer el organigrama institucional, describiendo las funciones de cada uno de los sectores de forma general.

Día 2: Informar acerca del tiempo de tolerancia al momento del ingreso, horario de almuerzo y realización y cómputo de horas extras. Mencionando las normas por las que se encuentran establecidos dichos procedimientos, en caso de que existiesen, e indicando la sección en la que se encuentran en el manual de inducción.

Día 3: Informar respecto al procedimiento a realizar en caso de accidente laboral, y presentación de certificados médicos. Mencionando las normas por las que se encuentran establecidos dichos procedimientos, en caso de que existiesen, e indicando la sección en la que se encuentran en el manual de inducción.

Día 4: Informar acerca del procedimiento para solicitar días de licencia, así como entrega de recibos de haberes. Mencionando las normas por las que se encuentran establecidos dichos procedimientos, en caso de que existiesen, e indicando la sección en la que se encuentran en el manual de inducción.

Cabe aclarar que es importante que esta información sea proporcionada desde el sector de Recursos Humanos ya que corresponde a información general de la organización y normas de funcionamiento. Además, el orden en el que se proporcione debe ser establecido desde el mencionado sector.

Se recomienda la incorporación de recursos a utilizar para reforzar la información brindada al nuevo ingresante, como así también otorgarla de una manera más organizada.

Además, se sugiere que toda la documentación proporcionada sea entregada de manera digital. Podría colocarse en una carpeta en el escritorio del computador del colaborador señalada con el nombre de “Inducción”, a modo de evitar extravío de la documentación. Asimismo, es una manera de fortalecer el uso de la tecnología y contribuir al cuidado del medioambiente.

A modo de ejemplo se propone un modelo de guía de inducción de la presente etapa. La cual se muestra en la figura N° 8.

Es importante aclarar que la guía descrita se encuentra dirigida a la persona de Recursos Humanos responsable de la inducción general, la cual funcionará como herramienta de orientación. Se recomienda ir marcando con una cruz toda la información brindada para poder asegurarse, y tener en el legajo del nuevo ingresante, lo qué se le informó.

Pacheco Virginia – Villagra Rocío

La guía, es a modo de ejemplo, la idea es que sea flexible y que se pueda adaptar a los cambios de la organización como a las necesidades de la dirección de Recursos Humanos de brindar algún otro tipo de información que se considere de importancia al momento de iniciar una nueva inducción general.



## Inducción General I.M.P.S. – Guía de Actividades

Nombre del ingresante: \_\_\_\_\_ Legajo N° \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_ Puesto al que se incorpora: \_\_\_\_\_

Personal a cargo de la inducción general: \_\_\_\_\_

El personal designado deberá indicar en el espacio correspondiente si la actividad ha sido realizada. Finalizando se podrá indicar observaciones de esta etapa del proceso.

La presente guía debe ser suscrita por la persona responsable de realizar la inducción general, Dirección de Recursos Humanos y debe integrar parte del legajo personal.

*Se da saludo de Bienvenida al nuevo ingreso.*

*Se entrega Manual de Inducción, se explican aspectos puntuales y normas.*

*Se responden consultas por el nuevo ingresante, respecto al Manual de Inducción.*

*Se entrega documentación a firmar.*

*Se otorga agenda de Inducción, con explicación verbal de etapas a seguir.*

*Presentación de todos los miembros del Instituto.*

*Presentación de todas las Instalaciones, Administración Central del Instituto.*

**Observaciones:**

---



---



---



---

\_\_\_\_\_  
**Responsable de la I.G**

\_\_\_\_\_  
**Director de Recursos Humanos**

Figura 8 Guía de Actividades - Inducción general.  
Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.3 Etapa de inducción específica.

Es aquella donde se le otorga al nuevo empleado información detallada acerca de su labor en particular, de la misión y funciones de su puesto, así como el de su sector.

Temas relacionados específicamente con el cargo a ocupar.

- ❖ **Objetivo:** Brindar información de las tareas, responsabilidades, funciones y metas específicas del sector. Dándole a conocer cómo contribuye su labor al cumplimiento de los objetivos del sector.
- ❖ **Responsables:** Superior directo del ingresante.
- ❖ **Recursos:** Guía de actividades. Compañero guía. Capacitaciones/herramientas al nuevo capital humano. Manual de inducción. Manual de procedimientos. Agenda de contactos externos.
- ❖ **Actividades:**
  - Designar como compañero guía a un colaborador de la misma área, pero con mayor antigüedad, con el propósito de que contribuya a orientar el trabajo específico del nuevo ingresante.
  - Dar a conocer los objetivos particulares del puesto y de la dirección donde se desempeñará. Para ello se puede utilizar de soporte el manual de inducción.
  - Brindar información acerca de las tareas y funciones específicas que realizará. Para ello se puede utilizar de soporte el manual de inducción y/o de procedimientos.
  - Enseñar al nuevo compañero los sistemas habituales que utilizará y su funcionamiento.
  - Brindar al nuevo trabajador el espacio suficiente para que realice las consultas que considere necesarias.
  - Capacitar al nuevo colaborador en temas puntuales sobre sus tareas.
  - Otorgar al nuevo ingresante una agenda de contactos externos a la organización de uso frecuente (proveedores, compradores, profesionales y estudios externos, etc.).
  - Organizar desayuno o almuerzo de bienvenida con el equipo de trabajo y el nuevo miembro.

❖ **Duración:** De dos (2) semanas a un (1) mes.

Se aclara que la duración de la etapa es aproximada dado que estos tiempos pueden ser menores o mayores conforme a las características propias del ingresante, como también la complejidad del puesto y los conocimientos y capacidades del responsable de llevarla a cabo.

Se sugiere que cierta información relacionada tanto al puesto del nuevo trabajador como a las funciones y objetivos del sector, sea proporcionada con el correr de los días para no abrumar al nuevo trabajador con tanta información el primer día, y de esta manera poder ir adaptándose a sus tareas diarias de una manera eficiente.

Se recomienda que el compañero guía sea un miembro del instituto con antigüedad para que este pueda guiar y orientar al nuevo ingresante, ellos sirven como excelentes compañeros para brindar la información necesaria, son más accesibles en el momento de consultas y poseen la experiencia organizacional que los nuevos empleados necesitan. Además, se sugiere que a la persona designada como compañero guía se le haga un reconocimiento especial por parte de la Institución por su dedicación y trabajo. Esto será beneficioso para ambas partes, debido que al nuevo ingreso le servirá de apoyo y se sentirá acompañado en los primeros meses de trabajo y al compañero guía como motivación de ser asignado a una tarea de gran valor en el Instituto.

Se propone capacitar a los jefes y directores de cada sector acerca de la manera de llevar a cabo la etapa de inducción específica, a modo de que les sirva de herramienta y soporte, con el objeto de optimizar y agilizar el proceso de inducción, brindándole al nuevo trabajador la ayuda e información necesaria para su adecuada integración y adaptación, tanto a sus tareas como a su entorno laboral.

A modo de ejemplo se propone un modelo de guía de inducción de la presente etapa. La cual se muestra en la figura N° 9.

La guía de ejemplo se encuentra dirigida a la persona responsable de la inducción específica y al director del sector donde se va a incorporar. Como se mencionó en la inducción general será de gran importancia tenerla como herramienta de orientación,

se recomienda ir marcando con una cruz las actividades realizadas para poder brindarle toda la información necesaria en cuanto a su puesto al nuevo ingresante.

La guía, es a modo de ejemplo, la idea es que sea flexible y que se pueda adaptar a los cambios de la organización como a las necesidades de la dirección de Recursos Humanos y de la dirección donde se incorpore la nueva persona.

Según las necesidades informadas a la dirección de Recursos Humanos de una nueva vacante a cubrir de un puesto determinado, será recomendable revisar la guía de actividades, con el objetivo de que al momento del ingreso la guía de inducción específica se encuentre actualizada, para que el nuevo integrante sea recibido en su puesto en perfectas condiciones.





## Inducción Específica I.M.P.S. – Guía de Actividades

Nombre del ingresante: \_\_\_\_\_ Legajo N° \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_ Puesto al que se incorpora: \_\_\_\_\_

Personal a cargo de la inducción específica: \_\_\_\_\_

El personal designado deberá indicar en el espacio correspondiente si la actividad ha sido realizada. Finalizando se podrá indicar observaciones de esta etapa del proceso. La presente guía debe ser suscrita por la persona responsable de realizar la inducción específica como así también por el director del área (en caso de que este no sea el jefe directo) y entregada a la Dirección de Recursos Humano, para que forme parte del legajo personal.

*Se designa compañero guía (Nombre: \_\_\_\_\_)*

*Se da a conocer los objetivos del puesto y de la Dirección de manera escrita y verbal*

*Se da a conocer las tareas y funciones del puesto de manera escrita y verbal*

*Se da a conocer la utilización de los sistemas*

*Se otorga/solicita capacitación específica (¿Cuál? \_\_\_\_\_?)*

*Se otorga una agenda de contactos externos de uso frecuente*

*Se organiza actividad de bienvenida con el equipo de trabajo*

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Responsable de la I.E**

\_\_\_\_\_  
**Director del Sector**

Figura 9 Guía de actividades - Inducción específica.  
 Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.4 Etapa de seguimiento:

Etapa de seguimiento, mediante la cual se realiza un control no solo acerca del desempeño del nuevo colaborador sino también de la manera en que se está adaptando a la organización y a su entorno en general.

- ❖ **Objetivo:** Garantizar el desarrollo de un adecuado plan de inducción, retroalimentando el proceso y realizando los ajustes necesarios para que el empleado se adapte satisfactoriamente a la organización.
- ❖ **Responsables:** Departamento de Recursos Humanos junto con los directores del área.
- ❖ **Recursos:** Guía de adaptación, objetivos y metas a cumplir. Entrevistas mensuales con el nuevo colaborador. Encuesta de satisfacción del nuevo capital humano.
- ❖ **Actividades:**
  - Observar a diario el desempeño del nuevo integrante.
  - Observar a diario la relación del nuevo integrante con el resto de sus compañeros.
  - Establecer objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo a realizar por el ingresante. Para ello se puede utilizar la “Guía de adaptación, objetivos y metas a cumplir”
  - Organizar entrevistas entre el sector de Recursos Humanos y el superior directo del nuevo colaborador a modo de tomar conocimiento acerca de la evolución y adaptación del mismo.
  - Organizar entrevistas entre el sector de Recursos Humanos y el nuevo capital humano con el fin de tomar conocimiento acerca de su evolución y adaptación a la organización, al puesto y al entorno laboral.
  - Realizar las devoluciones necesarias al nuevo trabajador acerca de su desempeño.
  - Entregar al trabajador, de forma trimestral, encuesta de satisfacción para completar.
  - Comparar las encuestas de satisfacción realizadas por el ingresante.

- Aplicar las acciones necesarias para contribuir a mejorar la integración del trabajador.
- Aplicar las acciones necesarias para contribuir a mejorar el proceso de inducción.

❖ **Duración:** De tres (3) a seis (6) meses desde el ingreso del trabajador.

Se aclara que la duración de la etapa es aproximada dado que estos tiempos pueden ser menores o mayores conforme a las características propias del ingresante, como también la complejidad del puesto y los conocimientos y capacidades del responsable de llevarla a cabo. Dependiendo, además, del tiempo en el que se desarrollaron las etapas anteriores y del periodo de contratación de la persona.

Se recomienda que los jefes directos del ingresante diseñen una guía de metas y objetivos a cumplir por el trabajador en el corto, mediano y largo plazo. De este modo, se tendrá un seguimiento continuo del mismo, y a su vez se le otorgará al trabajador tareas de forma más ordenadas.

Asimismo, en el escrito sugerido en el párrafo anterior también se puede plasmar el desarrollo del colaborador en su relación e integración grupal. Además, se propone que se vayan realizando devoluciones, recomendaciones, y consultas, necesarias, al nuevo capital humano respecto a su desempeño e integración.

Se sugiere capacitar a los jefes y directores de cada sector acerca de la manera de llevar a cabo la etapa de seguimiento, a modo de que les sirva de herramienta y sostén con el objeto de optimizar y agilizar el proceso de inducción, brindándole al nuevo trabajador la ayuda e información necesaria para su adecuada integración y adaptación, tanto a sus tareas como a su entorno laboral

A modo de ejemplo se propone un modelo de guía de inducción de la presente etapa. La cual se muestra en la figura N° 10.

Se aclara que la guía descrita se encuentra dirigida a que se complete por los jefes directos del nuevo capital humano y es solo a modo de ejemplo, por lo tanto, los jefes directos del ingresante pueden agregar más cantidad de objetivos y metas a cumplir

Pacheco Virginia – Villagra Rocío

por mes. Se sugiere que estos objetivos y metas, a proponer por los jefes directos, sean aquellos claves, los cuales son primordiales que el nuevo trabajador sepa y pueda desarrollar.

Asimismo, se sugiere que desde la Dirección de Recursos Humanos se elabore una guía de preguntas a realizar en las entrevistas a llevar a cabo tanto con el nuevo trabajador como con los jefes directos del mismo.



## Seguimiento I.M.P.S. – Metas, objetivos y adaptación

Nombre del agente: \_\_\_\_\_ Legajo N° \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_ Puesto al que pertenece: \_\_\_\_\_

Personal a cargo del seguimiento: \_\_\_\_\_

El personal designado debe completar la presente guía. Finalizada debe ser suscrita por la persona responsable de realizar el seguimiento del ingresante como así también por el director del área (en caso de que este no sea el jefe directo) y entregada a la Dirección de Recursos Humano, para que forme parte del legajo personal.

### Primer Mes

#### Objetivos, metas a cumplir:

- 1) \_\_\_\_\_ SI  NO  REGULAR
- 2) \_\_\_\_\_ SI  NO  REGULAR
- 3) \_\_\_\_\_ SI  NO  REGULAR

Observaciones: \_\_\_\_\_

#### Adaptación grupal:

---



---

### Segundo Mes

#### Objetivos, metas a cumplir:

- 1) \_\_\_\_\_ SI  NO  REGULAR
- 2) \_\_\_\_\_ SI  NO  REGULAR
- 3) \_\_\_\_\_ SI  NO  REGULAR

Observaciones: \_\_\_\_\_

#### Adaptación grupal:

---



---

\_\_\_\_\_  
Responsable del Sgto.

\_\_\_\_\_  
Director del área

Figura 10 Guía de actividades Metas, Objetivo y Adaptación  
Fuente: Elaboración propia.

En la figura N°11, se muestra a modo de ejemplo una encuesta trimestral, a completar por el ingresante.

Se sugiere que esta encuesta sea entregada al trabajador por un miembro del sector de Recursos Humanos. Además, al momento de su entrega se recomienda aclarar al colaborador que no existen preguntas incorrectas y que debe contestar con total sinceridad para de este modo poder realizar los ajustes necesarios correspondientes.

Luego de realizada la encuesta desde Recursos Humanos se tomarán las medidas necesarias para contribuir en una mejor integración del trabajador, pudiendo, por ejemplo, realizar sugerencias tanto al colaborador como a sus jefes directos. Asimismo, esta podrá ser un elemento clave para formular mejoras en el proceso de inducción en general.

El seguimiento y mantenimiento de estas guías es indispensable para que sirvan como herramientas para el desarrollo de acciones de control y evaluación.



## Encuesta de satisfacción para ingresantes

Nombre del agente: \_\_\_\_\_ Legajo N° \_\_\_\_\_

Puesto donde se desempeña: \_\_\_\_\_

**En el marco del proceso de inducción y a modo de conocer acerca de sus primeros meses en el I.M.P.S. se solicita que responda la siguiente encuesta**

- 1- La información proporcionada respecto de las normas, políticas, valores e historia institucional, ¿Le fue suficiente para conocer acerca del I.M.P.S.? SI  NO  PARCIALMENTE
- 2- ¿Se le dio a conocer sobre los objetivos y funciones de la Dirección/División en la cual se desempeña? SI  NO  PARCIALMENTE
- 3- ¿Se le proporcionó información clara y precisa acerca de las tareas correspondientes a su puesto? SI  NO  PARCIALMENTE
- 4- ¿Se le enseñaron los sistemas de uso frecuente y su utilización? SI  NO  PARCIALMENTE
- 5- ¿Se le asignó compañero guía? SI  NO
- 5.A – El compañero guía asignado, ¿responde ante sus inquietudes y lo ayuda en su integración? SI  NO  PARCIALMENTE
- 6- ¿Considera que se le brindó la información y las herramientas suficientes para su desempeño? SI  NO  PARCIALMENTE
- 7- ¿Se siente a gusto en su lugar de trabajo? SI  NO  PARCIALMENTE
- 7.A- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 8- ¿El trato con sus pares es bueno? SI  NO  PARCIALMENTE
9. ¿El trato con sus superiores es bueno? SI  NO  PARCIALMENTE

**Sugerencias/Observaciones:** \_\_\_\_\_

**Firma del trabajador**

**Firma de RRHH**

Figura 11 Encuesta de satisfacción para ingresantes  
Fuente: Elaboración propia

### *6.5. Diagrama de flujo del proceso de inducción formal I.M.P.S.*

A continuación, en la figura N° 12, a modo de resumen se presenta un diagrama de flujo del proceso de inducción formal propuesto para el Instituto.

Este diagrama, hace referencia a cada una de las etapas que se proponen en el proceso de inducción, dando inicio con la etapa previa, donde en la búsqueda y selección se presenta a los posibles postulantes toda la información referida a la organización en general y a la vacante a cubrir. En esta etapa se evalúa si se cubren las expectativas de ambas partes, tanto para la organización como para la nueva persona seleccionada a cubrir el puesto, si es así, se informa al nuevo ingresante fecha y hora de comienzo en la institución, informando al resto de los empleados del Instituto, el nombre de la persona que va ingresar, el puesto a cubrir y las actividades que va a realizar. Al nuevo ingresante unos días antes de su convocatoria se le envía en formato digital el manual de inducción, previa actualización del mismo.

La etapa siguiente, de inducción general, comienza con el saludo de bienvenida, en el cual se da una explicación sobre qué es la inducción, entregándole al nuevo ingresante una agenda de inducción donde se detallarán todas las actividades que se van a realizar durante el proceso. Se brinda en esta etapa información general de la institución haciendo un recorrido y presentación a los demás miembros de la organización, como sus instalaciones. Si el nuevo ingresante tiene consultas respecto a la información brindada, se retrocede el proceso, si no hay consultas, la persona responsable de RRHH de realizar esta etapa llenará el formulario correspondiente, el cual, además, deberá ser suscrito por el director del área, haciendo la apertura de la nueva etapa con la presentación del puesto de trabajo.

Iniciando esta etapa, la de inducción específica, se presentará a su compañero designado como guía, el cual se va a encargar de colaborar en la orientación de los primeros meses y se brindará toda información correspondiente a su puesto de trabajo, además de los objetivos y metas de la dirección, en esta etapa se propone completar la guía de inducción específica que será realizada por el jefe directo donde se integra la nueva persona.



La última etapa, de seguimiento, será durante los primeros tres (3) a seis (6) meses, desde el ingreso del trabajador, donde se realiza un control de la adaptación del nuevo ingresante. Junto a esta etapa se recomienda la utilización de la guía de metas, objetivos y adaptación formulada por el responsable del seguimiento de inducción y director del área. Terminando el proceso con una encuesta al ingresante, que servirá como herramienta para poder mejorar el proceso.

Pacheco Virginia – Villagra Rocío

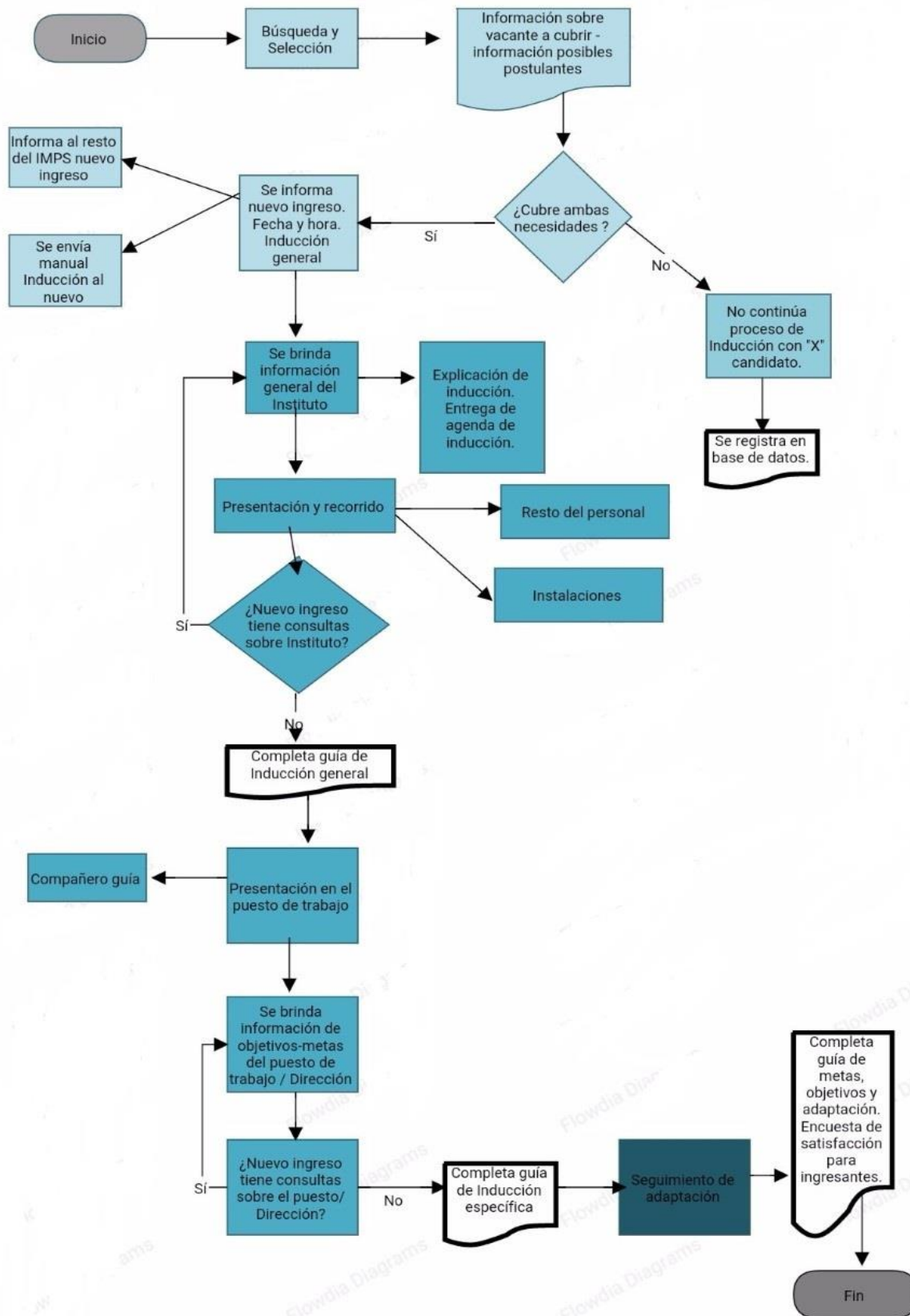


Figura 12: Flujo de proceso de inducción. Diseño para el Instituto Municipal de Previsión Social Fuente: Elaboración propia

## 7. Conclusiones y recomendaciones finales

### 7.1. Conclusiones

A lo largo del desarrollo del presente trabajo de investigación y a través del tratamiento de los distintos objetivos específicos planteados en este estudio de caso se ha llegado a la comprobación de la hipótesis inicial, la cual establece que: “La inducción actual que se lleva a cabo en Instituto Municipal de Previsión Social de Neuquén, no brinda la información suficiente, ni cumple con todas las etapas para llevar a cabo un óptimo proceso de inducción formal”. De este modo, a continuación, se exponen las principales conclusiones de acuerdo al orden de los objetivos establecidos.

Conforme la búsqueda bibliográfica cabe destacar que el proceso de inducción refiere a uno de los principales métodos de gestión del área de Recursos Humanos y constituye una herramienta fundamental al momento en el que ingresa un nuevo colaborador a cualquier organización, ya que es importante que todo el personal al comenzar su labor en una nueva institución reciba la información necesaria, que oriente de forma óptima en las diversas actividades y adaptación. Asimismo, es dable aclarar que para que un proceso de inducción sea adecuado, formal y se convierta en un instrumento óptimo, debe desarrollarse bajo cuatro (4) etapas fundamentales: la etapa previa, inducción general, inducción específica y seguimiento, siendo apropiado que estas fases se desarrollen de manera continua y sistemática. Aplicando un adecuado proceso de inducción formal, mediante el desarrollo de las etapas mencionadas y a su vez la implementación de diferentes herramientas que sirvan de soporte al proceso, se obtendrán múltiples ventajas y beneficios tanto para la persona ingresante como para la organización.

Una vez que se obtienen los conocimientos teóricos necesarios acerca del proceso de inducción formal, como su importancia, beneficios, implementación y desarrollo, entre otros, se da paso a analizar la inducción que se dio a los empleados actuales al momento del ingreso al I.M.P.S y el actual proceso de inducción en la organización de estudio. Para ello se llevó a cabo un trabajo de campo en la Institución a través de la implementación de una investigación de tipo descriptiva, de carácter mixto, conjugando herramientas de forma cuantitativas y cualitativas. Cabe aclarar que las

conclusiones a las que se arriban son extraídas y ordenadas de acuerdo a las etapas consideradas en un proceso de inducción formal.

Tanto de la información recolectada a través de las encuestas como de las entrevistas realizadas se evidencia que:

- La primera etapa del proceso, denominada previa, se lleva a cabo, aunque se podrían llegar a implementar determinadas herramientas y actividades que le proporcionen mayor valor a la misma. Por ejemplo, a través del uso de la tecnología se puede enviar al trabajador unos días antes de la fecha pactada de ingreso el manual de inducción en formato digital, para que la persona se vaya familiarizando de alguna manera con la organización.

Además, también se podría elaborar una agenda del proceso de inducción que le permita, tanto al colaborador como a la entidad, conocer las etapas que se llevarán a cabo durante los primeros meses de labor.

- En relación a la etapa de inducción general, se evidencia que no se proporciona información en relación a las normas que regulan al Instituto, su historia y objetivos, como tampoco se les brinda conocimiento acerca de su estructura organizacional. De este modo, se demuestra la falta de información a otorgar en esta etapa. Al igual que en la etapa anterior, también, se observa la escasa implementación de herramientas y/o elementos que sirvan de sostén para reforzar esta fase.

En este caso se observa que solo se implementa como elemento principal el manual de inducción, en el cual se visualiza que, de acuerdo al estudio bibliográfico, falta información a incorporar, la cual sería de utilidad para conocimiento del ingresante. Como, por ejemplo:

- ✓ Historia organizacional narrada en su totalidad o en mayor detalle.
- ✓ Organigrama / estructura con misiones y funciones.
- ✓ Descripción de puestos.

- ✓ Descripción escrita acerca de procedimientos a llevar a cabo en caso de accidente o enfermedad laboral.
- ✓ Beneficios (co-seguro; descuentos, préstamos).
- ✓ Fecha de cobro y entrega de recibos.
- ✓ Computo de horas extras.
- ✓ Carrera, ascensos, concursos.
- ✓ Capacitaciones.
- ✓ Evaluación de desempeño (indicación acerca de cuándo, cómo y para qué se realiza la misma).
- ✓ Sindicato.
- ✓ Imágenes ilustrativas (como fotografías de cada dependencia, farmacias, óptica, complejos).
- ✓ Contactos de la tecno-estructura (asesoría contable externa, asesoría legal externa y asesoría médica).

Es importante que, además, se implementen otras herramientas. La bibliografía muestra que las guías de actividades son de gran utilidad para saber con mayor certeza la información y herramientas que se le proporciona al nuevo capital humano, evitando así, también, omitir información relevante.

- Con respecto a la etapa de inducción específica si bien se le proporciona al nuevo personal información acerca de las tareas, funciones, objetivos y metas que debe desempeñar, estas son en su mayoría brindadas de manera verbal y no mediante un manual de misiones y funciones y/o de procedimientos, o de alguna otra herramienta que le proporcione mayor certeza en sus deberes y a la que el nuevo agente pueda recurrir al momento de querer despejar alguna duda.

Cabe aclarar, también, que se evidencia que cada responsable de esta etapa implementa diferentes metodologías para la realización de la misma, conforme considere que es la mejor manera de integrar y ayudar al nuevo colaborador.

Por lo tanto, sin perjuicio de lo mencionado en el párrafo anterior, es importante la implementación de determinado recurso que les proporcione a los responsables de esta etapa un criterio más unificado al momento de llevarla a cabo. Por lo que la implementación de una guía de actividades sería de utilidad.

Además, tampoco se designa de manera formal a un compañero guía que acompañe al ingresante en sus primeros meses dentro de la Institución. Siendo esta un accionar destacado, ya que la bibliografía demuestra que ellos sirven como excelentes compañeros para brindar la información necesaria, son más accesibles en el momento de consultas y poseen la experiencia organizacional que los nuevos empleados necesitan.

- En relación a la última etapa, la de seguimiento, se visualiza que esta carente en su totalidad en el actual proceso de inducción. Más allá, de que los jefes directos manifiestan que realizan un seguimiento en la evolución del nuevo integrante, este no queda plasmado en algún escrito que sirva de referencia a futuro. Además, desde la Dirección de Recursos Humanos no se realiza seguimiento formal alguno.

Esta última etapa, como se evidencia en la bibliografía, es de suma importancia ya que actúa como una retroalimentación entre el nuevo trabajador y la organización, contribuyendo tanto a mejorar la adaptación del nuevo recurso humano, como en las mejoras del proceso de inducción en general.

Para la retroalimentación mencionada es de utilidad la implementación de encuestas al nuevo recurso humano a modo de conocer su opinión tanto en relación al proceso de inducción en sí, como su adaptación y comodidad con la organización, sus compañeros y las herramientas proporcionadas hasta el momento. Por lo tanto, a raíz de ello se pueden llegar a implementar diferentes tipos de cambios y mejoras para lograr la eficiencia continua del proceso desarrollado.

Además, a modo de seguimiento y de acompañamiento al ingresante es importante que se realicen entrevistas entre el sector de RRHH con el trabajador y con los jefes directos de este. Estas también brindarán la información necesaria para ayudar a facilitar la adaptación del nuevo personal, proporcionándole además una devolución al trabajador.

Cabe señalar también que la mayoría de los encuestados y la totalidad de los entrevistados manifestaron la importancia de llevar a cabo un adecuado proceso de inducción en la Institución. Indicaron que este tipo de procesos le brindan un mayor valor tanto a la organización como al personal que la compone.

De este modo, una vez analizadas las conclusiones arribadas en el trabajo de campo y comparándolas con los conocimientos obtenidos de la descripción bibliográfica se concluye que en la entidad de estudio existe un proceso de inducción poco determinado, desorganizado e informal. En el cual no se brinda la información suficiente, ni cumple con todas las etapas para llevar a cabo un óptimo proceso de inducción formal. Determinando de este modo la necesidad de implementar un diseño de un programa de inducción formal para el Instituto Municipal de Previsión Social de Neuquén, que cumpla con todas las etapas del proceso de estudio para que se convierta en una herramienta óptima de gestión de Recursos Humanos.

Conforme la determinación descrita en el párrafo anterior se da paso a proponer y diseñar un programa formal, continuo y sistemático de un proceso de inducción para el I.M.P.S. Por lo tanto, esta propuesta consiste en el desarrollo de un proceso continuo y sistemático, implementando las cuatro (4) etapas, con tiempos aproximados, objetivos, recursos/herramientas y actividades a desarrollar. Cabe aclarar también, que este se encuentra sustentado en los conocimientos teóricos obtenidos.

Se considera que en la inducción existen diversos factores que resultan diferentes según la persona que recién ingresa, según el puesto al que se incorpora o según quien es el encargado de llevar este proceso. Se puede decir que los aspectos individuales o características personales juegan un papel fundamental en este sentido, pero a su vez son variables de los que poco se puede influir. Pero si se pueden adoptar

determinadas medidas desde la organización que ayuden a la introducción del colaborador, a desarrollar sus potencialidades, a satisfacer sus propias necesidades y a cumplir con las metas de la organización, propiciando así la adaptación de los nuevos ingresantes, siendo una de estas medidas un programa de inducción eficaz.

Además, a raíz de la bibliografía encontrada y de la propuesta realizada, es decir del proceso de inducción formal dirigido al I.M.P.S., se da respuesta a la pregunta de investigación formulada al inicio del trabajo, la cual plantea: “¿Cómo realizar una inducción óptima del nuevo empleado público al Instituto Municipal de Previsión Social de Neuquén?”

### *7.2. Recomendaciones*

De acuerdo a los conocimientos desarrollados y obtenidos, a raíz de los cuales se formula la propuesta del diseño de un programa de inducción formal para el Instituto Municipal de Previsión Social, se recomienda la implementación del mismo.

- ❖ Se recomienda que el proceso de inducción sea planificado y controlado desde el sector de RRHH.
- ❖ Se recomienda que este proceso, como todos los que se elaboren e implementen, sean notificados, para su conocimiento, a todo el personal mediante una norma legal que los regule. A su vez sean incorporados a un manual de procesos institucional.
- ❖ Se sugiere la planificación del programa con anticipación, donde se defina la duración de cada una de las etapas, actividades y personal responsable.
- ❖ Se sugiere la elaboración y posterior implementación de las herramientas/elementos que le dan soporte al programa. Como por ejemplo aquellas descritas en la propuesta: agenda de inducción, guía de actividades, compañero guía, encuestas, entrevistas, mayor uso de la tecnología.
- ❖ Se recomienda que el manual de inducción sea dinámico, donde pueda ser actualizado según los cambios que se produzcan en el Instituto.
- ❖ Se recomienda que la información sea brindada de manera adecuada en cada una de las etapas definidas, debido a que el nuevo ingresante la desconoce por completo y es importante que pueda entender toda la información obtenida.



- ❖ Se sugiere que todo el proceso implementado a cada nuevo colaborador quede plasmado y forme parte de su legajo personal.
- ❖ Se recomienda las capacitaciones continuas al personal de jerarquía para la ejecución apropiada del proceso.
- ❖ Se recomienda las acciones de mejora del proceso para su actualización y mejor contribución.
- ❖ Se sugiere la realización de la descripción de todos los puestos institucionales.

Más allá de que el presente apartado muestra las conclusiones y recomendaciones en relación al proceso de investigación descrito, es importante que en la organización se desarrollen de manera adecuada todos aquellos procesos que impulsan mejoras en el bienestar de sus colaboradores con el fin de obtener mayores niveles de productividad, innovación, creatividad, atracción y retención del talento humano. Esto luego se traduce en una Institución más eficiente y sostenible.

## Bibliografía

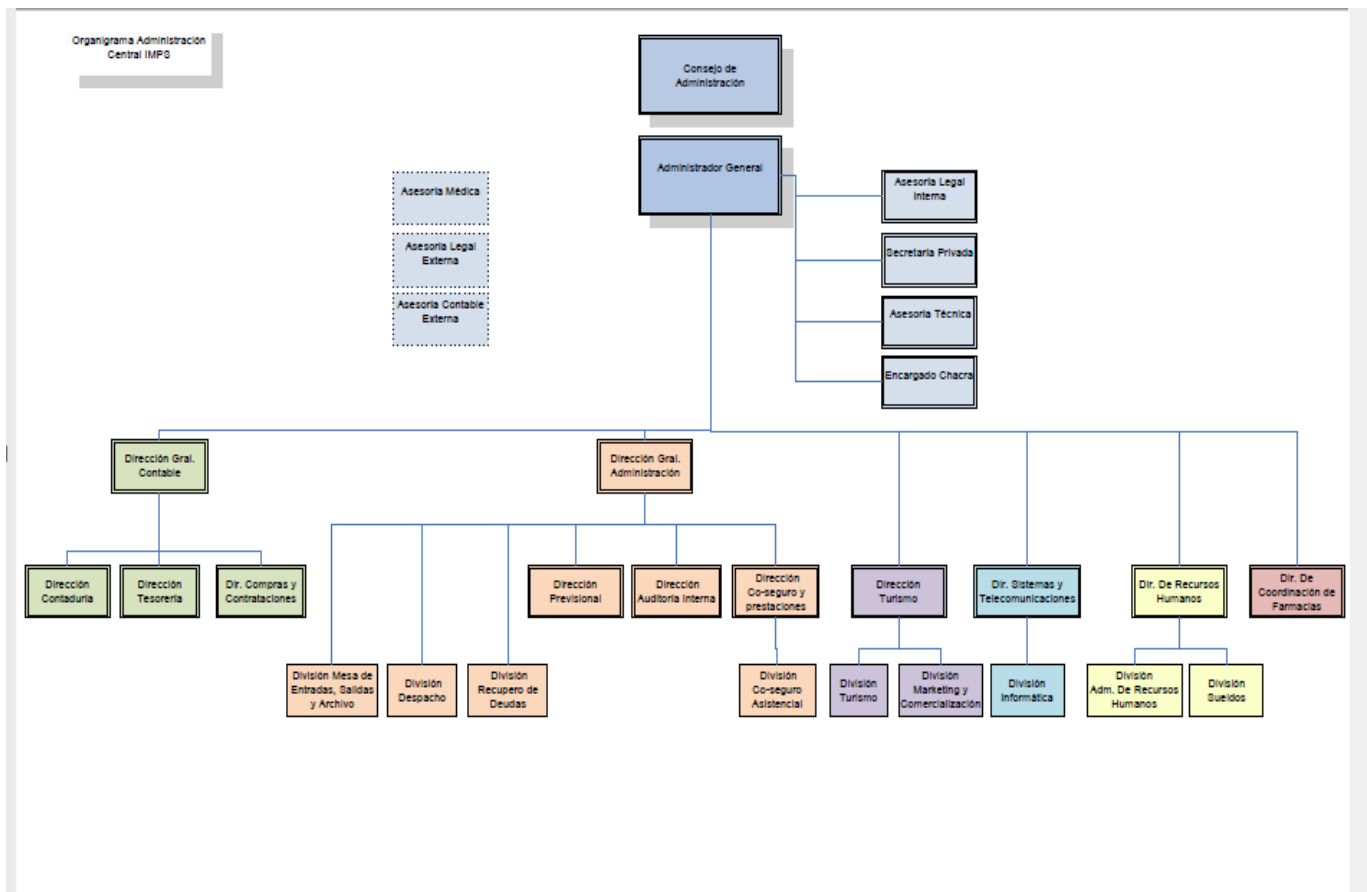
- Albert, S. (1999). *¿De burócratas a gerentes?: Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. España: Losada I Marrodán, Carlos.
- Bracho, D., Gonzalez , N., & Hernández , O. (2018). Estrategias para el proceso de socialización organizacional de la gerencia de recursos humanos en la empresa Lacteos Santa Barbara, C.A. Venezuela.
- Calle, O. V. (2011). Adaptación laboral: factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. *Cultura, educación y sociedad* .
- Campos, J. A., & Garcia , C. X. (2012). Programa de inducción y reinducción a empleados administrativos del Hospital Departamental Rodalnillo. Colombia.
- Carrillo, C. C. (2015). *Dirección de Recursos Humanos. Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas*. Brujas.
- Castro, C. C. (2015). "Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso". Venezuela .
- Castro, C., Chirinos, A., & Orellano , G. (2015). "Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso". Venezuela.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Chiaventano, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* . Mc Graw Hill.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson , S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Gary, D. (2009). *Administración de Recursos Humanos*.
- Gary, D., & Varela , R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano* .
- Guerrero, V. C. (2018). La Gamificación en el Programa de Inducción y su Incidencia para Reducir la Rotación Voluntaria de los Millennials en la Empresa Privada Ecuatoriana . Ecuador .
- Gutiérrez, G. N. (2014). Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial . Guatemala .
- Kunz, D. C. (2017). Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo ministerio de la mujer y la equidad de genero. Chile .
- Luis, E. A. (2019). Diseño de un programa onboarding dirigido al área comercial de bebidas de la compañía Arca Continental Ecuador. Ecuador.
- Maristany, J. (2007 ). *Administración de Recursos Humanos* .
- Marroquín, W. S. (2018). El Manual de Inducción y Bienvenida como parte de la Cultura Organizacional. Ecuador .

Pacheco Virginia – Villagra Rocío

- Mejias, L. G., David Balkin, & Robert Cardy . (2008). *Gestión de Recursos Humanos*.
- Molina, L. R., & Rodriguez Cedaño , J. K. (2018). Recursos Humanos : La importancia del proceso de inducción para el desempeño laboral. Nicaragua.
- Mondy, R. W., & Robert M, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*.
- Navarrete, D. C., & Jacquín, E. (2018). Caracterización del proceso de inducción laboral y comparación entre la percepción de los trabajadores y la gerencia de hoteles 5 estrellas de la ciudad de Santiago de Chile, en torno a los resultados obtenidos. Chile.
- Ortiz, J. A. (2018). *Gestión del Recurso Humano en las Organizaciones* . Bogota .
- Puchol, L. (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* . Madrid .
- R. Wayne Mondy, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico : PEARSON.
- Reyes, M. B. (2018). Propuesta teórica y metodológica del proceso de inducción laboral de personal docente en instituciones de educación superior. *Universidad Tecnológica Equinoccial* .
- Suely, H. (29 de Mayo de 2020). Inducción Actual en el IMPS. (P. Virginia, & R. Villagra, Entrevistadores)
- Villalpando, R. F. (2014). *Administración de Recursos Humanos* .

### ANEXOS

#### Anexo N° I: Organigrama Institucional del Instituto Municipal de Previsión Social.

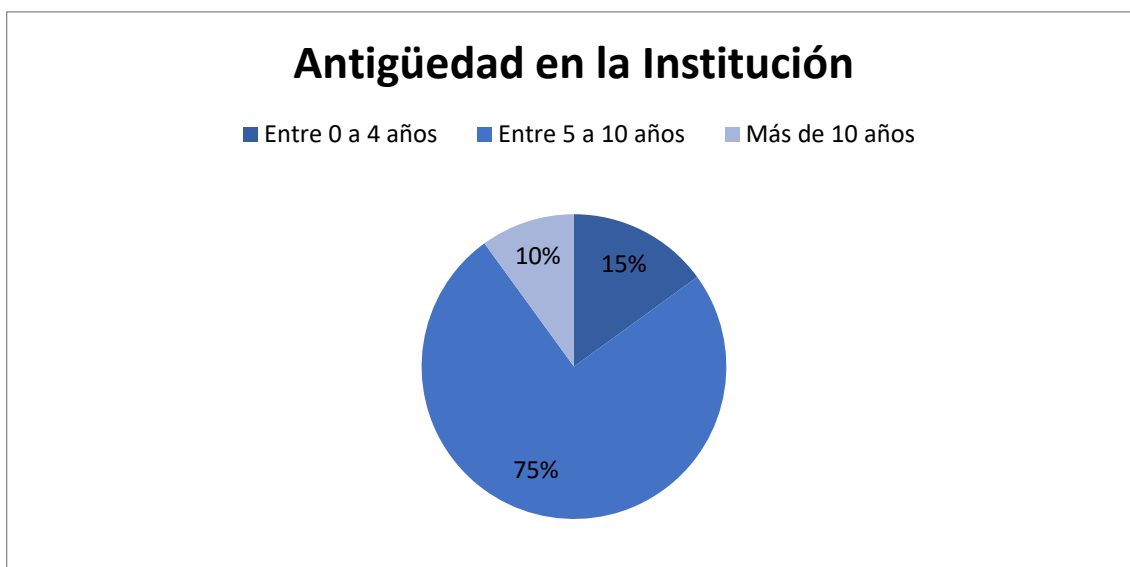


Anexo N° II: Presentación de los resultados.  
Análisis N°1. Cantidad de respuestas: 20 - Antigüedad en la Institución

**Tabla 1**  
 Antigüedad en la Institución

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre 0 a 4 años	3	15%
Entre 5 a 10 años	15	75%
Más de 10 años	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de campo. Elaboración propia.



*Gráfico 1 Antigüedad en la Institución*  
 Fuente. Investigación de campo

Esta pregunta se realizó con el objetivo de conocer la antigüedad de los empleados del Instituto Municipal de Previsión Social (I.M.P.S.) para analizar cuál es el porcentaje de empleados que se relaciona con el proceso actual de inducción. Dando como resultado un 10%, que representa a 2 encuestados teniendo una antigüedad mayor a 10 años, un 75 % total de 15 encuestados que representan una antigüedad entre 5 y 10 años y por último un 15% simbolizan los 3 encuestados que tienen una antigüedad entre 0 y 4 años. Por lo tanto, podría concluirse que es menor la cantidad de encuestados que no recibió el actual proceso llevado a cabo en el I.M.P.S.

Análisis N°2: Cantidad de respuestas: 20

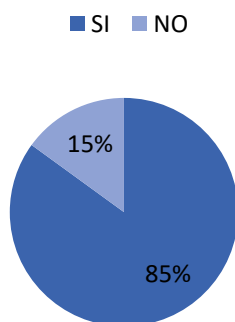
1-Al momento que ingresó al I.M.P.S. ¿Se le proporcionó información de la Institución en general?

**Tabla 2**  
*Inducción General. Información en General.*

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	17	85%
NO	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de campo. Elaboración propia.

**Al momento que ingresó al I.M.P.S. ¿Se le proporcionó información de la Institución en general?**



*Gráfico 2 Inducción general. Información en general.*  
Fuente: Investigación de campo.

En esta pregunta se deseó conocer si al momento del ingreso de la persona se realizó la etapa de inducción general característica de un proceso formal de inducción, obteniéndose un porcentaje afirmativo del 85% que representa a 17 encuestados y un 15% que simbolizan a 3 encuestas indican que no se le proporcionó información general de la institución. Concluyendo que la mayoría de los empleados recibió información general de la institución al momento del ingreso.

Análisis N°3. Cantidad de respuestas: 17

1-A. En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa: ¿Considera que la información que se le proporcionó cuando ingresó al I.M.P.S., fue suficiente para conocer la organización?

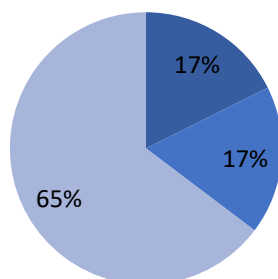
**Tabla 3:**  
Inducción general. Información general como se consideró.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	17.6%
NO	3	17.6%
PARCIALMENTE	11	64.7%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de campo

**¿Considera que la información que se le proporcionó cuando ingresó al I.M.P.S, fue suficiente para conocer la organización?**

■ SI ■ NO ■ PARCIALMENTE



*Gráfico 3 Inducción general. Información general cómo se consideró.*  
Fuente: Investigación de Campo.

Al haberse consultado en la pregunta anterior sobre si se dio a conocer información general de la organización, esta pregunta se realizó con el fin de saber si le fue útil la información brindada, obteniendo como resultado un 65% de los encuestados contestaron que les fue parcialmente útil, y el 35 % restante contestaron si y no, haciendo referencia a partes iguales. 17 % afirmativa y 17 % en forma negativa.

Análisis N° 4. Cantidad de respuestas: 20

1-B. ¿Se lo presentó a los demás compañeros de la organización?

**Tabla 4**

Inducción general. Presentación de compañeros de trabajo.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	17	85%
NO	3	15%
TOTAL	20	100%

*Fuente: Investigación de Campo.*



*Gráfico 4 Inducción general. Presentación de compañeros de trabajo.  
Fuente: Investigación de Campo.*

Siguiendo con la etapa de inducción general, se buscó saber si en el momento del ingreso se les presentó al resto de los integrantes de la organización, obteniendo como respuesta afirmativa un 85% representando a 17 encuestados y el 15 % que indicó no haber sido presentado con los demás compañeros.



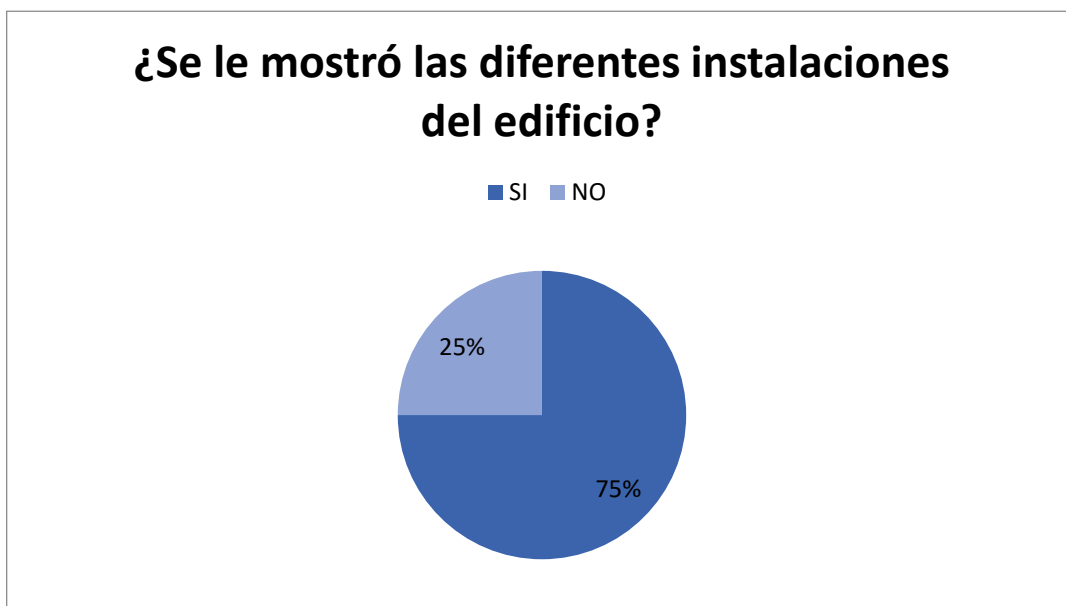
Análisis N°5. Cantidad de respuestas: 20

1-C. ¿Se le mostró las diferentes instalaciones del edificio?

**Tabla 5**  
Inducción general. Instalaciones.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	15	75%
NO	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo.



*Gráfico 5 Inducción general. Instalaciones.  
Fuente. Investigación de Campo.*

Dentro de las personas encuestadas, el 75% manifestó que se les enseñó las instalaciones del edificio y el 25% restante indicó que no.

Análisis N°6. Cantidad de respuestas: 20

2. ¿Se le brindó información de las normas que regulan al I.M.P.S.?

**Tabla 6**

Inducción general. Información de normas que regulan al I.M.P.S

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	20%
NO	3	15%
PARCIALMENTE	13	65%
TOTAL	20	100%

Fuente. Investigación de Campo.

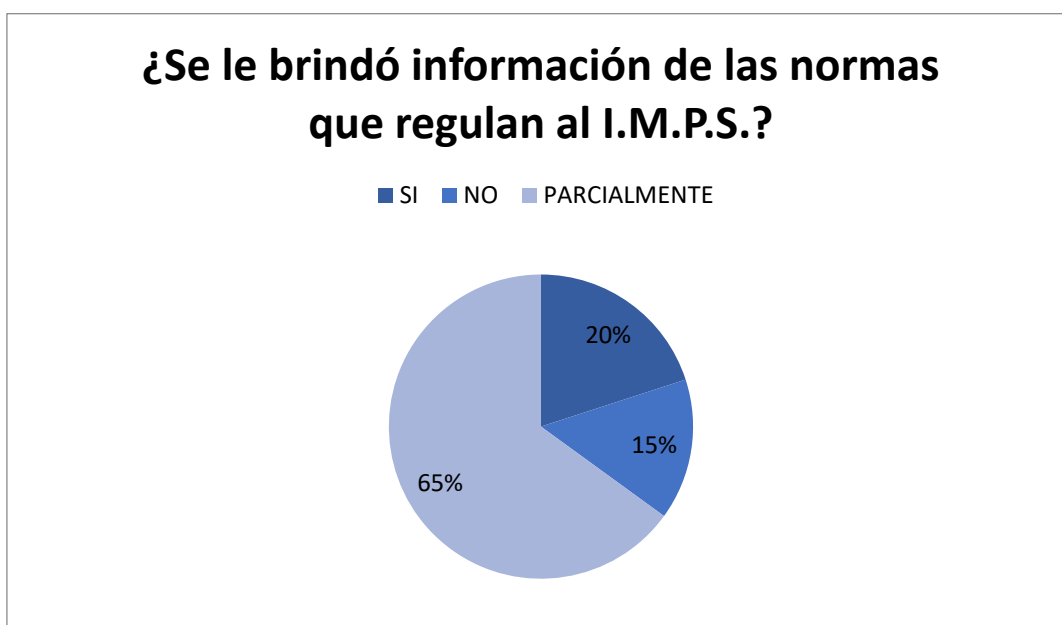


Gráfico 6 Inducción general. Información de normas que regulan al I.M.P.S  
Fuente. Investigación de Campo

De las personas encuestadas, el 65% manifestó que las normas que regulan la institución se le informaron de manera parcial, un 20% indicó que estas si le fue proporcionadas y el 15% restante expresó no haber recibido información acerca de las normas.

Análisis N° 7. Cantidad de respuestas: 20

2-A. ¿Se le dio a conocer normas internas de la institución (horario de ingreso y salida, tolerancia al ingresar, presentimos, computo de horas extras, horario de almuerzo, etc.)?

**Tabla 7**

Inducción general. Información de normas internas.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	14	70%
NO	2	10%
PARCIALMENTE	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente. Investigación de Campo

**¿Se le dio a conocer normas internas de la institución?**

■ SI ■ NO ■ PARCIALMENTE

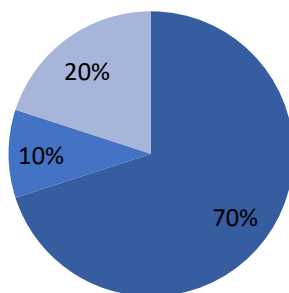


Gráfico 7 Inducción general. Información de normas internas.

Fuente. Investigación de Campo

Con respecto a esta pregunta el 70% de los encuestados brindó una respuesta afirmativa en relación a la información de las normas internas, el 20 % consideró que la información fue parcial y el otro 10% manifestó que no se le dio a conocer las normas internas.

Análisis N°8. Cantidad de respuestas N°20

2-B. ¿Se le dio a conocer la historia y objetivos institucionales?

**Tabla 8**

Inducción general. Historia y objetivos organizacionales.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	5%
NO	10	50%
PARCIALMENTE	9	45%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo.



Gráfico 8 Inducción general. Historia y objetivos organizacionales.  
Fuente. Investigación de Campo.

En relación al conocimiento de la historia y objetivos institucionales el 50% de los encuestados expresó que no se le otorgó dicha información en su ingreso, otro 45% manifestó que recibió de manera parcial esta información, mientras que el 5% restante afirmó haber recibido conocimiento de la historia y objetivos de la institución.

Análisis N°9. Cantidad de respuestas: 20

2-C. ¿Se le dio a conocer su estructura, su organigrama?

**Tabla 9**

Inducción general. Estructura- organigrama.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	9	45%
NO	11	55%
TOTAL	20	100%

Fuente. Investigación de Campo.

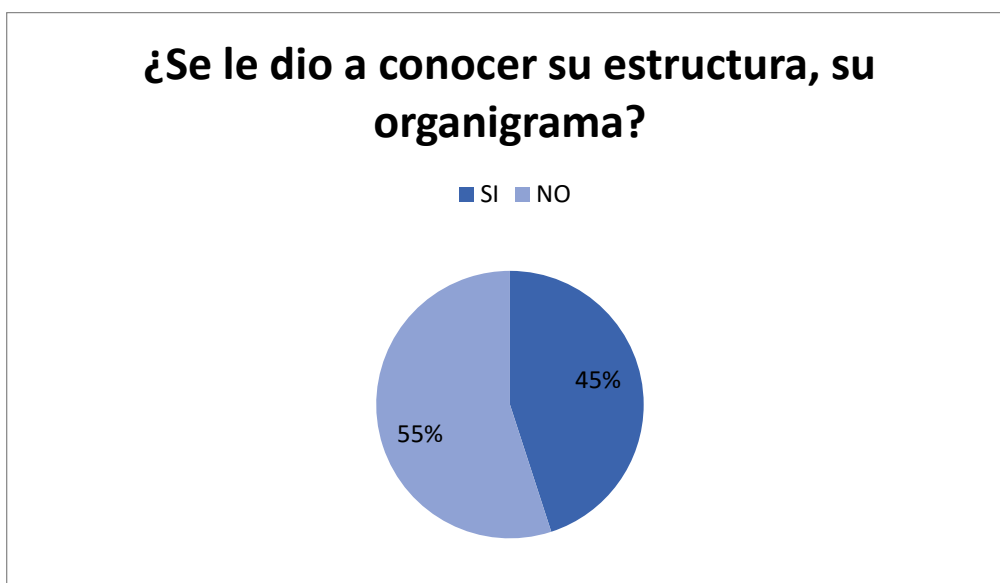


Gráfico 9 Inducción general. Estructura- organigrama.

Fuente. Investigación de Campo.

En esta pregunta el 55% de los encuestados indicaron que no se le dio a conocer la estructura ni el organigrama al ingresar a la institución, mientras que el 45% restante afirmó haber recibido esta información.

Análisis N°10. Cantidad de respuestas: 16

2-D. En caso de respuesta AFIRMATIVA en alguna de las preguntas referidas a los incisos: 2 / 2-A / 2-B / 2-C, este tipo de información se le brindó:

**Tabla 10**

Inducción general. Forma en que se brinda la información.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
MANERA VERBAL	10	62.5%
MANERA ESCRITA	6	37.5%
TOTAL	16	100%

Fuente: Investigación de Campo.

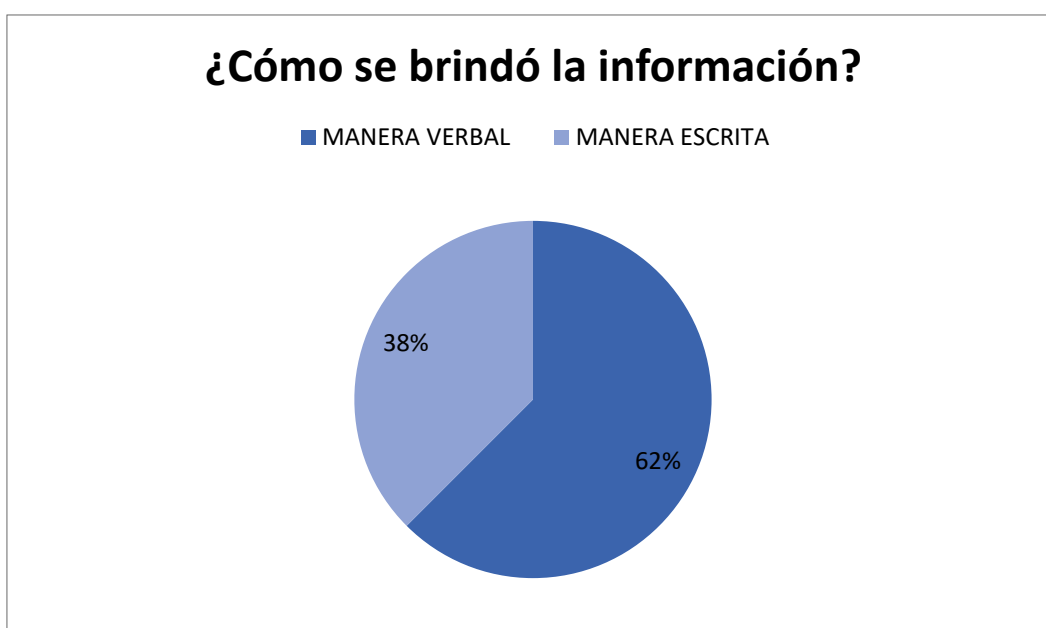


Gráfico 10 Inducción general. Forma que se brinda la información.

Fuente. Investigación de Campo.

Por las respuestas obtenidas en los incisos 2- A-B- C, se consultó si la información proporcionada fue de forma escrita o verbal, obteniendo un 62.5% de encuestas que expresan que dicha información fue dada de manera verbal, mientras que un 37.5% manifiestan haberla recibido por escrito.

Análisis N° 11. Cantidad de respuestas: 20

3. ¿Se le otorgó un manual de inducción?

**Tabla 11**  
Manual de Inducción

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	5	25%
NO	15	75%
TOTAL	20	100%

Fuente. Investigación de Campo.

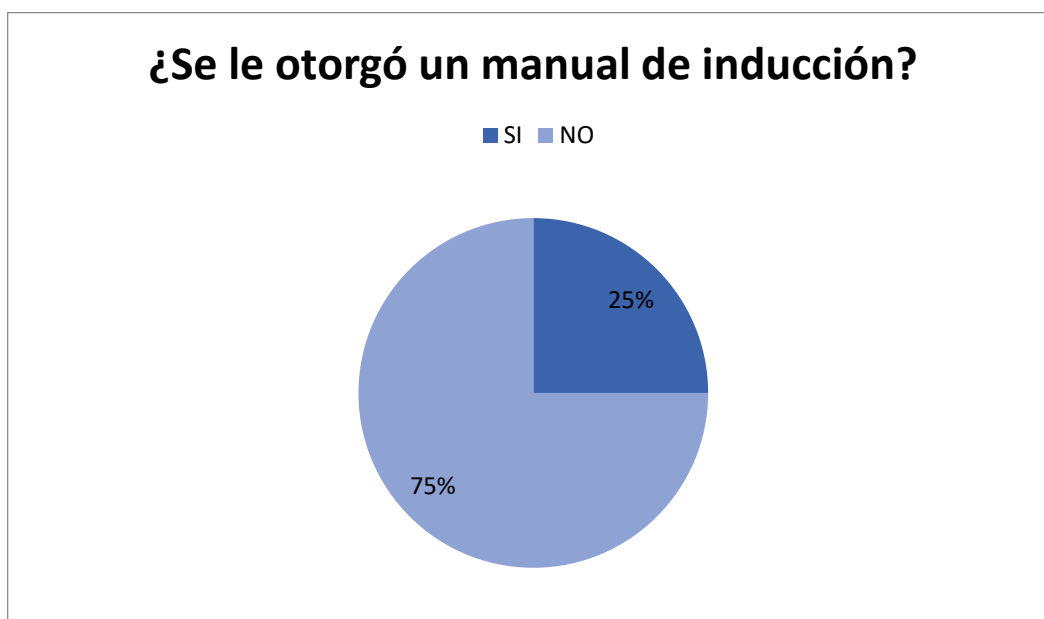


Gráfico 11 Manual de Inducción  
Fuente. Investigación de Campo.

Al consultar a los empleados si se les otorgó manual de inducción al ingreso un 75% respondió de manera negativa y el 25% restante afirmó haber recibido esta herramienta.

Análisis N°12. Cantidad de respuestas: 20

3-A. En caso de que la pregunta anterior sea afirmativa: ¿Le fue útil, el manual de inducción otorgado por el Instituto?

**Tabla 12**  
Utilidad de Manual de Inducción

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	16.7%
NO	2	33.3 %
PARCIALMENTE	3	50%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo.

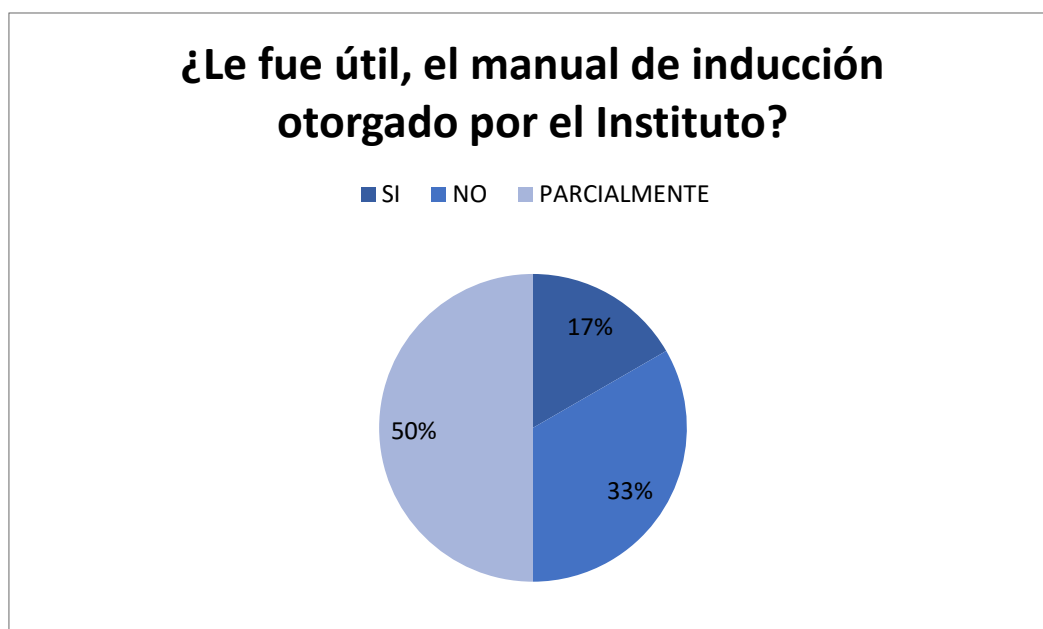


Gráfico 12 Utilidad de Manual de Inducción  
Fuente. Investigación de Campo.

Con relación a la pregunta anterior, si el manual proporcionado por la institución le fue útil, dando como resultado un 50% a los que parcialmente les fue útil, un 33.3% no lo consideraron útil y un 16.7 les resultó ventajosa la herramienta otorgada.



Análisis N°13. Cantidad de respuestas: 20

3-B. ¿Conoce si actualmente el Instituto cuenta con algún manual de Inducción?

**Tabla 13**  
Manual de inducción actual

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	5	25%
NO	15	75%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo.

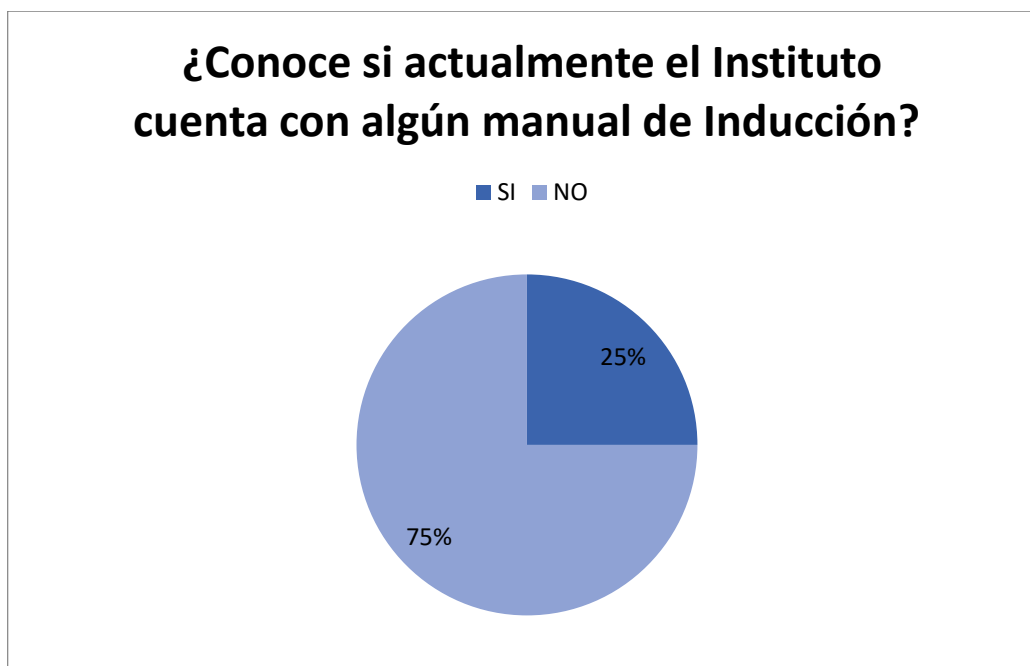


Gráfico 13 Manual de inducción actual  
Fuente. Investigación de Campo.

Al consultar a los encuestados sobre si tienen conocimiento acerca de si actualmente el instituto cuenta con un manual de inducción, el 75% respondió que no, mientras que el 25% restante contestó de manera afirmativa.

Análisis N°14. Cantidad de respuestas:20.

4. ¿Se le dio a conocer sobre los objetivos y funciones de la dirección/división donde ingresó?

**Tabla 14**  
Inducción específica. Objetivos y funciones de la división.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	12	60%
NO	2	10%
PARCIALMENTE	6	30%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo.

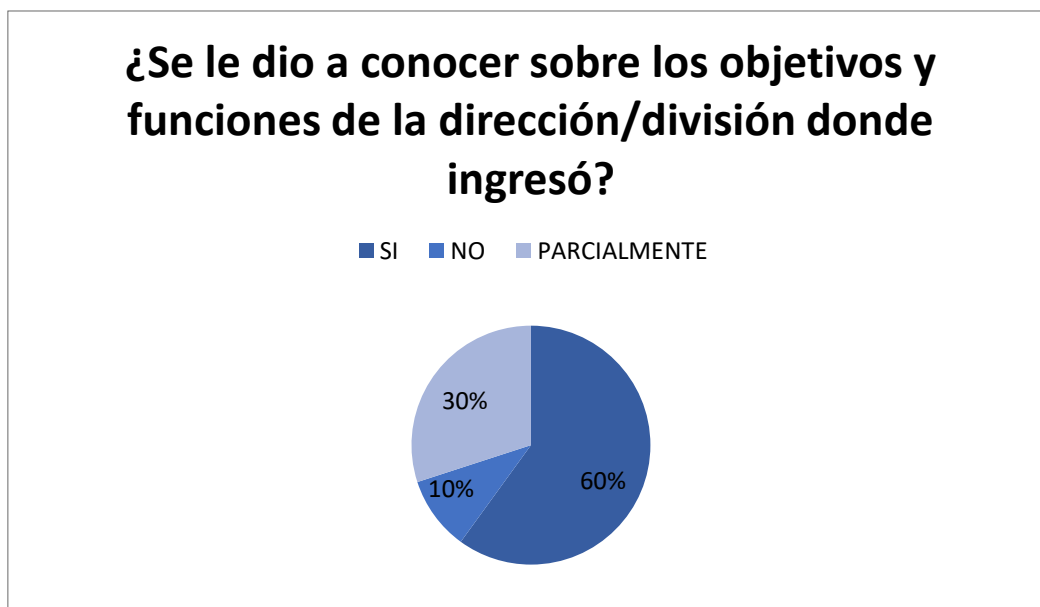


Gráfico 14 Inducción específica. Objetivos y funciones de la división.  
Fuente. Investigación de Campo.

Para conocer acerca de la inducción específica proporcionada se consultó sobre el conocimiento de los objetivos y funciones de la dirección/división donde ingresó, consiguiendo un 60% de respuestas afirmativas, un 30 % que manifestó conocer esta información de forma parcial y un 10% contestó de manera negativa.

Análisis N°15. Cantidad de respuestas:18

4-A. En caso de respuesta AFIRMATIVA en la pregunta anterior, los objetivos y funciones de la dirección/división, se le dieron a conocer...

**Tabla 15**

Inducción específica. Forma que se informó objetivos y funciones de la división.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
MANERA ESCRITA	4	22.2%
MANERA VERBAL	14	77.8%
TOTAL	18	100%

Fuente: Investigación de Campo.

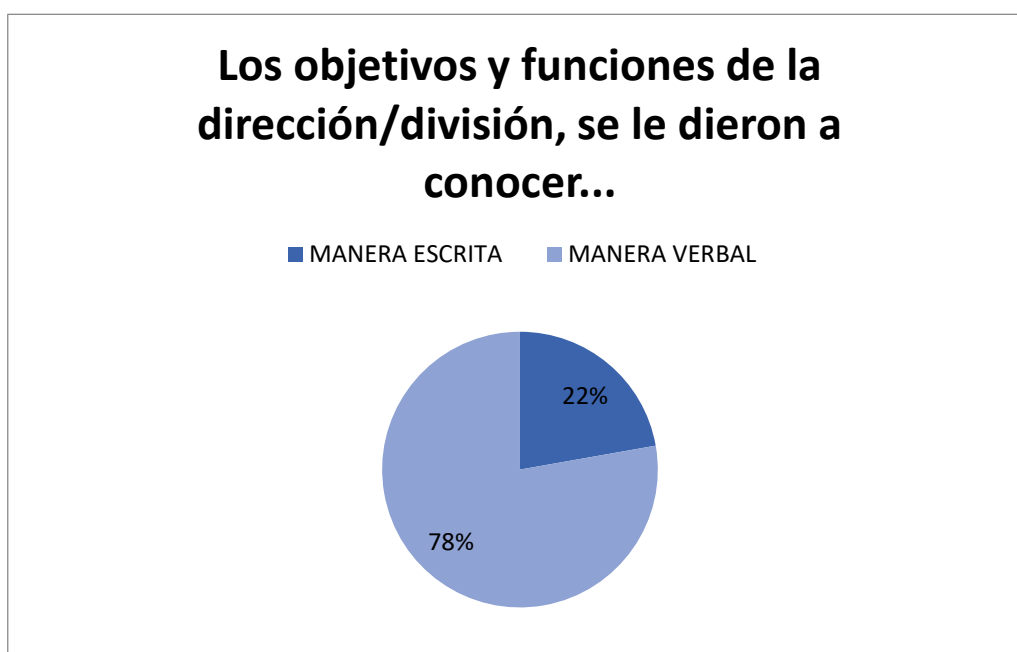


Gráfico 15 Inducción específica. Forma que se informó objetivos y funciones de la división.

Fuente: Investigación de Campo

En relación a la pregunta anterior el 77.8% de los encuestados manifestó haber recibido la información de los objetivos y funciones de la dirección / división de manera verbal y el 22.22% restante indicó que se le otorgó de manera escrita.

Análisis N°16. Cantidad de respuestas: 20

5. ¿Se le proporcionó información clara y precisa acerca de las tareas correspondientes a su puesto?

**Tabla 16**  
Inducción específica.  
Información de las tareas correspondiente al puesto

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	13	65%
NO	7	35%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo.

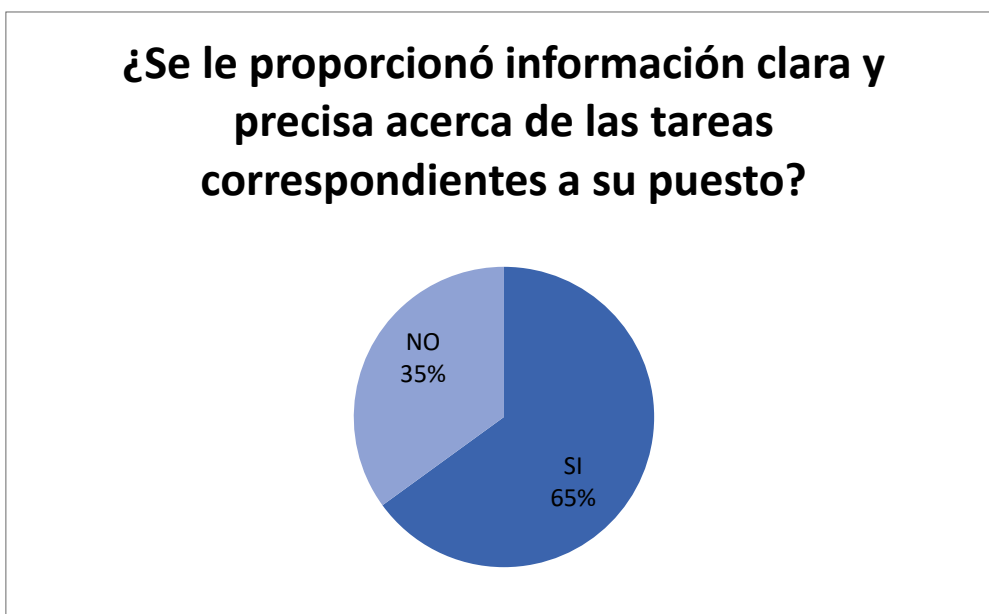


Gráfico 16 Inducción específica. Información de las tareas correspondientes al puesto.  
Fuente: Investigación de Campo.

En cuanto a la información recibida de las tareas que corresponden al puesto, el 65% de los encuestados indicó que le fue proporcionada de manera clara y precisa, en cambio el 35% contestó no haber recibido este tipo de información de esta forma.

Análisis N°17. Cantidad de respuestas: 14

5-A. En caso que la respuesta anterior sea afirmativa, responda la siguiente pregunta ¿Se la brindó un superior? ¿Se la brindó un compañero?

Tabla 17  
Inducción específica. Información del puesto por quien fue brindada.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
UN SUPERIOR	11	78.6%
UN COMPAÑERO	3	21.4%
TOTAL	14	100%

Fuente Investigación de Campo.



Gráfico 17 Inducción específica. Información del puesto por quién fue brindada.  
Fuente: Investigación de Campo.

Continuando con la pregunta anterior, el 78.6% de los encuestados expresaron haber recibido la información acerca de su puesto por parte de un superior y un 21.4% indicó que esta información fue brindada por un compañero.

Análisis N°18. Cantidad de respuestas:20

6. ¿Tuvo un compañero guía o referente formal a quien consultarle dudas acerca de su labor?

**Tabla 18**  
Compañero guía- normas formales

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	13	65%
NO	7	35%
TOTAL	20	100%

Fuente. Investigación de campo.

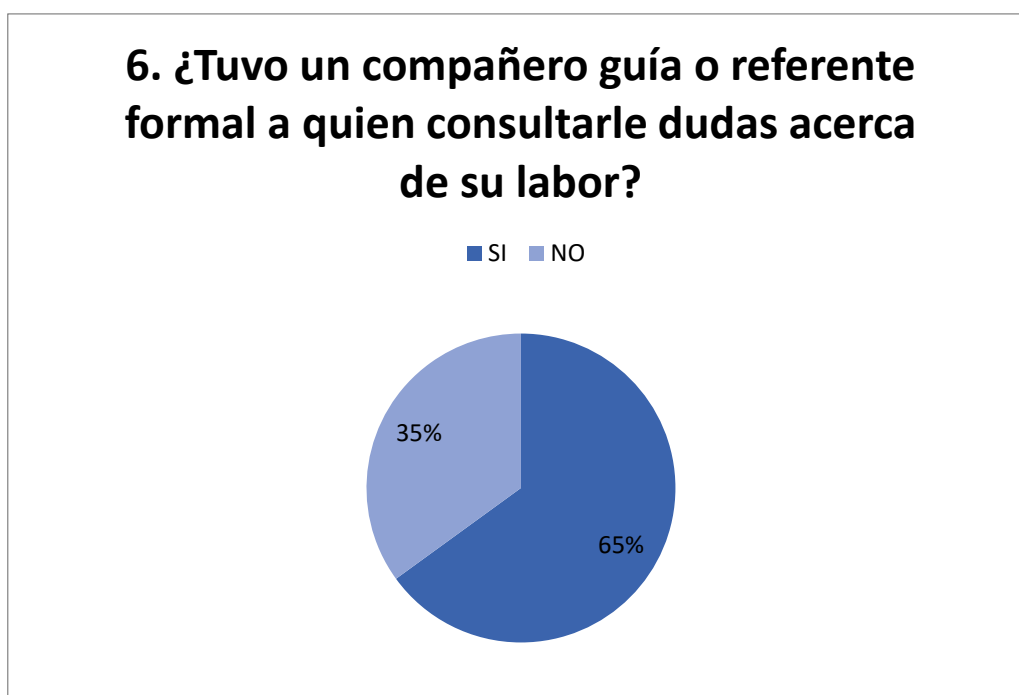


Gráfico 18 Compañero Guía - Normas formales

Fuente. Investigación de campo.

En cuanto al compañero guía se obtuvieron más respuestas positivas, 65% que tuvieron a un referente formal para consultar dudas acerca de su labor en el momento del ingreso.

Análisis N°19. Cantidad de respuestas: 20

6.A ¿Tuvo un compañero guía o referente formal a quien consultarle dudas acerca de normas generales de la institución?

**Tabla 19**  
Inducción específica. Compañero guía

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	15	75%
NO	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

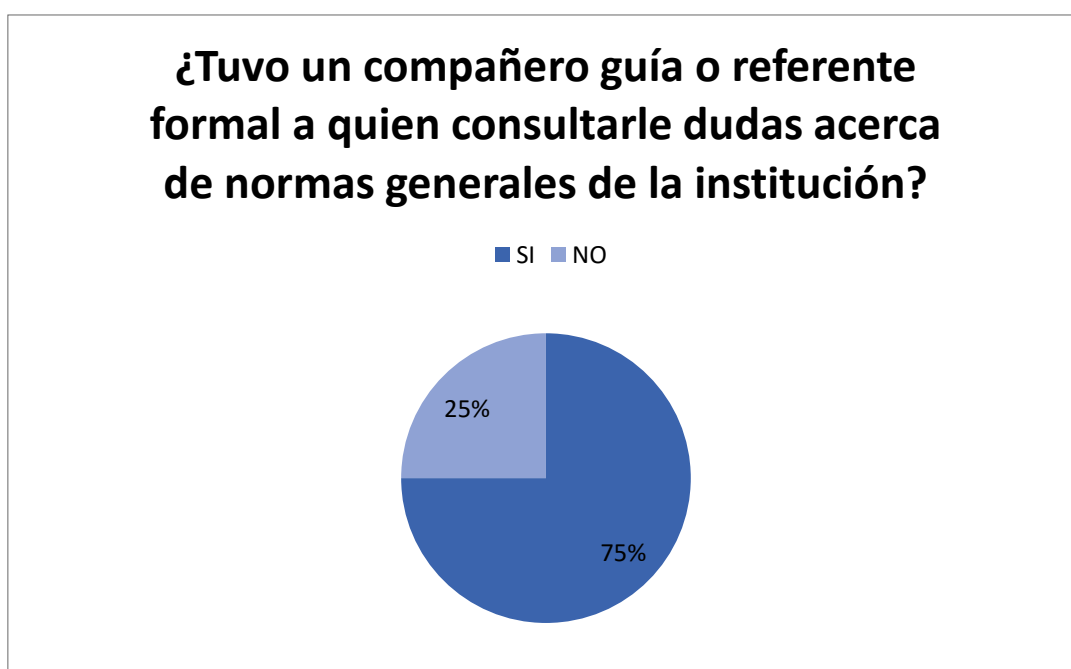


Gráfico 19 Inducción específica. Compañero guía.  
Fuente: Investigación de campo.

De los encuestados el 75 % expresó que tuvo un compañero guía o referente formal a quien consultarle dudas acerca de las normas generales de la institución, en cambio un 25% expuso no haber tenido este tipo de acompañamiento.

Análisis N°20. Cantidad de respuestas: 20

7. Dentro de los primeros tres (3) meses ¿Se le realizó un seguimiento acerca de su adaptación a la Institución, desde el área de RRHH?

**Tabla 20**  
Seguimiento. Realización de seguimiento de adaptación desde RRHH

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	5	25%
NO	15	75%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

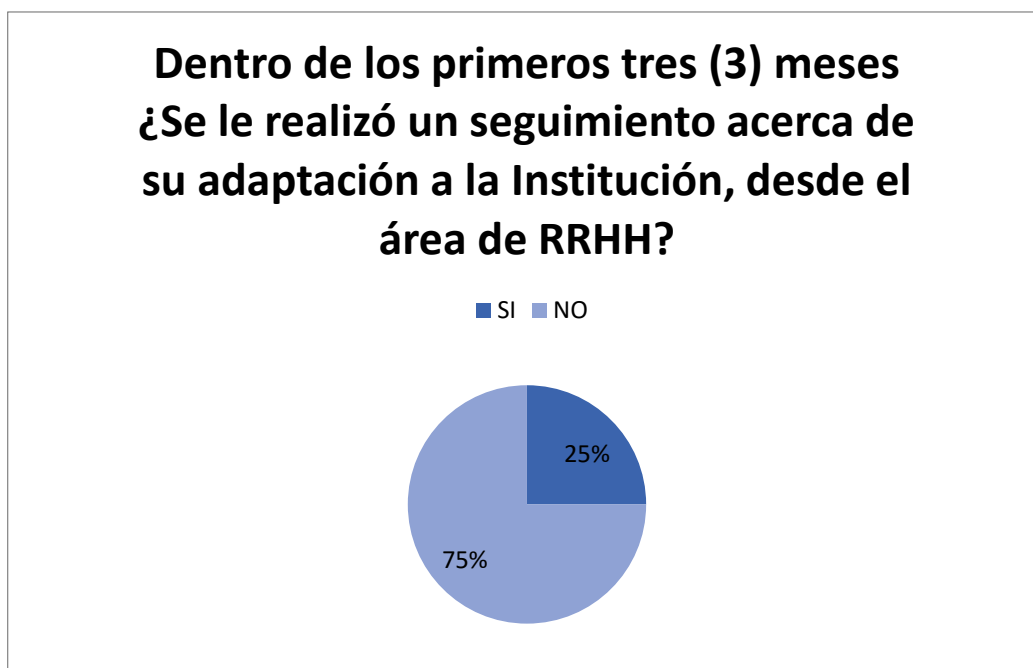


Gráfico 20 Seguimiento. Realización de seguimiento de adaptación desde RRHH  
Fuente: Investigación de campo.

A modo de conocer el cumplimiento de la última etapa del proceso de inducción proporcionado se consultó si dentro de los primeros 3 meses el encuestado recibió un seguimiento acerca de su adaptación al instituto, desde el área de RRHH, obteniendo un 75% de respuestas negativas y un 25% de respuestas afirmativas.



Análisis N°21. Cantidad de respuestas: 20

7-A. Dentro de los primeros tres (3) meses ¿Se le consultó en alguna ocasión, de manera formal desde el área de RRHH, cómo se sentía?

**Tabla 21**  
Seguimiento. Consulta de manera formal desde RRHH

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	5%
NO	19	95%
TOTAL	20	100%

Fuente. Investigación de Campo.

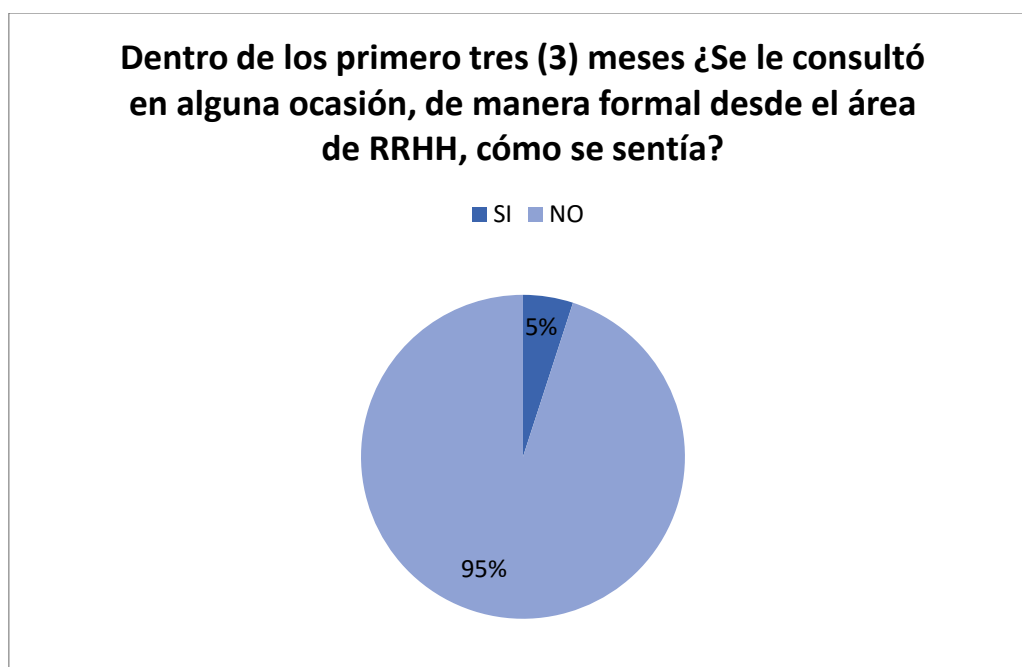


Gráfico 21 Seguimiento. Consulta de manera formal desde RRHH,  
Fuente. Investigación de Campo.

Continuando con la etapa antes mencionada, se consultó si en alguna ocasión de manera formal desde el sector de RRHH se le preguntó cómo se sentía, respondiendo el 95% de los encuestados no haber tenido este tipo de consulta y el 5% restante que si la tuvo.

Análisis N°22. Cantidad de respuestas: 20

8. Durante los primeros tres (3) meses ¿Considera que se le brindaron las herramientas suficientes para una satisfactoria integración?

**Tabla 22**  
Seguimiento. Herramientas para una satisfactoria adaptación.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	11	55%
NO	9	45%
TOTAL	20	100%

Fuente. Investigación de Campo.

**Durante los primeros tres (3) meses  
¿Considera que se le brindaron las  
herramientas suficientes para una  
satisfactoria integración?**

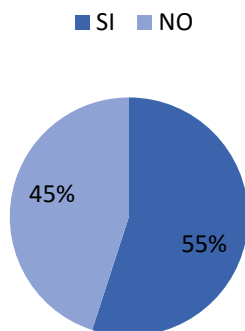


Gráfico 22 Seguimiento. Herramientas para una satisfactoria adaptación.  
Fuente: Investigación de Campo.

En esta pregunta el 55% de los encuestados consideraron que en los primeros tres meses se les brindaron las herramientas suficientes para una satisfactoria integración, mientras que el 45% restante expresó lo contrario.

Análisis N°23. Cantidad de respuestas: 20

8-A. Durante los primeros (3) meses: ¿Considera que se le brindó la información necesaria para un acorde desempeño laboral?

**Tabla 23**  
Seguimiento. Información desempeño laboral.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	13	65%
NO	7	35%
TOTAL	20	100%

Fuente. Investigación de Campo.

**Durante los primeros (3) meses:  
¿Considera que se le brindó la  
información necesaria para un acorde  
desempeño laboral?**

■ SI ■ NO

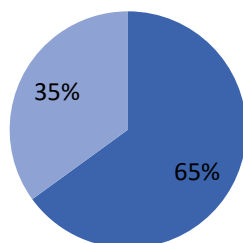


Gráfico 23 Seguimiento. Información desempeño laboral.  
Fuente. Investigación de Campo.

Ante esta pregunta el 65% de los encuestados manifestaron que durante los primeros tres meses se le brindó la información necesaria para un acorde desempeño laboral, en cambio un 35% consideró que la información proporcionada no fue la necesaria.

Análisis N°24. Cantidad de respuestas: 20

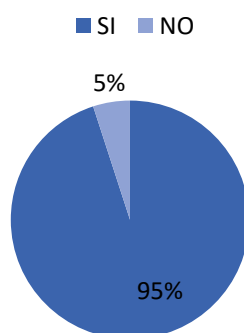
9. ¿Le parece importante que en las organizaciones se realicen procesos de Inducción, de manera formal y ordenado, al nuevo personal?

Tabla 24  
Importancia del proceso de Inducción

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	19	95%
NO	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo.

**¿Le parece importante que en las organizaciones se realicen procesos de Inducción, de manera formal y ordenado, al nuevo personal?**



*Gráfico 24 Importancia del proceso de Inducción.  
Fuente. Investigación de Campo.*

A modo de conocer la opinión de los encuestados respecto a la importancia de la implementación de un proceso formal de inducción, el 95% expresó que le parece importante la realización del mismo, mientras que el 5% no lo consideró importante.

10. En el siguiente apartado se solicitó que brinden sugerencias o comentarios para incorporar en un manual de inducción y/o en el proceso de inducción en general.

- ✓ Con el objetivo de capitalizar la iniciativa y experiencias previas del ingresante, y si es política de la Empresa/Institución, informarle clara y enfáticamente que tiene permitido hacer todo tipo de sugerencia a través de su superior inmediato, respecto a los procesos y métodos empleados.
- ✓ Al ingresar a la institución si mal no recuerdo me dieron el contrato, un manual con una breve reseña y artículos del convenio, pero en si el funcionamiento general de la institución (funcionamiento interno) de las diferentes áreas, aunque me presentaron a mis compañeros lo fui deduciendo con el paso del tiempo, pero hay mucha información acerca de la institución, de cómo presta su servicio ante todo que aun desconozco. Con respecto al compañero guía puse que no porque creo que consultar o pedir ayuda a mi compañera o superior no es a lo que apunta la pregunta, por lo cual no se me designo. Por qué no creo que este implementado, por último, con respecto al cómputo de hs. extras, computo de minutos de llegadas tarde, lo consulté con mis compañeros porque la información fue parcial y de manera verbal. Sería muy útil limar todos los detalles que surjan de las encuestas y proponer un manual que colabore con las mismas para el ingreso a la institución del personal nuevo, como así también para consulta de quienes ya están.-
- ✓ Considero importante que toda información que se le proporciona al empleado al momento de su ingreso quede plasmada de manera escrita para que de esta manera en caso de alguna duda pueda recurrir a ello. De este modo, creo que es importante que el manual de inducción sea un documento completo para que pueda ser útil y cumplir una buena función. Considero que para el cuidado del medio ambiente que el mismo debe ser otorgado de manera digital y en lo posible unos días antes de su ingreso al IMPS para que pueda ser leído previamente e ir conociendo de antemano a la Institución.
- ✓ Considero que este trabajo llevado a la práctica es formidable! Realmente cuando yo ingrese, hace casi 15 años, no había área de RRHH, cualquier

herramienta brindada con exactitud es de gran ayuda y si es por escrito aún mejor. Éxitos!!

- ✓ De acuerdo a mi experiencia, sería bueno que el manual de inducción incorpore el o los objetivos/s primordiales de la empresa u organismo ya que en el caso del IMPS muchas veces no se tiene claro que el objetivo principal es el área previsional. Esto puede deberse a que a la vista de todos el IMPS resalta por las prestaciones o su área de turismo a través de Melewe. También de incorporar la organización interna y las funciones ya que esto también en ocasiones no es claro. Sobre todo, en un organismo como el IMPS que cada cierto período cambia sus autoridades y por ende cambian algunas cosas.
- ✓ Considero importante la incorporación de toda la información correspondiente a las herramientas con las que cuenta el compañero que ingresa, para sentirse cómodo y acompañado en su proceso de aprendizaje (ej.: acceso al Administrador general, momentos privados con RRHH, organigrama, derechos y garantías que posee allí adentro como trabajador, etc.). Ahora bien, no sé si lo que voy a agregar es algo que se puede incorporar en un manual de inducción, pero considero importante exponerlo, quizás es de alguna ayuda. Tal como nos informaron Uds., este procedimiento tiene como primer objetivo el beneficio de ambas partes, es decir, del nuevo empleado y de la institución, razón por la cual considero necesario que el empleado ingresante sienta que le importa al Instituto, y para esto, y como experiencia personal, se debería atender, y de ser necesario regular, el vínculo que se forma con los superiores. Muchas gracias por el espacio. Éxitos!
- ✓ Considero en particular que a la institución le falta desarrollar ampliamente el sector de RRHH y con ello todas las políticas, funciones y actividades que conlleva la gestión de los RRHH. la inducción es un primer paso de una de las actividades a desarrollar que al igual que el resto de las funciones y actividades no se están llevando a cabo en la institución.
- ✓ Yo ingresé hace casi 25 años a trabajar y no se acostumbraba a explicar las tareas por escrito, usar manuales ni mucho menos tener un sector de RRHH que se involucre con el personal y se ocupe de su bienestar en el lugar de

- trabajo. Me parece muy interesante que eso se haga ahora y que se pueda avanzar en la organización de las tareas de cada persona de una institución.
- ✓ Si fuera posible, quizás que cada sector cuente con una sección propia en el manual para sus empleados, con consideraciones referentes a sus tareas y que no necesariamente aplican a los otros sectores
  - ✓ PRINCIPALMENTE QUE SE LE DE A CONOCER A LA PERSONA TODO LO REFERENTE A LA INSTITUCIÓN. PREFERENTEMENTE POR ESCRITO QUE SE REALICE UN SEGUIMIENTO DE INTEGRACIÓN TANTO CON SUS COMPAÑEROS DE DIVISIÓN COMO CON EL RESTO DE LOS EMPLEADOS DEL IMPS.
  - ✓ Sinceramente, hay algunas cuestiones puntuales que NO recuerdo. En esa época se hablaba lo justo y necesario, recuerdo haber elevado un reclamo particular por el salario de mi hija menor de 4 años y se tomó que tenía apuro por cobrar. Luego de ese antecedente se le pagó al resto de mis compañeros ese concepto. Descanso en el hecho que fue un beneficio para TODOS y NO solo a nivel personal como se creyó en su momento.
  - ✓ Creo que es conveniente desde RRHH hacer el seguimiento de cómo se siente la persona en su puesto de trabajo, relación con pares, si se encuentra motivado y alineado con los objetivos del puesto que realiza.
  - ✓ Considero importante poder desarrollar con mayor énfasis el manual de inducción, incorporando más historia del lugar de trabajo, el organigrama para saber a quién recurrir, evaluaciones trimestrales de los nuevos ingresos por parte de RRHH, y me parece importante poder dar a conocer de manera escrita al nuevo empleado cuales van a ser sus tareas y conocer también las misiones y funciones de su dirección.

### Anexo III- Entrevista a la Dirección de Recursos Humanos

Rocío y Virginia: Presentación. En la siguiente entrevista queremos conocer cómo es el proceso actual de inducción en el I.M.P.S., por eso solicitamos que nos comenten cómo hacen para realizarlo: el momento en el que se da el inicio del proceso, los elementos que se le entregan al nuevo trabajador, si se realiza algún tipo de presentación general, si se lleva a cabo un seguimiento formal de la persona durante sus primeros meses acerca de la manera que se integra la persona a la institución, el momento en que se da por finalizado el proceso. Comentar toda información necesaria que se considere agregar.

Entrevistada: Si bien el proceso de inducción formalmente comienza al ingreso del trabajador, durante el proceso de reclutamiento y selección ya se informan cuestiones básicas del trabajo que luego se refuerzan con el manual de inducción que tiene la institución, no sabríamos decirles bien desde que año se aplica el mismo, creemos que aproximadamente desde la creación de la Dirección de Recursos Humanos en el año 2013. El manual de inducción se actualiza en cada ingreso.

Una vez recibidos los resultados del examen pre-ocupacional se cita a la persona para ingresar a trabajar. Lo primero en hacer cuando la persona ingresa es solicitar documentación para la elaboración del legajo personal, además solicitamos que completen formularios de datos en carácter de declaración jurada. En esa primera instancia, se firma la documentación de ingreso, contrato, constancia de AFIP, dando el tiempo necesario para que la persona pueda leer la documentación entregada, y generando el espacio para que consulte dudas. Se le entrega el manual de inducción y se da una breve reseña de lo que contiene, haciendo foco en los temas presentismo y licencias que es lo más frecuente en administración central. Hasta hace un tiempo se le explicaba dónde y cómo realizar el alta en la obra social, y abrir la cuenta sueldos, actualmente ambos procedimientos se hacen desde la institución por lo cual debería readecuarse la explicación dada, simplemente informando que obra social y que banco es el que se tiene. Por otro lado, se entrega la credencial de la ART, explicando la forma de proceder ante accidentes de trabajo y dejando constancia escrita de dicha notificación.



Anexo al manual de inducción se entregan los contactos de mail de todo el personal de administración central y demás dependencias, para que la persona tenga una familiarización con los sectores de la institución, y nombres de todo el personal. Luego se procede a la toma de huellas para que pueda fichar, explicando cómo se utiliza el reloj e indicando la ubicación de los mismos. Finalmente se recorre el edificio, presentando a la persona por todos los sectores de la institución. Una vez finalizada la presentación lo acompañamos al sector correspondiente y lo dejamos con el superior inmediato, para este momento ya se tiene listo el espacio y elementos informáticos que necesitará la persona, mail y cuenta de skype y todo sistema que utilice según el sector y solicitud del jefe y/o director.

Rocío y Virginia: ¿Cuándo fue la última inducción realizada?

Entrevistada: La última inducción realizada se realizó con el ingreso de contaduría a fines de octubre de 2019.

Rocíos y Virginia: ¿Hay una persona de RRHH designada a realizar el proceso?

Entrevistada: Formalmente no hay una persona designada para realizar la tarea, si bien la mayoría de las veces la realiza una sola persona, la idea en Recursos Humanos es que cualquiera de las personas que estamos en el sector pueda realizar la tarea.

Rocío y Virginia: ¿Se designan compañeros guías/referentes durante el proceso?

Entrevistada: No se asigna compañeros guía, al menos no formalmente.

Rocío y Virginia: ¿Se entrega material digital?

Entrevistada: El material entregado es impreso. El manual de inducción se actualiza con cada entrega, se verifica si toda la información que está allí es actualizada en general lo referente a licencias e información que deriva del estatuto queda intacta, cambiaron el último tiempo el tema horario, presentismo, trámites de obra social y trámites en el banco. No se entrega descripción de puesto, porque es un proceso que se empezó alguna vez por otro sector, pero nunca se terminó.

Entrevistada: Personalmente, soy consciente que la inducción es un proceso y en la institución no hay una formalización del mismo, se toma como una instancia de ingreso y en general más que la evaluación de desempeño a los 3 meses de prueba y cada vez que hay que renovar la contratación no se realiza como seguimiento al empleado, la devolución de la evaluación solicitamos que la realice directamente el superior, quizás es una cuestión muchas veces de la cultura interna también, donde en general, lo urgente desplaza lo importante, y muchas veces la falta de tiempo o de personal, no permite poner el foco en estas cuestiones.

Pacheco Virginia – Villagra Rocío

Anexo IV: Manual de Inducción Actual.



**INSTITUTO  
MUNICIPAL  
DE  
PREVISIÓN  
SOCIAL**

---

**MANUAL DE INDUCCIÓN  
PARA EL PERSONAL**

## Palabras de Bienvenida

Desde el Instituto Municipal de Previsión Social, le damos la bienvenida a nuestro servicio y le felicitamos por habernos escogido, ya que desde hoy pertenece a la gran familia de la caja previsional de los empleados municipales de Neuquén.

### I. Presentación

Este Manual de Inducción pretende ser un eje de apoyo a los nuevos agentes que ingresen al Instituto. Queremos destacar que asimismo éste fue creado con la perspectiva de cumplir una función de acompañamiento y de facilitarles información para la persona que se incorporará. Junto al ingresante nos encontraremos desde la Dirección de Recursos Humanos para brindar un asesoramiento y lograr una familiarización lo más adecuada posible con su nuevo trabajo.

Este Programa ha sido diseñado metodológicamente para apoyar el aprendizaje básico de cuestiones referentes a derechos y obligaciones con las que usted cuenta como miembro de esta Institución. Como así también, ofrecer una guía de procedimientos a tener en cuenta a la hora de solicitar y o gestionar trámites internos de la Organización.

### II. RESEÑA HISTORICA

El Instituto Municipal de Previsión Social del Neuquén es la Caja Previsional Municipal. Se rige bajo la Ordenanza N° 11.633 con Personería Jurídica e individualidad económica, financiera y administrativa, como ente autárquico de la Municipalidad de la Ciudad de Neuquén. Su creación data del año 1958, cuando por Decreto N° 31/58 el Concejo Deliberante de la Ciudad de Neuquén sanciona las Ordenanzas N° 24 y 42 dando así comienzo a la Institución y a la forma y conformación de la Junta que la administraría.

Cabe destacar que el personal de Práctica Rentada se rige bajo el Decreto 0996/09 régimen propio de la Administración Municipal-.

### III. TRAMITES PERSONALES

Al ingresar en la Institucion, se le entregará la siguiente documentacion a presentar en distintas entidades de manera personalizada:

- ✓ **Certificado de Obra Social:** Debe dirigirse a la Obra social del Instituto de Seguridad Social del Neuquen (Buenos Aires 353 Neuquén Horario de atención de 07:30 am a 13:30 pm), con copia del contrato y copia de D.N.I para dar de alta la misma. El certificado de Obra Social, deberá presentarse en ISSN, cada vez que se realiza una renovación de contrato (es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos confeccionarlo y entregarlo al empleado en tiempo y forma). Una vez que se realice el pase a planta permanente del empleado, se otorgará una certificado de obra social definitivo.
- ✓ **Nota de Apertura de Caja de Ahorro:** Debe dirigirse a la sucursal del Banco Hipotecario (Av. Argentina N° 79 Neuquén 0299 4491000), con copia del contrato y copia de D.N.I para dar de alta la misma.

### IV. Procedimientos:

Se debe tener en cuenta una serie de pasos a cumplimentar al gestionar tareas como por ejemplo:

- **Registro de Huella Digital:** En el horario de Ingreso y Salida se debe recordar registrar la huella, esperando la confirmacion del acceso correcto de la misma. En el caso de olvido u imposibilidad de hacerlo se solicita se le notifique al Jefe inmediato, para que el mismo pueda remitir dicha informacion a la Direccion de Recursos Humanos.
- **Presentacion de Certificados médicos:** En el caso de ausencia por enfermedad se solicita comunicar al Jefe inmediato, o en su defecto a la Dirección de Recursos Humanos en el transcurso de la mañana. Asi también, presentar el certificado hasta dentro de las 48 horas transcurridas la ausencia. El mismo debe contar con el detalle del centro médico, fecha de emisión, nombre y dni del paciente, diagnóstico y sello (con nro. de matricula) del profesional.

- **Solicitud de Licencias:** En primera instancia, se debe comunicar la inquietud al jefe inmediato, quien a posteriori enviará un email, con una antelación no menor a 48 horas, detallando los días y la licencia a gozar a la Dirección de Recursos Humanos.  
([rrhh@imps.org.ar](mailto:rrhh@imps.org.ar) [mllambi@imps.org.ar](mailto:mllambi@imps.org.ar); [shinojosa@imps.org.ar](mailto:shinojosa@imps.org.ar); [rvillagra@imps.org.ar](mailto:rvillagra@imps.org.ar) ).

## V. Jornada Laboral

La Jornada laboral se llevará a cabo en las instalaciones y en el horario propio del área municipal asignada, cumplimentando siete horas en total, de Lunes a Viernes de 8 hs. a 15 hs. con una tolerancia de 15 (quince) minutos. La sumatoria de los minutos de tardanza de todo el mes (contados a partir de las 8:16) que supere los 30 (treinta) minutos, dará lugar a la pérdida del concepto de Asistencia perfecta y puntualidad (presentismo), establecido en el Art. 48, Capítulo XIV de la Ordenanza 7694/96, Anexo II.

## VI. ROPA DE TRABAJO

Se les hará entrega de uniformes dos veces por año, uno en la temporada de invierno y otro en la de verano. Los mismos consistirán de:

Para Mujeres:

- Pantalón
- Blazer

Para Hombres:

- Pantalón
- Camisa
- Sweater o Saco

## VII. LICENCIAS

**A. LICENCIAS ORDINARIA PARA DESCANSO ANUAL** (Ord 7694/96 Anexo I, Art N°33):

La licencia por descanso anual se determina de conformidad con la antigüedad que registre el agente al 31 de diciembre del año al que corresponda otorgarla.

Se computa por días hábiles de acuerdo a la siguiente escala:

a) de doce (12) días cuando la antigüedad del agente comprendido en el presente Estatuto sea de un año calendario.

b) Por cada año de antigüedad que exceda el primer año, la licencia se incrementará en un (1) día hábil, hasta un máximo de treinta (30) días hábiles. Siendo indispensable destacar que en el caso de no contar con la antigüedad mínima de un año, corresponderá el proporcional de la misma.

## **B. LICENCIAS ESPECIALES PARA TRATAMIENTO DE SALUD, MATERNIDAD Y ADOPCION DE HIJOS MENORES:**

1) Para tratamiento de salud (Ord 7694/96 Anexo I, Art N°41):

Cuando exista enfermedad de larga o corta duración, enfermedad profesional o accidente de trabajo, que ocasione al agente impedimento para prestar normalmente las tareas asignadas, se le concederá licencia en la forma y en las condiciones establecidas en los artículos siguientes:

2) POR MATERNIDAD Y ADOPCIÓN (Ord 7694/96 Anexo I, Art N°50; modificación Ord 1136. Art n° 1):

- La licencia por maternidad será en todos los casos de ciento veinte (120) días corridos; pudiendo optar la agente por tomar treinta (30) días corridos antes y noventa (90) días corridos después del mismo.
- Si se produjese nacimiento prematuro, antes de que la agente comenzara a usufructuar la licencia por maternidad, deberán otorgársele ciento veinte (120) días corridos.
- Si se produjese nacimiento múltiple, el período de licencia por maternidad será ampliado en quince (15) días corridos al fijado en el Artículo 51º).
- Si se produjese defunción fetal habiendo transcurrido ciento ochenta (180) días de embarazo, la licencia post-parto será de cuarenta y cinco (45) días corridos.
- Licencia por adopción: La licencia por adopción será de sesenta (60) días corridos con goce de haberes y le corresponderá a la agente que se le haya otorgado la tenencia de uno o más niños de hasta 7 años de edad, a partir del momento en que la autoridad judicial o administrativa competente notifique a ésta, del otorgamiento de la guarda, con vistas a la futura adopción. Para hacer uso de este

beneficio, la agente deberá acreditar, con certificación expedida por Institución Oficial actuante.

### 3) ATENCIÓN DE HIJOS MENORES (Ord 7694/96 Anexo I, Art N°59):

Atención de hijos menores: En caso de fallecimiento del cónyuge del agente, que tenga hijos menores de seis (6) años de edad, se otorgarán diez (10) días corridos de licencia sin perjuicio de la licencia que le corresponda por duelo. La justificación del presente artículo se extiende a la guarda con fines de adopción de menores de seis (6) años, y también a los casos del hombre y la mujer, cualquiera fuera la situación legal de ambos, que de acuerdo a las leyes, convivieren públicamente en aparente matrimonio.

### C. LICENCIAS EXTRAORDINARIAS:

#### 1 - Por desempeño de funciones en organismos estatales

(Ord 7694/96 Anexo I, Art N°60):

El personal de Planta dependiente de la Administración Municipal, que fuera designado para desempeñar funciones en el Estado Nacional, Provincial o Municipal, tendrá derecho a retener el cargo presupuestario sin percepción de haberes mientras dure esa función. Esta licencia será dispuesta por el órgano ejecutivo, debiéndose reintegrar dentro de los treinta (30) días corridos inmediatos posteriores a la finalización del mandato. El alta de haberes se realizará a partir del día del reintegro a sus funciones.

#### 2 - Por exámenes (Ord 7694/96 Anexo I, Art N°61):

Se concederán con goce íntegro de haberes, por cinco (5) días hábiles o fracción menor, a elección del agente que curse estudios en las Universidades Estatales o Privadas autorizadas, y por cada materia que deba rendir examen parcial o final en los turnos autorizados, debiendo presentar certificación emanada de la autoridad universitaria que corresponda. Esta licencia no podrá exceder de un total de treinta (30) días hábiles por año.

Por dos (2) días hábiles y hasta un máximo de doce (12) días hábiles por año, a los agentes que cursen estudios regulares o libres en establecimientos secundarios o técnicos, Nacionales, Provinciales o incorporados a éstos, por cada examen final de materia que deban rendir, debiendo presentar certificación emanada de la autoridad de la institución educativa que corresponda.

#### 3 - Por matrimonio (Ord 7694/96 Anexo I, Art N°62):

- Desde el día de su ingreso el agente tendrá derecho a diez (10) días hábiles de licencia con goce íntegro de haberes para contraer



matrimonio conforme a las leyes argentinas, debiendo en ese caso acreditar dentro de los treinta (30) días hábiles posteriores, tal circunstancia mediante el acta de matrimonio respectiva. Esta licencia podrá adicionarse a la Licencia ordinaria.

- El agente Municipal tendrá derecho a un (1) día de licencia por cada hijo que contraiga matrimonio.

4- Por razones particulares (Ord 7694/96 Anexo I, Art N°65):

Para la atención de asuntos particulares, ponderando la autoridad competente los motivos invocados por el agente y siempre que las necesidades de servicio lo permitan, podrá concederse licencia sin goce de haberes por un término no superior a un (1) año, prorrogable por única vez por otro año.

No podrá usufructuar este beneficio más de una vez cada cinco (5) años.

Para poder hacer uso de esta licencia, el agente deberá poseer una antigüedad municipal no inferior a tres (3) años continuos. Asimismo, cuando el agente se encuentre, o haya hecho uso durante el año de licencias sin goce de haberes, gozará de la licencia ordinaria por descanso anual en forma proporcional al tiempo trabajado.

El agente en uso de licencia sin goce de haberes, podrá reintegrarse antes del vencimiento del plazo acordado. En este caso deberá solicitar por escrito a su Jefe inmediato el reintegro a sus tareas, quien le informará el día que deberá tomar nuevamente posesión del cargo. Si al vencimiento del término de la licencia acordada, el agente no se reintegrara se lo considerará incurso en abandono de servicio. Los Jefes serán responsables directos en toda omisión en tal sentido y pasible de las sanciones pertinentes.

6) Por atención de familiar enfermo (Ord 7694/96 Anexo I, Art N°67):

a) Al personal Municipal se le concederá licencia de hasta treinta (30) días corridos, continuos o alternados, por año calendario, con goce de haberes, para la atención de familiar enfermo siempre y cuando:

a.1) Si el agente indispensablemente debe consagrarse a la atención personal de sus padres, cónyuge e hijos (parientes de primer grado de consanguinidad) o a quienes esté legalmente obligado a prestarle asistencia.

a.2) Si dichas personas padecen de una enfermedad que les impida valerse por sí mismas o deban guardar reposo que justifique la asistencia del agente.

- a.3) No exista otro agente Municipal que haciendo uso de esta licencia, efectúe la tarea de asistencia del mismo familiar.
- b) Previo al otorgamiento de esta licencia, interviene la Dirección de Medicina Laboral.
- c) Esta licencia podrá ser ampliada hasta un (1) año sin goce de haberes.

Para el caso de que el familiar enfermo, padres, cónyuge e hijos (de primer grado de consanguinidad), padezca una enfermedad terminal que le impida valerse por si mismo, y el agente fuere la única persona para asistirlo, debidamente justificado por el Área de Medicina Laboral, se le podrá conceder con goce de haberes, ampliación de la licencia establecida en el inciso a) del Artículo anterior, previa autorización por resolución de autoridad competente y hasta tanto el área de medicina laboral lo determine.

7) Por actividades deportivas (Ord 7694/96 Anexo I, Art N°69):

Cuando el agente, como consecuencia de sus actividades deportivas, sea designado para intervenir en eventos deportivos reconocidos y acreditados, en carácter de integrantes de equipos, Juez, Jurado, Director Técnico o Entrenador en actividades amateur, se le otorgará licencia con goce de haberes hasta treinta (30) días corridos por año calendario.

En las actividades deportivas consideradas profesionales, esta licencia se otorgará sin goce de haberes.

8) Por Estudios o Actividades Culturales (Ord 7694/96 Anexo I, Art N°70):

El agente que tenga que realizar estudios, investigaciones o trabajos de carácter técnico, científico o artístico, o participar en conferencias o congresos de la misma índole o para cumplir actividades culturales- sea en el país o en el extranjero-, se le concederá licencia sin goce de haberes por el lapso de hasta un (1) año.

Se otorgará hasta un (1) año de licencia con goce de haberes a los agentes que tengan que mejorar su preparación científica, profesional o técnica, siempre que se desempeñen en funciones relacionadas con su especialidad, debiendo sujetarse la concesión de estas licencias a las condiciones de interés de la administración municipal, que aseguren la Utilidad del beneficio que se acuerda. El agente, en este caso, quedará obligado a permanecer en su cargo por un período igual al doble del lapso acordado.

Las licencias a que se refiere este artículo serán acordadas por el Órgano Ejecutivo. Para tener derecho a ellas el agente deberá registrar una antigüedad mayor de tres (3) años continuos en la Administración Municipal.

## VIII. E-mails Institucionales de Contacto:

### **Administrador General**

- José Arnoldo Martínez: [jmartinez@imps.org.ar](mailto:jmartinez@imps.org.ar)

### **Secretaria Privada**

- Elizabeth Combina: [ecombina@imps.org.ar](mailto:ecombina@imps.org.ar)

### **División Despacho**

- Aldana Galain: [agalain@imps.org.ar](mailto:agalain@imps.org.ar)

### **Dirección General Contable**

- Cr. Andrés Beltrán: [abeltran@imps.org.ar](mailto:abeltran@imps.org.ar)

### **Dirección Contable**

- Directora Daniela Guzmán [dguzman@imps.org.ar](mailto:dguzman@imps.org.ar)
- Anahí Sánchez: [asanchez@imps.org.ar](mailto:asanchez@imps.org.ar)

### **Dirección Tesorería**

- Directora: Karina Peña [kpenia@imps.org.ar](mailto:kpenia@imps.org.ar)
- Juliana Dalhoff: [jdalhoff@imps.org.ar](mailto:jdalhoff@imps.org.ar)

### **Dirección Compras y Contrataciones**

- Director: Mauricio Cubero [mcubero@imps.org.ar](mailto:mcubero@imps.org.ar)
- Juan Gasparri: [jgasparri@imps.org.ar](mailto:jgasparri@imps.org.ar)

### **Dirección Administración**

- Director: Jorge Taboada [jtaboada@imps.org.ar](mailto:jtaboada@imps.org.ar)

## Dirección Previsional

- Directora: Silvina Ferrero [sferrero@imps.org.ar](mailto:sferrero@imps.org.ar)
- Carla Almendra: [calmendra@imps.org.ar](mailto:calmendra@imps.org.ar)
- Melisa Russo: [mrusso@imps.org.ar](mailto:mrusso@imps.org.ar)

## Dirección Sistemas y Telecomunicaciones

- Director: Marcelo Altamirano [maltamirano@imps.org.ar](mailto:maltamirano@imps.org.ar)
- Belén Casanova: [bcasanova@imps.org.ar](mailto:bcasanova@imps.org.ar)
- Diego Massaro: [dmassaro@imps.org.ar](mailto:dmassaro@imps.org.ar)
- Marcia Pichún: [mpichun@imps.org.ar](mailto:mpichun@imps.org.ar)

## División Informática

- Jefe de División: Diego Yucra [dyucra@imps.org.ar](mailto:dyucra@imps.org.ar)
- Leandro Torres: [ltorres@imps.org.ar](mailto:ltorres@imps.org.ar)

## División Mesa de Entradas

- [mesa@imps.org.ar](mailto:mesa@imps.org.ar)
- Jefa de División: Romina De Vega [rvega@imps.org.ar](mailto:rvega@imps.org.ar)
- Jorge Sepúlveda: [jsepulveda@imps.org.ar](mailto:jsepulveda@imps.org.ar)
- Catalina Ruiz: [cruiz@imps.org.ar](mailto:cruiz@imps.org.ar)

## División Co- Seguro

- Jefa de División Claudia Chaves: [cchaves@imps.org.ar](mailto:cchaves@imps.org.ar)

## Subprograma de Seguridad del Edificio de Administración Central y mantenimiento de la flota vehicular

- Marcos Sandoval: [msandoval@imps.org.ar](mailto:msandoval@imps.org.ar)
- Juan Cabanne

## **Dirección Atención al Afiliado**

- Carmen Méndez: [cmendez@imps.org.ar](mailto:cmendez@imps.org.ar)

## **Dirección Turismo**

- Directora: Soledad Alem [salem@tur.org.ar](mailto:salem@tur.org.ar)

### **División Turismo**

- Jefa de División Liliana Morón: [lmoron@tur.org.ar](mailto:lmoron@tur.org.ar)
- Sergio Santibañes: [ssantibanies@tur.org.ar](mailto:ssantibanies@tur.org.ar)

### **División Marketing y Comercialización**

- Jefe de División Martín Curaqueo: [mcuraqueo@tur.org.ar](mailto:mcuraqueo@tur.org.ar)

## **Dirección de Auditoria**

- Nuria Galeazzi: [egaleazzi@imps.org.ar](mailto:egaleazzi@imps.org.ar)

### **División Recupero de Deudas**

- Rossana Sagaseta: [rsagaseta@imps.org.ar](mailto:rsagaseta@imps.org.ar)

## **Dirección de Recursos Humanos**

### **Corporativo RR.HH.: 0299-154540424**

- Directora: Mariángeles Llambi [mllambi@imps.org.ar](mailto:mllambi@imps.org.ar)

## División Administración de RR.HH.

- Jefa de División: Suely Hinojosa [shinojosa@imps.org.ar](mailto:shinojosa@imps.org.ar)
- Rocío Villagra: [rvillagra@imps.org.ar](mailto:rvillagra@imps.org.ar)

## División Sueldos

- Jefa de División: Luciana Sagasetta [lsagasetta@imps.org.ar](mailto:lsagasetta@imps.org.ar)
- Adriana Jorge: [ajorge@imps.org.ar](mailto:ajorge@imps.org.ar)
- Matías Opazo: [mopazo@imps.org.ar](mailto:mopazo@imps.org.ar)

## Complejos

San Martín de los Andes- Encargado: Bordon Alberto

- [encargadosma@melewe.com.ar](mailto:encargadosma@melewe.com.ar);

Villa la Angostura-Encargado: Sanchez Alfredo

- [encargadovla@melewe.com.ar](mailto:encargadovla@melewe.com.ar);

Moquehue- Encargado: Capel Martín

- [encargadomqh@melewe.com.ar](mailto:encargadomqh@melewe.com.ar)

Caviahue- Encargado: Mansegosa Enzo

- [encargadocvh@melewe.com.ar](mailto:encargadocvh@melewe.com.ar);

Las Grutas- Encargado: Acosta Gonzalo

- [encargadolg@melewe.com.ar](mailto:encargadolg@melewe.com.ar)

## Farmacia Centro

- [farmacia@imps.org.ar](mailto:farmacia@imps.org.ar)
- Carlos Moreno (Director Técnico): [cmoreno@imps.org.ar](mailto:cmoreno@imps.org.ar)
- Amalia Membribe (Co-directora): [amembribe@imps.org.ar](mailto:amembribe@imps.org.ar)

## Farmacia Oeste

- Lorena Gaviot (Directora Técnica): [lgaviot@imps.org.ar](mailto:lgaviot@imps.org.ar)
- Yisela Luna (Co-directora): [yluna@imps.org.ar](mailto:yluna@imps.org.ar)

## Optica

- Luciana Ali (Encargada): [lali@imps.org.ar](mailto:lali@imps.org.ar)

#### Anexo IV – Entrevistas Direcciones. Ultimas Inducciones

Entrevista realizada el día jueves 3 de diciembre, 14:00 hs. Director General de Contable.

Presentación de entrevistadoras y entrevistado.

Preguntas:

Rocío y Virginia: El proceso de inducción se define como la orientación que recibe el nuevo personal al ingreso y nos referimos a la inducción específica, para ver cómo se da el ingreso en los puestos y la información que ustedes les brindan.

¿Al momento que ingresa el nuevo trabajador es usted el que le brinda la información acerca de las funciones y objetivos a cumplir?

Entrevistado: No, esa etapa queda un poco cubierta cuando estamos en la búsqueda, en la última entrevista que se les hace a los dos o tres postulantes se le suele contar bastante en profundidad sobre las tareas y el sector donde va a trabajar, una vez que ya ingresa yo no participo, participa directamente su jefe inmediato.

Rocío y Virginia: ¿Usted sabe si esta información se proporciona de forma verbal o escrita?

Entrevistado: No se le brinda en forma escrita, se la otorga en forma verbal.

Rocío y Virginia: ¿Cómo y en qué se enfocó al momento de tener que brindarle al nuevo trabajador (en el último ingreso realizado) la información mencionada en la pregunta anterior? En este caso como mencionó, no se la brinda usted, pero cuando está en el proceso de búsqueda que es la última entrevista que tienen con el postulante, que usted menciona que se le brinda información de lo que son las tareas específicas, por ahí basándonos en esa etapa de la selección, ¿En qué se enfoca en el momento de darle esa información?

Entrevistado: Si, se enfoca particularmente en contarle a la persona particularidades de la tarea que va a tener que realizar, cuál va a ser el ámbito en el que va a tener trabajar y cuál va a ser más o menos el equipo de trabajo, por ahí lo que yo decía en



la etapa de búsqueda cumple la doble función de informarlo y también cuál es la devolución o actitud del postulante como para uno tener más elementos para decidir con cual se queda. En ese momento se le cuenta particularmente cuales son los objetivos del sector, el ámbito físico donde va a trabajar, y cuál va a ser su equipo de trabajo con quien va a tener que compartir las tareas, más o menos por ahí pasa el enfoque de lo que uno quiere trasmitirle a esa persona. A partir de que ingresa, esto sería la pregunta que te tendría que responder su jefe inmediato la cuestión es todavía más específica seguramente, además de contarle se le va mostrando procesos y documentación y tareas específicas. Ya más concreto.

Para dar un ejemplo el ultimo que entró con nosotros es Gastón en compras, varias cosas que por ahí se le comentaron en el proceso de búsqueda, en los primeros días de trabajo ya se lo lleva al lugar, se le muestra el sistema informático con el cual va a tener que trabajar, se le muestra una orden de compra que es una de las cosas que él tiene en su trabajo.

Rocío y Virginia ¿Desde el sector de RRHH se le proporcionó alguna vez una guía/información a modo de orientación acerca de la manera en la que usted debe realizar este proceso?

Entrevistado: No yo no recuerdo que nos hayan dado alguna. Tal vez a mí no y si a los jefes directos de los chicos nuevos.

Rocío y Virginia: Transcurrido un par de días del ingreso del nuevo colaborador, ¿Usted realiza algún tipo de seguimiento en relación a su adaptación tanto en su desempeño laboral, como en la relación con su entorno de trabajo? ¿Este seguimiento lo plasma en algún escrito?

Entrevistado: Si, se hace y en particular yo también lo hago a través, por ejemplo, en este caso de Gastón lo he estado haciendo todos estos días, consultándole a Mauricio, que es su jefe directo, como lo ve, como se vienen desempeñando y si las expectativas que teníamos cuando optamos por esa persona a incorporar se están cumpliendo. El tiempo que se invierte en instruir a una persona y capacitarla para el puesto es re valioso y tienen atrás todo el proceso de búsqueda, es una inversión que uno tiene que tratar de capitalizar y lo que tratamos de advertir es lo más pronto posible es que

si esa persona no se va adaptar o no es lo que necesitamos advertirlo lo más rápido posible. Yo se lo consulto a ellos para estar al tanto de si la búsqueda está resultando como queríamos o no. Lo mío es verbal nada más con el jefe directo de la persona no queda por escrito.

Rocío y Virginia: ¿Desde RRHH le consultan de manera formal acerca de la evolución y adaptación del ingresante a su cargo? Si ellos tienen un seguimiento para ver si la persona va evolucionando o si se va adaptando al puesto

Entrevistado: No conmigo por lo menos no. Desconozco si lo hacen con el jefe directo, más allá de alguna charla circunstancial con la directora de RRHH en el día por algún motivo por ahí te pregunta, pero no como una formalidad o algo de rutina.

Rocío y Virginia: Le gustaría o considera necesario recibir algún tipo de capacitación al respecto en relación a las formas, maneras, y metodologías a implementar al momento de recibir a un nuevo colaborador y de los seguimientos a realizar durante sus primeros meses.

Entrevistado: Si, sin dudas que sí, sobre todo para que quede por escrito ese seguimiento y esa primera capacitación de la persona para que vaya quedando en su legajo, en algún lado tendría que quedar y además también para que queden los antecedentes, por si en algún momento esa persona uno decide que no es la adecuada o si se tiene que tomar la decisión de que no siga y buscar a otra, porque en función de esos antecedentes se puede evitar volver a realizar una nueva búsqueda. Es importante que quede un antecedente para cambiar las formas de la búsqueda o hacerlas específicas al sector capitalizando algún error que no resultó para lo cual tendría que quedar por escrito.

Rocío y Virginia: ¿Alguna vez paso eso?

Entrevistado: Si, que no nos quedamos con un postulante, nos pasó con varios que, a los dos meses de contrato, por ejemplo, Mauricio, estuvimos hablando de casos y me recordó personas que estuvieron trabajando en compras que no quedaron, porque no tuvieron el rendimiento que esperábamos. Si ha pasado muchas veces, hay gente trabajando hoy que en la primera búsqueda había sido la segunda o tercera opción de

la preclasificación, probamos uno y volvimos a llamar al que había quedado tercero. Me parece que es sano cuando tenga que suceder que se tome la decisión porque si no terminas quedando con una persona que tal vez no es la adecuada para la institución y después con el tiempo te arrepentís, por no quedar con la mejor opción que tenías a la mano.

Agradecer y ojalá el trabajo se pueda dar en algo concreto en el Instituto. Esta bueno que la gente nueva pueda activar sus conocimientos en la Institución, si no la Institución envejece.

Entrevista realiza el día viernes 18 de diciembre a las 17:00 hs. Director de compras.

Rocío y Virginia: Presentación y explicación. La inducción tiene distintas etapas, esta sería es la etapa específica en donde la persona ingresa a su puesto y necesita toda la información respecto al puesto. Las preguntas son relacionadas a esta etapa en particular.

¿Al momento que ingresa el nuevo trabajador es usted el que le brinda la información acerca de las funciones y objetivos a cumplir? ¿Esta información se le proporciona de manera verbal o escrita?

Entrevistado: Si soy yo el que brinda esa información y lo que es ahora en la actualidad el sector. Las funciones y los objetivos a cumplir se los voy brindando a medida que vamos avanzando, el conocimiento al área más que nada, mi función es transmitirle cuales son los alcances de las funciones que se cumplen en el área. Nosotros estamos en compras y contrataciones. La información, yo en este caso, lo que le proporcioné fue mucho de manera verbal pero también le brindé lo que son las misiones y visiones del área con los objetivos, eso alguna vez quedó escrito. Las misiones que debíamos cumplir, en algún momento nosotros en área éramos 4 personas y pedí un detalle de las tareas que realizaba el personal a cargo mío , entonces también quedó por escrito un poco más minucioso el trabajo que se hacía cotidianamente, pero esa información si se la brindo yo, más las reglamentaciones que nos hace el funcionamiento del área mía, nosotros nos tenemos que regir dentro de un marco legal con las compras: montos, montos mínimos, montos máximos, formas de pedir cotizaciones, como hacerlas, ese reglamento es de la municipalidad nosotros lo que hacemos es

adaptarnos a ese reglamento pero no tenemos un reglamento propio. Eso es lo que hace las funciones del área, ¿cómo se lo transmito a la persona que ingresa? es verbal y estas cuestiones escritas que son dentro del marco del desarrollo del área.

Rocío: ¿Cómo y en qué se enfoca al momento de tener que brindarle al nuevo trabajador la información mencionada en la pregunta anterior? Por ejemplo, en el último ingreso.

Entrevistado: Me enfoqué en cumplir los objetivos, más que nada me enfoqué en eso, transmitirle a él cuales eran los objetivos a cumplir y como es el proceso para poder llegar a ese objetivo.

Rocío: ¿Desde el sector de RRHH se le proporcionó alguna vez una guía o información a modo de orientación a modo de orientación acerca de la manera en la que usted debe realizar este proceso?

Entrevistado: No, pero me parece que sí, que es una información que es muy útil, que sería de mucha utilidad, porque también sería una forma de poder garantizar una manera de inducción, algo más efectivo, porque en realidad va un poco en el criterio de cada uno hacerle una inducción a la persona que ingresa. Pero bueno partiendo de la base del objetivo propio, de algo que tenga algunas herramientas para poder después transmitirlo en el proceso de inducción.

Rocío: Transcurridos un par de días del ingreso del nuevo colaborador, ¿Usted realiza algún tipo de seguimiento en relación a su adaptación, tanto en su desempeño laboral, como en la relación con su entorno de trabajo? ¿Este seguimiento lo plasma en algún escrito?

Entrevistado: Si el seguimiento, pero es un seguimiento que lo hago, para ver si cumple con lo esperado o lo que el área demanda, si se cumple con los objetivos que se pactan, si hay algún avance, si hay interés en aprender. Son varios puntos que uno va teniendo en cuenta como seguimiento. Hoy por ejemplo la persona que ingresó cumplió un mes, a mí eso me permitió a un mes ver la capacidad que ha tenido de adaptarse al trabajo y me parece que es muy positivo eso. El seguimiento si lo hago porque la idea es poder traer más capacidad de recurso para poder llegar a los

objetivos en el menor corto plazo posible, pero no lo dejo plasmado en ningún lado, yo lo tomo como que lo plasmado lo vuelco a una renovación contractual, por ejemplo., no digo que este bien, sino que me parece que si es necesario un check list o algo que brinde información para poder ver si continuar o no. Pero yo lo que hago en algún punto es pedir la renovación contractual de la persona.

Rocío y Virginia ¿Desde RRHH le consultan de manera formal acerca de la evolución y adaptación del ingresante a su cargo?

Entrevistado: Formal para que quede un antecedente de la consulta no, me refiero de que se completen algunos campos o se tenga que dar a conocer la evolución de la persona que ingresa no, pero si hay consultas, si se adapta o no se adapta, si se adapta también a las políticas de la organización o a la conducta, de ese tipo sí. Pero si fuera de manera formal no. Comunicación informal, a través de un chat.

Rocío y Virginia: ¿Le gustaría o considera necesario recibir algún tipo de capacitación al respecto, en relación a las formas, maneras, y metodologías a implementar al momento de recibir a un nuevo colaborador y de los seguimientos a realizar durante sus primeros meses?

Entrevistado: Si, completamente sí. Es una materia que sumaría herramientas a la persona que tiene que hacer ese proceso de inducción. El proceso de inducción no es algo menor, digamos si bien es un tiempo que se le dedica porque es un tiempo para ver si tiene las habilidades o capacidades, tiene que tener esa posibilidad y ese tiempo hay que brindarlo, ese tiempo para brindar no tiene que ser tomado como una pérdida de tiempo, porque a veces los que realizan ese proceso de inducción, lo toman como una carga, pensando en que si no funciona no poner demasiado énfasis en eso y creo que pueden haber algunos indicadores que puedan medir la evolución de una persona en un corto plazo. Yo creo que sí, sería muy necesario, sumaría herramientas, para aquellas personas que también les cuesta atravesar estos procesos de inducción, lo veo muy positivo. Me parece que también tiene que haber como una carta de presentación para ver a dónde está ingresando, más allá de cuales son hoy los puntos a considerar dentro de la organización, cuales son las principales afinidades, las

secundarias, cuales son algunos mecanismos que hacen a la estructura de la organización.

Entrevista realizada el día martes 22 de diciembre a las 14: 15 hs. a la Directora de Contaduría

Rocío: ¿Al momento que ingresa el nuevo trabajador es usted la que le brinda la información acerca de las funciones y objetivos a cumplir? ¿Esta información se le proporciona de manera verbal o escrita?

Entrevistada: Si, soy yo. Y se la brindo solo de manera verbal, no escrita.

Rocío: ¿Cómo y en qué se enfoca al momento de tener que brindarle al nuevo trabajador la información mencionada en la pregunta anterior? Por ejemplo, en el último ingreso.

Entrevistada: Me enfoco en las tareas básicamente. Lo que siempre hago es darle un par de tareas para que vaya entendiendo el trabajo y su dinámica, y de acuerdo a su evolución y desempeño le voy agregando de a poco más tareas, nuevas tareas a aprender, ya que cada persona también tiene sus propios tiempos de aprendizaje, a algunos les lleva más tiempo que a otros.

Rocío: ¿Desde el sector de RRHH se le proporcionó alguna vez una guía o información a modo de orientación a modo de orientación acerca de la manera en la que usted debe realizar este proceso?

Entrevistada: No no, lo fui viendo y manejando yo. Lo realizo por intuición, como a mí me parece que es la mejor manera para que la persona se vaya integrando a las tareas, al puesto y a los compañeros.

Rocío: Transcurridos un par de días del ingreso del nuevo colaborador, ¿Usted realiza algún tipo de seguimiento en relación a su adaptación, tanto en su desempeño laboral, como en la relación con su entorno de trabajo? ¿Este seguimiento lo plasma en algún escrito?

Entrevistada: Si siempre, lo realizo para mí y para ver la mejor manera de ayudar a la persona a incorporarse al equipo. En cuanto al desempeño, si voy realizando un

seguimiento y a medida que veo que la persona avanza en su aprendizaje le voy dando nuevas tareas para que vaya incorporando. Pero no la verdad que no lo dejo en ningún escrito, solo lo voy viendo y observando yo.

Rocío: ¿Desde RRHH le consultan de manera formal acerca de la evolución y adaptación del ingresante a su cargo?

Entrevistada: No, solo de manera verbal, a veces, pero no formalmente.

Rocío: ¿Le gustaría o considera necesario recibir algún tipo de capacitación al respecto, en relación a las formas, maneras, y metodologías a implementar al momento de recibir a un nuevo colaborador y de los seguimientos a realizar durante sus primeros meses?

Entrevistada: Si, si lo creo necesario. Más allá de que cada persona es distinta y por ahí necesita de distintos elementos para integrarse creo que sería un buen sostén y herramienta.