



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Tesinas de Grado

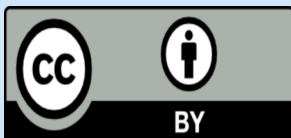
Buzzi, Emanuel

Diseño de un programa de inducción dentro de un Organismo estatal nacional : Período 2023-2024

2024

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.
Atribución 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Buzzi, E. (2024). *Diseño de un programa de inducción dentro de un Organismo estatal nacional : Período 2023-2024* [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche].

<https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3261>



Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Universidad Nacional Arturo Jauretche

**Trabajo Final para optar por el grado de
Licenciado en Relaciones del Trabajo**

**“Diseño de un programa de inducción dentro de un Organismo estatal
nacional. Período 2023-2024.”**

Autor: Buzzi, Emanuel.

Correo: emanuelbuzzi17@gmail.com

Directora: Profa. Cecilia Bacchetta.

Co Directora: Profa. Feldman, Ana

Florencio Varela
Año 2024

Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	3
Agradecimientos.....	3
Introducción.....	4
Apartado metodológico.....	6
Capítulo 1 Marco Conceptual.....	7
1.1 Administración Pública Nacional.....	7
1.2 Definición de inducción.....	7
1.3 Principales funciones de la inducción.....	8
1.4 Objetivos de la inducción.....	9
1.5 Inducción general e inducción específica.....	10
1.6 Importancia de la inducción.....	12
1.7 Descriptivo de puestos.....	13
Capítulo 2 Diagnóstico Organizacional.....	15
2.1 Presentación del Caso de Estudio	15
2.2 Marco normativo.....	15
2.3 Organigrama.....	16
2.4 Descriptivos de Puesto.....	17
2.5 Proceso de ingreso.....	18
2.6 Presentación de las entrevistas	20
2.7 Análisis y resultados de las entrevistas	20
Capítulo 3 Propuesta de intervención.....	23
3.1 Presentación del Programa de Inducción.....	23
3.2 Objetivos y alcance del Programa de Inducción.....	23
3.3 Estructura del Programa de Inducción.....	24
3.4 Disposiciones generales de la organización.....	24
3.5 Presentaciones y ubicación del puesto de trabajo.....	24
3.6 Especificaciones del Programa de Inducción.....	25
3.7 Evaluación del Programa de Inducción.....	29
Reflexiones Finales.....	30
Apartado Bibliográfico.....	32
Anexo 1 Consentimiento informado.....	34
Anexo 2 Carta de Bienvenida.....	35
Anexo 3 Programa de inducción.....	36
Anexo 4 Gráficos.....	39
Anexo 5 Guía de Preguntas de entrevistas.....	40

Resumen

Este trabajo integrador final para optar por el título de Licenciado en Relaciones del Trabajo, se propone realizar un diagnóstico organizacional con propuesta de intervención. El objetivo general es el de diseñar un programa de inducción para un organismo estatal. A lo largo de este trabajo describiremos la naturaleza de la organización, su marco normativo y el proceso de ingreso que se lleva adelante al momento de incorporar personas para prestar servicios administrativos, técnicos o de especialidad. A partir del descriptivo de puestos, el resultado de entrevistas realizadas, análisis de documentación interna y teniendo en cuenta el marco normativo, se llevará a cabo un diagnóstico situacional que nos permita identificar oportunidades de mejora, y proponer acciones para incorporar un programa de inducción de personal.

Palabras Clave: Administración Pública Nacional - Inducción de Personal - Descriptivo de puestos

Abstrac

This integrative work to opt for the title of Bachelor in Labor Relations aims to conduct an organizational diagnosis with a proposal for intervention. The general objective is to design an induction program for a state organization. Throughout this work, we will describe the nature of the organization, its regulatory framework, and the entry process carried out when incorporating personnel to provide administrative, technical, or specialized services. Based on the job description, survey results, analysis of internal documentation, and considering the regulatory framework, a situational diagnosis will be conducted to identify opportunities for improvement and propose actions to incorporate a personnel induction program

Agradecimientos

Agradezco a mis viejos, Omar y Lucy, por ser mi sostén y contención, por enseñarme valores, abrazarme, ser cobijo y darme amor.

A mi tío, Pepe, por ser quien sin saberlo, me hizo creer que yo podría lograr lo que me proponga.

A mi compañera de vida, Flor, por aguantarme en tardes y noches de escritura, cursada, y por siempre recibirme con amor.

A la profesora Cecilia Bacchetta, por aceptar ser mi directora y por ser el motor para que este año me reciba.

A todos los profesores y profesoras de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, que en algún tramo de mi carrera, me brindaron su tiempo y conocimiento para construir el profesional que soy hoy.

No quiero dejar de agradecer a la mujer, que con voluntad y decisión política, hizo realidad que en el tercer cordón del conurbano bonaerense exista una Universidad Nacional de educación pública y de calidad.

“Hubo momentos en los que le puse techo a esta aventura, hasta que comprendí que nunca hay techo si el sueño lo supera en estatura”-Patricio Rogelio Santos Fontanet.

Introducción

En el presente Trabajo Integrador Final (TIF) para optar por el Título de Licenciado en Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, avanzamos sobre el resultado de un diagnóstico organizacional desarrollado en un organismo que forma parte de la Administración Pública Nacional, para luego diseñar una propuesta de intervención. Dicha propuesta se basa en la creación de un programa de inducción para las personas que ingresan a la organización.

El ente sobre el cuál realizaremos la evaluación organizacional es un Organismo del Estado Nacional.

La metodología elegida para desarrollar el presente TIF corresponde al paradigma cualitativo descriptivo que según Vasilachis (2006) *“se centra en la práctica real, situada, y se basa en un proceso interactivo en el que intervienen el investigador y los participantes”* (p. 29).

El objetivo general del trabajo es diseñar un programa de inducción para un organismo estatal nacional, y los objetivos específicos son conocer y describir la organización, su marco normativo, actores intervinientes; conocer y analizar las tareas y responsabilidades de cada puesto; y por último, describir el proceso de ingreso al organismo y la reglamentación vinculada a una incorporación.

El TIF estará estructurado en tres capítulos. En la primera parte, se realiza un recorrido bibliográfico sobre los conceptos teóricos centrales de nuestro documento,

En la segunda parte, se presentará la organización y se desarrollará el diagnóstico organizacional recolectando y analizando los datos obtenidos de fuentes primarias. En la tercera y última parte, se presentará la propuesta de mejora del programa de inducción . Este deberá responder a las necesidades detectadas previamente y ajustarse a los objetivos organizacionales.

Apartado metodológico

La metodología a utilizarse en el TIF será la correspondiente al paradigma cualitativo descriptivo, la cual Vasilachis (2006) define como:

Interpretativa, inductiva, multimetódica y reflexiva. Emplea métodos de análisis y de explicación flexibles y sensibles al contexto social en el que los datos son producidos. Se centra en la práctica real, situada, y se basa en un proceso interactivo en el que intervienen el investigador y los participantes (p.29).

Para esto consultaremos documentación interna de la organización, a fin de conocer el proceso de ingreso de personal, describirlos, analizarlos y proponer una intervención de mejora al mencionado proceso.

Se realizarán entrevistas semi-estructuradas mediante formulario, las mismas serán documentadas, previa solicitud, respetando el principio de confidencialidad (Hernandez Sampieri, 2010) y el consentimiento informado de las personas entrevistadas, a lo largo del relevamiento, análisis y divulgación, a fin de garantizar el anonimato de las mismas.

Se harán entrevistas a integrantes de la organización con distintos puestos jerárquicos y distintas líneas de responsabilidad (Coordinadores, supervisores y asesores) para conocer acerca de la estructura organizacional, los puestos de trabajo que componen la misma y si tienen necesidades de inducción desde su conocimiento.

El trabajo adhiere a las pautas éticas para ciencias sociales y humanidades propuestas por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación garantizando consentimiento y confidencialidad (Ley 11.044). La empresa accede a que este trabajo sea presentado como parte y requisito de la titulación de grado de Licenciado en Relaciones del Trabajo.

CAPÍTULO 1

Marco Teórico Conceptual

1.1 Administración Pública Nacional

El Observatorio Económico Social de la Universidad de Rosario (2015), define a la Administración Pública como el conjunto de organismos e instituciones estatales que se encargan de las funciones administrativas del Estado nacional. La misma abarca a los distintos entes y dependencias que integran el Poder Ejecutivo Nacional (PEN).

Los organismos de la Administración Pública Nacional están bajo la dependencia del Poder Ejecutivo de la Nación. Esta administración se divide en tres componentes: la administración central, la administración descentralizada y las instituciones de seguridad social.

El autor describe que la administración central está formada por los organismos que integran el Poder Ejecutivo Nacional (PEN) y a través de los cuales se llevan a cabo sus funciones. Estos organismos incluyen los ministerios, y de cada ministerio dependen las secretarías, que a su vez se dividen en subsecretarías. Esta estructura abarca la dirección política del Gobierno. Posteriormente, se encuentran los niveles administrativos o burocráticos, que son las direcciones nacionales y generales, que brindan apoyo operativo a las actividades de los ministerios.

La administración descentralizada se refiere a los organismos que son descentralizados, autárquicos y autónomos. Las competencias descentralizadas se transfieren a entidades independientes con personalidad jurídica propia y estructura orgánica autónoma. Aunque dependen funcionalmente de la administración central, estos organismos descentralizados tienen capacidad de decisión. Los entes autárquicos, además, cuentan con personería jurídica y recursos financieros propios. Si también eligen sus autoridades, se consideran organismos autónomos (p.7). Si se desea ampliar información se puede consultar Cao (2008).

1.2 Definición de Inducción

Dessler (1988) , señala que el proceso de inducción es el “programa de capacitación para los nuevos empleados en el que el departamento de personal y los supervisores dan a conocer las políticas, reglas, regulaciones y prestaciones de empleo”(p. 261).

Los autores Bayón Mariné y García Isa (1997), entienden al proceso de inducción como el “período que tiende a adaptar al hombre no solo al puesto de trabajo y a la tarea que se le ha asignado sino a la empresa y al entorno en el que transcurre su vida laboral” (p. 165). En este mismo sentido, Orozco (2000) sostiene que la inducción es “la función técnica propia del área de personal que se encarga de incorporar e integrar al nuevo empleado a la organización” (p. 73) refiere que Se entiende por inducción al conjunto de actividades de entrenamiento inicial que se realiza de manera formal e intensiva, con los nuevos miembros que han sido reclutados y seleccionados por la organización. cumple un rol fundamental dentro de la vida de una organización, ya que es la presentación de la cultura organizacional al nuevo trabajador, la adaptación a la institución, al trabajo con los compañeros y a las actividades particulares a realizar (Chiavenato 2009; Grados, 2013).

Teniendo en cuenta las definiciones de los autores expuestos, podemos decir que la inducción es una herramienta que puede contribuir a un mejor desarrollo de las personas en consonancia a sus tareas y a los objetivos de la organización. Si la misma se realiza de forma adecuada, el trabajador tiene la oportunidad de conocer y familiarizarse no solo con la cultura organizacional, sino también con sus tareas y compañeros de trabajo; puede contribuir a un mejor desempeño del nuevo empleado en sus labores y mejores resultados para la organización.

Teniendo en cuenta las conceptualizaciones expuestas, es oportuno señalar la definición de los autores Dessler y Varela (2004), ya que contiene y abarca las definiciones desarrolladas:

Todas aquellas actividades, concentradas en un programa de integración, que se llevan a cabo para que el trabajador se adapte lo más pronto posible a la organización, proporcionándole información referente a las políticas, derechos, prestaciones y obligaciones que tendrá al formar parte de la misma. (p. 78).

1.3 Principales funciones de la inducción

Orozco (2000) señala y enfatiza como principal función de la inducción la incorporación e integración efectiva de una persona en la organización. Chiavenato (2009), indica como

principales funciones de la inducción el entrenamiento inicial formal e intensivo diseñado para que las nuevas personas que se incorporan a la organización se integren a la misma.

Las funciones principales de la inducción puede ser resumidas como:

- Adaptación al punto del trabajo y entorno laboral.
- Incorporación e integración en la organización.
- Presentación de la cultura organizacional.
- Entrenamiento inicial formal e intensivo.

Estos enfoques teóricos, coinciden en resaltar la importancia de la inducción como un proceso estratégico para la integración y adaptación de las personas a la organización, sentando las bases para su éxito y desempeño óptimo.

1.4 Objetivos de la inducción

El objetivo de la inducción consiste en la necesidad de que las personas recién incorporadas a la organización se familiaricen con su cultura, así como también logren adaptarse a las estructuras organizacionales (autoridades, funcionarios, áreas y departamentos). A su vez, se trata de brindar datos sobre el puesto de trabajo, los principales productos y servicios que ofrece la entidad, su misión, visión y objetivos, entre otros. En este mismo sentido, Luis Puchol (2007) refiere que la inducción fundamentalmente tiene dos funciones: integrar e informar a las nuevas personas que ingresen a la organización.

La inducción del personal desempeña un papel crucial en la socialización organizacional, facilitando la adaptación de los nuevos integrantes a la cultura corporativa. Al interiorizar las normas, valores y prácticas institucionales, los empleados noveles se integran de manera efectiva a la dinámica organizacional. Este proceso como lo definen autores como Chiavenato (2007) y Rodríguez (2006), implica la comprensión, aceptación y práctica de las rutinas, comportamientos, normas y valores que caracterizan a la organización. Es por ello que, la inducción actúa como un catalizador para la integración plena del individuo en el tejido social de la empresa.

La inducción del personal no solo facilita la integración cultural, sino que también provee a los nuevos empleados de la información esencial para el desempeño de sus funciones. Puchol (2007) destaca que este proceso abarca desde la clarificación de roles y expectativas, hasta aspectos como la estructura organizacional, los beneficios laborales, las normas de seguridad y la familiarización con las instalaciones. En este sentido, la inducción se posiciona como el primer peldaño en la capacitación de los colaboradores que ingresan a la organización.

1.5 Inducción general e inducción específica

Inducción general / organizacional

Según Alles (2011), la inducción general es la inducción a la organización, ya que:

Es el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad, cultura, misión, valores (p. 354).

En la etapa de inducción general/organizacional, es necesario que se brinde toda la información de la empresa que se considere relevante para el correcto desarrollo y conocimiento del cargo. Es importante remarcar que todo el personal de una organización son promotores de la misma (directa o indirectamente) por lo que es fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

En síntesis, la inducción organizacional es:

- Dar una visión global de la organización.
- Describir funciones generales de la organización.
- Describir cómo está compuesta la estructura de la organización.
- Describir la visión, filosofía, metas y objetivos.
- Explicar la importancia de cada empleado para lograr dichos objetivos.
- Describir las prestaciones y derechos que disponen los empleados.
- Normas, políticas y procedimientos de la organización.

Tabla 1. Programa de inducción general.

Asuntos Organizacionales	<ol style="list-style-type: none">1. Misión y objetivos de la organización.2. Políticas: medios para alcanzar objetivos.3. Estructura de la organización.4. Distribución física de la organización.5. Servicios que ofrece la organización.6. Normativa y reglamentos internos.7. Procedimientos de seguridad en el trabajo.
--------------------------	--

Fuente: elaboración propia teniendo en cuenta Chiavenato (2000)

Inducción específica / departamental

Dessler (1988) sostiene que la correcta implementación de un plan de inducción, reduce la ansiedad de los nuevos empleados, cuando a estos se los familiariza con las tareas a desempeñar, y se armonizan sus valores con los de la organización. Este proceso ayuda a que la conducta del empleado sea consistente y predecible dentro de la empresa. Además, ayuda a reducir la necesidad de expresar constantemente las políticas, procedimientos y reglas, ya que los empleados conocen lo que hacen y saben cómo actuar.

Un objetivo de la inducción es que el nuevo empleado se sienta como “parte de la familia” dentro de la organización. Esta estrategia puede aumentar su compromiso con la empresa, fortalecer la moral del equipo, reducir la rotación de personal y mejorar el desempeño general. Sin duda, fomentar un ambiente de familiaridad contribuye positivamente al éxito y crecimiento tanto personal como profesional en el entorno laboral.

La autora Martha Alles (2011) conceptualiza a la inducción específica como “una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición” (p.354). En un proceso de inducción específica es necesario que la instrucción sea clara y accesible para que el nuevo empleado entienda lo que se espera que haga y cómo se espera que lo haga, así como también la forma en la que será evaluado individual y grupalmente.

Algunas de las características principales que se refuerzan en la inducción específica:

- Organigrama con ubicación de este cargo dentro de la organización , indicando con qué cargos/áreas tendrá que interactuar.
- Flujogramas de procedimientos.
- Manual de procedimientos.
- Espacio físico, materiales y equipos de trabajo.
- Horarios, descansos, comidas.
- Normativas de seguridad e higiene.
- Obligaciones y derechos.

1.6 Importancia de la inducción

Según el recorrido bibliográfico realizado hasta aquí, podemos deducir que el proceso de inducción en toda organización es un diferencial, sin embargo muchas de ellas no cuentan con un proceso de inducción sistematizado. La falta de planificación y programación en términos de inducción, hace que los empleados puedan perder los siguientes beneficios:

Tabla 2: Beneficios de la inducción

Financieros	Una gran rotación de personal puede generar un aumento de los costos de reclutamiento.
Motivacionales	Los empleados que tienen un correcto proceso de inducción tienden a tener mayor compromiso con la organización.
Capacitación y desarrollo	Como la inducción es posiblemente la primera experiencia que el recién ingresado tiene respecto de la organización, es importante que cause una buena impresión.
Vigilancia del ambiente externo	Los nuevos ingresos pueden ser una “medida” para comprender cómo es vista la organización desde afuera.
Influencia en el personal	El proceso de inducción puede ser beneficioso para el personal permanente, si estos participan durante su desarrollo.

Fuente elaboración propia en base a la tabla de beneficios de Meighan (1992, p. 3).

Para seguir comentando beneficios de un proceso de inducción, Roxana Jofre (2012) sostiene que el impacto que genera un correcto desarrollo del mismo, puede generar beneficios entre los que se destaca:

- Facilitar el proceso de socialización.
- Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.
- Promover la integración, lo que redundará en generar mayor compromiso y mejor rendimiento.
- Reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte, tanto de la tarea como del logro de resultados.
- Reducir la rotación.
- Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros.
- Mermar los costos de reclutamiento y capacitación.
- Facilitar el aprendizaje.
- Disminuir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.
- Bajar los costos de la puesta en marcha.

En síntesis, podemos señalar que el objetivo de un plan de inducción es brindar al nuevo miembro del equipo toda la información necesaria para que pueda integrarse de manera efectiva a la empresa. Esto incluye conocer la misión, visión, valores, políticas y procedimientos de la organización, así como también familiarizarse con sus compañeros de trabajo y su rol dentro del equipo. Para la empresa, el objetivo es asegurarse de que la persona que ingresa comprenda su posición y esté preparada para contribuir al éxito de la organización desde el primer día. Además, se busca fomentar un sentido de pertenencia e identificación con los valores y objetivos organizacionales.

Por todo lo expuesto, es que si la organización no cuenta con un Plan de Inducción formal, como profesionales de relaciones laborales, debemos considerarlo un proceso formativo necesario, que aporta valor a la organización y a las personas que en ella trabajan.

1.7 Descriptivo de Puestos

Una de las herramientas que utilizaremos para el desarrollo del presente TIF es el Descriptivo de puestos. Lanham, (1962) define a la descripción de puestos de trabajo como: Exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Suele incluir: los datos de la identificación del puesto, la descripción en sí que suele incluir a su vez un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y

funciones realizadas en un puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria.

Chiavenato (2001), por su parte, expresa:

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. (p. 268).

A su vez, Chiavenato (2001), refiere que la descripción de puestos puede diferenciarse en dos secciones:

Identificación del puesto: esta sección comprende cuestiones tales como el nombre del puesto, la posición del puesto dentro del organigrama, contenido del puesto (tareas/funciones), cantidad de personas que ocupan ese puesto, nómina de personal dentro de ese departamento/sector.

Factores de especificaciones: estos factores son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son instrumentos de medición, que se elaboran de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la organización. Aquí se suelen incluir los requisitos intelectuales, requisitos físicos, condiciones de trabajo, entre otros.

Los autores Gómez, Balkin y Cardy (2019) conceptualizan al descriptivo de puestos como aquel documento escrito que identifica, define y describe las obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones de un trabajo.

Dentro de los descriptivos de puestos, existen dos tipos de descripciones del trabajo: las específicas y las generales.

Según Gomez - Mejia *et al.* (2019) las descripciones específicas del puesto de trabajo son un resumen al detalle de las tareas, obligaciones y responsabilidades inherentes a dicho puesto. Este tipo de descripciones están vinculadas a estrategias de flujo de trabajo que enfatizan la eficiencia, el control y la planificación minuciosa del trabajo. La descripción general del puesto de trabajo se asocia a las estrategias de flujo de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia.

Según la autora Martha Alles (2019), analizar los puestos de trabajo y luego describirlos, implica procedimientos que sirven para recopilar y evaluar información sobre su contenido. Esto incluye las tareas a realizar, los requisitos específicos, el contexto en se llevan a cabo las tareas, y el tipo de personas que deben ser contratadas para esa posición.

CAPÍTULO 2

Diagnóstico Organizacional

En el presente capítulo se pretende desarrollar de forma ordenada la información que se obtuvo a partir de las entrevistas a los miembros de la organización y la documentación a la que tuvimos acceso. Se espera abordar el objetivo específico que pretende conocer y describir la organización, su marco normativo y actores intervinientes. Para conocer en profundidad los aspectos relevantes de la organización bajo estudio, avanzaremos según el primer nivel de análisis que propone Chiavenato (2007): *Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional*.

2.1. Presentación del caso de estudio

Actualmente el organismo cuenta con una dotación total de 64 empleados. Los mismos se encuentran distribuidos en distintas áreas de la propia Dirección Nacional, cuyo objetivo es promover la salud sexual y la salud reproductiva de la población, desde un enfoque de derechos, equidad social y perspectiva de género.

En cuanto a los objetivos estratégicos de la organización, según su sitio web, son:

- *Acceso efectivo a métodos anticonceptivos (MAC).*
- *Acceso a la interrupción del embarazo (IVE - ILE, Ley 27.610).*
- *Prevención y detección temprana de abusos sexuales y embarazos forzados.*
- *Promoción de derechos sexuales y reproductivos de personas con discapacidad.*

Dentro de la misma Dirección Nacional se desarrollan el Programa Nacional de Salud Sexual Reproductiva (PNSSR, Ley 25.673) y el Plan de Prevención del Embarazo no Intencional en la Adolescencia (Enia).

2.2. Marco normativo

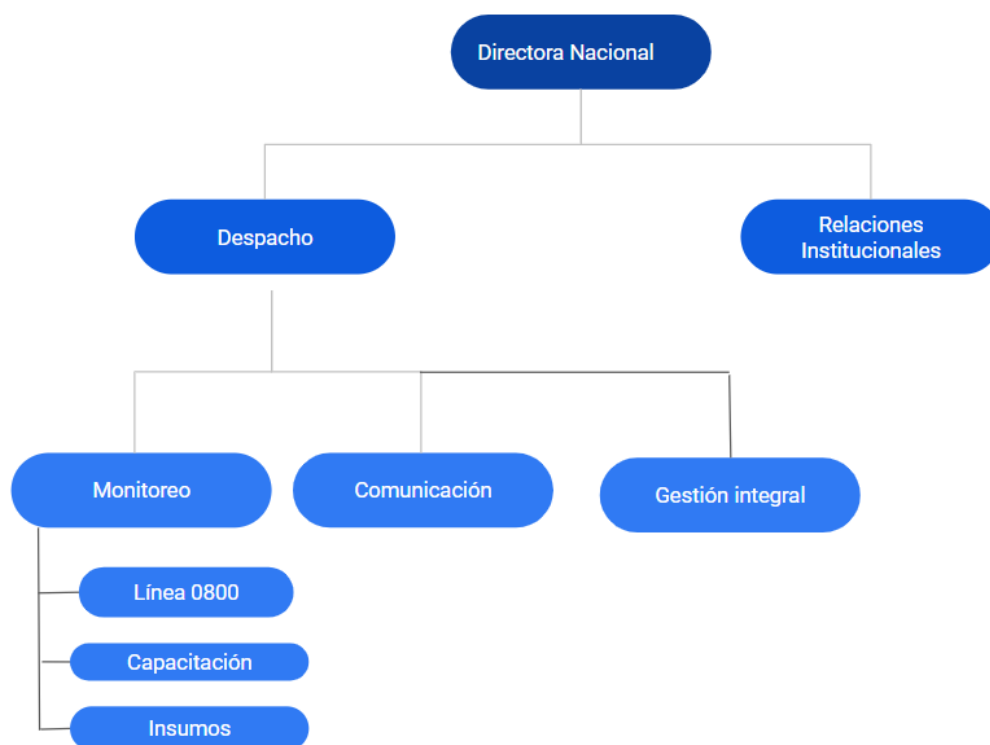
La Dirección Nacional, como la Administración Pública en general, se rige bajo la normativa del artículo 9° Anexo Ley Marco de Empleo Público N° 25.164 y personal designado a término en la Planta no Permanente. Hay que mencionar además, que cumplimenta también la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) N°20.744, la Ley de Negociaciones Colectivas del Sector Público

N°24.185 y la Ley N°14.250 sobre las Convenciones Colectivas de Trabajo. Se debe agregar que dentro de este marco normativo se incluye el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP), homologado por el Decreto No 2098/08.

2.3. Organigrama

El autor Marco (2016) “señala que el organigrama refleja las distintas unidades de trabajo, las vías de comunicación, los departamentos y las líneas formales de autoridad y responsabilidad dentro de una organización” (p. 85).

Dentro de la organización, en lo que sería la parte administrativa central, todos los sectores se vinculan entre sí y reportan al área de despacho, que cuenta con una nómina de 5 personas. Sin embargo, cada departamento cuenta con un supervisor de área que tiene cierta autonomía para liderar al equipo. A continuación se presenta el organigrama organizacional del área central del organismo:



Fuente elaboración propia.

Los sectores detallados en el organigrama anterior responden al área de despacho. Si bien los sectores cuentan con supervisores propios y autonomía para trabajar, todos los procesos en algún momento del mismo, deben pasar por despacho.

2.4. Descriptivo de puesto

La Dirección Nacional está integrada por 64 personas, las cuáles se desempeñan en las diversas áreas de la organización. A continuación se detalla la distribución de estas personas en los diferentes sectores de la Dirección: en el sector de despacho (6 personas), en el sector de relaciones institucionales (2), en monitoreo (12), comunicación (11), gestión integral (2), línea 0800 (13), capacitación (6), y por último el sector de insumos (12).

La Dirección Nacional cuenta con una Directora, quien en conjunto con una asesora externa, se reúnen con regularidad para resolver cuestiones diarias de la organización.

A continuación, a partir del análisis de los documentos brindados por la organización, se presentará una descripción de los descriptivos de puestos:

Área de despacho: es responsable de coordinar y supervisar las actividades administrativas y técnicas del área de despacho, garantizando la eficiencia y eficacia en la atención de las necesidades del organismo. Coordina y supervisa el flujo de documentación y correspondencia. A su vez, se encarga de gestionar y controlar los recursos materiales y humanos del área.

Área de relaciones institucionales: es responsable de establecer, mantener y fortalecer las relaciones del organismo con otras instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, para promover los intereses y objetivos de la propia Dirección Nacional. A su vez, es el área encargada de establecer y mantener relaciones con ministerios, secretarías y organismos del Estado Nacional, coordinar y participar en reuniones y comités interinstitucionales. Y representa al organismo en eventos y actividades relacionadas con la política pública.

Área de monitoreo: es el área responsable de realizar el seguimiento y análisis de indicadores clave para evaluar el desempeño y cumplimiento de objetivos institucionales, identificando oportunidades de mejora y optimización. Se encarga de recopilar y analizar datos e indicadores relacionados con el desempeño institucional. Realiza el seguimiento a los objetivos y metas establecidas.

Área de comunicación: Es el área responsable de diseñar, implementar y evaluar estrategias de comunicación para promover la imagen y objetivos del organismo, así como mantener relaciones efectivas con los medios de comunicación y la ciudadanía.

Área de gestión integral: Es el área responsable de planificar, dirigir y evaluar la gestión integral del organismo, asegurando la eficiencia, eficacia y transparencia en la utilización de recursos y la prestación de servicios. Es el área encargada de desarrollar y ejecutar planes estratégicos institucionales; establecer objetivos y metas institucionales, y coordinar la planificación y presupuesto.

Área línea 0800: es el área responsable de brindar atención telefónica eficiente y efectiva a los ciudadanos, proporcionando información y resolviendo consultas relacionadas con los servicios y programas del organismo. Proporciona información precisa y actualizada sobre servicios y programas, resuelve consultas y reclamos de los ciudadanos.

Sector de capacitación: responsable de diseñar, implementar y evaluar programas de capacitación para la población destino de la política pública implementada. Se encarga de diseñar programas de capacitación, y establecer objetivos y metas.

Sector de insumos: Es el área responsable de planificar, coordinar y controlar la adquisición, almacenamiento y distribución de insumos y materiales necesarios para el funcionamiento del organismo. Se encarga de analizar necesidades de insumos y materiales. Elabora planes de adquisición y presupuestos, y coordina los procesos de licitación y compra.

2.5. Proceso de ingreso

Para describir cómo es el proceso de ingreso dentro de este organismo, vamos a citar algunas de las respuestas obtenidas, a partir de las entrevistas realizadas a las personas que trabajan en la Dirección Nacional. Las mencionadas entrevistas se realizaron bajo el principio de confidencialidad (Hernandez Sampieri, 2010) y el consentimiento informado. De igual manera, con las leyes y normas que están dentro del marco normativo, desarrollaremos cómo debe ser el proceso de ingreso de una nueva persona a un organismo del Estado nacional como es en este caso de estudio.

Partiendo de la Ley N° 25164 “Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional”, en su Capítulo II vinculado a los requisitos para el ingreso, específicamente en su artículo 4° detalla que el ingreso a la APN está sujeto a las siguientes condiciones:

*Ser argentino nativo, por opción o naturalizado.

*Condiciones de conducta e idoneidad para el cargo.

*Apto psicofísico.

En este mismo sentido, dentro del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal del Sistema Nacional de Empleo Público homologado por el decreto 2098/08, en su título III capítulo 1 “DEL INGRESO”, en su artículo 24º detalla que: *“Los titulares de la unidad organizativa de rango no inferior a Director, en la que preste servicios y de la unidad organizativa a cargo de las materias del Personal son responsables de la ejecución de las actividades de inducción del ingresante según se establezca.”*

Una de las personas entrevistadas a partir de la pregunta sobre cómo se realiza en la actualidad el proceso de inducción, nos indica:

“No hay un proceso definido, sino que la persona que se incorpora se sienta en el área donde prestará sus servicios para ir viendo cómo funciona el área” (entrevistada 1, área de gestión integral).

En este mismo sentido, otra persona de la organización ante la misma pregunta, nos responde:

“Considero que cada compañero capacita de manera casera a los nuevos integrantes de cada área, no habiendo una capacitación formal.” (entrevistada 2, área de gestión integral).

En las entrevistas realizadas, también consultamos cuál es la percepción que tienen quienes trabajan en la dirección acerca de la forma en la que se induce a las nuevas personas, y algunas de las respuestas fueron:

“Creo que es necesario reforzar el acompañamiento a los nuevos trabajadores para que rápidamente puedan comprender y ejecutar sus tareas, saber cómo funciona el equipo de trabajo, etc. En este acompañamiento también es importante fomentar la capacitación, facilitar material de lectura para comprender mejor los objetivos del área y el propio trabajo.” (entrevistada 3, sector despacho).

“Considero que el mismo es deficiente, ya que depende mucho de la buena predisposición de la gente del área en la que se encuentra. Justamente, esto se da por el hecho de no haber un proceso claro y sistematizado de capacitación” (entrevistada 1, área de gestión integral).

A partir del análisis de las normativas y de las respuestas de personas que trabajan dentro de la organización, podemos señalar que la organización no tiene un proceso de ingreso claro y formal, y que las personas a medida que se incorporan a sus respectivas áreas y puestos de trabajo es a partir del conocimiento y predisposición de sus colegas que conocen más en profundidad la organización y sus tareas.

2.6. Presentación de las entrevistas

En enero del presente año se realizaron 7 entrevistas a integrantes de la organización con distintos puestos jerárquicos y distintas líneas de responsabilidad (Coordinadores, supervisores y asesores). Todas las personas entrevistadas fueron informadas del consentimiento de confidencialidad. Las entrevistas realizadas contaban con tópicos específicos, para abordar la temática de inducción en la organización.

El principal aspecto a destacar de las respuestas obtenidas, es la percepción que tienen sobre cómo es la inducción de las personas que trabajan dentro de la Dirección Nacional. En función a esta inquietud, se nos ha informado que:

“El mayor inconveniente es que lo que la nueva persona aprenda está ligado a los conocimientos que tenga para (y quiera) transmitir quien esté a cargo. Falta una sistematización de los mismos” (entrevistada 1, área de gestión integral).

“Considero que debería haber más capacitaciones formales y/o instructivos para cada área específica, sin apoyarse en la experiencia de cada compañero” (entrevistada 3, línea 0800).

En este mismo sentido, al ser consultados sobre cuál creían que era la responsabilidad de los superiores en el proceso de inducción, las personas de la organización nos respondieron:

“Creo que deben poder coordinar un proceso de capacitación ordenado, garantizando que el nuevo empleado adquiera los conocimientos requeridos para el área” (entrevistada 1, área de gestión integral).

“Asignar al nuevo empleado un rol fijo y claro dentro de las ya suficientemente fijadas y claras Áreas. Asignar al nuevo empleado un par de esa área para capacitarlo, a la vez asegurándose de que ese par sea uno capacitado verdaderamente. Acompañar durante el proceso de capacitación revisando un seguimiento correcto de guías que podrían ser definidas previamente.” (entrevistado 3, área de insumos).

2.7. Análisis y resultados de las entrevistas

A partir de las entrevistas realizadas a las personas que trabajan dentro de la Dirección Nacional, podemos desarrollar los siguientes resultados:

En las entrevistas realizadas en enero del presente año, se realizaron algunas preguntas a los

miembros del organismo. Participaron en la misma 7 personas con distintos puestos jerárquicos y de línea.

A través de los resultados del cuestionario, se puede apreciar que en mayor medida los entrevistados creen que quienes se encargan de capacitar no se encuentran capacitados para hacerlo (*ver cuadro 1, anexo 4*). Además, se consultó si en la actualidad creen posible desarrollar un proceso de inducción presencial/virtual, y el 71% respondió afirmativamente a esta pregunta (*ver cuadro 2, anexo 4*).

En el *anexo 4* podemos ver con el cuadro 1, que si bien la mayor parte (57,1%) cree que quienes brindan las capacitaciones no son idóneos para hacerlo, hay otra fracción que cree que sí (28,6%) o que al menos cree que dependiendo el caso particular del área está capacitado o no.

En cuanto a la posibilidad de realizar un proceso de capacitación presencial/virtual, hubo una clara respuesta afirmativa por parte de los empleados, un 71,4% lo creen posible, mientras que un 28,6% creen lo contrario.

A partir de la información recolectada, en cuanto a si existe material de apoyo para entregar a los compañeros, nos encontramos con que si bien el 71,6% esgrime que sí, un 28,6% sostiene que no cuentan con un material en específico (*ver cuadro 3 anexo 4*)

En diciembre del año 2023 al haber un cambio de autoridades nacionales, generó también un cambio de empleados en los distintos ámbitos del sector público, y este organismo no fue la excepción. En este contexto, la inclusión de nuevos empleados demanda *a priori* capacitación para desarrollar sus respectivas tareas. Es por ello necesario identificar si existe un plan de capacitación referido a la inducción, y de ser así, cómo se lleva a cabo.

Chiavenato (2009) sostiene que dentro de la gestión del talento humano, el proceso de inducción es constitutivo en una primera etapa para que los trabajadores conozcan y se familiaricen con las diversas tareas dentro de la organización. El plan de inducción busca presentar a los nuevos empleados la cultura organizacional, la misión, la visión, los valores, la adaptación al entorno laboral, al puesto de trabajo y a los compañeros.

Con los datos recolectados a partir de las herramientas brindadas por la organización y por las fuentes primarias, se llegó a la siguiente conclusión:

- Existe una falla en el ingreso de los nuevos empleados y la instrucción para su desarrollo dentro de la organización.
- Falta de un proceso formal de inducción.

- Falta de un manual de procedimientos.
- Material de lectura/apoyo desactualizados.
- Se observa que los miembros de la organización no sienten que quienes realizan las capacitaciones son idóneos para la tarea.

Lo descrito anteriormente tiene como objetivo señalar las ventajas de incorporar un proceso de inducción para capacitar al personal que ingresa a la organización, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus tareas. Mediante las entrevistas a los miembros de la organización, se logró evidenciar la dificultad al ingreso de un nuevo empleado, y su adaptación a sus rol, sus compañeros y a la organización..

Es menester señalar, que las respuestas recolectadas señalan una deficiencia en el proceso de inducción de las personas que forman parte de la organización.

A raíz de los datos recolectados y su clasificación se diseñará a continuación un programa de inducción.

CAPÍTULO 3

Propuesta de intervención

3.1 Presentación del programa de inducción

En esta sección del trabajo, se desarrolla el diseño de un programa de inducción para el organismo perteneciente al Estado Nacional, el cual se inicia a partir de la información obtenida de la guía de preguntas y el análisis e interpretación de los resultados.

Como se mencionó en el marco teórico, dentro del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal del Sistema Nacional de Empleo Público, homologado por el decreto 2098/08, en su título III capítulo 1 “DEL INGRESO”, en el artículo 24° se detalla que:

“Los titulares de la unidad organizativa de rango no inferior a Director, en la que preste servicios y de la unidad organizativa a cargo de las materias del Personal son responsables de la ejecución de las actividades de inducción del ingresante según se establezca”.

Al mismo tiempo, retomando la definición de inducción desarrollada al principio del trabajo por el autor Dessler (1988), la misma hacía referencia a un programa de capacitación destinado a los nuevos empleados, en el cual el departamento de personal y los supervisores dan a conocer las políticas, reglas, regulaciones y prestaciones de empleo. (p.261).

Por su parte, Orozco (2000) sostiene que la inducción es “la función técnica propia del área de personal que se encarga de incorporar e integrar al nuevo empleado a la organización” (p. 73).

Teniendo en cuenta las definiciones de Dessler y Orozco (años), junto con la consideración del artículo del CCT del SINEP, el presente programa de inducción estará bajo la responsabilidad del área de recursos humanos. Tanto la implementación como la evaluación quedarán bajo su órbita. En colaboración con los responsables de las áreas (dependiendo el sector al cual se está induciendo) se supervisará a la persona que ingresa en la organización.

Previo a la incorporación de la nueva persona en la organización, es recomendable comunicar días anteriores del inicio, a través de un correo electrónico, un mensaje con los siguientes datos, a fin de brindarle más seguridad para su comienzo:

- Cómo llegar al lugar.
- Si hay código de vestimenta, en caso de que la organización le brinde, mencionarlo.
- Quién será la persona encargada de recibirlo.

3.2 Objetivos y alcances del programa de inducción

El programa de Inducción es de carácter obligatorio, está dirigido a todos los ingresantes que comiencen a trabajar en la Dirección Nacional.

Retomando a Dessler y Varela (2004), los autores señalan que la inducción comprende a todas aquellas actividades, contenidas en un programa de integración, que se llevan a cabo para que la nueva persona se adapte lo más pronto posible a la organización, “proporcionándole información referente a las políticas, derechos, prestaciones y obligaciones que tendrá al formar parte de la misma” (p. 78).

3.3 Estructura de un programa de inducción:

Dentro de la estructura del programa de inducción debemos señalar ciertos temas de relevancia como por ejemplo:

- Brindar una bienvenida a la nueva persona que se incorpora a la organización.
- Realizar un recorrido por la organización, conocer sus áreas, departamentos.
- Presentación con supervisor, jefe directo y compañeros de trabajo.
- Contar la historia de la organización: ¿Cómo empezó?, ¿Quiénes la integran? ¿Cuáles son los objetivos y metas? ¿Qué tipo de organización es?
- Políticas y disposiciones generales de la empresa.
- Funciones del puesto.
- Integración.

3.4 Disposiciones generales de la organización:

En las disposiciones generales de la organización, se brindará detalle de la siguiente información:

- Horario.
- Día, lugar y hora de pago.
- Qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo.
- Normas de seguridad.
- Áreas de servicio para el personal.
- Reglamento interior de trabajo.
- Actividades recreativas de la organización.

3.5 Presentaciones y ubicación del empleado en su puesto de trabajo:

Presentaciones:

- Bienvenida por parte del supervisor o jefe inmediato.
- Presentación del equipo de trabajo y colegas cercanos.

- Explicación del rol y responsabilidades del empleado.
- Informar la ubicación de recursos importantes..

Ubicación del empleado en su puesto de trabajo:

- Asignación de espacio de trabajo y equipo necesario.
- Configuración de acceso a sistemas y herramientas.
- Introducción a los procesos y procedimientos específicos del puesto.
- Revisión de la documentación y manuales relevantes.

3.6 Especificaciones de la estructura del Programa de Inducción:

Bienvenida

Asunto: Bienvenida a la Dirección Nacional.

Estimado/a [Nombre del destinatario],

Es un placer darle la bienvenida a la Dirección Nacional. Estamos emocionados de tenerlo/a en nuestro equipo y esperamos que su experiencia con nosotros sea enriquecedora y gratificante.

Queremos agradecerle por elegir formar parte de nuestra organización y por su compromiso con la salud sexual y reproductiva de nuestra comunidad.

A continuación, le proporcionamos información relevante para su integración:

- Fecha de inicio: [Fecha de inicio]
- Horario de trabajo: [Horario de trabajo]
- Lugar de trabajo: [Lugar de trabajo]
- Supervisor/a directo/a: [Nombre del supervisor/a]
- Correo electrónico y teléfono de contacto: [Correo electrónico y teléfono]

Le hemos asignado un programa de inducción que comenzará el [Fecha de inicio del programa de inducción]. Este programa le permitirá conocer mejor nuestra estructura, políticas y procedimientos.

Si tiene alguna pregunta o inquietud, por favor no dude en hacérmelo saber. Estamos aquí para apoyarlo/a en su transición.

Bienvenido/a a nuestro equipo.

Atentamente,

[Tu nombre]

[Tu cargo]

Dirección Nacional..

Recorrido por la Organización

El recorrido estará a cargo del área de Recursos Humanos y un supervisor del área específica, de acuerdo al sector al que la nueva persona se integra.

Cuando se realiza el recorrido por la organización, es necesario transmitir de forma clara los distintos lugares de la organización: salas de reuniones, espacio para las capacitaciones, espacios recreativos y de descanso, salidas de emergencia, áreas de servicio, a fin de que la persona se sienta más cómoda e informada sobre la organización.

Historia de la organización

En este punto, lo importante es hacer que la persona que ingresa comience a vincularse y familiarizarse con distintos aspectos de la organización.

En esta etapa es importante tener en cuenta:

- Contar la historia de la organización, tomar en consideración ¿Cómo surgió la organización? ¿Qué filosofía adopta? ¿En qué situación se encuentra actualmente? ¿Qué metas busca alcanzar en el corto, mediano y largo plazo?.
- Comentar cómo es la misión y visión de la organización, ¿Cuál es el propósito de la misma? ¿Cuáles son las metas y objetivos que conducen a la organización?.
- Describir el tipo de organización, ¿A qué se dedica la organización? ¿Qué servicios ofrece? ¿A qué público está dirigida?.
- Presentar a los equipos de trabajo, ¿Qué roles y responsabilidades ocupan actualmente? ¿Tienen gente a cargo? ¿Con qué áreas deben tener más contacto por función o sus tareas?.
- Describir el rol del empleado, ¿Qué responsabilidades tiene? ¿A qué sector pertenece? ¿Cuáles son las funciones propias del puesto? ¿Dónde se encuentra su puesto de trabajo?.

Disposiciones generales de la organización

En este apartado nos referimos a aquellas disposiciones de la organización, entre las que están comprendidas las normas, responsabilidades y beneficios de las personas, que estas deben conocer.

- Jornada de trabajo y momentos de descanso: Conocer el horario de inicio y finalización de la jornada de trabajo. Comentar si se han establecido períodos específicos para las comidas y los descansos.

Para registrar entradas y salidas, se utilizarán planillas reloj, lo que asegura un control preciso del horario laboral. Es importante cumplir con el horario establecido, ya que el incumplimiento puede acarrear sanciones, tales como descuentos en el presentismo, amonestaciones escritas o incluso la suspensión temporal del empleo. Es fundamental que todas las personas que trabajan en la organización sean conscientes de estas políticas para mantener un ambiente laboral adecuado.

- Pago y compensaciones: se debe informar acerca del día, lugar y hora de pago (semanal, quincenal o mensual). Se realiza el pago el día 01 de cada mes. Se deben detallar cuales son las políticas relacionadas con horas extraordinarias, el manejo de compensaciones e incrementos salariales. En caso de presentarse demora o error en el pago del sueldo, la persona afectada debe dirigirse a la oficina de Recursos Humanos.
- Permisos y ausencias: Comentar qué se debe hacer en caso de ausentarse al trabajo. Explicar cómo es el proceso para solicitar permisos o reportar problemas de salud, a quién debe estar dirigida la consulta. Describir qué debe hacer en caso de enfermedad, si debe reportarlo por teléfono, por el sistema interno o correo, y si es necesario presentar algún certificado médico, ¿Cómo hacerlo? Especificar si la organización ofrece permisos especiales en caso de fallecimiento de un familiar cercano. ¿Cuántos días le conceden? ¿Son remunerados? Mencionar cuáles son las sanciones correspondientes por faltas sin justificación.
- Vacaciones y días festivos: explicar cómo es el periodo vacacional, cuántos días de vacaciones corresponden según la antigüedad de las personas en la organización, ¿Cómo es el procedimiento para solicitar vacaciones? Especifica los días feriados, festividad religiosa, entre otros, cuando las personas no deben trabajar.
- Áreas de servicio al personal: Muestra las áreas de servicio disponibles, como los baños,

comedor, si la organización ofrece servicios de viandas o si los empleados tienen que llevar su comida, aclara si hay microondas, refrigeradores, sala de descanso, sala de capacitación.

- Normativas: Explica el reglamento interno del organismo, menciona que es un conjunto de normas y procedimientos que regulan el comportamiento, las responsabilidades y los derechos de los empleados dentro de la organización y proporciona una copia para el empleado. Si el empleado tiene alguna duda o no comprende alguna norma del reglamento, debe dirigirse al sector de Recursos Humanos.
- Actividades recreativas: Si la empresa organiza actividades, como equipos deportivos o eventos, menciona su existencia ya que contribuyen a la integración del personal.

Presentaciones

Es esencial que en el momento que ingresa una nueva persona, sea presentada ante su grupo de trabajo. La incorporación exitosa de nuevas personas en un equipo requiere una estrategia de integración efectiva. Una presentación formal y cálida es importante para poder establecer un ambiente de confianza y colaboración desde un primer momento. Para lograr esto, se sugiere una reunión de inducción, donde se presentarán los compañeros de equipo, se describirán sus roles y responsabilidades, y se explicará cómo será la dinámica de trabajo del nuevo integrante con sus pares.

La presentación puede dividirse en dos partes:

En la primera parte, se sugiere realizar una introducción, en la cual se presenta al nuevo empleado mencionando su nombre, el puesto que ocupará y la fecha de inicio de sus actividades.

En la segunda parte, mencionar palabras de bienvenida, se puede asignar a un miembro del equipo la responsabilidad de darle la bienvenida y presentación al grupo de trabajo, a fin de generar un clima ameno y de colaboración.

En caso de que una reunión grupal no sea posible en ese momento y las presentaciones deban realizarse de manera individual, se recomienda seguir el siguiente orden:

- Presentación a los compañeros directos.
- Presentación a los supervisores.

Ubicación del empleado a su puesto de trabajo

Es importante que la persona que ingresa a la organización comprenda en qué consiste su puesto, cómo se ubica dentro del organigrama y cómo debe desempeñar sus funciones. Los

puntos a tener en cuenta son los siguientes:

- Denominación del cargo: Especificar el título oficial del puesto que ocupará el empleado, proporcionando claridad sobre su posición dentro de la estructura organizacional.
- Objetivos del puesto: Definir la justificación y propósito del cargo, destacando su importancia dentro de la organización y su impacto en los servicios que presta.
- Funciones y responsabilidades: Describir detalladamente las tareas y obligaciones asociadas al puesto, proporcionando orientación para que el desempeño sea efectivo. Esto debe incluir: las tareas específicas del puesto y su método de ejecución; resolución de problemas e imprevistos; recursos de apoyo.
- Comunicación: Fomentar un ambiente de diálogo fluido y mutuo, facilitando acceso para expresar dudas e inquietudes, y asegurando confidencialidad en la gestión de los temas tratados.
- Evaluación de desempeño: Establecer criterios claros para la evaluación del rendimiento, incluyendo los indicadores claves, feedback y oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

La inducción cuenta con dos instancias, la primera es cuando se firma el contrato y la segunda en el primer día de trabajo de la persona que ingresa a la organización.

La inducción general:

Es llevada a cabo por el responsable de recursos humanos, en esta parte se realiza:

- 1- Bienvenida.
- 2- Recorrido de la organización.
- 3- Historia de la empresa.
- 4- Disposiciones generales de la empresa.

La inducción específica

Es guiada por el supervisor del puesto, durante el primer día de trabajo. Se tiene en cuenta:

- 1- Presentación con las personas del equipo de trabajo.
- 2- Ubicación del empleado en el puesto.

Una vez realizada estas dos instancias y se entrega al empleado una guía de recursos internos y manual de buenas prácticas, recomendamos que el responsable de recursos humanos consulte cómo se está sintiendo el nuevo empleado y refrescar puntos claves del programa de inducción.

3.7 Evaluación del Programa de Inducción

En esta instancia es importante determinar la efectividad del programa de inducción, identificar

puntos a mejorar, y a partir de la retroalimentación con las personas que recibieron la inducción y su desempeño, medir el impacto en sus labores dentro de la organización.

Los métodos de evaluación del programa pueden realizarse a partir de entrevistas a estas personas, o bien entrevistando a supervisores y colegas.

Los indicadores de evaluación del programa de inducción son:

- Nivel de satisfacción con el programa de inducción.
- Comprensión de roles y responsabilidades.
- Integración con el equipo y la cultura organizacional.
- Mejora en el desempeño y eficiencia.

Posterior a la evaluación, se recomienda, de ser necesario, implementar cambios en el programa de inducción, proporcionar retroalimentación a los responsables del programa y ajustar los recursos y apoyo para las personas que se incorporan a la organización y reciben el programa de inducción.

REFLEXIONES FINALES

A partir de las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas, pudimos ahondar en temas relacionados con los descriptivos de puesto, procesos de ingreso y en particular en la creación e incorporación de un programa de inducción.

En cuanto al objetivo general que orienta al presente Trabajo Integrador Final, podemos señalar que el proceso de inducción es una herramienta con múltiples beneficios, tanto para la organización como para los ingresantes, ya que facilita a que la persona que se integra a un nuevo puesto de trabajo cuente con los conocimientos necesarios para desarrollarse en su labor.

El desarrollo de un proceso de inducción genera una vía de comunicación entre las personas que trabajan y sus superiores, esto se refleja en su facilidad para la comprensión de los objetivos, en la toma de decisiones, en la integración con la cultura organizacional y con el manejo de información importante. A su vez, un correcto desarrollo de un programa de inducción colabora a disminuir la incertidumbre de las nuevas personas de la organización, motivándolas a invertir su tiempo y energía en la organización.

De acuerdo con Grados (2013) la inducción cumple un rol fundamental en la vida de una organización, ya que no solo es la presentación de la cultura organizacional a la persona nueva que ingresa, sino que también es la adaptación a la institución, al trabajo con los compañeros y a las tareas/actividades particulares a realizar.

Es menester destacar que las incumbencias profesionales, definidas por el plan de estudios de la

carrera Relaciones de Trabajo Resolución 190/11, habilitan al licenciado a “elaborar programas que cumplan con las normas de seguridad laboral y las condiciones y medio ambiente de trabajo”. Estas incumbencias no solo validan el conocimiento técnico y especializado de los profesionales, sino que también les otorgan la facultad de intervenir en el diseño e implementación de políticas laborales que protegen tanto a la empresa como a los trabajadores.

Consideramos oportuno mencionar, que este TIF evidencia como líneas futuras de trabajo abordar programas de capacitación específicas de distintas áreas que conforman esta Dirección Nacional. En las entrevistas realizadas se mencionó que mayoritariamente quienes brindan las capacitaciones no son idóneos, por lo que las personas que se suman a trabajar no cuentan con el apoyo adecuado para desarrollar su función específica. Es esencial que las personas que se encarguen de capacitar a quienes ingresen a la organización, cuenten con los conocimientos técnicos específicos para quienes reciban esa inducción sean capaces de aprehender de esos saberes, y también traducirlos a la consecución de metas. Otra vacancia que surge del diagnóstico organizacional es el manual de descriptivos de puestos, que se trata de una herramienta que se vincula con múltiples procesos como búsqueda y selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación, formación y desarrollo de personal, por mencionar algunas. Si bien el organismo cuenta con una plantilla de personal de sólo 64 personas, es menester de RR.HH. organizar estos procesos para el bienestar de las personas y de la propia organización.

Bibliografía

- Alles, M.A. (2004). Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires, Granica.
- Alles, M. A. (2011). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina. 1a Edición, 3a reimpresión. Editorial Granica
- Alles, M.A. (2019). Formación, Capacitación, Desarrollo - Volumen 1: Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040 (Vol. 1). Ediciones Granica.
- Blake, O. (2003) La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones. Buenos Aires, Macchi.
- Cao, H. (2008) XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato, I. (1993), Administración de Recursos Humanos. Ed.: McGRAW - HILL, Segunda edición.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.*, 8va. Ed Mc Gran Hill. México.
- Chiavenato, I. (2009) Gestión del talento humano. México, The McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2009) Reclutamiento, Selección e Integración del Recurso Humano. 5a edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP), homologado por el Decreto No 2098/08. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/145000-149999/148090/texact.htm>
- Dessler (1988). *Administración de personal* (4a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Dessler y Varela (2004). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México: Prentice Hall.
- Gómez, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R. L. (2019). Gestión de Recursos Humanos.
- Gore, E. (2001). La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones, la generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas.
- Grados J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México D.F.: El Manual Moderno.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C, y Baptista Lucio, M. (2010) Metodología de la Investigación. 5ed. México, The McGraw – Hill.
- Jofre, R. (2012). Programa de inducción ¿Para qué sirve? Recuperado de

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/induccion.htm>

- Meighan, M. (1992). Programas de inducción. Entrenamiento, diseño y ejecución. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Observatorio Económico Social de la Universidad de Rosario
<https://observatorio.unr.edu.ar/administracion-publica-nacional/> .
- Orozco, N. et al. (2000). Capítulo III: Empleo. En Administración de Personal. Gestión Técnica y Operativa. (pp.41-83). Capital Federal (Argentina): Aplicación Tributaria S.A.
- Puchol, L. (2007) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Díaz de Santos.
- Rodríguez, D. (2006) Gestión organizacional: elementos para su estudio. México D.F.: Alfaomega.

ANEXO 1 - Consentimiento Informado

Mi nombre es Emanuel Buzzi, las siguientes preguntas fueron realizadas para el Trabajo Integrador Final, con el fin de obtener el título de grado en la carrera de Licenciatura en Relaciones de Trabajo. Este trabajo se propone diseñar un Programa de Inducción en un Organismo del Estado Nacional, ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, durante el período 2023-2024. Las entrevistas realizadas solo tienen un fin académico, y los datos obtenidos serán resguardados de manera confidencial. Nadie tendrá acceso a los datos de identificación de la persona que responde, ni al registro de las respuestas. Solo seré yo quien procese dicha información. El propósito de realizar estas entrevistas es obtener respuestas que nos permitan comprender el proceso de ingreso de una persona que comienza a trabajar dentro del mencionado organismo del Estado Nacional. Además, buscamos conocer la historia de la organización, y las dificultades que se enfrentan diariamente. Esta información será crucial para desarrollar un Programa de inducción efectivo y adaptado a las necesidades reales que involucre a toda la Dirección.

Estimado (Nombre ficticio del supervisor)

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento por su disposición y el tiempo que ha dedicado para participar en esta entrevista. Su conocimiento y experiencia han sido de gran valor para el desarrollo de mi Trabajo Integrador Final

ANEXO 2 - Carta de Bienvenida / Saludo Institucional

Estimado/a [Nombre del destinatario],

¡Bienvenido/a a la Dirección Nacional! Es un placer para nosotros tenerlo/a en nuestro equipo y esperamos que su experiencia con nosotros sea enriquecedora y gratificante.

Nuestra Misión

Nuestra misión es garantizar el acceso a servicios de salud sexual y reproductiva de calidad, promoviendo el bienestar físico, mental y social de la población. Estamos comprometidos con la igualdad de género y la no discriminación.

Nuestros Objetivos

- Mejorar la salud sexual y reproductiva de la población.
- Promover la educación y prevención en salud sexual y reproductiva.
- Garantizar el acceso a métodos anticonceptivos y servicios de salud reproductiva.

Recursos Disponibles

- Banco de recursos y campañas.
- Información para equipos de salud.
- Línea 0800 Salud Sexual.

Contacto

- Dirección: Bernardo de Irigoyen 296, Piso 2 y 3 (CABA).
- Correo electrónico: mail to: saludsexual@msal.gov.ar .

Agradecemos su compromiso con nuestra misión y esperamos trabajar juntos para mejorar la salud sexual y reproductiva de nuestra comunidad.

Atentamente,

[Tu nombre]

Supervisor del Área de Despacho.

Dirección Nacional.

ANEXO 3 - Programa de Inducción

Objetivos	Actividades	Responsable	Duración	Modalidad
Bienvenida	1- Bienvenida. 2-Recorrido de la organización. 3-Historia de la empresa.	Despacho (Supervisor de Recursos Humanos).	1 hora aproximadamente.	Presencial
Disposiciones generales de la organización	Horarios y jornada de trabajo. Pagos y compensaciones. Permisos y ausencias. Reglamento interno.	Despacho (Supervisor de Recursos Humanos).	1 hora con 30 minutos aproximadamente.	Presencial
Presentación	Equipo de trabajo y superiores.	Despacho (Supervisor de Recursos Humanos).	25 minutos aproximadamente.	Presencial
Ubicación del puesto de trabajo	Ubicación física del puesto. Funciones y responsabilidades del puesto.	Jefe inmediato.	2 horas.	Presencial

Previo al primer día en el que se incorpore la persona, el área de Recursos Humanos de la Dirección Nacional se encargará de enviar a través de un email la bienvenida y proveer información detallando fecha de inicio y horario de trabajo, lugar, supervisor directo y contacto. Durante el primer día de la nueva persona en la organización, se llevará adelante la inducción más general de la organización. En la primera hora, el responsable de llevar adelante esta parte del proceso es el Supervisor de RRHH, que en esta dirección pertenece al área de despacho. La persona que ingresa a la organización, será presentada a sus compañeros. Realizarán una recorrida por la organización, especificando dónde se encuentra cada área y remarcando cuáles son las que deberá tener contacto frecuentemente por razones de tareas, se indicarán dónde se encuentran los espacios comunes, áreas de servicio, comedor . Sumado a lo anterior, se tomarán unos 15 minutos para mirar una presentación de video dónde se relata la historia de la

Dirección, su origen, misión, valor, logros y objetivos, hitos alcanzados y metas futuras a cumplir. Luego de este recorrido, se permitirá un espacio para que la persona pueda realizar preguntas o dudas surgidas hasta el momento.

Por otra parte, el supervisor de RRHH deberá entregar un manual de reglamento interno en donde debe detallar los horarios de entrada y salida, duración de la jornada, pagos y compensaciones, beneficios, y régimen de licencias - ausencias. A su vez, se realizará una sesión explicativa de estas disposiciones generales de la organización, señalando que se realizarán talleres de capacitación de estas disposiciones cada seis meses o bien en caso de actualizaciones del reglamento interno. Luego de la parte expositiva, se abrirá nuevamente espacio para preguntas o dudas.

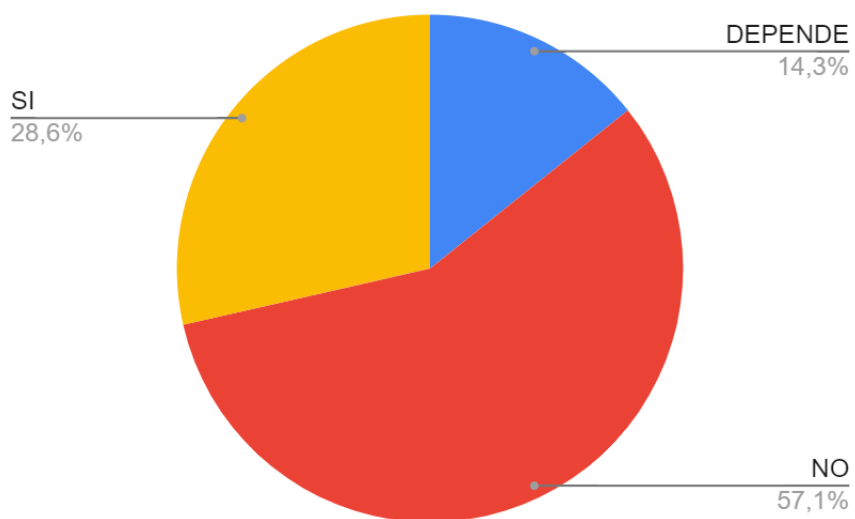
A posteriori de lo mencionado, se pasará a la presentación del equipo de trabajo y supervisor directo. No solo con sus nombres, sino también detallando su función y responsabilidad dentro de la propia área y en la organización.

Por último, se realizará lo que M. Alles (2011) denomina cómo inducción específica, se le brindará a la persona *“una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición”*. En esta última parte, el supervisor del área específica, presentará la ubicación del puesto y se encargará de inducir a la nueva persona en sus funciones y responsabilidades, tareas diarias, entre otras. Se entregará un instructivo de manejo del sistema de Gestión de Documentación Electrónica que es el medio por el cual se gestionan todos los trámites del Organismo.

Por los 3 meses consiguientes, se realizará cada 15 días una reunión con el supervisor directo y el supervisor de RRHH, a fin de ofrecer un feedback de las tareas desempeñadas, haciendo hincapié en las tareas en las que se destaca, cómo así también señalar aspectos a mejorar. Posterior a estas reuniones quincenales, la persona se sumará a las reuniones mensuales del equipo donde se evalúan los progresos y se analizan las oportunidades de mejora.

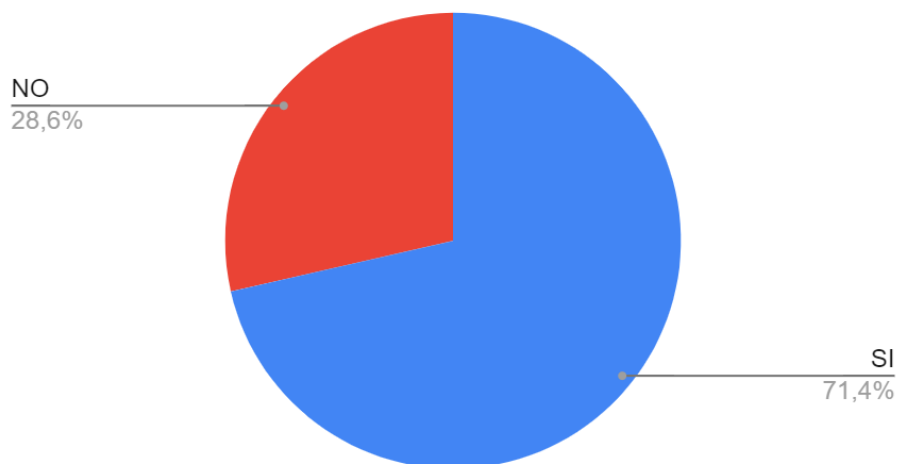
ANEXO 4 - Gráficos

¿Crees que quienes se encargan de capacitar a los nuevos empleados se encuentran capacitados para realizar esas tareas?



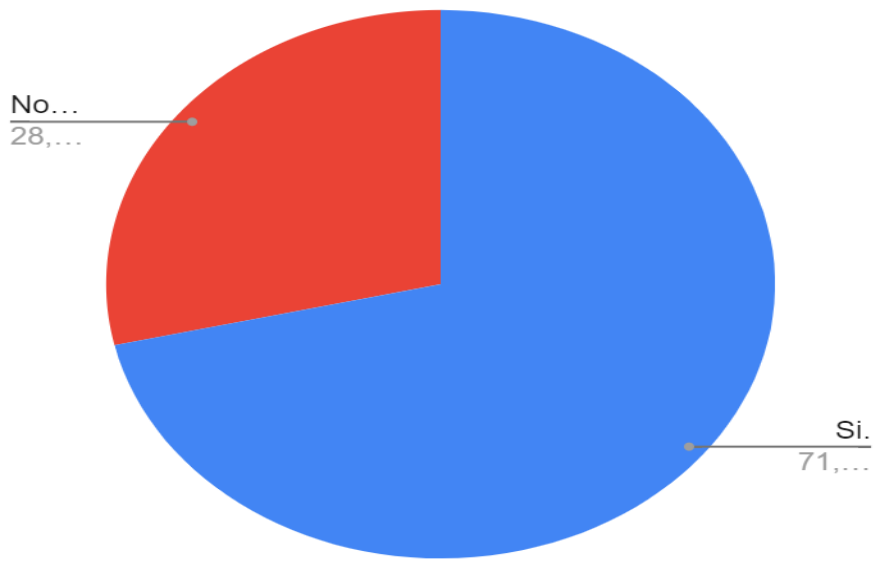
Cuadro 1, Elaboración propia.

Recuento de ¿Crees que existe posibilidad de realizar un proceso de inducción presencial/virtual en este momento?



Cuadro 2, Elaboración propia.

Recuento de ¿Actualmente cuentan con un material de apoyo (de lectura por ej.) para entregar a los nuevos compañerxs?



Cuadro 3, Elaboración propia.

ANEXO 5 - Guía de entrevistas.

Guía de preguntas - entrevistas.
¿Cómo se realiza en la actualidad el proceso de inducción a los nuevos empleados del área?
¿Cuál es tu percepción actual del sistema de inducción/capacitación dentro del sector?
¿Cuáles crees que son las problemáticas del actual proceso de inducción?
¿Cuál crees que debe ser la responsabilidad de los superiores para el proceso de inducción de un nuevo empleado?
¿Actualmente cuentan con un material de apoyo (de lectura por ej.) para entregar a los nuevos compañeros?
¿Crees que quienes se encargan de capacitar a los nuevos empleados se encuentran capacitados para realizar esas tareas?
¿Crees que existe posibilidad de realizar un proceso de inducción presencial/virtual en este momento?