



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL CIDE**

**LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**Profesora Tutora: Kattia Chacón Bejarano, MBA.**

**DESARROLLO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN PARA EMPLEADOS NUEVOS**  
**DEL BANCO DE COSTA RICA**

**Sustentante: Laura María Loaiza Castro**  
**Cédula Número: 1-644-741**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE**  
**LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**San José – Costa Rica**

**DICIEMBRE 2005**

## INDICE

<b><i>CAPITULO I</i></b>	<b><i>1</i></b>
<b>1.1 Introducción</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Justificación</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Planteamiento del Problema</b>	<b>4</b>
1.3.1 Formulación del problema	6
1.3.2 Sistematización: subproblemas de la Investigación	6
<b><i>CAPITULO II</i></b>	<b><i>8</i></b>
<b>2.1 Marco Teórico</b>	<b>8</b>
2.1.1 El recurso humano: el empleado	8
2.1.2 Inducción	9
2.1.3 Cultura y valores organizacionales	23
2.1.4 Efectos	24
<b><i>CAPITULO III</i></b>	<b><i>25</i></b>
<b>3.1 Metodología de la investigación</b>	<b>25</b>
3.1.1 Método Exploratorio:	26
3.1.2 Obtención de la información:	27
3.1.2.1 Fuentes Primarias:	27
3.1.2.2. Fuentes Secundarias:	27
3.1.3 Técnicas para la recolección de datos	27
3.1.4 Validez del Instrumento	29
3.1.5 Diseño y selección de la muestra	30
3.1.6 Tamaño de la muestra	30
3.1.7 Alcances	32
3.1.8 Limitaciones	33
<b><i>CAPITULO IV</i></b>	<b><i>34</i></b>
<b>4.1 Análisis e Interpretación de Resultados</b>	<b>34</b>
<b><i>CAPITULO V</i></b>	<b><i>55</i></b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones:</b>	<b>55</b>
<b><i>CAPITULO VI</i></b>	<b><i>64</i></b>
<b>Propuesta:</b>	<b>64</b>

***ANEXOS***

**Índice de gráficos**

**Anexo 1**

**Anexo 2**

**Anexo 3**

**Anexo 4**

**Anexo 5**

***REFERENCIA BIBLIOGRAFICA***

## **CAPITULO I**

### **1.1 Introducción**

El Proceso de Inducción consiste en proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre una empresa. Esto es necesario para que puedan desempeñar bien sus labores y ayuda a que el nuevo trabajador se sienta cómodo en su nuevo empleo. Las organizaciones logran alcanzar metas y objetivos cuando su gente trabaja efectivamente. Para ello los colaboradores necesitan estar bien capacitados, vinculados e identificados con la filosofía institucional. La organización debe motivarlos y conseguir su dedicación y lealtad. Todo esto se puede lograr mediante un programa de inducción bien estructurado. La inducción a los empleados es el procedimiento para dar a conocer a los colaboradores en la organización y procurar su ajuste a las exigencias de la misma, así como familiarizarlos e integrarlos a su cultura. Un programa de inducción permite informar y comprometer a los colaboradores de nuevo ingreso en una organización. La inducción a los nuevos colaboradores, además de incluir la información básica sobre la empresa debe estar dirigida a la socialización; los colaboradores deben conocer y adoptar las actitudes, valores y patrones de conducta de su medio laboral. Con la socialización se pretende:

- Familiarizar a la persona con lo que se espera de ella en términos de actitudes, valores y conductas.
- Fomentar una conducta consistente y predecible al confrontar y moldear las actitudes y valores de los colaboradores con los de la organización.

- Incrementar el compromiso de la persona con la organización, fortaleciendo su desempeño y disminuyendo la rotación de personal.

Atender la forma en que se incorporan y se adaptan los nuevos colaboradores, es esencial para que las personas lleguen a sentirse parte de la empresa y se identifiquen con ella. Los nuevos integrantes habitualmente tienen una actitud permeable a lo nuevo y se interesan tanto por informarse como por la formación que se les pueda brindar. Los programas de inducción permiten encauzar el potencial del ingresante en el mismo camino de los objetivos de la empresa. Partiendo de esta premisa tan importante, es que nace la necesidad de desarrollar un proceso de inducción para los empleados nuevos del Banco de Costa Rica. Este proyecto se realizará en la División de Recursos Humanos del Banco de Costa Rica ya que forma parte de uno de los proyectos propuestos para desarrollar a los colaboradores del Banco de Costa Rica. Además la realización del mismo, es uno de los indicadores de Gestión propuestos en el *Balance Score Card* implementado este año dentro del Banco de Costa Rica, el cual tiene un valor importante dentro del porcentaje final.

## **1.2 Justificación**

A la luz de la teoría se busca, por un lado explicar la importancia y los beneficios que tiene para una empresa grande o pequeña un programa de inducción, y como éste puede ayudar para que el empleado de nuevo ingreso se adapte a su nuevo trabajo y su rendimiento siempre sea el óptimo; y por otro lado, determinar cuáles

son las incidencias en el clima laboral por la aplicación de un programa de inducción inadecuado.

La realización de este proyecto surge de la necesidad que tiene el Banco de Costa Rica de mejorar la calidad del proceso de inducción que recibe el nuevo empleado actualmente. En este momento este proceso se encuentra descentralizado y requiere controlarse. En la actualidad los gerentes de los diferentes departamentos realizan este proceso en sus mismas oficinas, a la cual el nuevo empleado pertenece. Este proceso se realiza de la forma que cada gerente crea conveniente. Según comenta el señor Lissander Chacón Vargas, Gerente en Recursos Humanos, no hay un estándar, lineamiento o política definida. Por lo que la calidad del mismo no se controla. Como se mencionó anteriormente, la única inducción que reciben los empleados nuevos, está en manos de los Gerentes de cada área del Banco, lo cual limita la información que éste recibe, pues es muy escueta y en términos generales se basa únicamente en el aspecto práctico de la función para la cual fue contratado (Chacón, 2005). A raíz de ésta situación se ha podido determinar que la aplicación inadecuada del proceso de inducción está afectando a la nueva población que ingresó a partir del año 2003 y hasta el 2005, y se han detectado debilidades como lo es la falta de conocimiento de los beneficios, obligaciones, reglamentos, políticas, filosofía, y objetivos de la Institución; generalidades como las de no saber en dónde se encuentran ubicadas las diferentes oficinas del Banco de Costa Rica, ni la totalidad de los productos y servicios que el mismo ofrece. Esto se ha hecho

evidente por medio de los diferentes eventos de capacitación que se han realizado y por la resistencia de esta población a participar en dichos eventos, asimismo, por la falta de conocimientos básicos y generales y por la falta de identificación de la cultura y valores de la Institución.

Estas debilidades se desean corregir, con el desarrollo de un proceso de inducción adecuado, haciendo énfasis sobre todo en aspectos de tipo cultural y estratégico, los cuales, en muchas ocasiones, son dejados de lado por los gerentes, quienes se centran en los procesos operativos que deben atender los nuevos empleados. Estos elementos que pueden ser contraproducentes para el Banco, pueden evitarse y su aplicación dará como resultado una población identificada con la Institución, comprometida para rendir al máximo su potencial. Además, este efecto no sólo aplicaría para los empleados de nuevo ingreso, sino que también involucraría a los empleados con más años de laborar para el Banco. Por otra parte, la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), establece como requisito indispensable que las entidades financieras cuenten con un programa de inducción para el nuevo empleado, como parte del proceso de evaluación cualitativa que estas entidades deben cumplir.

### **1.3 Planteamiento del Problema**

En la actualidad el proceso de inducción con que cuenta el Banco de Costa Rica para los empleados de nuevo ingreso es muy sencillo y se inicia una vez que los nuevos empleados han cumplido con todo el proceso de selección. Estos son

trasladados a las diferentes oficinas en donde ofrecerán sus servicios para lo que fueron contratados y la inducción que reciben es en forma directa del Gerente del área, quien les da la bienvenida y les explica el funcionamiento operativo de la oficina en general y de su función específica. De modo que el nuevo empleado sólo tendrá tiempo para aprender bien sus funciones y todo lo concerniente al resto de la Organización lo irá aprendiendo con el transcurrir del tiempo. Este proceso es inadecuado y dificulta a los empleados de nuevo ingreso, conocer cuál es la cultura de la empresa y su filosofía. También, es limitado su conocimiento en relación con los objetivos propuestos en el Plan Estratégico de la Institución, los procesos administrativos y operativos que rigen a las diferentes funciones del Banco, sus derechos y beneficios, sus deberes y obligaciones establecidos en las diferentes políticas, normativas y reglamentos de la Institución y los ordenados por ley según los entes reguladores; por ejemplo el Control Interno, Ley de Psicotrópicos, Código de trabajo; entre otros. Este proceso inadecuado de inducción podría dar como resultado que esta población que ingresó a partir del año 2003 y hasta el 2005, pueda tener cierto desconocimiento sobre la cultura del Banco de Costa Rica. Es un capital humano desmotivado que realiza sus funciones sin que tenga sentido práctico para ellos y que no ha desarrollado un sentido de pertenencia a la institución y que no se involucra en los constantes cambios que se dan. Sería una población que no entiende el porqué ni el para qué de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico del Banco. Por tanto, tampoco estaría en la mejor disposición de aportar lo mejor de su persona para beneficio

institucional. De ahí la urgencia de desarrollar un proceso de inducción adecuado, que oriente y guíe el comportamiento de los nuevos integrantes, en alineación con los valores organizacionales del Banco de Costa Rica. Que, además, le permita al nuevo empleado clarificar sus nuevas tareas, así como saber qué espera la empresa del nuevo colaborador y qué expectativas tiene este último con respecto a su desarrollo y desempeño laboral. La forma en que un nuevo integrante se incorpora a la organización muestra cómo funciona y le permitirá percibir qué valor le otorga la empresa, en este caso, el Banco de Costa Rica al factor humano.

Debemos tener claro que no hay una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión, por ello el desarrollar este proceso de inducción para los empleados nuevos del Banco de Costa Rica es tan importante.

### **1.3.1 Formulación del problema**

¿Cómo desarrollar una herramienta adecuada que facilite la comprensión y promueva la identificación de los empleados nuevos del Banco de Costa Rica con su cultura y valores institucionales a través del proceso de inducción?

**(Ver anexo no. Uno – Matriz básica de diseño de investigación)**

### **1.3.2 Sistematización: subproblemas de la Investigación**

1. ¿Cuál es la población de empleados que ingresaron a partir del año 2003 al 2005?

2. ¿Cuál es el conocimiento que tienen los empleados que ingresaron a partir del año 2003 al 2005, en relación con la cultura y valores del Banco de Costa Rica?
3. ¿Cuáles son los efectos producidos en los empleados que ingresaron al Banco de Costa Rica a partir del año 2003 al 2005, al no haber recibido un proceso de inducción adecuado?
4. ¿Qué temas se deben incorporar al desarrollo del proceso de inducción para estos empleados?
5. ¿Cuánto es el tiempo que se asignará a cada tema en el proceso de inducción y, por ende, el tiempo total que debe tardar el proceso?

**(Ver anexo no. Dos – Matriz operacionalización de variables)**

## **CAPITULO II**

### **2.1 Marco Teórico**

El propósito de las organizaciones debe estar enmarcado dentro de las perspectivas de la calidad en la prestación de los servicios y los productos, para lo cual requiere de un elemento indispensable y de cuyo esfuerzo depende en gran parte el funcionamiento adecuado de la organización: el recurso humano.

#### **2.1.1 El recurso humano: el empleado**

Rosenberg (1993) define empleado como “Vocablo de sentido general que abarca a todas aquellas personas que trabajan por un sueldo o salario y que prestan sus servicios a un empresario. (Pág. 160)

Este concepto suena un poco materialista y pareciera que no abarca el valor del empleado como un ser humano, con diferentes necesidades que van desde lo material hasta lo emocional, diferentes modos de pensar, valores y culturas diferentes. Por ello, es que las empresas requieren y deben tener una área especializada que pueda comprender a este ser humano tan complejo; nos referimos a la administración del recurso humano.

Según Werther y Davis (1996) El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. (Pág.9).

La realización de este propósito se inicia en una de las áreas de los recursos humanos, hablamos del proceso de reclutamiento y selección de personal, dado que aquí se contrata el personal que hará esa contribución y se forma responsablemente desde el punto de vista estratégico, ético y social se origina en la inducción a los empleados.

### **2.1.2 Inducción**

Cada uno de los participantes puede pensar cómo se sintió durante el primer día en un empleo. Al igual que la mayoría de las personas, estuvieron un poco tensos y su nivel de ansiedad probablemente fue mayor que lo habitual. La inducción a los empleados está dirigida a minimizar estos problemas. El propósito es presentar a los nuevos empleados a la organización y viceversa, ayudarles a familiarizarse e integrarse entre sí.

Dessler (1991) define, “Inducción a los empleados: Procedimiento para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa.” (Pág. 260).

Grados (1988) define que, inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.” (Pág. 258).

Como se puede observar en las definiciones anteriores, la inducción es por y para el empleado de nuevo ingreso y su objetivo es introducirlo a su nuevo mundo, a su mundo laboral.

Según Dessler (1991) el proceso de inducción es un “programa de capacitación para los nuevos empleados, por medio del cual el departamento de personal y los supervisores dan a conocer las políticas, reglas, regulaciones y prestaciones de empleo, generalmente proporcionan un manual de empleados y la presentación de los compañeros. (Pág. 261).

Werther y Davis (1996) bajo el concepto de programa de orientación, indican que “las personas que siguen el programa de orientación aprenden sus funciones de manera más rápida” (Pág. 219).

Por otro lado, Meighan (1991) indica que “... hay cinco beneficios en la inducción para personal nuevo:

1. La buena inducción puede reducir costos de selección.
2. La buena inducción puede ser un factor de motivación para el personal nuevo.
3. La inducción se puede utilizar como una introducción a los beneficios de capacitación y desarrollo.
4. La organización puede aprender del personal nuevo.
5. La inducción puede tener un efecto benéfico sobre el personal antiguo.”

(Pág. 8).

Como lo indica la autora Martínez-Luna (1999) en su manual de socialización “es conveniente que antes de ejecutar un programa de socialización, la unidad o departamento de recursos humanos considere los siguientes aspectos:

### **1. Planteamiento del programa de inducción**

Es necesario que con la debida antelación, se definan las características del programa de inducción o socialización (etapas, duración), así como las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución.

### **2. Selección de compañeros guías**

Es conveniente que la jefatura inmediata designe un funcionario de su unidad, departamento u oficina, con el propósito de que contribuya a orientar el trabajo específico del empleado. A este funcionario se le denominará "Compañero guía". Para la selección de este funcionario es importante tener presentes algunas características que serían deseables en las personas que funjan como "**compañero guía**".

- Capacidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales.
- Discreción sobre los asuntos personales de los demás, así como los de la organización.

- Experiencia tanto en la organización como en las labores relacionadas con el puesto que va a desempeñar el nuevo colaborador.
- Identificación con la misión y los objetivos de la organización.
- 

### **3. Capacitación a los responsables de ejecutar el programa de inducción**

Es necesario realizar un proceso previo de capacitación de todos los funcionarios de la institución que tendrán a cargo el desarrollo de las diferentes actividades de socialización: jefes inmediatos, compañeros guías y otros.

### **4. Participación del nuevo empleado**

Se sugiere que el empleado tenga la oportunidad de externar sus inquietudes, ideas, consultas y finalmente su opinión sobre las fortalezas y debilidades del programa de inducción recibido.

### **5. Creación de un ambiente favorable**

Es conveniente que al empleado se le reciba en un ambiente agradable y sereno, con el propósito de disminuir la tensión natural que sufre cualquier persona en sus primeros días de trabajo.

Es adecuado preparar un lugar donde el empleado se sienta a gusto, con el propósito de hacerle sentir que es importante para la persona que lo está recibiendo.

La impresión que el funcionario reciba durante los primeros días, es fundamental para el éxito dentro de la organización. Todo lo que se haga o se deje de hacer en esos primeros días, probablemente es lo que más se notará y recordará, de ahí que es importante. La primera impresión es inolvidable. (Pág. 61-64)

En relación con el contenido que debe tener un programa de inducción, Grados (1988) indica que “De manera general, la inducción incluye varios aspectos, que pueden ser complementarios o no:

1. Conferencia o plática: Consiste en dar información de una manera general acerca de lo que es la empresa. Entre otros puntos están: una breve historia de la empresa, giro de ésta, filiales (si existen), producto o servicios que proporciona, número de personas que ahí laboran, proporcionar organigramas, etc. Generalmente la conferencia la da una persona del departamento de personal o de relaciones industriales, aunque en ocasiones puede ser dada por el supervisor directo del nuevo empleado, bajo la asesoría del departamento de personal.

2. Películas, diaporama (utilización simultánea de proyectores de transparencias) o videocasete. Aquí se detalla un poco más pero en forma audiovisual, lo que se expresó en la plática.
3. Visita a la empresa, planta e instalaciones, durante la cual se le indica la ubicación de puntos clave que, entre otros, pueden ser: reloj chocador, sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, salidas de urgencia, etc.
4. Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros.
5. Nombrar a un auxiliar temporal para que le brinde ayuda en cuanto a resolución de dudas y preguntas.
6. Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita, para que el trabajador vea hasta dónde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades y, de esta manera, conozca qué es lo que la empresa espera de él.
7. Proporcionar al empleado un manual de bienvenida, que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, incluyendo en éste los siguientes puntos:
  - a) Bienvenida cordial
  - b) Historia de la compañía: cuándo fue fundada, por quién y para qué.
  - c) Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido.

- d) Organización de la empresa. Se nombran los departamentos y divisiones de la compañía. De ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos.
- e) El número de personas que laboran en la actualidad en la empresa. De ser posible se anexa un organigrama.
- f) Informar si existe un departamento de seguridad industrial.
- g) Reglas de seguridad.
- h) Políticas de la empresa; por ejemplo:
  - ❖ Remuneración de la que goza el personal, días y procedimiento de pago, forma en que se efectúa la administración de sueldos y salarios.
  - ❖ Préstamos.
  - ❖ Promociones y ascensos.
  - ❖ Asistencia, faltas, retardos.
  - ❖ Existencia de permisos especiales y bajo qué condiciones se otorgan.
  - ❖ Horario de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor interno.
  - ❖ Localización de sanitarios, lavados, etc.
  - ❖ Localización de tableros y boletines.
  - ❖ Normas internas de trabajo.
  - ❖ Adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que tiene derecho.

i) Prestaciones por ejemplo:

- ❖ Seguro de vida
- ❖ Servicio médico
- ❖ Caja de ahorros
- ❖ Plan de jubilación
- ❖ Vacaciones
- ❖ Aguinaldo
- ❖ Becas de estudio
- ❖ Ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, defunción de parientes
- ❖ Compras y precios especiales de los productos que elabora la empresa

j) Plan de sugerencias.

k) Especificar días festivos en los que no se labora.

l) Actividades socioculturales.” (Pág. 258-260)

**Papel de la inducción: ¿quién la realiza?**

Para Meighan (1992) el papel de la inducción “...impone el éxito o fracaso de un programa de inducción. “ Por ello considera que: “...la inducción de empleados nuevos debe ser la responsabilidad de varias personas en cualquier organización y no se debe dejar únicamente al personal de capacitación. La inducción de

personal nuevo incluye diferentes personas y departamentos de la organización.

Estos son:

- ❖ El departamento de personal: responsable de la inducción por medio del proceso de reclutamiento.
- ❖ Los gerentes y supervisores: tienen la responsabilidad principal de entrenar a su propio personal.
- ❖ Los colegas a quienes se les han delegado papeles como mentores o papeles no oficiales a través de sus actitudes positivas ante el personal nuevo.
- ❖ Los representantes del personal al representar a los recién llegados ofrecen apoyo.” (Pág.95-96)

Por otra parte, las personas involucradas en el proceso de inducción, deben reunir ciertas competencias, habilidades, actitudes y conocimientos para llevar a cabo el proceso de inducción, para que el mismo sea efectivo.

Nuevamente Meigham (1992) indica que “con el fin de hacer una inducción de éxito, todo el personal que participe debe poseer los conocimientos, habilidades y comprensión adecuados. Las habilidades prioritarias se encuentran en las áreas de la comunicación, que incluye presentar, escuchar y hacer preguntas. El personal también debe estar en condiciones de diseñar y ofrecer entrenamiento

efectivamente. Esto se aplica no solamente a quienes participan en cursos y programas sino también a expositores ocasionales.” (Pág. 85).

A continuación se menciona una lista de habilidades, conocimientos y actitudes que según Meighan (1992) deben contar las personas que participan en la realización del proceso de inducción:

#### ❖ **Habilidades**

- Escuchar
- Presentación efectiva
- Observación
- Interrogar
- Habilidades orales
- Uso de ayudas audiovisuales
- Habilidades para escribir
- Motivación
- Orientación y consejería
- Despertar confianza
- Habilidades de ventas
- Negociación
- Manejo de grupos

- Toma de decisiones
- Solución de problemas
- Organización
- Evaluación

❖ **Conocimientos**

- Estructura de organización o programa
- Fuentes de referencias y más información
- Recursos para inducción
- Conocimiento de sí mismo
- Dinámica de grupos
- Establecer necesidades de entrenamiento
- Conocimiento de sistemas de apoyo
- Política de salud y seguridad
- Política de iguales oportunidades
- Conocimientos ocupacionales
- Disponibilidad de cursos y calificaciones
- Grupo de clientes
- Vida en general
- Legislación adecuada
- Necesidades especiales
- Efectos del desempeño
- Gente y comportamiento

- Relaciones culturales y sociales
- Efectos del estrés

❖ **Actitudes**

- Cultura
- Amabilidad
- Positivo
- Útil
- No impositivo
- Autocrático
- Dedicado
- Entusiasta
- Accesible
- Estimulante
- Flexible/Adaptable
- Honesto
- Compromiso con el entrenamiento
- Cuidadoso
- Respetuoso
- Confiado
- Afirmativo
- Confiable
- Sentido del humor

- Determinación
- Objetividad
- Apariencia aceptable
- Realista (Pág. 86-87)

Pero Meihgan (1992) indica también que existen habilidades claves para hacer inducción, y estas son:

- ❖ “Habilidades de comunicación: En muchos casos, los supervisores han sido nombrados entre el personal del almacén, y tal vez, se les ha dado poco entrenamiento para comunicarse con el personal directivo. Las habilidades para la comunicación pueden incluir:
  - ✓ Escuchar
  - ✓ Hablar y presentar
  - ✓ Observar
  - ✓ Interrogar
  - ✓ Orientar
- ❖ Habilidades para escuchar: Siempre debemos estar enterados de las barreras que impiden escuchar bien, las cuales tienen su origen en: Prejuicios por ejemplo, raza, atuendo, expresión, acento. Sesgo por ejemplo, favoritismo. Interrupciones por ejemplo, teléfono, ruido alto de fondo.

- ❖ Habilidades para hablar y presentar: Cuando estamos hablando con recién llegados, uno a uno o en grupos, nuestro lenguaje siempre debe ser: claro, conciso, sin utilizar jerga. (Pág. 88-89).

Una vez que este proceso de inducción se haya puesto en marcha, es necesario que se le dé un seguimiento y no se deje pasar sólo como una actividad de iniciación. Tal y como lo menciona en su manual de socialización Martínez-Luna (1999) “el propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del programa de socialización; es decir, retroalimentar el programa y realizar los ajustes del caso para procurar que el empleado se adapte satisfactoria y oportunamente a la organización.

Esta etapa debe incluir una somera evaluación mensual de las actividades de inducción realizadas y un informe de adaptación del empleado, lo cual puede contribuir a determinar las debilidades y fortalezas del programa de socialización. También, permitirá reforzar aquellos aspectos, en los que el empleado tenga deficiencias o dudas.

Se sugiere que el programa de socialización sea, al menos, de tres meses, con acciones discontinuas, de manera que sea consistente con el período de prueba” (Pág. 6).

### **2.1.3 Cultura y valores organizacionales**

En el proceso de inducción existen también otros factores importantes para el desarrollo integral del empleado de nuevo ingreso; esto es conocer cuál es la cultura y valores que se fomentan dentro de la organización a la cual ingresa.

Robbins (1998) indica que “parece haber un amplio acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.” (Pág. 595).

Koontz y Weihrich (1998) definen la cultura como “ el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten” (Pág. 353).

Con relación a los valores, Robbins (1998) los define como “las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia conversa”. (Pág. 132).

La cultura y los valores se deben incorporar en el proceso de inducción, ya que esta es la etapa de aprendizaje de los nuevos empleados, por este medio se da a conocer estos dos aspectos que describen cómo es el ambiente institutcional.

Robbins (1998) indica en su texto que” los valores generalmente influyen en las actitudes y el comportamiento”. (Pág. 133).

Es natural que en toda organización, el empleado nuevo que se contrata vaya a tener un comportamiento y actitudes positivas respecto a su nuevo rol dentro de ella y, por ende, se espera obtener resultados de estas personas que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

#### **2.1.4 Efectos**

Las consecuencias de una deficiente inducción de personal hace que se incremente el tiempo de adecuación del nuevo empleado a la nueva posición de trabajo, se dificulta la integración adecuada de los equipos de trabajo, puede generar deterioro en el clima laboral, se incrementa el índice de rotación y, por la falta de información, se generan costos debido al reproceso en que se incurre. Además no le permite al individuo identificarse con la institución y sus objetivos.

Un empleado de nuevo ingreso que inicie su labor dentro de la empresa, sin conocer para quién trabaja, cuál es el propósito de la organización, su cultura y sus valores puede incurrir en muchos errores, que a la postre irán en detrimento de la organización reflejado en la insatisfacción, frustración o desilusión del individuo, dado que sus expectativas no fueron cubiertas.

Integrando todos los elementos, entre conceptos, procesos y procedimientos, se concluye que el proceso de inducción es de suma importancia para toda aquella organización que quiera alcanzar sus objetivos y quiera ser exitosa. Desde luego esto no se puede lograr sin el activo más valioso de toda organización o empresa, el capital humano. (Ver anexo no. Tres – Mapa conceptual).

Como en todo trabajo de investigación es necesario utilizar una metodología de estudio que le permita al investigador, a través de las herramientas indicadas encontrar la información necesaria, para determinar qué tan importante es desarrollar el tema de estudio y cómo ponerlo en marcha. Para ello se recurre a la metodología.

### **CAPITULO III**

#### **3.1 Metodología de la investigación**

Para el desarrollo de este trabajo se aplicarán los siguientes tipos de investigación: Enfoque cuantitativo y enfoque cualitativo. En la Antología del Cide Seminario de Graduación ICO (2005) se definen los siguientes conceptos:

**Enfoque cuantitativo:** utiliza la recolección y el análisis de datos para contrarrestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (p.31). **Enfoque cualitativo:** por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. (p.31)

La teoría enseña que los tipos de investigación se dividen en: exploratorios, descriptivos, correlacionados y explicativos. Esta clasificación es muy importante, pues del tipo de estudio depende la estrategia de investigación.

Para efectos de la investigación de este trabajo, se utilizará el **Método Exploratorio**.

### **3.1.1 Método Exploratorio:**

Según (Hernández, Fernández y Baptista.2003) los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Este proyecto de investigación tiene como propósito conocer el problema que existe en el Banco de Costa Rica, al no haber un adecuado proceso de inducción para los empleados de nuevo ingreso.

Por otro lado (Hernández et al.2003) indica que los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, investigar problemas del comportamiento humano. De ahí que este método ayuda en la investigación a determinar cuáles son los efectos en el comportamiento de los colaboradores de nuevo ingreso que no recibieron un adecuado proceso de inducción y su incidencia en torno a su desarrollo laboral.

Se considera este método el idóneo para la realización de este proyecto, en vista de que existe poca información relacionada con los procesos de inducción dentro del Banco de Costa Rica y los efectos causados por la falta de una aplicación inadecuada de este proceso.

### **3.1.2 Obtención de la información:**

Los datos estadísticos de interés para los propósitos de un estudio o investigación pueden existir de dos fuentes primarias o secundarias.

#### **3.1.2.1 Fuentes Primarias:**

Se entiende por fuente primaria aquellos datos que son recogidos por la misma institución o persona que los va a utilizar para su análisis estadístico.

#### **3.1.2.2. Fuentes Secundarias:**

Son aquellos datos que son recogidos por alguien y luego son tomados por otra persona o institución para hacer un determinado análisis.

Para efectos de distinguir las fuentes, en el tema de investigación se determinará que:

#### **FUENTES PRIMARIAS:**

- Empleados que ingresaron al Banco de Costa Rica entre los períodos del año 2003 al 2005.

#### **FUENTES SEGUNDARIAS:**

- Base de datos de la Gerencia de Reclutamiento y Selección de Personal de la División de Recursos Humanos del Banco de Costa Rica

### **3.1.3 Técnicas para la recolección de datos**

El investigador puede utilizar varias técnicas para la recolección de datos, dentro de las cuales están:

3.1.3.1. **Observación:** Los datos son recogidos por el investigador, mediante la información recopilada lo que le interesa y utiliza algún procedimiento para recopilar sus observaciones.

3.1.3.2. **Entrevista:** Un entrevistador visita a la persona que tiene la información y la obtiene a través de una serie de preguntas que vienen planteadas en un cuestionario en el cual se anotan las respuestas.

3.1.3.3. **Entrevista telefónica:** Igual función de la entrevista, sólo que el cuestionario es más corto y el medio es el teléfono.

3.1.3.4. **Correo:** Se envía un cuestionario a las personas o entidades que tienen la información deseada para que lo llenen y lo devuelvan.

3.1.3.5. **Registro:** Consiste en obtener información haciendo obligatorio el registro de ciertos hechos.

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación, se utilizará como herramientas para la recopilación de datos el **cuestionario y la entrevista**. ( Ver anexos números cuatro y cinco)

El cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar los datos y consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir según se indica en Antología del Cide Seminario de Graduación ICO, 2005.

El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

El significado de las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de

respuesta que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y aquellos deben circunscribirse a éstas.

Por otro lado, esta fuente indica que las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría es infinito.

Por lo tanto, de acuerdo con los conceptos anteriormente indicados, el instrumento que se utilizará para la investigación estará estructurado con preguntas cerradas y abiertas.

Y en el caso de la entrevista una función sería la de ayudar al entrevistador en la tarea de motivar al informante para que comunique lo requerido. Ambos casos son de suma importancia para obtener la información en forma válida y confiable en un tiempo relativamente breve.

#### **3.1.4 Validez del Instrumento**

Para efecto de validar el cuestionario, se ha seleccionado a un pequeño grupo de colaboradores de nuevo ingreso, a los cuales se les aplicará dicho cuestionario, como una prueba piloto. Esto permite contrastar hasta qué punto funciona el cuestionario y verificar si las preguntas provocan el tipo de reacción deseada, es decir, obtener toda la información necesaria para conocer las causas y efectos que pudo ocasionar que se aplique un proceso de inducción inadecuado. De esta manera, se garantiza las mismas condiciones de realización a la población elegida para el estudio, es decir, que ingresó a partir del año 2003 hasta el 2005.

### **3.1.5 Diseño y selección de la muestra**

En la mayoría de los estudios no es posible abarcar todos los elementos de la población, sino solo una muestra. Esta muestra debe ser seleccionada siguiendo algún método probabilístico y tener un tamaño suficiente para que los resultados que se quieren lograr tengan la precisión estadística requerida. Para tal caso, se utilizará un diseño de muestreo simple al azar.

### **3.1.6 Tamaño de la muestra**

Por lo general, entre los objetivos principales de cualquier investigación está estimar un promedio poblacional (v. g.: gasto mensual promedio de los consumidores de determinada área geográfica en entretenimiento) o una proporción poblacional (v. g.: proporción de personas que fuman en una población).

Tomando en consideración lo expuesto, el tamaño de muestra requerida para estimar una proporción poblacional se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

n = es el tamaño de la muestra  
Z = es el nivel de confianza 1.96 (95%)  
p = es la variabilidad positiva 0.5  
q = es la variabilidad negativa 0.5  
E = es la precisión o error 0.05 (5%)

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2}$$

$$n = \frac{3.841600 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0.960400}{0.0064}$$

$$n = 384$$

Sin embargo, se aplica otra fórmula de corrección por finitud o corrección para poblaciones finitas, ya que se cuenta con una población finita, es decir, si no hubiera encontrado los datos de las personas que ingresaron al Banco de Costa Rica entre el año 2003 y 2005, que no recibieron el debido proceso de inducción.

$$n = \frac{n1}{1 + \frac{n1}{N}}$$

Donde:

n1 es el tamaño de la muestra encontrado para poblaciones infinitas en la fórmula anterior (384 personas).

N es el tamaño de la población finita que se desprende de los datos encontrados en la Base de Datos de la Gerencia de Reclutamiento y Selección de Personal de la División de Recursos Humanos del Banco de Costa Rica (370 empleados de nuevo ingreso durante el período del año 2003 a 2005).

$$n = \frac{384}{1 + \frac{384}{370}}$$

$$n = \frac{384}{0.271248}$$

$$n = 188$$

Por consiguiente, bajo un diseño de muestreo simple al azar de elementos, el tamaño de muestra máximo necesario para estimar una proporción poblacional, en una población de 370 unidades de estudio, con un nivel de confianza del 95% de que el error de muestreo no será superior al 5%, es de 188 elementos.

De la información obtenida, producto de la tabulación, interpretación y análisis del cuestionario saldrán las conclusiones y las recomendaciones de las líneas de acción a seguir, para corregir las posibles debilidades que se encuentren por la falta de una adecuada aplicación del proceso de inducción a los empleados nuevos que ingresan al Banco de Costa Rica.

### **3.1.7 Alcances**

↳ Este trabajo de investigación pretende identificar cuál es el conocimiento y la orientación que tienen los empleados que ingresaron a partir del año 2003 al 2005, en relación al aprendizaje organizacional y los efectos producidos en este aprendizaje al no haber recibido un proceso de inducción adecuado.

### **3.1.8 Limitaciones**

- ↳ Que no se logre recoger la información necesaria debido a que la población seleccionada no responda la encuesta.
- ↳ Que el total de encuestas repartidas, según el número de muestra, no sea recuperado en su totalidad.
- ↳ Que la población seleccionada se sienta amenazada y se genere un sentimiento de desconfianza, por lo que no desee participar respondiendo la encuesta.

## **CAPITULO IV**

### **4.1 Análisis e Interpretación de Resultados**

A continuación se presenta la interpretación de los datos de cada uno de los instrumentos.

Como instrumento primario para la recolección de información de este estudio, se utilizó una encuesta dirigida 188 personas. Este número se obtuvo como muestra de la población que ingresó a partir del año 2003 y hasta el 2005, con el fin de conocer la percepción de los colaboradores respecto a los procesos de inducción. Específicamente, se buscaba información en los siguientes aspectos:

- ↳ La noción que tienen los funcionarios de nuevo ingreso, acerca del Plan Estratégico del Banco de Costa Rica (Misión, Visión, Objetivos y Valores).
- ↳ Si conocen los beneficios que ofrece la Institución a sus colaboradores.
- ↳ Si tiene conocimiento de las obligaciones que tienen como colaboradores del Banco de Costa Rica.
- ↳ Si recibió orientación respecto de las funciones que les corresponden realizar.
- ↳ Si enfrentaron obstáculos durante los primeros seis meses de su experiencia laboral y si estos le afectaron en su desempeño.
- ↳ Sugerencias y recomendaciones para considerar en el Programa de Inducción que se desarrollará para los empleados de nuevo ingreso al Banco de Costa Rica a partir del año 2005.

Estos aspectos fueron seleccionados de acuerdo con los resultados obtenidos, para tener claridad de cuál es el conocimiento y la orientación que estos colaboradores de nuevo ingreso tienen en relación con la cultura organizacional de

la Institución para la que laboran y, además, conocer su apreciación en torno al Proceso de Inducción y su importancia de implementarlo en el Banco de Costa Rica, para lo cual se hace la propuesta en esta investigación.

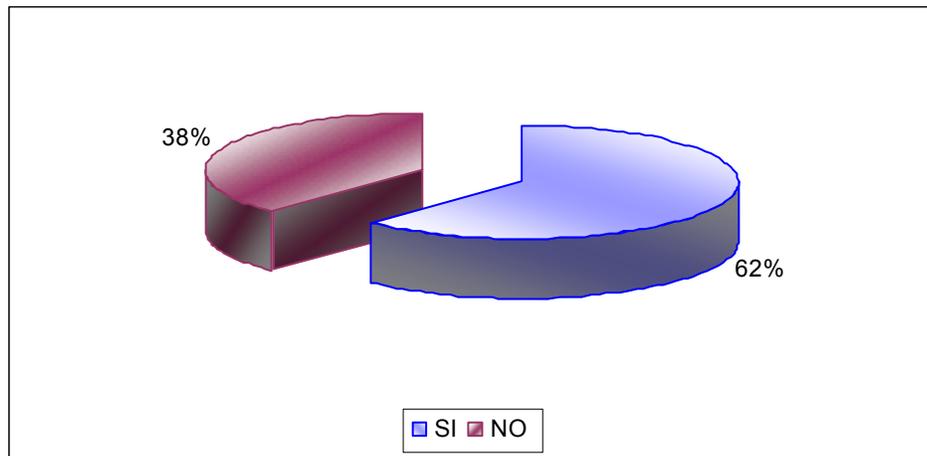
En la encuesta se formularon ocho preguntas. Seis preguntas cerradas, es decir, con alternativas de respuestas delimitadas. Una abierta, que no delimita las alternativas de respuesta y que permite ahondar un poco más en la información que brindan los encuestados y, por último, una de selección, para obtener datos clasificados con el propósito de orientar más claramente la información que se solicita.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, con su respectivo análisis:

El primer gráfico muestra el porcentaje de colaboradores de nuevo ingreso que tienen o no conocimiento sobre el Plan Estratégico del Banco de Costa Rica (Misión, Visión, Objetivos y Valores). Planteado en la pregunta no. 1.

### Gráfico #1

#### Conocimiento sobre el Plan Estratégico del Banco de Costa Rica (Misión, Visión, Objetivos y Valores).



**Fuente: Banco de Costa Rica Encuesta Proceso de Inducción. Agosto 2005**

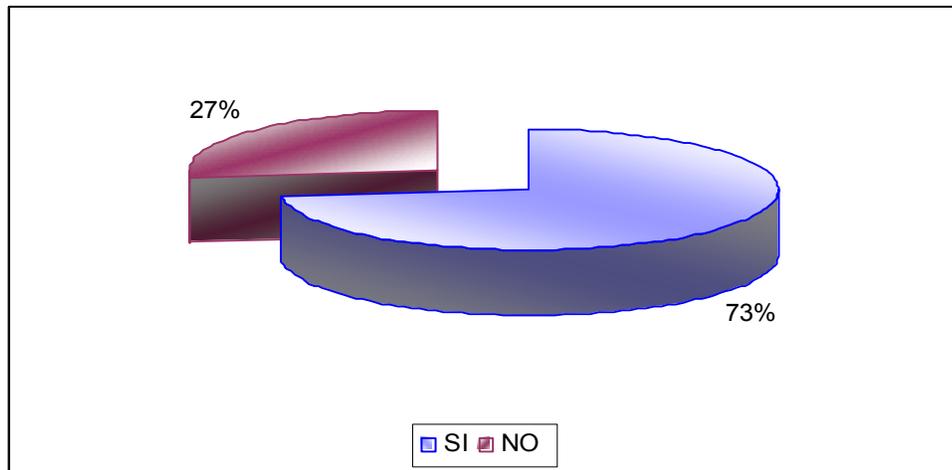
Como se muestra en el gráfico, el 62% equivalente a la respuesta de 117 de los encuestados, tienen conocimiento sobre el Plan Estratégico del Banco de Costa Rica (Misión, Visión, Objetivos y Valores). Sin embargo, cabe destacar de acuerdo con los comentarios de los mismos, que ese conocimiento que tienen es superficial debido a que no conocen detalladamente en qué consiste el Plan Estratégico. La información que han obtenido ha sido a través de reuniones con sus superiores y el grupo de trabajo en donde se les ha hablado en términos generales, en cuanto a la Misión, Visión, Objetivos y Valores. Los conocen porque los tienen a la vista en afiches o porque ocasionalmente han navegado en SOMOSBCR, página electrónica de Intranet del Banco de Costa Rica.

Por el otro lado, el 38 %, equivalente a la respuesta de 71 de los encuestados aducen no tener conocimiento del Plan Estratégico, la Visión, Misión, Objetivos y Valores del Banco de Costa Rica.

El siguiente gráfico muestra el porcentaje de encuestados a los cuales se les consultó si se le informó sobre los beneficios que tienen como funcionarios del Banco. Planteado en la pregunta no.2.

**Gráfico #2**

**Conocimiento sobre los beneficios que tiene como funcionario del Banco.**



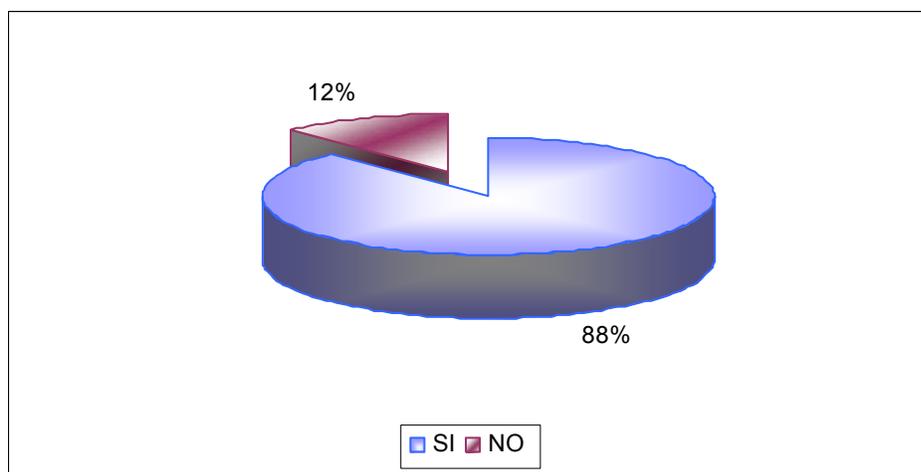
**Fuente: Banco de Costa Rica Encuesta Proceso de Inducción. Agosto 2005.**

El 73% de los encuestados (138 personas) afirma que se les informó sobre los beneficios que tienen como funcionarios del Banco de Costa Rica. La información que obtuvieron sobre estos beneficios la recibieron a través de sus compañeros, jefes o cuando se realizó la formalización del contrato en la División de Recursos Humanos, sin embargo, según los comentarios de la mayoría desearían conocer todos los beneficios que ofrece la Institución, pues conocen muy poco.

Por otro lado el 27% (50 personas), indican que no conocen cuáles son los beneficios que tienen como funcionarios del Banco, ya que no se les brindó la información, no se los comentaron o lo único que les informó fue relacionado con las funciones que tenían que realizar.

A continuación se muestra el porcentaje de los funcionarios de nuevo ingreso que respondieron a la pregunta no. 3 ¿Se le informó sobre las obligaciones que tiene como funcionario del Banco?

**Gráfico #3**  
**Conocimiento sobre las obligaciones que tiene como funcionario del Banco.**



**Fuente: Banco de Costa Rica Encuesta Proceso de Inducción. Agosto 2005.**

En este gráfico se determina que el 88% de los encuestados (165 personas) conocen sus obligaciones. Como en el caso de la pregunta no. 2 sobre si se le dio a conocer los beneficios, la mayoría conocen de estas obligaciones por medio de sus compañeros de trabajo y sus jefes, algunos los conocieron por medio de su contrato de trabajo y otras personas consideran como obligaciones sus funciones en el puesto de trabajo para el que fueron contratados.

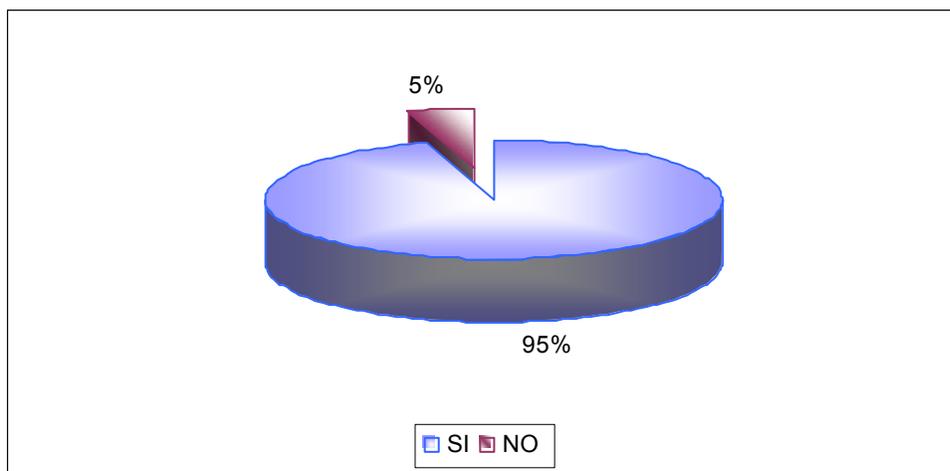
En la otra parte tenemos un 12% (23 personas) que indica no conocer sobre sus obligaciones como funcionario del Banco de Costa Rica. Aunque es un porcentaje pequeño, se deben considerar acciones correctivas para enseñarles a estas

personas sobre sus obligaciones, esto por cuanto puede prevenir futuros errores con consecuencias lamentables para ambas partes (funcionario-institución).

Para conocer la orientación que tienen los funcionarios de nuevo ingreso dentro de la Institución referente a sus labores y desempeño, se presenta el gráfico número 4.

#### Gráfico #4

**Al integrarse a su puesto de trabajo, recibió orientación respecto a las funciones que le correspondía realizar**



**Fuente: Banco de Costa Rica Encuesta Proceso de Inducción. Agosto 2005.**

Una parte importante del proceso de inducción es lograr que los funcionarios de nuevo ingreso tomen afecto e interés de su nuevo rol, para lograr esto se requiere impartir la capacitación e entrenamiento adecuados para preparar al personal.

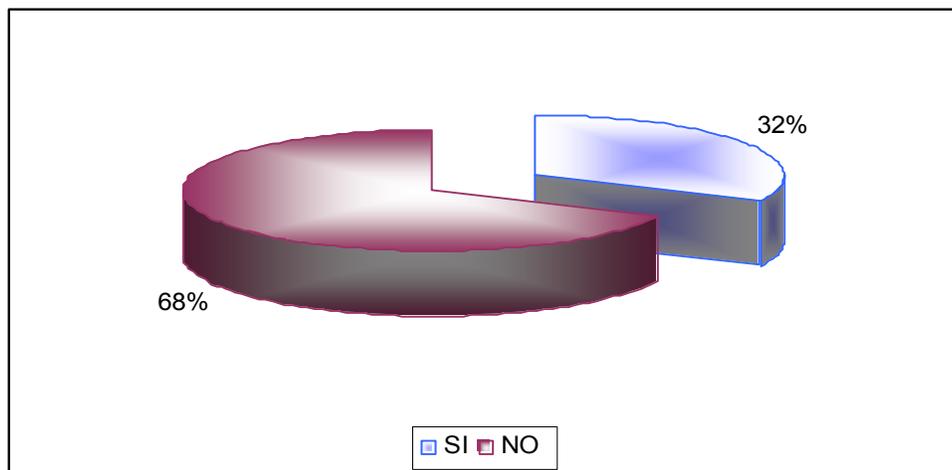
Como lo muestra el gráfico, el 95% (179 personas de los encuestados recibió orientación respecto de las funciones que le correspondía realizar. Esto se dio en el marco de una responsabilidad compartida, debido a que tanto jefes como compañeros de la oficina se encargaron de dar esta orientación, sin embargo existen algunas manifestaciones en el sentido de que desearían tener un entrenamiento con un tiempo prudencial; previo a enfrentarse al puesto de trabajo

real, es decir, antes de enfrentar a los clientes que acuden al Banco para satisfacer sus necesidades.

Por otro lado, solo un 5% (9 personas) indica que no recibió orientación en su puesto de trabajo, y que su aprendizaje lo tuvo que realizar sobre la práctica, mediante la observación y tomando notas, en vista de que no había personal suficiente como para que se le asignara un orientador o porque el jefe nunca estaba en la oficina debido a que se encontraba atendiendo otras de las áreas a su cargo.

Para determinar si la orientación que se le brindó a los colaboradores de nuevo ingreso, generó buenos resultados, se le consultó a los encuestados en la pregunta no. 6 si habían enfrentado obstáculos durante los primeros seis meses de su experiencia laboral. Ver gráfico número 5.

**Gráfico #5**  
**Enfrentó obstáculos durante los primeros seis meses de su experiencia laboral**



**Fuente: Banco de Costa Rica Encuesta Proceso de Inducción. Agosto 2005.**

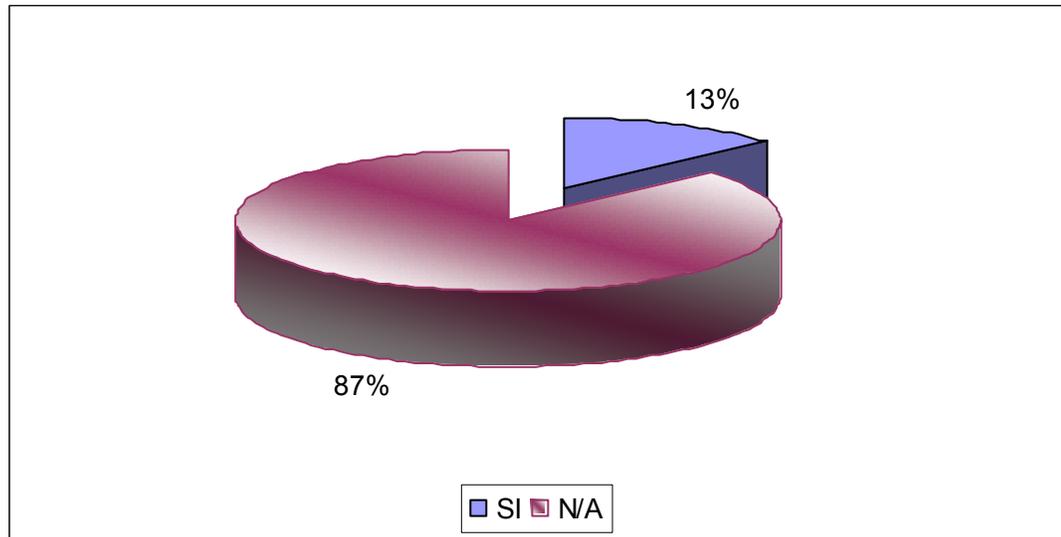
El 68% de los encuestados (128 personas) indicaron que no tuvieron obstáculos mayores que los indujera a cometer faltas o errores graves y esto se lo deben a la orientación que recibieron por parte de sus jefes y compañeros a la hora de explicar claramente lo que debían y lo que no debían hacer en su puesto de trabajo.

Sin embargo el 32% (60 de las personas encuestadas) indican que los obstáculos que enfrentaron fue la falta de comunicación y entendimiento al momento de transmitir conocimientos por parte de los compañeros encargados de orientarlos en sus nuevas funciones, otro factor fue la falta de tiempo para ejercitarse en el puesto, la falta de conocimiento en materia de uso de sistemas, procesos, detalle de los productos y servicios que ofrece el Banco, así como casos muy específicos del área de Cajas, en donde se requiere tener conocimiento sobre el manejo de dinero, billetes falsos, cheques, etc. Y servicio al cliente, en especial el trato con clientes difíciles; entre otros.

Siguiendo con la importancia que tiene un programa de inducción que permita la confianza y el buen desempeño del nuevo funcionario dentro de la organización, se presenta el siguiente gráfico que ilustra si los obstáculos pueden afectar el desempeño de un trabajador en condición de empleado nuevo. Ver gráfico número 6.

**Gráfico #6**

**Considera que esos obstáculos le hayan afectado su desempeño**



**Fuente: Banco de Costa Rica Encuesta Proceso de Inducción. Agosto 2005.**

Como se puede apreciar el 87% de los encuestados (163 personas) responden que no aplica, en vista de que si se les presentaba algún obstáculo contaban con el apoyo de los otros compañeros con más experiencia, lo cual se convertía en parte del aprendizaje que les permitía superarlo rápidamente, sin dificultar su desempeño, además consideraron que los obstáculos en lugar de haberles afectado les ayudó para mejorar y lo tomaron de una manera positiva, esforzándose por hacer cada día mejor las cosas. Mientras que el 13% (25 personas) consideró que esos obstáculos les afectaron desde la perspectiva operacional de sus funciones, pues cometieron errores que les ocasionaron sentimientos de culpabilidad, inseguridad y temor de volver a fallar.

Con el objetivo de conocer todos los puntos de vista, tanto desde la óptica de los funcionarios de nuevo ingreso como del área Gerencial, se entrevistó a cinco Gerentes encargados de oficinas que tuvieron la oportunidad de contar con funcionarios de nuevo ingreso.

Las personas entrevistadas se citan a continuación:

- ✓ Sr. Jorge Badilla D., Gerente Gerencia Local del Registro
- ✓ Sra. Cristina Fonseca B., Jefe de Oficina Factoreo
- ✓ Sr. Cristian Fonseca T., Gerente Gerencia Local Paraíso-Cartago
- ✓ Sr. Johanny Montero M., Gerente Gerencia Local Cartago
- ✓ Sr. Carlos Umaña R., Gerente Gerencia Local San Pedro

Estas personas tienen gran experiencia en el manejo de personal, dentro de los cuales se encuentran los colaboradores de nuevo ingreso, ya que gran parte de estos funcionarios son requeridos en las áreas comerciales del Banco de Costa Rica. Por eso, su aporte es de gran ayuda para la realización de esta investigación.

A continuación se citan los aspectos más importantes de cada entrevista y su respectivo análisis.

**Señor: Jorge Badilla Diaz**

**Puesto: Gerente Local Registro**

**Compañía: Banco de Costa Rica**

**Años de Servicio: 22 años.**

**Aspectos Importantes:**

- Tiene claro el concepto de Proceso de Inducción y su importancia.
- Considera que la iniciación del Proceso de Inducción se debe realizar según el tipo de actividad de la empresa.
- En promedio recibe 10 colaboradores de nuevo ingreso.
- Quienes brindan la inducción en sus oficinas a los colaboradores de nuevo ingreso, son las personas que tienen más experiencia, agilidad, disposición y paciencia.
- El proceso de inducción que reciben los colaboradores de nuevo ingreso, depende de las funciones que vaya a realizar.
- Los temas que reciben en el proceso de inducción tiene que ver con las funciones para las que fueron contratados.
- Generalmente los colaboradores de las oficinas a su cargo, tienen conocimiento de quiénes son los funcionarios de nuevo ingreso, pero los clientes no están informados.
- Considera que el Proceso de Inducción no se debe realizar directamente en el puesto para el cual fue contratado, ya que esto provoca malestar entre clientes y compañeros; en especial porque deben enseñar y brindar el servicio al cliente al mismo tiempo.

## **Análisis**

De acuerdo con lo manifestado por el señor Jorge Badilla, aún cuando conoce el concepto del proceso de inducción y su importancia, no tiene muy claro cómo es que este debe implementarse dentro de una organización sin importar las actividades a las que se dedique.

También queda claro, que el señor Badilla asocia el proceso de inducción únicamente con el puesto que va a desempeñar el funcionario de nuevo ingreso, aún cuando este proceso es parte de la Inducción, también debe recordarse que ésta incluye toda una gama de conceptos, cultura y valores de la organización de una manera integral.

Otro aspecto importante es que los colaboradores de nuevo ingreso no participan en todo el proceso de inducción dentro de sus oficinas, pues queda bajo la responsabilidad de los funcionarios que él considere aptos para brindar la formación que los funcionarios necesitan de acuerdo con las funciones para las que fueron contratados.

**Señora: Cristina Fonseca Barrios**

**Puesto:** Jefe Oficina de Factoreo

**Compañía:** Banco de Costa Rica

**Años de Servicio:** 1 año

**Aspectos Importantes:**

- Tiene claro el concepto de inducción
- Considera que el proceso de inducción debe iniciar por Recursos Humanos.
- Reciben cuatro funcionarios de nuevo ingreso cada año.
- Inicia el proceso el Gerente del área y posteriormente continúa con el jefe de oficina.
- La inducción que reciben en relación con el Banco se da en términos generales, el resto se enfoca en temas que tienen que ver con las funciones para las que fueron contratados.
- Cuando los funcionarios de nuevo ingreso inician, todos los colaboradores de la oficina tienen conocimiento de quiénes son, de manera que si necesitan alguna orientación ellos están dispuestos para ayudarles.
- Considera y recomienda que el proceso de inducción se debe realizar desde el momento en que se ingresa a la institución, además se le debería entregar las herramientas necesarias para que pueda realizar las funciones para las que fue contratado.

## **Análisis**

La señora Fonseca, tiene un claro concepto de lo que el proceso de inducción significa. Considera además, que el proceso de inducción debe iniciar por el área de Recursos Humanos y que debe de proveer a estos colaboradores de nuevo ingreso las herramientas necesarias para desempeñar bien su labor. Cuando habla de herramientas se refiere a su espacio físico como el escritorio, computadora, teléfono y otros suministros de oficina.

Otro aspecto que considera importante es que durante el proceso de inducción se deben abarcar temas relacionados con la cultura del Banco, la misión, visión y valores, el organigrama y Plan Estratégico, y posteriormente informársele sobre la oficina en la que va a laborar y familiarizarlo con las funciones de la misma.

**Señor: Christian Fonseca Torres**

**Puesto:** Gerente Local Paraíso, Cartago

**Compañía:** Banco de Costa Rica

**Años de Servicio:** 12 años

**Aspectos Importantes:**

- Tiene claro el concepto de inducción
- Considera que el proceso de inducción debe iniciar por Recursos Humanos.
- Reciben cuatro o cinco funcionarios de nuevo ingreso cada año.
- Él inicia el proceso y posteriormente continúa el aprendizaje con alguno de los colaboradores de la oficina para que le enseñe funciones propias del puesto.
- Al igual que otros gerentes, la inducción que reciben en relación con el Banco se da en términos generales, luego pasa al proceso de aprendizaje del puesto, en donde duran aproximadamente 15 días, luego se les deja solos en el puesto. Eso sí, están en constante supervisión.
- Los colaboradores de la oficina tienen conocimiento de los compañeros de nuevo ingreso.
- Considera que los cursos de inducción deben ser programas de capacitación con una duración de 2 a 3 días, y que se deben tratar temas como ética profesional, conocimiento del negocio, qué se hace en el Banco y valores que son de mucha importancia.

## **Análisis**

El señor Christian Fonseca tiene claro lo que el proceso de inducción significa y cómo debería ser implementado dentro de la Organización.

Como algunos otros gerentes, este proceso lo inicia él y posteriormente queda bajo la responsabilidad de alguno de los colaboradores con más experiencia en la oficina para que éste le ayude a ubicarse en el área e inicie el proceso de aprendizaje, en lo que se refiere al puesto que va a desempeñar.

Un aspecto importante que se debe resaltar es que el señor Fonseca, considera importante dar a conocer al funcionario de nuevo ingreso, cuáles son los negocios que realiza la oficina a la que pertenece, y que se le debe dar una formación basada en valores y ética profesional.

**Señor: Johanny Montero Mena**

**Puesto:** Gerente Local Cartago

**Compañía:** Banco de Costa Rica

**Años de Servicio:** 12 años

**Aspectos Importantes:**

- Conoce el concepto de inducción.
- Considera que el proceso de Inducción debe iniciar por Recursos Humanos ya que aquí es en donde inicia todo el proceso de contratación.
- Reciben 4 a 5 funcionarios de nuevo ingreso cada año.
- Inicia el proceso él y posteriormente le asigna a alguno de los colaboradores con más experiencia en la oficina para que le enseñe sus funciones.
- En temas que se le dan a conocer a los funcionarios de nuevo ingreso, se le habla del Banco, sobre sus obligaciones deberes y derechos y luego pasa al proceso de aprendizaje del puesto.
- Generalmente los funcionarios de nuevo ingreso son presentados al resto de colaboradores de la oficina.
- Considera que dentro de los temas de capacitación en los programas de inducción se deben considerar temas sobre la normativa, valores y negocios del Banco.

## **Análisis**

El señor Johanny Montero, manifiesta que el proceso de inducción es muy importante para las personas de nuevo ingreso, porque a través del mismo pueden llegar a conocer a su patrono y es el primer paso para familiarizarse con la Institución.

En cuanto a la manera general de manejar la inducción que estos funcionarios reciben, su primer contacto es a través del gerente y, posteriormente, uno de los colaboradores de mayor experiencia se encarga de enseñarle las funciones que va a realizar.

**Señor: Carlos Umaña Rojas**

**Puesto:** Gerente Local San Pedro

**Compañía:** Banco de Costa Rica

**Años de Servicio:** 22 años

**Aspectos Importantes:**

- Tiene claro el concepto del proceso de inducción y su importancia.
- Considera que el proceso de inducción debe iniciar por Recursos Humano y en la Oficina en la que va a laborar.
- Reciben 3 a 4 funcionarios de nuevo ingreso cada año.
- Algunas veces lo inicia el Oficial Operativo de la oficina, ya que es el encargado de la oficina en su ausencia. Otras veces la inducción la inicia él.
- Los temas que le exponen al funcionario de nuevo ingreso son acerca del entorno bancario, financiero y económico. Luego lo relacionado a la oficina. Esta capacitación se la brinda el Oficial Operativo.
- Los colaboradores de las oficinas no tienen conocimiento de la llegada de estos nuevos funcionarios a la oficina.

## **Análisis**

El señor Carlos Umaña, tiene un conocimiento claro de lo que es un proceso de inducción. Considera que es importante ya que a través de este proceso se le puede ir transmitiendo valores a los funcionarios de nuevo ingreso y, a su vez, el personal del Banco puede ir conociéndolos mejor.

Un aspecto importante que considera el señor Umaña, es que se debe diseñar un proceso de inducción formal, en vista de que, actualmente, lo que existe son iniciativas unas más amplias que otras y en algunos casos ni siquiera existe.

Sin embargo, a pesar de que el señor Umaña tiene claro el concepto de inducción y su importancia, ha dejado de lado un detalle; no da a conocer al resto de colaboradores de la oficina a los nuevos funcionarios que ingresan, y esto no es recomendable en vista de que no genera un ambiente de confianza y acceso de estos funcionarios con sus compañeros.

Retomando los comentarios hechos por los gerentes entrevistados, se puede concluir que existen dos aspectos importantes que los gerentes tienen en común:

1. Conocen el significado del Proceso de Inducción.
2. Siempre inician el proceso de inducción y, posteriormente, le asignan este proceso a su colaborador más experimentado.

Es importante recalcar que al conocer el significado del proceso de inducción, los gerentes tienen una mejor visión y conciencia de que este proceso es de suma importancia para formar a los nuevos colaboradores, lo cual implica una responsabilidad más que tienen que asumir, pues esta formación no solo les ayudará a estos colaboradores a iniciar en su formación, sino que será de

beneficio dentro de las oficinas que los gerentes tienen a su cargo. Sin embargo, queda claro que es necesario implementar el Proceso de Inducción dentro del Banco de Costa Rica, para que todos los gerentes y los funcionarios de nuevo ingreso reciban la misma formación, tanto en temas relacionados con la cultura organizacional como con el aprendizaje del puesto para el cual fueron contratados.

Otro aspecto en común que se detectó entre los gerentes es que, una vez que reciben a los funcionarios de nuevo ingreso, después de haberseles hablado en términos generales sobre aspectos del Banco, como beneficios, obligaciones y otros temas, el siguiente paso es asignarle la tarea a uno de los colaboradores con más experiencia dentro de la oficina a su cargo. La tarea de este colaborador experimentado es enseñar las funciones que tiene que desempeñar en el puesto el funcionario de nuevo ingreso.

Al implementar el Proceso de Inducción dentro del Banco de Costa Rica, uno de los objetivos que se trataría de contemplar es que esta tarea que es asumida por los colaboradores de más experiencia en las oficinas, tenga una preparación uniforme y que todo el conocimiento que ellos vayan a transmitir a los nuevos funcionarios sea de manera uniforme, tanto en aspectos operativos como de orientación, para que no haya diversidad de conceptos y formas de realizar las funciones en los diferentes puestos existentes.

En muchos casos los gerentes y colaboradores más experimentados no reciben instrucciones sobre los nuevos funcionarios ni están entrenados en los procesos de inducción, por ello se requiere capacitarlos para que tengan competencia en este proceso y se relacionen con los demás miembros de la oficina.

A continuación se mencionan las conclusiones a las que se llega de este estudio y recomendaciones para la implementación del proceso de inducción en el Banco de Costa Rica.

## **CAPITULO V**

### **Conclusiones y Recomendaciones:**

Los resultados que obtienen las empresas dependen cada vez más de sus colaboradores así como la posibilidad de diferenciarse cualitativamente en cada organización radica en su gente. El aprendizaje y mejora de las organizaciones se logra a través de las personas, por lo tanto la administración estratégica, profesional y sustentada de este singular recurso es una necesidad imperiosa de toda organización con futuro.

Esta meta requiere que las organizaciones dediquen más recursos al proceso de inducción y lo estructuren de manera diferente para que incluya una visión realista que espera comportamientos previsibles y que fomente la socialización.

#### **5.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1**

Identificar la población de empleados que ingresaron a partir del año 2003 al 2005.

##### Conclusiones:

-  El total de colaboradores que ingresaron a partir del año 2003 y hasta el 2005 fue de 370 personas.

##### Recomendaciones:

-  Mantener la base de datos actualizada.

- ↳ Cerciorarse de que todos los ingresos de personas nuevas que se realice sean tomados en cuenta para que reciban el proceso de inducción, una vez que el trabajador esté incorporado dentro de los proyectos de Recursos Humanos.

## 5.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 2

- ↳ Determinar el conocimiento que tienen los empleados que ingresaron a partir del año 2003 al 2005, en relación con la cultura y valores del Banco de Costa Rica.

### Conclusiones:

- ↳ Como se pudo determinar en la investigación realizada, la muestra elegida presentaba muchos vacíos en temas organizacionales, tales como el Plan Estratégico, los Objetivos, la Misión, la Visión y los Valores del Banco. A esta lista se deben agregar temas relacionados con los deberes, derechos, beneficios y obligaciones de los funcionarios.
- ↳ En cuanto a los canales de comunicación que utiliza el Banco, muchos de ellos son desconocidos por los funcionarios de nuevo ingreso, por ejemplo el uso de la página intranet denominada SOMOS BCR, en la cual se encuentran muchas páginas importantes con información como lo es la Normativa, Reglamentos, Políticas y Normas que se deben seguir dentro de la Institución, y otros comunicados. También el uso del correo electrónico, entre otros.

- ↳ Otro factor que se ha manifestado en esta población es el hecho de que al no tener un proceso de inducción adecuado, llegan a la oficina sin información suficiente sobre el Banco, los negocios de la oficina y, en especial, del puesto que van a desempeñar.
- ↳ Al no existir un manual que les ayude a iniciar su proceso de aprendizaje, este se vuelve un poco “estresante” pues se enfrentan a algo completamente nuevo para ellos. Tienen que enfrentar no solo el desconocimiento del proceso a seguir, sino que, también, tienen que lidiar con la presencia de clientes que en su mayoría son impacientes y exigen sin tener conocimiento de que ellos son funcionarios nuevos e inexpertos, lo que les dificulta brindar un servicio óptimo.
- ↳ Aunado a estas dificultades, se encuentra la falta de tiempo que tienen para aprender bien las funciones del puesto, y son dejados solos para que brinden un servicio del que no conocen absolutamente nada. Y en algunas ocasiones, no permanecen en un puesto por mucho tiempo o apenas se están adecuando a él, cuando son trasladados a otras oficinas, en otro ambiente diferente.

 Recomendaciones:

- ↳ Contemplar todos estos indicadores para la creación del programa de inducción, incorporando los temas que abarquen la Normativa, Reglamentos, Políticas del Banco de Costa Rica.

- ↳ Instruir sobre el uso de los canales de comunicación.
- ↳ Considerar dentro del programa, los manuales de puestos y entrenamiento previo de las funciones que estos colaboradores van a desempeñar.

### 5.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 3

- ↳ Identificar los efectos producidos en los empleados que ingresaron al Banco de Costa Rica a partir del año 2003 al 2005, al no haber recibido un proceso de inducción adecuado.

#### Conclusiones:

Las causas que se detectaron al no recibir un adecuado proceso de inducción en esta población fueron:

- ↳ El desconocimiento de la Normativa del Banco, lo cual llevó a algunos funcionarios a violentar algunas normas establecidas en los puestos, por ejemplo llegadas tardías, ausencias, derecho de vacaciones, etc.
- ↳ La no existencia de un manual del puesto, que indique cómo realizar las funciones del puesto, provocó que se cometieran errores como tener diferencias de cajas (faltante de dinero), devolución de cheques por firmas dudosas, etc, esto en el caso particular de los cajeros.
- ↳ Desconocimiento de las reglas o normas para atender a los clientes que utilizan los servicios del Banco.

- ↪ Falta de interés de algunos funcionarios de conocer más a fondo sobre la Institución para la que trabajan.
- ↪ Poca identificación con el Banco.
- ↪ Desorientación, en cuanto a no saber qué espera el Banco de ellos.
- ↪ Desconocimiento del negocio del Banco, por ejemplo los servicios que brinda el Banco, qué clase de productos ofrece, inclusive la ubicación de las diferentes oficinas de apoyo y comerciales que tiene la Institución.

 Recomendaciones:

- ↪ Crear el programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso e implementarlo en el menor plazo posible. Esto evitará que los siguientes nuevos ingresos presenten estas causas de desconocimiento, desorientación y falta de identificación con el Banco.

#### **5.4 OBJETIVO ESPECÍFICO 4**

- ↪ Establecer los temas que se deben incorporar al desarrollo del proceso de inducción para estos empleados.

 Conclusiones:

Cómo temas importantes que se deben incorporar al proceso de inducción y que permite una formación integral a todos los funcionarios de nuevo ingreso, se consideran los siguientes aspectos:

- ↪ Historia BCR
- ↪ Posicionamiento BCR en el mercado.
- ↪ Aspectos geográficos (mapa)

- ↪ Plan Estratégico (Misión, Visión, valores y filosofía de servicio al cliente)
- ↪ Estructura Organizacional (organigrama)
- ↪ Uso del DOCUBCR para identificar los diferentes tipos de normativa que contiene.
- ↪ Normativa Administrativa del BCR.
- ↪ Normativa otros entes y organizaciones.
- ↪ Manuales de usuario sistemas automatizados.
- ↪ Ley de Psicotrópicos
- ↪ Organismos Reguladores locales e internacionales
- ↪ Políticas “conozca a su cliente”, “conozca a su empleado”
- ↪ Código de ética
- ↪ Uso de la página intranet SOMOS BCR
  - ↗ Pautas de uso
  - ↗ Manual de usuario
  - ↗ Estructura
  - ↗ Participación de los colaboradores
  - ↗ Catálogo de Productos y Servicios
  - ↗ Uso e importancia de la página [bancobcr.com](http://bancobcr.com)
- ↪ Finalidad del Procedimiento Administrativo (disciplinar conductas y corregir procedimientos).
- ↪ Marco Legal externo (códigos y Leyes).
- ↪ Marco Legal interno (Reglamentos).
- ↪ Procedimiento y posibles consecuencias por el no cumplimiento de los reglamento.
- ↪ **Gestión del Recurso Humano**
  - ↗ Reclutamiento y Selección
  - ↗ Gestión por competencias
  - ↗ Proceso de selección (se entrega perfil del puesto)

- ✧ Políticas de promoción
  
- ✧ Evaluación del desempeño
- ✧ Objetivos
- ✧ Metodología
- ✧ Programa de Capacitación
  - Objetivo
  - Metodología
  - Programas del Aula Virtual
  - Planes de desarrollo
- ✧ Ambiente Laboral
- ✧ Salud Ocupacional
- ✧ Fundamentos históricos y filosóficos
- ✧ Reglamento interno de Salud Ocupacional en el BCR legislación de Riesgos del trabajo
- ✧ Tipos de riesgos asociados al tipo de labor que se desempeñan en el Banco
- ✧ Importancia Salud Ocupacional en nuestro quehacer diario
- ✧ Clima Organizacional
  - Definición
  - Objetivo
  - Cómo se evalúa ?
  - Sistema generador de encuestas (funcionamiento del sistema para diferentes encuestas)
- ✧ Condiciones Laborales
- ✧ Jornadas
- ✧ Horarios
- ✧ Control de asistencia y vacaciones
- ✧ Modelos salariales

- ✦ Pago de tiempo extraordinario
- ✦ Deducciones
- ✦ Pólizas
- ✦ Gremios
- ✦ Créditos
- ✦ Cargas sociales y otros
- ✦ Disposiciones para el pago de celular
- ✦ Disposiciones para uso de uniforme
- ✦ Disposiciones para pago de viáticos
- ✦ Reglamento del pago de kilometraje
- ✦ Diferencias de caja.

#### ✦ **Organizaciones formales**

- ✦ Antecedentes
- ✦ Finalidad
- ✦ Afiliación
- ✦

#### 📖 Recomendaciones:

- ✦ Considerar todos estos temas en el programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso al BCR.

### **5.5 OBJETIVO ESPECÍFICO 5**

- ✦ Definir el tiempo que se asignará a cada tema en el proceso de inducción y, por ende, el tiempo total que debe tardar el proceso.

#### 📖 Conclusiones:

- ✦ Por la cantidad de temas y su complejidad en contenido, el tiempo que se defina para la realización de este programa no debe ser muy corto ni

prolongado, debe ser un tiempo promedio que permita cumplir con el propósito de que los participantes obtengan en el tiempo preciso los conocimientos necesarios para su formación en la iniciación de sus labores.

 Recomendaciones:

↳ Se recomienda que el programa de inducción se realice una vez al mes, durante dos días con un total de 16 horas para que los funcionarios de nuevo ingreso reciban programa completo. Este tiempo se considera el adecuado, debido a que no se puede extender; ya que provocaría cansancio en los participantes y además iría en detrimento del servicio que se le ofrece a los clientes del Banco si se ausentaran por mucho tiempo de sus lugares de trabajo.

Una vez analizadas las conclusiones y elaborado las respectivas recomendaciones, en el siguiente capítulo se describirá la propuesta hecha con el propósito de que se considere por parte de la División de Recursos Humanos, la implementación del Programa de Inducción para funcionarios de nuevo ingreso al Banco de Costa Rica.

## **CAPITULO VI**

### **Propuesta:**

La experiencia del programa de orientación para nuevos colaboradores en el Banco de Costa Rica, revela que ha sido una práctica interrumpida, denominada como programa de inducción. Se retoma en los años noventa resultado de los cambios suscitados en el área de Recursos Humanos, luego en el año 1999 y en el 2000 se desarrolló el Programa de Incorporación del Nuevo Empleado (PINE), en esa oportunidad se realizaron ocho eventos, con participación de veinticinco nuevos colaboradores en promedio. En este tiempo se contaba con la participación de funcionarios voluntarios de diferentes áreas del BCR, responsables de brindar la inducción para los nuevos funcionarios.

En el año 2000, se suspenden las actividades de orientación, producto de los cambios que se suscitaron en la estructura del BCR. Ante este nuevo marco institucional, se requería rediseñarlo dado que algunos de los módulos no respondían a las condiciones del Banco en ese momento, lo cual no se realizó en su oportunidad, esto dio como resultado que en los últimos cinco años la institución no ha proporcionado orientación formal a los nuevos colaboradores, y ha sido responsabilidad de cada una de las oficinas el ayudar a la incorporación, cuyo resultado ha sido que no se cuente con una política que aplique a todas las oficinas del BCR, y surja como respuesta a la necesidad de cada oficina.

La propuesta va enfocada hacia la estrategia gerencial para el período 2004 – 2007, en la cual, según se indica en el Plan Estratégico 2005 del Banco de Costa Rica se propone como uno de los objetivos ser el mejor banco en servicio al cliente y en medios electrónicos, con personal orgulloso de trabajar para el BCR y altamente productivo y motivado que le permitan consolidar economías de escala y las demás ventajas competitivas que actualmente posee.

La implementación de las recomendaciones hechas en el apartado anterior dependerá de la aprobación de la División de Recursos Humanos, para que sea

presentada ante la Junta Directiva y Gerencia General y el Programa cuenta con un aval para su implementación oficial.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

1- Identificar la población de empleados que ingresaron a partir del año 2003 al 2005.

#### Recomendación

1.1 Mantener la base de datos actualizada, cerciorándose de que todos los ingresos de personas nuevas que se realicen, sean tomados en cuenta para que reciban el Proceso de Inducción una vez que esté incorporado dentro de los proyectos de Recursos Humanos.

#### Propuesta

1.1.1 Se sugiere coordinar con la Gerencia de Selección y Valoración (área encargada del proceso de reclutamiento y selección de personal que ingresará como funcionario del Banco) para que ésta provea a la Unidad de Capacitación la lista actualizada de los nuevos ingresos cada semana.

Objetivo General	Verificar que todas las personas de nuevo ingreso al Banco de Costa Rica, sean tomadas en cuenta para su participación en el Proceso de Inducción.		
Persona responsable	Personal al que se dirige	Cronograma	Costo
Asistente de Personal en el área de selección de personal.	Funcionarios de nuevo ingreso	Actualizaciones los lunes y viernes de cada semana.	1.170.89 hrs. / hombre TOTAL: ₡9.367.12 al mes.

### Actividad 1

Actividad	MÉTODO
Lista de Participantes	Matricular a cada uno de los funcionarios de nuevo ingreso en el Programa de Inducción.
Convocatoria	Enviar por medio del correo electrónico una invitación a cada uno de los participantes para que se incorporen al Programa de Inducción el día que les corresponda.
Confirmación al evento	Confirmar la asistencia de los participantes.

### OBJETIVO ESPECÍFICO

2- Determinar el conocimiento que tienen los empleados que ingresaron a partir del año 2003 al 2005, en relación con la cultura y valores del Banco de Costa Rica.

#### Recomendación

2.1 Contemplar todos estos indicadores para la creación del programa de inducción, incorporando los temas que abarquen la Normativa, Reglamentos, Políticas del Banco de Costa Rica.

#### Propuesta

2.1.1 Elaborar un documento que contemple los temas que brinden el conocimiento acerca de la cultura y valores del Banco de Costa Rica.

Objetivo General	Brindar una herramienta que sirva de guía para los funcionarios de nuevo ingreso, de manera que tengan acceso al conocimiento de la cultura y valores que tiene la institución para la cual brindan sus servicios.		
Persona responsable	Personal al que se dirige	Cronograma	Costo
Ejecutivos de capacitación	Funcionarios de nuevo ingreso. En grupos de 25 personas	El documento se entregará en cada Programa de Inducción que se realice, es decir, cada dos meses.	La confección de cada folleto oscila entre los ¢9.000.00. TOTAL ¢225.000.00 (*)

\*La presentación del folleto es en portafolio, con sus respectivas divisiones y el contenido es de 140 páginas.

### Actividad 2

Actividad	METODO
Recolección de Información	Utilizar la página intranet SOMOS BCR, en donde se encuentra la Normativa del Banco.
Recopilar información de las diferentes áreas del Banco, tanto comerciales como de apoyo.	En cada una de estas áreas identificar al experto en el tema para que suministre la información relevante y específica de su área.

### Recomendación

2.2 Instruir sobre el uso de los canales de comunicación (correo electrónico, teléfonos, página intranet SOMOSBCR, panfletos, revistas, etc.)

Propuesta:

2.2.1 Incluir dentro de la página de intranet del Banco de Costa Rica un manual que explique el uso correcto de los canales de comunicación que se utilizan dentro de la Institución.

Objetivo General	Brindar una herramienta que permita a los funcionarios de nuevo ingreso, manejar adecuadamente los diferentes canales de comunicación que existen dentro del Banco.			
Persona responsable	Personal al que se dirige	Cronograma	Costo	
Ejecutivos de capacitación y Oficina de Mercadeo	Funcionarios de nuevo ingreso.	Según el medio que se utilice, así será la frecuencia de distribución.	Se utilizan los recursos internos que están disponibles para este fin.	

Actividad 3

Actividad	METODO
Recolección de Información.	Utilizar la página intranet SOMOS BCR, para incorporar TIPS informativos, que expliquen el uso correcto y propósito de los medios de comunicación existentes dentro de la Institución.

Recomendación

2.3 Considerar dentro del programa, los manuales de puestos y entrenamiento previo de las funciones que estos colaboradores van a desempeñar.

Propuesta:

2.3.1 Crear un manual de puestos y entrenamiento para los funcionarios de nuevo ingreso.

Objetivo General	Ofrecer al funcionario de nuevo ingreso la oportunidad de recibir una adecuada capacitación para el buen desempeño de sus funciones y el enriquecimiento personal dentro de su carrera bancaria.		
Persona responsable	Personal al que se dirige	Cronograma	Costo
Ejecutivos de capacitación, asistentes de personal del área de clasificación y valoración de puestos y expertos de las áreas de apoyo y comerciales.	Funcionarios de nuevo ingreso.	El documento será entregado en cada Programa de Inducción que se realice, es decir, cada dos meses.	Se utilizan los recursos internos que están disponibles para este fin.

Actividad 4

Actividad	METODO
Recolección de Información.	Elaborar el manual del puesto, el cual contiene la descripción y el procedimiento a seguir en cada puesto del área de apoyo o del área comercial.

**OBJETIVO ESPECÍFICO**

3- Identificar los efectos producidos en los empleados que ingresaron al Banco de Costa Rica a partir del año 2003 al 2005, al no haber recibido un proceso de inducción adecuado

Recomendación

3.1 Crear el programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso e implementarlo en el menor plazo posible. Esto evitará que los siguientes nuevos ingresos presenten limitaciones por desconocimiento, desorientación y falta de identificación con el Banco.

Propuesta:

3.1.1 Elaborar el programa de inducción, con su estructura y respectivos componentes: Fecha de realización, temas para impartir en el período de inducción, actividades a realizar, materiales que se utilizarán como complemento de la capacitación, tiempo de duración, responsables de impartir la capacitación y participantes.

Objetivo General	Ofrecer a los nuevos colaboradores, información y formación que les permita tener mayor claridad del contexto institucional y del puesto de trabajo en el que se desarrollará, en términos de estrategia, estructura, marco legal, políticas de desarrollo y valores que ofrece el Banco de Costa Rica.		
Persona responsable	Personal al que se dirige	Cronograma	Costo
Ejecutivos de capacitación	Funcionarios de nuevo ingreso. En grupos de 25 personas	El programa de inducción se realizará cada dos meses, en la segunda	TOTAL \$242.500.00 por grupo (*)

		semana del mes establecido, durante dos días continuos.	
--	--	---	--

\*Este costo incluye: alimentación completa (desayuno, almuerzo y café) y material didáctico.

#### Actividad 5

Actividad	METODO
Confección de Agenda	Se programarán las actividades distribuidas entre los dos días, tiempo que dura el Programa de Inducción.
Preparación de material didáctico.	Imprimir la documentación que incluye la materia de los diferentes temas que se expondrán durante el proceso de inducción e incorporar en cada portafolio.
Coordinar con los expositores	Comunicar la fecha de realización del evento, el horario en que le corresponde exponer y el tiempo con el que cuenta.
Preparar los salones	El Auditorio y el Laboratorio de Cómputo son los lugares asignados para realizar las actividades de capacitación. Este queda acondicionado y listo para el día del evento.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

4- Establecer los temas que se deben incorporar al desarrollo del proceso de inducción para estos empleados

##### Recomendación

4.1 Considerar todos los temas en el programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso al BCR.

##### Propuesta:

4.1.2 Identificar los temas requeridos para la adecuada formación de los nuevos funcionarios que ingresan al Banco de Costa Rica.

Objetivo General	Brindar una orientación institucional a los funcionarios de nuevo ingreso a través del programa de inducción el cual se conforma por siete módulos, los cuales serán desarrollados por colaboradores de cada una de las áreas involucradas.		
Persona responsable	Personal al que se dirige	Cronograma	Costo
Ejecutivos de capacitación y expertos de las áreas involucradas	Funcionarios de nuevo ingreso. En grupos de 25 personas	El programa de inducción se realizará cada dos meses, en la segunda semana del mes establecido, durante dos días continuos.	Parte del compromiso de los funcionarios expertos es fomentar la cultura y los valores del Banco de Costa Rica, por lo que la dedicación y el tiempo invertidos en el desarrollo de este programa es un aporte que brindan en beneficio de la organización, es una forma de demostrar su identificación con la Institución que un día les abrió sus puertas y les ha permitido a través de los años formarse como profesionales tanto a nivel bancario como

			personal. Por lo tanto el costo se considera un valor agregado.
--	--	--	---

Actividad 6

MODULOS	OBJETIVO	CONTENIDO	RESPONSABLE
1-QUE ES BCR?	Ubicar a los nuevos colaboradores del BCR en el contexto institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia BCR.</li> <li>• Posicionamiento BCR en el mercado.</li> <li>• Aspectos geográficos (mapa).</li> <li>• Plan Estratégico (misión, visión, valores y filosofía de servicio al cliente).</li> <li>• Estructura Organizacional (organigrama).</li> </ul>	División Recursos Humanos

2- DOCUBCR	Dar a conocer a los nuevos colaboradores, mediante el uso de los medios electrónicos, la Normativa del BCR, Otros entes y manuales de usuarios.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uso del DOCUBCR para identificar los diferentes tipos de normativa que contiene.</li><li>• Normativa Administrativa del BCR.</li><li>• Normativa Otros entes y organizaciones</li><li>• Manuales de usuario sistemas automatizados.</li></ul>	Oficina Normativa Administrativa
------------	---	---	----------------------------------

<p>3- <b>NORMATIVA DE CUMPLIMIENTO</b></p>	<p>Dar a conocer a los nuevos colaboradores BCR la normativa de cumplimiento y las consecuencias de la no aplicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso del DOCUBCR para identificar los diferentes tipos de normativa que contiene.</li> <li>• Normativa Administrativa del BCR.</li> <li>• Normativa Otros entes y Organizaciones.</li> <li>• Manuales de usuario sistemas automatizados.</li> <li>• Ley de Psicotrópicos.</li> <li>• Organismos Reguladores locales e internacionales.</li> <li>• Políticas conozca a su cliente, conozca</li> </ul>	<p>Gerencia Oficial de Cumplimiento</p>
--	---	--	---

		a su empleado. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética.</li> </ul>	
--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	
4- SOMOS BCR	Dar a conocer a los nuevos colaboradores BCR el uso e importancia de la Intranet en su desarrollo laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo.</li> <li>• Pautas de uso.</li> <li>• Manual de usuario.</li> <li>• Estructura.</li> <li>• Participación de los colaboradores.</li> <li>• Catálogo de Productos y Servicios.</li> <li>• Uso e importancia de la página bancobcr.com.</li> </ul>	División de Mercadeo Y Oficina Diseño y Control de Productos Electrónicos

<p>5- PROCESO ADMINISTRATIVO ORDINARIO</p>	<p>Dar a conocer a los nuevos colaboradores, la finalidad del procedimiento administrativo y el marco legal externo e interno que lo rige.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalidad del Procedimiento Administrativo (disciplinar conductas y corregir procedimientos)</li> <li>• Marco Legal externo (Códigos y Leyes).</li> <li>• Marco Legal interno (Reglamentos).</li> <li>• Procedimiento y posibles consecuencias por el no cumplimiento de los reglamentos.</li> </ul>	<p>Oficina Coordinadora de Procedimientos Ordinarios</p>
<p>GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO</p>	<p>Informar a los nuevos colaboradores BCR sobre el modelo de Gestión por</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y Selección</li> <li>• Gestión por competencias.</li> <li>• Proceso de selección.</li> </ul>	<p>Gerencia Selección y Valoración</p>

	<p>Competencias que aplica en el Banco.</p> <p>Dar a conocer el sistema de evaluación del desempeño que aplica para los colaboradores BCR</p> <p>Brindar información a los nuevos colaboradores, sobre los programas de capacitación del Banco, asociados a los objetivos estratégicos.</p> <p>Dar a conocer a los nuevos colaboradores BCR los programas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de promoción.</li> <li>• Prontuario Electrónico.</li> <li>• File Confidencial electrónico</li> </ul> <p><u>Evaluación del desempeño</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos.</li> <li>• Metodología.</li> </ul> <p><u>Formación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de Capacitación.</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Metodología</li> <li>• Programas del Aula Virtual</li> </ul> <p><u>Ambiente Laboral</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud Ocupacional</li> <li>• Fundamentos históricos y filosóficos</li> <li>• Reglamento</li> </ul>	<p>Unidad de Compensación</p> <p>Gerencia Gestión del Desempeño</p> <p>Unidad de Capacitación</p> <p>Unidad de Salud Ocupacional</p>
--	---	---	--

	<p>orientados a          procurar su          bienestar          laboral.</p>	<p>interno de Salud          Ocupacional en          el BCR          legislación de          Riesgos del          trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de riesgos asociados al tipo de labor que se desempeñan en el Banco</li> <li>• Importancia de la Salud Ocupacional en nuestro quehacer diario</li> </ul> <p><u>Clima Organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Objetivo</li> <li>• Cómo se evalúa</li> <li>• Sistema generador de encuestas (funcionamiento del sistema para</li> </ul>	<p>Gestión del          Desempeño</p>
--	---	--	---

	<p>Dar a conocer a los nuevos colaboradores el sistema de compensación que aplica en el Banco.</p>	<p>diferentes encuestas)</p> <p><u>Condiciones Laborales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornadas</li> <li>• Horarios</li> <li>• Control de asistencia y vacaciones</li> <li>• Modelos salariales</li> <li>• Pago de tiempo extraordinario</li> <li>• Deducciones</li> <li>• Pólizas</li> <li>• Gremios</li> <li>• Créditos</li> <li>• Cargas sociales y otros</li> <li>• Disposiciones para el pago de celular</li> <li>• Disposiciones</li> </ul>	<p>Unidad de Compensación</p>
--	--	--	-------------------------------

---

		<p>para el uso de uniforme</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Disposiciones para el pago de viáticos</li><li>• Reglamento del pago de kilometraje</li><li>• Diferencias de caja</li></ul>	<p>Unidad de Políticas y Proyectos</p>
--	--	--	--

7- SEGURIDAD	Dar a conocer a los nuevos colaboradores de la institución información respecto a los programas de seguridad y prevención que aplica el BCR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas electrónicos de seguridad (alarmas, circuitos cerrados de radio-televisión)</li> <li>• Que hacer en caso de una situación de crisis.</li> </ul>	Gerencia de Seguridad
OTRAS ACTIVIDADES	Dar a conocer a los nuevos colaboradores información acerca de la organización, antecedentes, finalidad y afiliación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Afiliación</li> <li>• Beneficios</li> </ul>	Organizaciones formales de la Institución (Sindicato, Asociación Solidarista).

**OBJETIVO ESPECÍFICO**

5- Definir el tiempo que se asignará a cada tema en el proceso de inducción y, por ende, el tiempo total que debe tardar el proceso.

Recomendación

5.1 Se recomienda que el programa de inducción se realice cada dos meses, durante dos días con un total de 16 horas para que los funcionarios de nuevo ingreso reciban el programa completo. Este tiempo se considera el adecuado, debido a que no se puede extender; ya que provocaría cansancio en los participantes y además iría en detrimento del servicio que se le ofrece a los clientes del Banco si se ausentaran por mucho tiempo de sus lugares de trabajo

Propuesta:

1.1.1 Elaborar el cronograma de actividades que se realizarán durante la duración del Programa de Inducción.

Objetivo General	Ofrecer a los nuevos colaboradores, un programa con una duración adecuada, de manera que el aprendizaje que obtengan sea eficaz y puedan en ese lapso aclarar todas las dudas que tengan en torno a su ambiente de trabajo o de la institución en general.		
Persona responsable	Personal al que se dirige	Cronograma	Costo
Ejecutivos de capacitación	Funcionarios de nuevo ingreso. En grupos de 25 personas	El programa de inducción se realizará cada dos meses, en	TOTAL ₡242.500.00 por grupo (*)

---

		la segunda semana del mes establecido, durante dos días continuos.	
--	--	--	--

\*Este costo incluye: alimentación completa (desayuno, almuerzo y café) y material didáctico.

Actividad 7

<b>Programa de Inducción para nuevos colaboradores BCR</b>		
<b>Agenda Día 1</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>HORA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Bienvenida	8:00 a.m. a 8:15 a.m.	Representante de Recursos Humanos
¿Qué es BCR?	8:15 a.m. a 9:15 a.m.	Representante de Recursos Humanos
DocuBCR	9:15 a.m. a 10:15 a.m.	Representante de Oficina Normativa Administrativa
Café	10:15 a.m. a 10:30 a.m.	
Normativa de Cumplimiento	10:30 a.m. a 12:30 p.m.	Representante de Oficina de Cumplimiento
Almuerzo	12:30 p.m. a 1:30 p.m.	
Somos BCR	1:30 p.m. a 2:30 p.m.	Representante de Oficina de Mercadeo
BancoBCR.com	2:30 p.m. a 3:15 p.m.	Representante de Oficina Medios Electrónicos
Café	3:15 p.m. a 3:30 p.m.	
Proceso Administrativo Ordinario	3:30 p.m. a 4:30 p.m.	Representante Oficina Procesos Administrativos
ASOBANCOSTA	4:30 p.m. a 4:45 p.m.	Representante de la Asociación Solidarista

Actividad 6

<b>Programa de Inducción para nuevos colaboradores BCR</b>		
<b>Agenda Día 2</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>HORA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Gestión RRHH – Reclutamiento y clasificación	8:00 a.m. a 8:30 a.m.	Representante de Recursos Humanos
Evaluación de Desempeño	8:30 a.m. a 9:00 a.m.	Representante de Recursos Humanos
Formación	9:00 a.m. a 9:30 a.m.	Representante de Recursos Humanos
Café	9:30 a.m. a 9:45 a.m.	
Ambiente Laboral	9:45 a.m. a 10:45 a.m.	Representante de Recursos Humanos
Clima Organizacional y Sistema Generador de Encuestas	10:45 a.m. a 11:30 a.m.	Representante de Recursos Humanos
Condiciones Laborales	11:30 a.m. a 12:30 p.m.	Representante de Recursos Humanos
Almuerzo	12:30 p.m. a 1:30 p.m.	
Disposiciones Recursos Humanos	1:30 p.m. a 2:15 p.m.	Representante de Recursos Humanos
UNEBANCO	2:15 p.m. a 2:30 p.m.	Representante del Sindicato
Café	2:30 p.m. a 2:45 p.m.	
Seguridad	2:45 p.m. a 3:45 p.m.	Representante de Oficina de Seguridad
Clausura del evento	3:45 p.m. a 4:00 p.m.	Representante de Recursos Humanos

Esta propuesta se crea con la finalidad de mejorar las condiciones actuales en que son incorporados los funcionarios de nuevo ingreso. Su implementación queda a criterio de la División de Recursos Humanos.

La inversión que se genera con la creación de este programa puede considerarse dentro del presupuesto que tiene asignado la Unidad de Capacitación.

Esta propuesta puede ser justificada en el sentido de que es una necesidad manifiesta por parte de los funcionarios de nuevo ingreso y porque es uno de los proyectos que se consideran dentro del *Balance Score Card* de la División de Recursos Humanos.

A continuación se detalla el presupuesto requerido para la creación del Programa de Inducción para funcionarios de nuevo ingreso al Banco de Costa Rica.

<b>INVERSION PRESUPUESTARIA ANUAL</b>		<b>COSTO</b>
PRIMER BIMESTRE ENERO-FEBRERO	EVENTO 1 Participantes: 25 Instructores: internos Duración: 2 días / 16 hrs. Costo por persona: ¢9.700.00	¢242.500.00
SEGUNDO BIMESTRE MARZO-ABRIL	EVENTO 2 Participantes: 25 Instructores: internos Duración: 2 días / 16 hrs. Costo por persona: ¢9.700.00	¢242.500.00
TERCER BIMESTRE	EVENTO 3 Participantes: 25	¢242.500.00

MAYO-JUNIO	Instructores: internos Duración: 2 días / 16 hrs. Costo por persona: ¢9.700.00	
CUARTO BIMESTRE JULIO-AGOSTO	EVENTO 4 Participantes: 25 Instructores: internos Duración: 2 días / 16 hrs. Costo por persona: ¢9.700.00	¢242.500.00
QUINTO BIMESTRE SETIEMBRE-OCTUBRE	EVENTO 5 Participantes: 25 Instructores: internos Duración: 2 días / 16 hrs. Costo por persona: ¢9.700.00	¢242.500.00
SEXTO BIMESTRE NOVIEMBRE-DICIEMBRE	EVENTO 6 Participantes: 25 Instructores: internos Duración: 2 días / 16 hrs. Costo por persona: ¢9.700.00	¢242.500.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO PROGRAMA DE INDUCCION</b>		<b>¢1.455.000.00</b>