

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y
ORIENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN
CIVIL COSTA RICA, DURANTE EL III CUATRIMESTRE DEL
2019.**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN RECURSOS
HUMANOS**

SASHA TAMARA CAYASSO STEWART

ILIANA MADRIZ

SEDE ARANJUEZ

NOVIEMBRE, 2019

Contenidos

Contenidos.....	2
Dedicatoria.....	19
Agradecimientos.....	20
Abreviaturas.....	21
Planteamiento del Problema de Investigación	23
Objetivos.....	26
Objetivo General.....	26
Objetivos específicos.....	26
Justificación.....	27
Viabilidad	28
Limitaciones	28
Antecedentes	29
Antecedentes Históricos de la Dirección General de Aviación Civil.....	30
Ubicación de la Dirección General de Aviación Civil	31
Misión de la Dirección General de Aviación Civil.....	31
Visión de la Dirección General de Aviación Civil.....	32
Políticas de Calidad de la Dirección General de Aviación Civil	32
Estructura Organizacional (CETAC-DGAC).....	33
Lineamientos Estratégicos Generales.....	34
Políticas Institucionales	35
Objetivos Estratégicos Generales	38
Objetivos funcionales	39
Órgano fiscalizador	39
Auditoría interna	39
Asesoría legal	39
Planificación.....	39
Transporte Aéreo	39
Infraestructura Aeronáutica	40
Planificación Aeroportuaria.....	40
Desarrollo Aeroportuario	40

Avalúos Aeroportuarios	40
Mantenimiento Aeroportuario	40
Informática	40
Aeropuertos.....	41
Servicios Aeronáuticos.....	41
Operaciones.....	41
Aeronavegabilidad.....	41
Licencias	41
Registro Aeronáutico y Aplicación Legal	42
Navegación Aérea.....	42
Biblioteca Técnica.....	42
Servicios De Apoyo	42
Recursos Humanos	42
Dotación De Personal.....	42
Documentación y Trámite	43
Relaciones Laborales.....	43
Capacitación.....	43
Clasificación De Puestos.....	43
Salud Ocupacional	43
Recursos Financieros	43
Tesorería.....	43
Presupuesto	44
Contabilidad.....	44
Recursos Materiales	44
Proveduría	44
Abastecimiento de Bienes y Servicios.....	44
SAGEC-Control Interno.....	44
Accidentes e Incidentes	45
AVSEC-FAL	45
Valores de la Dirección General de Aviación Civil.....	45
Aspectos Laborales.....	46

Jornada de trabajo.....	46
Horario de descanso y alimentación	47
Registro de asistencia	47
Ausencias.....	47
Llegadas tardías.....	47
Descanso semanal	47
Días feriados	48
Vacaciones.....	48
Período de prueba	48
Evaluación del desempeño.....	48
Aguinaldo.....	48
Anualidades	48
Incentivos económicos.....	49
Carrera profesional.....	49
Pluses salariales para el personal técnico aeronáutico	49
Responsabilidad Compartida.....	49
Carrera Técnica	49
Prohibición de Carrera Profesional.....	49
Inspección estándares de vuelo.....	49
Proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C.	50
Investigaciones Internacionales y Nacionales	51
Investigaciones Internacionales.....	52
Tesis: Creación de un manual de procedimientos de inducción para la empresa DIMARSA en la ciudad de Puerto Montt.	53
Objetivo General.....	53
Objetivos Específicos.....	53
Conclusiones	54
Recomendaciones.....	57
Tesis: Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de Tecnoglass S.A.	58
Objetivo General.....	58

Objetivos Específicos.....	58
Conclusiones	59
Recomendaciones.....	60
Tesis: Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.	61
Objetivo General.....	61
Objetivos específicos.....	61
Conclusiones	62
Recomendaciones.....	65
Tesis: Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología.	66
Objetivo General.....	67
Objetivos específicos.....	67
Conclusiones	67
Recomendaciones.....	70
Tesis: Influencia de la inducción de la Gerencia de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los empleados de la Gerencia Mina - Compañía Minera Antapaccay 2018.	70
Objetivo General.....	70
Objetivos específicos.....	70
Conclusiones	71
Recomendaciones.....	73
Investigaciones Nacionales	75
Tesis: Estudio cualitativo: Proceso de Inducción Laboral desde la percepción de las Asistentes de Salud del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil, durante el año 2010.	76
Objetivos Generales	76
Objetivos específicos.....	76
Conclusiones	77
Recomendaciones.....	80
Tesis: Propuesta de gestión de la comunicación interna en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Integrales de Salud de Barva, R.L (COOPESIBA, R.L.).	82
Objetivo General.....	82

Objetivos específicos.....	82
Conclusiones	83
Recomendaciones.....	86
Tesis: Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa Curtiss Wright Costa Rica S.A.....	89
Objetivo General.....	89
Objetivos específicos.....	89
Conclusiones	90
Recomendaciones.....	91
Tesis: Proceso de socialización organizacional: una propuesta para funcionarios de la unidad de preescolar y primaria del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.....	94
Objetivo General.....	94
Objetivos específicos.....	94
Conclusiones	95
Recomendaciones.....	97
Cuadro 1. Matriz de Comprobación de Datos de un Antecedente	99
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	102
Cuadro 2. Mapeo del Marco Teórico	102
2.1 Capital Humano.....	103
2.2. Conocimiento	106
2.2.1 Percepción	107
2.3 Constructivismo.....	108
2.3.1 Constructivismo socio-cultural y constructivismo social	110
2.4 Programas de inducción y orientación.....	111
2.4.1 Componentes de la Inducción y Orientación	113
1. Objetivos de la Inducción y Orientación Institucional.....	113
2. Método de capacitación usado en la Inducción y Orientación Institucional.	113
3. Contenido temático abarcado durante la Inducción y Orientación Institucional.....	113
4. Ambiente físico y ayudas visuales, auditivas, o experiencias sensoriales.	113
5. Evaluación de conocimientos.	115
2.4.2 Socialización Organizacional	115

2.5 Capacitación.....	116
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	118
Enfoque de la Investigación.....	118
Método de la Investigación.....	120
Fuentes de Información.....	121
Variables o Unidades de Análisis.....	124
Matriz de codificación: Investigaciones con Enfoque Cualitativo.....	124
Instrumentos.....	127
Procedimiento de Análisis de Datos.....	129
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE DATOS.....	130
Encuesta aplicada a los nuevos colaboradores de la D.G.A.C.....	130
Tabla 1. Opinión general de los nuevos colaboradores acerca de la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.....	130
Figura 1. Opinión general de los nuevos colaboradores acerca de la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.....	131
Tabla 2. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de si los temas abarcados durante la inducción le han brindado la información básica para el ingreso a la D.G.A.C., Setiembre 2019.....	132
Figura 2. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de si los temas abarcados durante la inducción le han brindado la información básica para el ingreso a la D.G.A.C., Setiembre 2019.....	132
Tabla 3. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de cuáles fueron los tres temas que fueron abarcados durante la inducción que consideraron de mayor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C., Setiembre 2019.....	133
Figura 3. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de cuáles fueron los tres temas que fueron abarcados durante la inducción que consideraron de mayor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C., Setiembre 2019.....	134
Tabla 4. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de cuáles fueron los tres temas que fueron abarcados durante la inducción que consideraron de menor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C., Setiembre 2019.....	135
Figura 4. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de cuáles fueron los tres temas que fueron abarcados durante la inducción que consideraron de menor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C., Setiembre 2019.....	136
Tabla 5. Tiempo de ingreso de los nuevos colaboradores a la D.G.A.C., al 20 de setiembre del año 2019.....	137

Figura 5. Tiempo de ingreso de los nuevos colaboradores a la D.G.A.C., al 20 de setiembre del año 2019.	137
Tabla 6. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de la duración de la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.	138
Figura 6. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de la duración de la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.	139
Tabla 7. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de las condiciones físicas de la sala de capacitaciones en dónde se llevó a cabo la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.	140
Figura 7. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de las condiciones físicas de la sala de capacitaciones en dónde se llevó a cabo la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.	140
Tabla 8. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de la presentación, realizada por cada uno de los expositores de la inducción institucional, Setiembre 2019.	142
Figura 8. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de la presentación, realizada por cada uno de los expositores de la inducción institucional, Setiembre 2019.	142
Encuesta aplicada a los instructores de la D.G.A.C.....	143
Tabla 9. Opinión de los instructores acerca de si han sido capacitados para desempeñar su rol en la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.	143
Figura 9. Opinión de los instructores acerca de si han sido capacitados para desempeñar su rol en la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.	144
Tabla 10. Opinión de los instructores acerca de si recibieron asesoría y apoyo logístico por parte de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos de la D.G.A.C antes del desarrollo de la inducción institucional, Setiembre 2019.	144
Figura 10. Opinión de los instructores acerca de si recibieron asesoría y apoyo logístico por parte de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos de la D.G.A.C antes del desarrollo de la inducción institucional, Setiembre 2019.	145
Tabla 11. Opinión de los instructores acerca de si consideran que dominan la totalidad de los temas que va a exponer durante la inducción institucional, Setiembre 2019.	145
Figura 11. Opinión de los instructores acerca de si consideran que dominan la totalidad de los temas que va a exponer durante la inducción institucional, Setiembre 2019.	145
Tabla 12. Opinión de los instructores acerca de si consideran que el tiempo otorgado para desarrollar los temas durante la inducción institucional es el adecuado, Setiembre 2019.	146
Figura 12. Opinión de los instructores acerca de si consideran que el tiempo otorgado para desarrollar los temas durante la inducción institucional es el adecuado, Setiembre 2019.	147

Si su opinión a la pregunta anterior es negativa, y en caso de considerar que necesitaría de más tiempo de inducción, ¿Puede por favor indicar cuánto tiempo más necesitaría y cuales temas incluiría o cuales de los temas que ya abarca, ampliaría?	147
Tabla 13. Opinión de los instructores acerca de si utilizan algún método de capacitación durante la inducción institucional, Setiembre 2019.	148
Figura 13. Opinión de los instructores acerca de si utilizan algún método de capacitación durante la inducción institucional, Setiembre 2019.	148
Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, por favor indique ¿cuál es el método que utiliza?	148
Tabla 14. Opinión de los instructores acerca de si conocen o no la sala o aula de capacitaciones en donde se realizará la inducción institucional, Setiembre 2019.	149
Figura 14. Opinión de los instructores acerca de si conocen o no la sala o aula de capacitaciones en donde se realizará la inducción institucional, Setiembre 2019.	149
Tabla 15. Opinión de los instructores acerca de si han dado charlas, inducciones o capacitaciones en la sala de capacitaciones que será destinada para realizar la inducción institucional, Setiembre 2019.	150
Figura 15. Opinión de los instructores acerca de si han dado charlas, inducciones o capacitaciones en la sala de capacitaciones que será destinada para realizar la inducción institucional, Setiembre 2019.	150
Tabla 16. Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, evalúe las condiciones físicas de la sala o aula de reuniones con un número del 1 al 5, en donde: 1 Malo, 2 Regular, 3 Bueno, 4 Muy Bueno, 5 Excelente. Setiembre 2019.	151
Figura 16. Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, evalúe las condiciones físicas de la sala o aula de reuniones con un número del 1 al 5, en donde: 1 Malo, 2 Regular, 3 Bueno, 4 Muy Bueno, 5 Excelente. Setiembre 2019.	152
Tabla 17. Opinión de los instructores acerca de si cuenta con el apoyo didáctico necesario para desarrollar la inducción institucional, Setiembre 2019.	153
Figura 17. Opinión de los instructores acerca de si cuenta con el apoyo didáctico necesario para desarrollar la inducción institucional, Setiembre 2019.	153
Si su respuesta a la pregunta anterior fue negativa, por favor indique, ¿Cuál es el apoyo didáctico que haría falta para desarrollar su presentación durante la inducción institucional? Setiembre 2019.	154
Entrevista a profesional en Recursos Humanos del Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)	154
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	157
CONCLUSIONES	157
Conclusiones obtenidas como resultado de la encuesta aplicada a los nuevos colaboradores	157
Conclusiones obtenidas como resultado de la encuesta aplicada a los instructores	159
Conclusiones obtenidas relacionadas con el segundo objetivo específico del presente trabajo de investigación.....	160

Conclusiones obtenidas relacionadas con el tercer objetivo específico del presente trabajo de investigación.....	161
Conclusiones generales acerca del proceso de inducción y orientación.....	161
Conclusiones generales acerca del objetivo general del presente trabajo de investigación	161
RECOMENDACIONES.....	162
Recomendaciones realizadas como resultado de la encuesta aplicada a los nuevos colaboradores ..	162
Recomendaciones relacionadas con el segundo objetivo específico del presente trabajo de investigación.....	163
Recomendaciones generales acerca del proceso de inducción y orientación	163
CAPITULO VI: PROPUESTA	165
Descripción.....	165
Objetivos.....	165
Contenidos	167
Abreviaturas.....	173
Introducción	174
Unidad de Planificación	174
Misión de la Dirección General de Aviación Civil.....	174
Visión de la Dirección General de Aviación Civil.....	174
Valores de la Dirección General de Aviación Civil.....	174
Estructura de la Dirección General de Aviación Civil	175
Lineamientos de la Dirección General de Aviación Civil.....	175
Unidad SAGEC (Sistema de Gestión de la Calidad)	175
Políticas de la Calidad	175
Mapa de Procesos de la de la Dirección General de Aviación Civil.....	176
Apartados Norma ISO 9001:2015	177
Tipos de Documentos que conforman un Sistema de Gestión	177
Sistema de Gestión Correo Lotus por La Nube.....	178
Proceso de Gestión de Empleo.....	178
Ingreso al Régimen de Servicio Civil.....	178
Artículo 9 del Estatuto de Servicio Civil	178
Productos de Gestión de Empleo.....	179

Área Técnica	180
Generalidades del Área Técnica	180
CETAC (Consejo Técnico de Aviación Civil).....	180
Atribuciones del CETAC (Artículo 10 de la Ley General de Aviación Civil)	180
Requisitos del Director General de Aviación Civil (Artículo 17-18 de la Ley General de Aviación Civil)	180
Objetivo del Departamento Seguridad Operacional (DSO)	181
¿Qué es Aviación Civil?	181
¿Cómo se rige la Dirección General de Aviación Civil?.....	181
Convenio sobre Aviación Civil Internacional	182
Objetivo del Convenio sobre Aviación Civil Internacional	182
Ejemplos de estandarización.....	182
Anexos y SARPS.....	183
Documentos de referencia asociados a anexos	183
Documento 9859: Manual de gestión de la seguridad operacional	184
Responsabilidades del Estado ante la OACI	184
Procesos principales responsabilidad del Estado	184
Normas Internacionales (OACI) que debe de atender la Unidad de Operaciones	185
Normas Internacionales (OACI) que debe de atender la Unidad de Aeronavegabilidad	185
Normas Internacionales (OACI) que debe de atender la Unidad de Licencias.....	185
Normas Internacionales (OACI) que debe de atender la Unidad de Tránsito Aéreo	185
Servicio de Información Aeronáutica	186
Anexo 12: Búsqueda y salvamento	186
Normas Internacionales (OACI) que debe de atender la Unidad de AVSEC-FAL.....	186
Seguridad de la Aviación y Facilitación (AVSEC-FAL).....	186
Asesoría Legal	186
Unidad de Transporte Aéreo.....	187
SSP/SMS	187
Gestión Documental y Remuneraciones	187
Sistema Integrado de Recursos Humanos	187
Ingreso al Sistema paso a paso	187
Generalidades que se encuentran en el Sistema de Gestión.....	187

Asociación Solidarista de Empleados de	188
Historia de la Asociación Solidarista de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil (ASEMAC)	188
Ahorro.....	188
Estructura.....	189
Beneficios.....	189
Requisitos de Afiliación.....	189
Proceso de Afiliación	190
Recursos Financieros.....	190
Normativa relacionada a Viáticos	190
Normativa relacionada a Viáticos a la hora de liquidar.....	190
Salud Ocupacional.....	190
Concepto de Salud Ocupacional (Código de trabajo).....	190
Riesgos del trabajo (Artículo 195 del Código de Trabajo).....	190
Accidentes de trabajo (Artículo 196 del Código de Trabajo)	190
Enfermedad de trabajo (Artículo 197 del Código de Trabajo)	191
Derecho de prestaciones (Artículo 218 del Código de Trabajo).....	191
Causas de finalización de la incapacidad (Artículo 223 del Código de Trabajo).....	192
Reinstalación o reubicación del puesto de trabajo.....	192
Declaratoria de Interés Público (Artículo 273 del Código de Trabajo).....	193
Obligación del Patrono (Artículo 282 del Código de Trabajo).....	193
Obligación del Patrono (Artículo 285,286 del Código de Trabajo)	193
Comisión Salud Ocupacional (Artículo 300 del Código de Trabajo).....	193
Biblioteca Técnica	194
Documentación y Regulación Aeronáutica.....	194
Colección Bibliográfica.....	194
Servicios	195
Ingreso al SIABUC.....	195
Instalaciones de la Biblioteca	196
Correo de contacto.....	196
Archivo Institucional	196

Archivo de Gestión	196
¿Cuál es el fin público de un archivo?	196
¿Cómo cumple el estado este fin? (Ley 7202 de la Ley del Sistema Nacional de Archivos)	196
Soporte Documental	197
Breve Historia de los Documentos	197
Importancia de los documentos	197
Funciones de la Gestión Documental	197
Análisis de Clasificación de Puestos	197
Análisis de Clasificación de Puestos en el Servicio Civil	197
¿Qué es la clasificación de puestos?	197
Consideraciones para el análisis de un puesto de trabajo	198
Instrumentos de Sistema de Clasificación de Puestos	198
Normativa	198
¿Qué es una reasignación y cuándo se aplica?	199
Conceptos fundamentales	199
Insumos del proceso	199
Justificación del proceso	199
Capacitación y desarrollo	200
Plan Estratégico y Modernización de la Estructura del CETAC y la DGAC	200
Capacitación y Retención del Talento Humano	200
Conformación de Comisión de Capacitación Institucional	200
Documentos de referencia	201
Asesoría Jurídica	201
Principio de Legalidad con referencia a los funcionarios públicos	201
Código de Ética con referencia a los funcionarios públicos	201
Concepto de Ética	201
Principios y valores	201
Administración y Control de Bienes	201
Documentos de referencia	201
Sistemas utilizados	202
Consecuencias de la pérdida o robo de activos	202

Aeronavegabilidad	203
Accidentes aéreos	203
Seguridad aérea	203
Control de vida útil de los componentes del avión.....	203
Control por tiempo o por ciclos de componentes	203
Método utilizado para controlar componentes	203
SMS evolución de seguridad operacional	203
Elementos críticos de la seguridad operacional	203
Certificación de Aeródromos	205
Procesos	205
Ejemplos de sucesos sucedidos en Juan Santamaría y otros aeropuertos.....	206
Documentos de referencia.....	206
Infraestructura	206
Documentos de referencia.....	206
Mantenimiento Aeroportuario.....	206
Proyectos.....	207
AVSEC-FAL (Seguridad de la Aviación Civil y Facilitación)	207
Diferencias entre el antiguo y el nuevo Aeropuerto Juan Santamaría.....	207
Imágenes de accidentes aéreos en Costa Rica	207
Antes y después de la Aviación (11 de septiembre del 2001).....	207
Documentos de referencia.....	207
¿Qué significa AVSEC?	208
Inspecciones, estudios y pruebas	208
Procesos de la AVSEC.....	208
Plano Aeroportuario.....	208
Consecuencias por incumplimiento	208
Artículos prohibidos	208
Transporte Aéreo.....	208
Negociación	209
Instrumentos	209
Países con los que tenemos convenio	209

Códigos compartidos	209
Funciones del departamento de transporte aéreo	209
Vuelo chárter	209
Licencias.....	209
Trámites	209
Definiciones y reglamentos	210
Tipos de Licencias.....	210
Características de las licencias del personal.....	210
Otorgamiento de licencia.....	210
Servicios de navegación aérea	210
Unidades	210
Controladores	210
Funciones ARO / AIS.....	210
¿Qué hace un controlador aéreo?	210
¿Cómo lo hace?.....	210
Dependencias de tránsito aéreo.....	210
División del espacio aéreo.....	210
Operaciones aeronáuticas	210
Documentos de referencia.....	210
Conformación del personal técnico	210
Normas Internacionales (OACI) que atiende operaciones.....	211
Normativa local para cumplir con el anexo 6.....	211
Procesos de la unidad de operaciones aeronáuticas	211
Política del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C.....	214
Manual de inducción y orientación para el nuevo colaborador de la D.G.A.C.	217
Bienvenida	221
Reseña histórica de la Dirección de General de Aviación Civil.....	223
Reseña Histórica.....	223
Misión, Visión y Valores de la Dirección de General de Aviación Civil.....	225
Nuestra Misión.....	225
Nuestra Visión.....	225

Valores de la de la Dirección General de Aviación Civil.....	225
Estructura Organizacional (CETAC-DGAC)	226
Objetivos Estratégicos Generales de la Dirección de General de Aviación Civil.....	227
Objetivos funcionales de la Dirección de General de Aviación Civil.....	229
Órgano fiscalizador.....	229
Auditoría interna.....	229
Asesoría legal.....	229
Planificación	229
Transporte Aéreo	229
Infraestructura Aeronáutica.....	229
Planificación Aeroportuaria.....	230
Desarrollo Aeroportuario.....	230
Avalúos Aeroportuarios	230
Mantenimiento Aeroportuario.....	230
Informática	230
Aeropuertos.....	230
Servicios Aeronáuticos.....	231
Operaciones.....	231
Aeronavegabilidad	231
Licencias	231
Registro Aeronáutico y Aplicación Legal.....	231
Navegación Aérea	232
Biblioteca Técnica	232
Servicios De Apoyo	232
Recursos Humanos.....	232
Dotación De Personal	232
Documentación y Trámite.....	232
Relaciones Laborales	232
Capacitación	233
Clasificación De Puestos.....	233
Salud Ocupacional.....	233

Recursos Financieros	233
Tesorería	233
Presupuesto.....	233
Contabilidad	233
Recursos Materiales	234
Proveeduría	234
Abastecimiento de Bienes y Servicios	234
SAGEC-Control Interno	234
Accidentes e Incidentes	234
AVSEC-FAL	234
Políticas Institucionales de la Dirección de General de Aviación Civil.....	235
Políticas de Calidad de la Dirección General de Aviación Civil.....	238
Aspectos Laborales	239
Jornada de trabajo	239
Horario de descanso y alimentación	239
Registro de asistencia.....	239
Ausencias	239
Llegadas tardías	239
Descanso semanal.....	240
Días feriados	240
Vacaciones.....	240
Período de prueba.....	240
Evaluación del desempeño	240
Aguinaldo	240
Anualidades.....	241
Incentivos económicos	241
Carrera profesional	241
Pluses salariales para el personal técnico aeronáutico	241
Responsabilidad Compartida.....	241
Carrera Técnica	241
Prohibición de Carrera Profesional	241

Inspección estándares de vuelo.....	241
Cronograma del proceso de inducción y orientación para el nuevo colaborador de la D.G.A.C.	243
Referencias citadas	249
Apéndices.....	252
Apendice A: Tesis Internacionales y Nacionales	252
Tesis Internacionales	252
Portada de la Tesis: Creación de un manual de procedimientos de inducción para la empresa Dimarsa en la Ciudad de Puerto Montt Chile, 2016.	252
Portada de la Tesis: Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de Tecnoglass S.A., 2016.....	253
Portada de la Tesis: Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, 2017.	254
Portada de la Tesis: Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología, 2018.	255
Tesis Nacionales	257
Portada de la Tesis: Estudio cualitativo: Proceso de Inducción Laboral desde la percepción de las Asistentes de Salud del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil, durante el año 2010.	257
Portada de la Tesis: Propuesta de gestión de la comunicación interna en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Integrales de Salud de Barva, R.L (COOPESIBA, R.L.) del año 2013.....	258
Portada de la Tesis: Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa Curtiss Wright Costa Rica S.A.	259
Apendice B: Documentos de la D.G.A.C.....	261
Programa de la inducción institucional de la D.G.A.C.....	261
Ficha de inducción en el puesto de trabajo.....	264
Encuesta aplicada a los nuevos colaboradores acerca de la inducción institucional.....	266
Encuesta aplicada a los instructores acerca de la inducción institucional.....	268

Dedicatoria

A Dios.

A mi madre por su apoyo incondicional.

A mi hijo Nicholas por ser mi maestro.

A mi hermano Randy por ser siempre un luchador.

A mi familia por siempre estar ahí.

A mi novio Pablo, por todo, Siempre, Gracias.

Agradecimientos

Al director de Carrera de Administracion de la U.I.A., Marco Vinicio González.

A la Profesora Iliana Madriz.

A la Licenciada Flory Ortiz, Encargada de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos de Aviación Civil.

A la Licenciada Sandra Artavia, Analista de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos de Aviación Civil.

A la Licenciada Viviana León, Encargada del Proceso de Gestión de Empleo de Aviación Civil.

A Lorena Arce Arrieta, Analista del Proceso de Gestión de Empleo de Aviación Civil.

Al ERC Manager de Amazon, Wesley Rivera.

A la Manager del EMEA Team de Amazon, Melissa Cartín.

A mi supervisor en el EMEA Team de Amazon, José Granados Jiménez y en especial a la supervisora Marcela Gutiérrez.

A mis compañeros de Amazon: Milena Umaña, Franshesca Calvo, Rodrigo Hernández, Sebastián Barboza, María Pau Ulloa y Marla de la O por su apoyo en este proceso.

Sin ustedes hubiera sido imposible realizar esta tesis.

Gracias.

Abreviaturas

D.G.A.C.: Dirección General de Aviación Civil de Costa Rica.

CETAC: Consejo Técnico de Aviación Civil.

OGEREH: Oficinas para la Gestión Institucional de los Recursos Humanos.

INTECO: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica.

ISO: International Organization for Standardization.

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad.

SAGEC: Sistema de Aseguramiento de la Gestión de Calidad.

AVSEC-FAL: Seguridad de la Aviación y Facilitación.

OACI: Organización de Aviación Civil Internacional.

DSO: Departamento Seguridad Operacional.

COAS: Certificado de Operador Aéreo.

SARPS: Standards and Recommended Practices.

COSEVI: Consejo de Seguridad Vial.

M.O.P.T.: Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

ICT: Instituto Costarricense de Turismo.

RAC: Marco Regulatorio Aeronáutico Costarricense.

MRAC: Regulación Aeronáutica Comunitaria.

CE: Certificado de Explotación.

COA: Certificado de Operador Aéreo.

CO: Certificados Operativos.

CA: Certificado de Aeródromos.

AIP: Publicación de Información Aeronáutica.

NOTAM: Aviso a Navegantes.

AIC: Circulares de Información Aeronáutica.

FAA: Federal Aviation Administration.

IATA: The International Air Transport Association.

SIFCO: Sistema Integrado Financiero Contable.

SICOP: Sistema Integrado de Compras Públicas.

GRH: Gestión de Recursos Humanos.

A.S.S.C.2: Asistentes de Salud del Servicio Civil 2.

UPP: Unidad de Preescolar y Primaria.

MEP: Ministerio de Educación Pública.

SIBINET: Sistema Informático de Administración de Bienes del Ministerio de Hacienda.

OMA: Organizaciones de Mantenimiento Aprobado.

SIAR: Sistema Aeronáutico Regional.

MIA: Manual del Inspector de Aeronavegabilidad.

MIO: Manual del Inspector de Operaciones.

NDT: Pruebas no destructivas.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema de Investigación

El Planteamiento del problema, “no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación”. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 36).

Según Hernández et al. (2014),

El planteamiento del problema nos conduce a saber qué deseamos investigar, a identificar los elementos que estarán relacionados con el proceso y a precisar el enfoque, en virtud de que en las perspectivas cuantitativa y cualitativa se define con claridad cuál es el objeto de análisis en una situación determinada, y de que, según el tipo de estudio que se pretenda realizar, ambos pueden mezclarse. (Hernández et al., 2014, p. 31).

El planteamiento cualitativo normalmente comprende:

el propósito y/o los objetivos, las preguntas de investigación, la justificación y la viabilidad, una exploración de las deficiencias en el conocimiento del problema, la definición inicial del ambiente o contexto.

Todo lo anterior, en relación con el fenómeno o problema central de interés. Es decir, el propósito, finalidad u objetivo debe colocar la atención en la idea fundamental de la investigación. (Hernández et al., 2014, p. 358).

El propósito de este estudio cualitativo de diseño fenomenológico es realizar un diagnóstico del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., durante el III cuatrimestre del 2019. El diagnóstico se realizará a partir de la percepción de los hombres y mujeres que como nuevos colaboradores de la D.G.A.C. participarán en la inducción y orientación institucional realizada

los días 18,19 y 20 de setiembre del 2019. Además, se crearán o modificarán los instrumentos y herramientas relacionados con el proceso de inducción y orientación a partir de las áreas de oportunidad encontradas durante el análisis de dicho proceso.

Se indica que este trabajo de investigación es de diseño fenomenológico, ya que, realiza “preguntas sobre la esencia de las experiencias: lo que varias personas experimentan en común respecto a un fenómeno o proceso”. (Hernández et al., 2014, p. 471).

Como parte del planteamiento cualitativo del problema, se debe de incluir una “definición general de trabajo sobre el fenómeno, problema o idea central, especialmente si no es un término conocido por los lectores potenciales”. (Hernández et al., 2014, p. 359).

La concepción de diagnóstico está relacionada a la acción de realizar investigaciones que permitan buscar información para poder describir un fenómeno o incluso encontrar las causas de su ocurrencia. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo. (Asencio, Caiche y Medina, 2017, p. 137).

Los programas de inducción “son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización”. (Chiavenato, 2017, p. 167). En dichos programas, se da a conocer al nuevo colaborador los aspectos generales de la empresa como lo son: misión, visión, objetivos, etc. Los responsables de los programas de inducción son los departamentos de Recursos Humanos de las empresas.

“Los programas de inducción constituyen un efectivo instrumento de socialización” (Chiavenato, 2017, p. 167). La socialización es “el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización”. (Werther, Davis, y Guzmán ,2014, p. 167).

Por su parte, los programas de orientación, “son acciones que tienen el objetivo de familiarizar al nuevo empleado con sus funciones, con la organización y sus políticas, y con los otros empleados”. (Werther et al., 2014, p. 54). Dichos programas son responsabilidad de las jefaturas inmediatas y en ellos se da a conocer a los nuevos colaboradores, los aspectos específicos del puesto del trabajo.

Es indispensable mencionar que, si en el programa de inducción se abarcan también temas de interés específico para determinado puesto o departamento, entonces dicho programa será también un programa de orientación y la responsabilidad de este será compartido por el Departamento de Recursos Humanos y la jefatura directa del nuevo empleado.

Es por lo anterior, que el presente trabajo de investigación tiene como propósito realizar un diagnóstico del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., durante el III cuatrimestre del 2019.

“Como complemento a los objetivos de investigación se plantean las preguntas de investigación, aquellas que se pretende responder al finalizar el estudio para lograr los objetivos”. (Hernández et al., 2014, p. 360).

Según lo anterior, las preguntas generales del presente trabajo de investigación son:

¿Revelará el diagnóstico del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., efectuado durante el III cuatrimestre del 2019, que existen deficiencias en dicho proceso? De ser así, ¿Qué acciones debería de realizar la D.G.A.C. para mejorar este proceso de dicha institución?

Las preguntas específicas de esta investigación son:

¿Cuál es la percepción que tienen los nuevos colaboradores acerca de la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C., durante el III cuatrimestre del 2019?

¿La elaboración y/o modificación de los instrumentos utilizados en los procesos de inducción y orientación, mejora de manera significativa dichos procesos?

Objetivos

Los objetivos “señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio”. (Hernández et al., 2014, p. 37).

El objetivo general u “objetivo central es un párrafo introductorio con la intención o finalidad básica del estudio”. (Hernández et al., 2014, p. 48).

“Si hay más de una intención principal, se fijan objetivos complementarios en una o más oraciones por separado (para fines de claridad) que expresen lo que se pretende conocer”. (Hernández et al., 2014, p. 358).

A continuación, se detallan el objetivo general y los objetivos específicos de este trabajo de investigación:

Objetivo General

Realizar un diagnóstico del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., durante el III cuatrimestre del 2019.

Objetivos específicos

- **Conocer la percepción que tienen los nuevos colaboradores acerca de la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C., durante el III cuatrimestre del 2019.**
- **Elaborar una recopilación de los temas que son abarcados durante la inducción y orientación institucional, por los instructores de las diferentes unidades de la D.G.A.C., durante el III cuatrimestre del 2019.**
- **Establecer cuáles son las áreas de oportunidad existentes en los instrumentos utilizados durante el proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., durante el III cuatrimestre del 2019.**

Justificación

“Además de los objetivos y las preguntas de investigación, es necesario justificar el estudio mediante la exposición de sus razones (el para qué del estudio o por qué debe efectuarse)”. (Hernández et al., 2014, p. 40).

La justificación debe de incluir: “conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica” (Hernández et al., 2014, p. 359).

El presente trabajo de investigación busca realizar un diagnóstico del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., durante el III cuatrimestre del 2019.

La utilidad de este estudio reside en que, por medio del diagnóstico que se pretende realizar, la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos de la D.G.A.C., conocerá si la inducción y orientación brindada, es la más adecuada para el personal de nuevo ingreso, debido a que, la aplicación de una encuesta a los nuevos colaboradores permitirá visualizar cuál es su percepción acerca de dicho proceso.

Además, se recopilarán los temas que los instructores de cada Unidad de la D.G.A.C. abarcan durante la inducción, ya que actualmente, la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos de la D.G.A.C., desconoce cuáles son dichos temas.

También, se crearán o modificarán los instrumentos y herramientas relacionados con el proceso de inducción y orientación a partir de las áreas de oportunidad encontradas durante el análisis de dicho proceso.

La Dirección General de Aviación Civil, como se detallará más adelante, tiene dentro de su misión y visión, proveer satisfacción a los usuarios, garantizando altos estándares de calidad e innovación. Al asegurarse de que el proceso de inducción y orientación es el idóneo, la institución en general podrá conducir y gestionar la visión y la misión de dicha institución, en los nuevos colaboradores, cumpliendo así con su propósito.

Actualmente, el proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., no cuenta con un temario que detalle los temas que los instructores de las diferentes unidades de dicha institución abarcan

durante la inducción y orientación institucional. Llenar el vacío de conocimiento, anteriormente mencionado, le permitirá a la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos, tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo respecto al proceso de inducción y orientación, de igual manera, permitirá constatar si los instructores están cumpliendo a cabalidad con lo estipulado.

Además, se dotará a dicha institución de instrumentos y herramientas actualizadas según las áreas de oportunidad encontradas en el proceso de inducción y orientación.

Viabilidad

“La viabilidad es un elemento que también se valora y se pondera según el tiempo, los recursos y las capacidades”. (Hernández et al., 2014, p. 360).

Se considera que la presente investigación es viable, pues se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo en el tiempo estipulado, que es el III cuatrimestre del 2019. Se cuenta con la autorización de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos, para realizar el estudio y, desde luego, se cuenta con la disposición de los nuevos colaboradores, quienes constituyen la fuente de los datos.

Limitaciones

A continuación, se detallan las limitaciones encontradas durante el desarrollo del presente trabajo de investigación:

Limitaciones metodológicas

- Tamaño de la muestra de los instructores encuestados: Se intentó encuestar a la totalidad de los instructores que participaron en la inducción y orientación institucional, sin embargo, por falta de tiempo de estos debido a sus diferentes funciones, solo se obtuvo respuesta de 5 de ellos.
- La falta de estudios previos de investigación sobre el tema: No existen estudios previos acerca del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., por lo que no fue posible referenciar y criticar estudios previos de investigación del tema en cuestión.

Limitaciones del investigador

- Falta de acceso a datos disponible: Por falta de acceso y tiempo a otras organizaciones gubernamentales no se pudo establecer un benchmarking a profundidad entre la D.G.A.C. y otras entidades. Además, no se tuvo acceso a participantes de las inducciones y orientaciones pasadas de la D.G.A.C., ni se pudo establecer comparaciones entre un grupo que recibió dicha inducción y entre otro grupo que no la recibiera ya que por políticas de la D.G.A.C. todo nuevo colaborador debe de recibir la inducción.

Antecedentes

Antes de la Revolución Industrial, la economía se basaba principalmente en la agricultura y la ganadería y los productos se hacían de manera artesanal. Con la revolución Industrial, que inició en Inglaterra y se extendió primeramente a Francia, Bélgica y Alemania y posteriormente a Estados Unidos, Japón e Italia, se da el perfeccionamiento de diversas maquinarias y tecnologías.

En opinión de Chiavenato (2017), durante la era de industrialización clásica (1900-1950),

Se consideraban a las personas recursos de producción junto con otros recursos organizacionales, como máquinas, equipo y capital, de acuerdo con los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo. Por esta concepción, la administración de personas solía denominarse relaciones industriales. (Chiavenato, 2017, p. 7).

A finales del siglo XIX, varias compañías establecen los llamados “departamentos de bienestar”, que según indican Werther, Davis, y Guzmán (2014), eran el antecesor directo de las actuales áreas de personal y atendían “las necesidades de los trabajadores, como vivienda, atención médica y educación. Otro de sus objetivos era prevenir la formación de sindicatos, aspecto que con frecuencia condujo a conflictos y choques laborales...”. (Werther et al., 2014, p. 30).

De acuerdo con Chiavenato (2017), durante la era de la industrialización neoclásica (1950-1990), “La concepción antigua de relaciones industriales se sustituyó por la nueva visión de

administración de recursos humanos. Se vio a las personas como recursos vivos y no como factores inertes de producción”. (Chiavenato, 2017, p. 8).

Durante la era de la información (1990-actualidad), “la administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.”. (Chiavenato, 2017, p. 8).

Antecedentes Históricos de la Dirección General de Aviación Civil

El 13 de noviembre de 1929, con el Decreto No.19, se creó la Dirección General de Aviación Civil, adscrita a la Secretaría de Seguridad Pública con la siguiente motivación: Se hace indispensable la existencia de un Departamento en la Administración que tome a su cargo todo lo relacionado con el recibo y despacho de naves aéreas, así como dictar reglamentos y disposiciones convenientes para el debido control y correcto funcionamiento del tráfico aéreo.

Durante los primeros años de la década de los años 30, se elaboró el primer Reglamento de Aviación Civil respetando las convenciones internacionales que regulaban esta materia.

Por Decreto No.173, del 17 de setiembre de 1948 se creó una Junta de Aviación Civil adscrita al Ministerio de Gobernación y Policía, pero autónoma en sus funciones técnicas, a cuyo cargo se confió la preparación de un proyecto de ley que fijara la autoridad, deberes y procedimientos propios, tanto en lo técnico como en lo administrativo, de una Dirección Nacional de Aeronáutica Civil.

La Junta de Aviación Civil preparó el proyecto con el asesoramiento de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la Procuraduría General de la República e información proveniente de la legislación vigente en la aviación civil elaborada en países más avanzados en esa materia. Como resultado de su acción se promulga la Ley No. 762 del 26 de octubre de 1949, publicado en la Gaceta No. 240 considerada la primera Ley General de Aviación Civil de carácter nacional.

Con esta Ley se define todo lo referente al transporte aéreo y se crea la Dirección General de Aviación Civil como dependencia de la misma junta. En 1963, con la creación del Ministerio de Transportes, la Dirección General de Aviación Civil pasa a formar parte de las dependencias del nuevo Ministerio.

El 14 de marzo de 1963 se publicó la segunda edición de la Ley General de Aviación Civil (No.762), mediante la cual la Junta se convierte en el Consejo Técnico de Aviación Civil dependiente al igual que la Dirección General del Ministerio de Obras Públicas y Transportes. Por medio de esta Ley se autoriza a la Dirección General de Aviación Civil a percibir directamente los fondos provenientes de tarifas, ventas o derechos aplicables a los servicios o instalaciones aeroportuarias.

En 1968, al reformarse la Ley de Creación del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, nuevamente se constituye la Junta de Aviación Civil por medio de la Ley No. 4240 del 8 de noviembre.

El 14 de mayo de 1973, se emite la nueva Ley General de Aviación Civil No. 5150, actualmente en vigencia como reguladora de la Aviación Civil de Costa Rica.

Ubicación de la Dirección General de Aviación Civil

La Dirección General de Aviación Civil se ubica en San Jose, Costa Rica, La Uruca, del puente peatonal del Hospital México, 500 metros noroeste sobre la marginal derecha.

Misión de la Dirección General de Aviación Civil

Planificar, regular y proveer los servicios de la aviación civil de Costa Rica de forma ágil y transparente para garantizar y promover una actividad aeronáutica ordenada, eficiente, respetuosa con el medio ambiente, de calidad y segura que garantice la satisfacción de los usuarios y los intereses de la sociedad.

Visión de la Dirección General de Aviación Civil

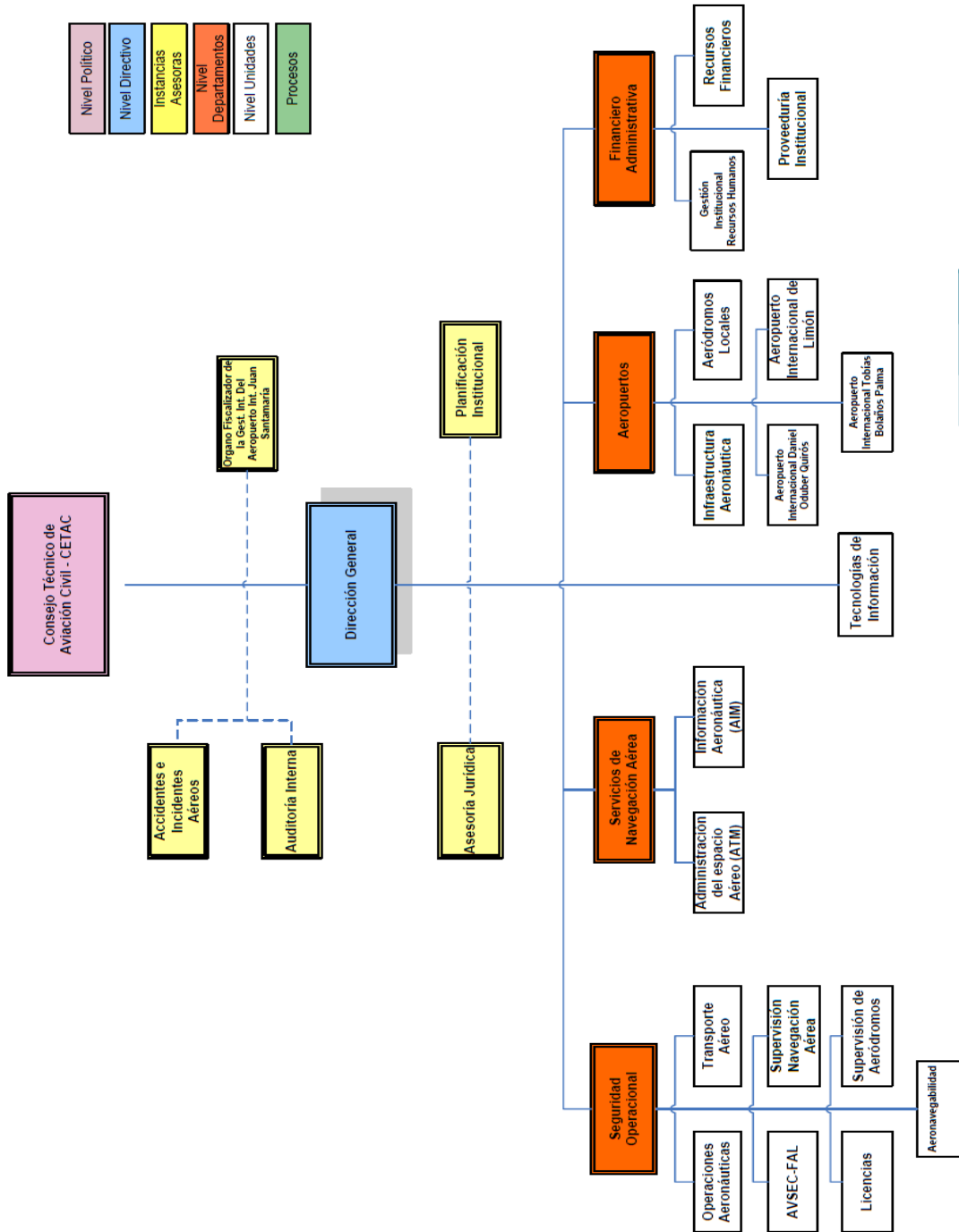
Brindar a la sociedad una Administración Aeronáutica reconocida internacionalmente por ofrecer elevados estándares de calidad e innovación en sus servicios, capaz de garantizar la seguridad y promover el desarrollo sostenible de la aviación civil de Costa Rica.

Políticas de Calidad de la Dirección General de Aviación Civil

En la Dirección General de Aviación Civil nos dedicamos a la planificación, regulación, provisión y promoción de la actividad aeronáutica civil de Costa Rica. Por medio de nuestro Sistema de Gestión de Calidad nos comprometemos a:

- Garantizar la seguridad operacional y el desarrollo sostenible de la actividad aeronáutica civil de Costa Rica.
- Cumplir con la regulaciones nacionales e internacionales aplicables a nuestras operaciones.
- Satisfacer los requerimientos de los usuarios y de los procesos incorporados al Sistema de Gestión.
- Buscar la eficiencia a través del mejoramiento continuo de nuestro Sistema de Gestión.

Estructura Organizacional (CETAC-DGAC)



Fuente: Pagina web de la D.G.A.C.

Lineamientos Estratégicos Generales

- Garantizar altos estándares de seguridad.
- Promover el desarrollo de la Aviación Civil y la apertura internacional.
- Modernizar y ampliar medios e infraestructuras.
- Incrementar los niveles de calidad.
- Garantizar el desarrollo sostenible y respetuoso con el medio ambiente.
- Lograr presencia internacional en condiciones de liderazgo.
- Captación y retención del talento.

La D.G.A.C. se rige por el Estatuto de la Dirección General de Servicio Civil y es la Dirección General de Servicio Civil, la entidad que,

resguarda la correcta aplicación del Estatuto de Servicio Civil, visto éste como un Régimen técnico-jurídico para la gestión de los recursos humanos que prestan sus servicios a las instituciones del Gobierno Central; define políticas, directrices y lineamientos y vigila la correcta aplicación de éstas, a partir de una estrecha relación con las cuarenta y siete Oficinas para la Gestión Institucional de los Recursos Humanos (OGEREH), entre otras instituciones del Estado. (Página web de la Dirección General de Servicio Civil).

Además, en el 2018, la D.G.A.C. recibió el Certificado de Gestión de Calidad INTECO/ ISO 9001:2015.

El Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica “es una asociación privada, sin fines de lucro, con personería jurídica y patrimonio propio. Creada en 1987, en el año 1995 fue reconocida, por decreto ejecutivo, como el Ente Nacional de Normalización”. (Página web de INTECO).

La Normalización,

“es el proceso de formular y aplicar reglas con el propósito de establecer un orden en una actividad específica, para beneficio y con la cooperación de todos los interesados y, en particular, para la obtención de una economía óptima de conjunto, respetando las exigencias funcionales y de seguridad”. Página web de INTECO.

La Norma Internacional ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la Calidad (SGC). (Página web de INTECO).

El 2015 hace referencia a la nueva versión que fue publicada el 23 de septiembre del 2015.

Políticas Institucionales

Las políticas estratégicas de la D.G.A.C., constituyen orientaciones en determinadas materias, que conforman el marco dentro del cual debe ocurrir el accionar institucional, conforman directrices que rigen la actuación de los jefes y funcionarios, para el logro de la misión institucional y el quehacer del servicio público.

- Regulación del transporte aéreo de conformidad con las normas internacionales y nacionales sobre aviación civil, para que se brinde un servicio eficiente y seguro a los usuarios.
- Seguridad aeronáutica y aeroportuaria garantizada dentro del territorio nacional, manteniendo el estatus de excelencia en el control de la Seguridad Operacional del país, vinculadas con la adhesión a los convenios de la Organización de la Aviación Civil Internacional.

- Fiscalización y vigilancia de las actividades relacionadas a las operaciones, mantenimiento, la capacitación y habilitación del personal aeronáutico, mediante la planificación integral de la vigilancia a los operadores aéreos, contribuyendo a incrementar los niveles de seguridad operacional, acordes con normas y estándares técnico-operativos nacionales e internacionales.
- Apoyar la implementación del Plan mundial de Navegación Aérea, para los sistemas CNS/ATM, coordinado por la OACI cuya planificación se centrará en objetivos específicos de performance, con el apoyo de un conjunto de “Iniciativas del Plan mundial”; éstas son opciones para mejorar los sistemas de navegación aérea que, cuando se apliquen, generarán mejoras directas en la eficiencia.
- Los Estados y las regiones elegirán las iniciativas que cumplan los objetivos de performance, que se determinarán mediante un proceso analítico y serán específicas de las necesidades particulares de un Estado, región, área ATM homogénea o corriente importante de tránsito, que permita utilizar en forma óptima las capacidades mejoradas que ofrecen los avances técnicos.
- Modernización de la infraestructura aeroportuaria, respondiendo a las necesidades del sector aéreo proporcionando un servicio eficiente a la población, al sector productivo y turístico, de conformidad con el Plan de Modernización de Aeródromos Locales.
- Fomentar la gestión de calidad institucional mediante adquisición de conocimientos en el campo de la administración moderna, así como desarrollar habilidades gerenciales para incrementar la competencia del personal que se desenvuelve en el ámbito de la aviación civil.
- Fomentar y facilitar el intercambio y flujo comercial, ajustado al cumplimiento de las normas y procedimientos legales establecidos en la legislación nacional y en los convenios y tratados internacionales.
- Incorporar herramientas y modelos de gestión, basados en tecnologías de información y comunicación integrales de los servicios que suministra la Dirección General de Aviación Civil, mediante el desarrollo de software, soporte al usuario, mantenimiento y mejora de sistemas, dirigidos a los clientes externos e

internos, y en la aplicación de la tecnología informática en áreas de Navegación Aérea, Seguridad Operacional, Aeropuertos, Administración y Finanzas, Redes, Estructura TI, Procesos de Adquisición, Entrenamiento, para apoyar la toma de decisiones y la prestación de los servicios.

- Fomentar la participación comunal en el desarrollo zonas turísticas y económicas del país mediante la vigilancia y mantenimiento de los aeropuertos locales, así como la coordinación interinstitucional para la eficiencia en la administración de los Aeropuertos Internacionales.
- Promover la sustentabilidad ambiental y desarrollo del sistema aeronáutico nacional, cumpliendo con las normas establecidas por las autoridades nacionales y sanitarias relativas al control del medio ambiente y considerando las recomendaciones emanadas por la OACI, para minimizar los efectos perjudiciales de la aviación civil en el medio ambiente, con el fin de garantizar un impacto medioambiental positivo, protegiendo la relación de naturaleza y aviación, mediante la disposición de estudios medioambientales rigurosos y con el asesoramiento de expertos, garantizando toma de decisiones adecuadas tanto a nivel institucional como para el medio ambiente.
- Modernización y actualización de la legislación aeronáutica costarricense acorde con las normas internacionales de aviación civil de la OACI
- Modernización de la infraestructura aeroportuaria y la Aviación Civil, de acuerdo con el desarrollo de la industria y el mercado aeronáutico, respondiendo a las necesidades del país, para un servicio eficiente a la población, al sector productivo y turístico.
- Gestión de convenios y tratados bilaterales y multilaterales, en materia aeronáutica, que beneficien los diferentes sectores económicos del país.
- Garantizar el ejercicio transparente en la función pública, la cual exige de sus funcionarios una conducta ética e integridad para la administración, protección y conservación del patrimonio público, de conformidad con lo que establece el Código de Ética Institucional.

Objetivos Estratégicos Generales

- Garantizar altos estándares de la seguridad en las operaciones aeronáuticas, mediante la actualización de la normativa que permita la operación y el desarrollo sostenible del sector aeronáutico nacional, el cumplimiento de los estándares internacionales y la fiscalización efectiva aplicando programas de prevención.
- Facilitar los servicios aeroportuarios y de navegación aérea, que respondan a la demanda por los servicios requeridos, bajo un esquema de tasas y derechos consistentes con la inversión y los costos de operación realizados.
- Promover el desarrollo armónico de la Aviación Civil con la comunidad y su medio ambiente, mediante la modernización de la infraestructura y servicios en la red nacional de aeródromos, en procura de prestar un servicio seguro y de calidad para los usuarios nacionales e internacionales.
- Modernizar la gestión institucional, manteniendo el personal necesario con las competencias, motivación y compromiso, que permita agregar valor al logro de resultados, estimulando la eficiencia en el uso de los recursos e incorporando en la administración una cultura de autoevaluación de la gestión, del control interno y de vigilancia de la seguridad operacional.
- Fortalecer la calidad de los servicios con prioridad en programas de inversión de nuevas tecnologías, que permitan mayor precisión y oportunidad en la administración, en el espacio aéreo, ayudas a la navegación aérea y explotación de terminales.
- Fomentar la presencia internacional, bajo el esquema de una mayor integración del transporte aéreo, que coadyuve a estrechar los vínculos entre los países, a mejorar la economía del país, el incremento de nuevas líneas aéreas y estimulando la competencia entre aerolíneas para el beneficio al usuario.
- Adecuación de una filosofía y un estilo de gestión, que permita administrar un nivel de riesgo razonable, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.

Objetivos funcionales

Órgano fiscalizador

- Velar por el cumplimiento efectivo y oportuno de las obligaciones y derechos de las partes, de conformidad con lo dispuesto en el contrato de gestión interesada del aeropuerto internacional Juan Santamaría y legislación aplicable

Auditoría interna

- Velar porque las actividades de la institución se realicen de acuerdo con requerimientos adecuados de control interno, a través de una labor independiente y objetiva en el análisis, evaluación y verificación de las operaciones financieras, operativas e informáticas; brindando de esta forma seguridad razonable de que las metas y objetivos institucionales se alcancen con la mayor eficiencia, efectividad y economía dentro del marco legal y reglamentario vigente.

Asesoría legal

- Brindar asesoría especializada al alto nivel de la Institución, a saber: El Consejo Técnico y a la Dirección General. Ofrecer sugerencias y preparar guías para el uso y ayuda de la Dirección, su propósito fundamental es recomendar; y no realizar aquellos trámites administrativos, que, si bien son en materia del Derecho, son competencia administrativa de otras dependencias.

Planificación

- Prever las necesidades de desarrollo de la aviación civil mediante la elaboración de los planes a corto, mediano y largo plazo, la modernización de la estructura organizacional, los sistemas de trabajo y el funcionamiento de la Institución.

Transporte Aéreo

- Velar por el desarrollo ordenado de los servicios de transporte aéreo, promoviendo una mayor apertura y garantizando las mínimas trabas en los procedimientos.

Infraestructura Aeronáutica

- Proveer en el nivel nacional la infraestructura aeroportuaria, con su respectivo mantenimiento, que garantice la seguridad en el transporte aéreo y un excelente servicio al usuario.

Planificación Aeroportuaria

- Prever las necesidades de desarrollo de la Infraestructura aeronáutica necesaria para apoyar la seguridad y un excelente servicio del transporte aéreo, mediante la elaboración de planes a corto, mediano y largo plazo y la formulación del presupuesto en esta área y que satisfaga esa necesidad.

Desarrollo Aeroportuario

- Dotar al país, de acuerdo con las normativas nacionales e internacionales vigentes, y con los Planes Maestros, Plan Nacional de Desarrollo y Plan Anual Operativo y Presupuesto, de la infraestructura aeronáutica necesaria para asegurar un excelente servicio de transporte aéreo y una buena seguridad aeroportuaria.

Avalúos Aeroportuarios

- Mantener las zonas cercanas tanto a los Aeropuertos Internacionales como locales, libres de obstáculos para cumplir con las normas de seguridad establecidas por la OACI y efectuar los Avalúos y tramitar las expropiaciones ante la necesidad de adquirir terrenos en las cercanías de los aeropuertos por expansión o seguridad.

Mantenimiento Aeroportuario

- Conservar y mantener los sistemas electromecánicos y la infraestructura de los Aeropuertos, así como otras edificaciones de la Dirección General de Aviación Civil en condiciones óptimas de operación y para coadyuvar con la seguridad aeroportuaria.

Informática

- Velar por la correcta implementación, operación y desarrollo de los sistemas de información y telemática de la Dirección General de Aviación Civil, asimismo asesorar en

la toma de decisiones, como ente rector en esa materia, a las dependencias de la institución, procurando la optimización, racionalización y modernización de los procesos.

Aeropuertos

- Mantener el enlace eficiente y efectivo entre los aeropuertos del país para lograr el desarrollo aeroportuario costarricense, procurando la excelencia en el sistema de aeropuertos locales e internacionales, en materia de servicios e instalaciones.

Servicios Aeronáuticos

- Normar y regular los servicios de navegación aérea, operaciones, licencias, aeronavegabilidad y evaluar su cumplimiento, así como llevar el registro aeronáutico y aplicar la legislación aeronáutica nacional de conformidad con las normas internacionales de aviación civil, de tal manera que las operaciones aéreas se desarrollen con seguridad

Operaciones

- Garantizar la permanente vigilancia de las operaciones aéreas de toda empresa nacional o extranjera poseedora de un Certificado de Operador Aéreo (COA) o Certificado Operativo (CO) que vuele en territorio costarricense, permitiendo que estas se realicen con seguridad, eficiencia y en cumplimiento con lo establecido en la Ley General de Aviación Civil, la Reglamentación Aeronáutica Costarricense (RAC) y de conformidad con los Convenios Internacionales suscritos por Costa Rica.

Aeronavegabilidad

- Brindar asesora a otras entidades de la institución efecto de realizar evaluaciones técnicas, desarrollar reglamentos y regulaciones, así como emitir criterios técnicos en aspectos específicos de su campo.

Licencias

- Evaluar la idoneidad del candidato a un permiso, licencia, habilitación o convalidación de una licencia aeronáutica, de conformidad con la normativa vigente, vigilar se mantenga la validez de la licencia y se cumplan los requisitos de experiencia reciente. Igualmente

valorar la calidad de instrucción impartida en los institutos de entrenamiento y/o escuelas de aviación.

Registro Aeronáutico y Aplicación Legal

- Llevar el Registro Aeronáutico, según lo establece la Ley General de Aviación Civil, en el Título Segundo, Capítulo II, artículo 30 y siguientes y aplicar específicamente la normativa Aeronáutica en materia de trámite de Certificados de explotación y procedimientos sancionatorios correctivos a los administrados.

Navegación Aérea

- Velar técnica y jurídicamente por la seguridad, regularidad y eficiencia de las aeronaves que ingresan o salen del territorio nacional.

Biblioteca Técnica

- Custodiar la documentación técnica y prestar servicio de biblioteca a los funcionarios de la Dirección General de Aviación Civil.

Servicios De Apoyo

- Brindar oportunamente los servicios de apoyo administrativo (recursos humanos, proveeduría, financiero, etc.) que se requieran para el normal desarrollo de las actividades de Aviación Civil.

Recursos Humanos

- Normar la administración del recurso humano, proveer a la Dirección General de Aviación Civil el personal idóneo según los procesos establecidos y evaluar su desempeño. Así también, desarrollar el factor humano de la Institución, mediante la capacitación para que pueda brindar el mejor servicio en el desempeño de sus funciones.

Dotación De Personal

- Dotar, oportunamente, a la Dirección General de Aviación Civil del recurso humano idóneo y necesario para el desarrollo de las funciones propias de la Institución y mantener actualizada la clasificación de los puestos de trabajo.

Documentación y Trámite

- Garantizar el pago oportuno a los funcionarios de la Dirección General de Aviación Civil, aplicar las deducciones que correspondan, mantener actualizada la Base de Datos de Recursos Humanos y dar un trámite expedito a toda solicitud.

Relaciones Laborales

- Garantizar soluciones eficaces sobre cualquier conflicto laboral que se genere en la Institución.

Capacitación

- Desarrollar el factor humano que labora en la Dirección General de Aviación Civil, mediante la capacitación y formación, para que la Institución pueda enfrentar de la mejor manera los constantes cambios del entorno.

Clasificación De Puestos

- Mantener un sistema clasificado de puestos acordes con las necesidades institucionales, aplicando para ello la normativa técnica-legal que rige la materia, así como los avances tecnológicos que exigen el diseño de estructuras ocupacionales acordes con las demandas del medio.

Salud Ocupacional

- Mantener adecuados índices de salud física, mental y social en los trabajadores de la Dirección General de Aviación Civil.

Recursos Financieros

- Realizar oportunamente las transacciones financieras de la Dirección General de Aviación Civil y mantener registros y controles actualizados de los movimientos que se efectúen.

Tesorería

- Recaudar e invertir los fondos provenientes de la prestación de servicios aeroportuarios que lleva a cabo la Dirección General de Aviación Civil.

Presupuesto

- Brindar los servicios contables de formulación, ejecución, contabilidad, control y evaluación presupuestarios, que se requieran para el normal desarrollo de las diversas actividades de la Dirección General de Aviación Civil y para la toma de decisiones por parte de sus Jerarcas, tendentes a lograr la eficacia, eficiencia y economicidad de los recursos asignados.

Contabilidad

- Registrar las transacciones generadas por el desarrollo de las actividades de Aviación Civil y efectuar los pagos por la adquisición de bienes y servicios.

Recursos Materiales

- Facilitar que la Dirección cuente con una adecuada prestación de los servicios de proveeduría y abastecimiento de materiales y suministros, así como con los servicios de apoyo necesarios.

Proveduría

- Contratar bienes, suministros y servicios de manera oportuna, con la calidad y cantidad previamente determinada y a precios razonables.

Abastecimiento de Bienes y Servicios

- Garantizar que los servicios de apoyo administrativo se lleven a cabo de una manera ágil y oportuna.

SAGEC-Control Interno

- Adoptar las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno institucional de manera que el mismo, ofrezca un margen de seguridad razonable a la gestión institucional, para el cumplimiento con los objetivos.

Accidentes e Incidentes

- Investigar los accidentes e incidentes aéreos, mediante el análisis del factor humano, mecánico y medio ambiente, para determinar las causas que los provocaron, con el fin de fomentar la seguridad aérea por medio de la aplicación de las recomendaciones de carácter preventivo.

AVSEC-FAL

- Preparar, ejecutar y auditar el programa nacional, manuales de aeropuerto, reglamentos, procedimientos y normas en materia de seguridad de la aviación civil, contra actos de interferencia ilícita, tanto de los aeropuertos de carácter internacional, como de aquellos que conforman la red primaria nacional, velando además por la implementación de normas y procedimientos relativos a la facilitación aeroportuaria.

Valores de la Dirección General de Aviación Civil

Innovación

- Modernización tecnológica
- Anticipación al futuro
- Flexibilidad
- Formación continua
- Creatividad

Profesionalidad

- Alto nivel de desempeño y disciplina
- Eficiencia y eficacia
- Trabajo en equipo
- Compromiso y liderazgo

Servicio al usuario

- Disponibilidad

- Nivel alto de calidad
- Satisfacción a los usuarios
- Seguridad

Integridad

- Honestidad
- Compromiso ética y personal
- Imparcialidad y transparencia
- Autocritica
- Rectitud y coherencia.

Compromiso social-ambiental

- Desarrollo sostenible
- Progreso social
- Responsabilidad ambiental
- Convivencia con el entorno

Aspectos Laborales

Jornada de trabajo

La dirección determinará el horario de trabajo para sus dependencias y centro de trabajo de acuerdo con las condiciones de cada lugar, así como también podrá modificar los horarios establecidos cuando circunstancias especiales lo exijan y no se causa grave perjuicio a los colaboradores.

La jornada ordinaria es de 40 horas semanales con un horario de lunes a viernes de 8 de la mañana y concluirá a las 4 de la tarde.

Horario de descanso y alimentación

Se gozará de un descanso remunerado para el almuerzo de 45 minutos. El periodo para almuerzo es jornada continua, por lo que se recomienda dividirlo en dos turnos por ejemplo de 11:30 a.m. a 12:15 p.m. y de 12:15 p.m. a 1 p.m.

Se tendrá derecho a 15 minutos de descanso remunerado en horas de la mañana para un refrigerio.

Registro de asistencia

El registro de asistencia de los colaboradores se llevará a cabo por medio de carné individuales que cada uno deberá marcar personalmente un reloj marcador al inicio y la conclusión de la jornada de trabajo

Ausencias

Las ausencias injustificadas que se reporten dentro de un mismo mes calendario serán tomadas como faltas de mediana gravedad se aplicará de acuerdo con el número de ausencias el bajo de salario correspondiente y una sanción disciplinaria.

Llegadas tardías

Se considera llegada tardía la presentación al trabajo después de 5 minutos de la hora señalada para el comienzo de las labores. La institución permite un máximo de tolerancia de 6 llegadas tardías mayores de 5 minutos 15 minutos de un mismo mes calendario.

Cuando la llegada tardía superior a los 15 minutos debe ser justificada. El máximo de llegadas tardías era de 5 en un mes calendario, las demás serán sancionadas.

Descanso semanal

Los colaboradores sujetos a la jornada semanal acumulativa disfrutarán de dos días fijos de descanso absoluto después de cada cinco días de trabajo continuo, excepto en aquellos casos que por la índole del servicio que prestan deban sujetarse a un día de descanso absoluto luego de 6 días de trabajo continuo.

Días feriados

Son hábiles para el trabajo todos los días del año, menos los que el Poder Ejecutivo declara de asueto.

Vacaciones

Los servidores disfrutan de vacaciones anuales En las siguientes proporciones:

- Quince días hábiles si han prestado servicios durante un tiempo entre cincuenta semanas y cuatro años y cincuenta semanas.
- Veinte días hábiles si han prestado servicios durante un tiempo entre cinco años y cincuenta semanas y nueve años y cincuenta semanas.
- Veintiséis días hábiles si han trabajado durante un tiempo de diez años y cincuenta semanas o más.

Período de prueba

El colaborador debe pasar satisfactoriamente por un período de prueba hasta de tres meses de servicio, contados a partir de la fecha de vigencia del acuerdo de su nombramiento.

Evaluación del desempeño

La evaluación anual del desempeño de los colaboradores se efectuará en la segunda quincena del mes de noviembre de cada año, la cual es una apreciación del rendimiento del colaborador en cada uno de los factores que influyen en el desempeño g Aguinaldo

Aguinaldo

Todos los colaboradores tendrán derecho a un sueldo adicional que recibirán en el mes de diciembre consiste en la doceava parte de su salario anual o la parte proporcional si aún no cumple el año de trabajar para la institución.

Anualidades

Se reconocerán los años de servicio al funcionario que ha elaborado en las instituciones públicas como pago a la experiencia adquirida.

Incentivos económicos

- **Prohibición:** Inhibición obligatoria e irrenunciable para ejercer funciones propias del cargo o de la profesión que se ostenta fuera de la institución, así como la prestación de servicios profesionales al público sin que medie contrato de trabajo y relación de dependencia.
- **Dedicación exclusiva:** Es el ejercicio profesional del servidor únicamente para el órgano público en el que labora, por lo que no podrá ejercer de manera particular- remunerado o ad honorem- la profesión que sirve como requisito para desempeñar el puesto que ostenta ni actividades relacionadas con esta.

Carrera profesional

Es un incentivo económico para el personal que ocupa una clase profesional y que posean común y mínimos el título universitario de bachiller.

Pluses salariales para el personal técnico aeronáutico

Responsabilidad Compartida

Es un incentivo salarial especial que se le concede al personal técnico aeronáutico en virtud del riesgo inherente a las funciones que desarrollan.

Carrera Técnica

Se reconoce la compensación por Carrera Técnica al personal técnico aeronáutico.

Prohibición de Carrera Profesional

Se reconocerá el pago de un 40% a los colaboradores, de acuerdo con el artículo 16 de la Ley 5150.

Inspección estándares de vuelo

Plus salarial que consiste en un 97% del salario base y reconocido única y exclusivamente a los colaboradores que ocupen los puestos de Inspector Estándares de Vuelo.

Proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C.

El proceso de inducción consta de:

- Una inducción general o institucional. (Proceso sobre el cual gira la presente investigación).
- Una orientación en el puesto de trabajo.

Inducción y orientación institucional: Esta inducción y orientación, anteriormente tenía una duración de dos días, sin embargo, las encargadas del proceso desean ampliarla a tres días y está programada para los días 18, 19 y 20 de setiembre del año 2019.

Durante la inducción institucional participarán instructores de: SAGEC, Proceso de Gestión de Empleo, Servicios Aeronáuticos, Gestión Documental y Remuneraciones, Asociación Solidarista, Recursos Financieros, Asesoría Jurídica, Planificación Institucional, Operaciones Aeronáuticas, AVSEC-FAL, Licencias, Transporte Aéreo, Certificación de Aeródromos, Aeronavegabilidad, Navegación Aérea, Infraestructura, Financiero Administrativo, Proveeduría Institucional y Recursos Financieros.

Cada uno de los instructores tiene un tiempo estimado de entre treinta minutos y una hora para desarrollar los temas que le corresponden, sin embargo, la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos desconoce los temas que son abarcados por cada uno de ellos.

En algunas ocasiones, ha sido necesario reprogramar la inducción y orientación institucional, debido a que, la carga de trabajo de las personas que la organizan y de las personas que participan en ella como instructores, no les permite desarrollarla en el día y hora inicialmente estipulados, también, porque que deben de esperar a que haya ingresado un número considerable de nuevos colaboradores. Lo anterior, hace que pueda pasar un tiempo desde el ingreso del nuevo colaborador hasta que se le brinde la inducción y orientación institucional.

La última vez que se realizó la inducción y orientación institucional, fue en el mes de mayo del 2019 y se desarrolló en la sala comedor, ya que la sala de reuniones no estaba disponible.

Es de conocimiento de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos, que muchos de los colaboradores que tienen más tiempo en la institución, les comunican a los nuevos colaboradores que la inducción y orientación institucional es una pérdida de tiempo, además, las jefaturas de las diferentes unidades, en ocasiones otorgan permisos en los días programados para la inducción y orientación a los nuevos colaboradores, de manera que no asisten a la misma.

Evaluación del programa de inducción institucional al nuevo empleado: Al finalizar la inducción institucional, también se le hace entrega al nuevo colaborador una evaluación del programa de inducción al nuevo empleado. Dicho instrumento, tiene como fin evaluar el proceso de inducción general o institucional, la cual evalúa la percepción del nuevo colaborador acerca de: la planificación, la organización y metodología utilizada, los facilitadores y los recursos físicos de dicha inducción.

Orientación en el puesto del trabajo: cada unidad de la D.G.A.C. por medio de sus jefaturas, se encarga de brindar al nuevo colaborador la información necesaria para poder desarrollar las labores en su puesto de trabajo. A cada colaborador se le entrega una ficha de inducción en el puesto de trabajo, en la cual debe de indicar si recibió o no los diferentes componentes de la orientación. La ficha debe ser devuelta por el nuevo colaborador a la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos, un mes después de que le fue entregada.

La Unidad de Auditoría Externa, les ha solicitado a las encargadas del proceso, modificar la Ficha de Inducción en el Puesto de Trabajo (6F181), de manera que se pueda comprobar que la jefatura inmediata ha cumplido con los componentes citados en dicha ficha y que el nuevo colaborador no está llenando dicha información solo por compromiso.

Investigaciones Internacionales y Nacionales

Para desarrollar un trabajo de investigación, es necesario revisar estudios, investigaciones y trabajos anteriores, especialmente si uno no es experto en el tema. (Hernández et al., 2014, p. 26).

Debido a la búsqueda de información realizada, es necesario aclarar que no existe ningún trabajo de investigación acerca del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C. en específico, sin embargo, existen trabajos de diversos autores que se centran en los procesos de

inducción y orientación de diferentes empresas ubicadas tanto en Costa Rica, como en otros países.

Según lo anterior, se usaron nueve tesis que han desarrollado estudios acerca de los procesos de inducción y orientación en diferentes empresas. Estas tesis se dividen en: cinco tesis internacionales y cuatro tesis nacionales.

Es importante mencionar, que las tesis encontradas no son exclusivas de la disciplina de Administración de Empresas y esto se debe a la multidisciplinariedad de la disciplina de los Recursos Humanos y los procesos que lleva a cabo dicha rama.

Investigaciones Internacionales

Con respecto a las tesis internacionales (ver Cuadro 1), que forman parte de los antecedentes del presente trabajo de investigación, están las siguientes:

- La tesis “Creación de un manual de procedimientos de inducción para la empresa DIMARSA en la ciudad de Puerto Montt”, realizada por Bárbara Dennisse Córdova Quezada de la Universidad Austral de Chile, en el año 2016. Dicha tesis se realiza desde la disciplina de Ingeniería Civil Industrial y tiene un enfoque mixto.
- La tesis “Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de Tecnoglass S.A.”, elaborada por Bryan Turcios Bernal y Fernando Avendaño Mendoza de la Universidad del Norte de Colombia, en el año 2016. Esta tesis se realiza desde la disciplina de la Ingeniería Industrial.
- La tesis “Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género”, elaborada por Daniela Cornejo Kunz de la Universidad De Chile, en el año 2017. Realiza el estudio desde la disciplina de la Gestión de Personas y Dinámica Organizacional y con un enfoque cualitativo.

- La tesis, “Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología” de Francy Natalia Bautista Pulido de la Universidad Externado de Colombia del año 2018. Realiza la tesis desde un enfoque cuantitativo y desde la disciplina de la Gestión Social Empresarial.
- La Tesis “Influencia de la inducción de la Gerencia de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los empleados de la Gerencia Mina - Compañía Minera Antapaccay 2018”, de la autora Magali Victoria Sana Ayta de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Realizada desde la disciplina de las Relaciones Industriales y con un enfoque cuantitativo.

A continuación, se detallan los objetivos generales y específicos, así como las recomendaciones y conclusiones de cada una de las tesis anteriormente mencionadas:

Tesis: Creación de un manual de procedimientos de inducción para la empresa DIMARSA en la ciudad de Puerto Montt.

La tesis fue realizada por Bárbara Dennisse Córdova Quezada de la Universidad Austral de Chile, en el año 2016.

Objetivo General

Crear un proceso estandarizado de inducción de personal en la empresa DIMARSA en Puerto Montt, mediante la elaboración de un Manual de Procedimientos de Inducción, para facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización.

Objetivos Específicos

- I. Analizar la situación actual de la empresa, a través de entrevistas estructuradas al personal encargado y visitas a terreno con el fin de conocer la realidad actual de la empresa.

- II. Determinar los puntos críticos a considerar utilizando herramientas cualitativas (entrevista estructurada) y cuantitativas (encuestas) para el diseño de un manual de inducción piloto.
- III. Validar el manual de inducción piloto, utilizando la retroalimentación tanto del encargado como de los trabajadores con el fin de poder incorporar las observaciones a la hora de diseñar el manual.
- IV. Diseñar el manual de procedimientos de inducción final, a través de la información adquirida durante el proceso, con el fin de estandarizar y mejorar la integración del nuevo trabajador.

Conclusiones

Después de haber trabajado íntegramente con el área de Personas y Organización de la empresa DIMARSA LTDA., se pudo concluir:

La inducción en DIMARSA debe entenderse como la oportunidad que se tiene para aumentar la capacidad y competitividad de la empresa.

En cuanto al análisis que se realizó de la situación actual que presentaba la empresa referente a los procesos de Recursos Humanos, aquella temática que marcó la pauta de las reuniones fue la falta de inducción de personal.

El proceso de inducción en DIMARSA LIMITADA se realizaba de manera informal y con información deficiente. La información sobre la misión y visión no era impartida a todos los trabajadores, contribuyendo al desconocimiento de aspectos fundamentales.

A su vez, se identificaron problemas de descripción de cargos no actualizados, inexistencia de documentación ni sistematización de procesos y toda la desorganización propia de una empresa que está atravesando un proceso de cambios hacia instaurar su propia cultura organizacional.

No todos los trabajadores recibían una inducción previa al ingreso a sus labores, por lo cual, existían retrasos en la productividad tanto de los nuevos trabajadores como de los antiguos que

debían tomarse el tiempo durante su jornada laboral de instruir a sus nuevos compañeros de labores.

El proceso de inducción no era estandarizado, carecía de figuras específicas responsables en la empresa de ejecutar el proceso y transmitir la información que ésta contiene, dando espacio a que los empleados de nuevo ingreso aprendan por el proceso de ensayo y error, lo que generaba pérdida de tiempo, recursos económicos y esfuerzos.

A su vez, no existía ningún tipo de material informativo concerniente a la inducción, que le permita al personal de nuevo ingreso, tener información clara y uniformemente establecida.

La organización tampoco poseía mecanismos formales de evaluación del proceso de inducción en términos de la eficiencia en la adaptación del personal a la empresa, al cargo y al grupo de trabajo.

La mayoría de los empleados encuestados en DIMARSA LIMITADA., informó que cuando ingresó a la empresa no se le proporcionó información clara acerca de las funciones y atribuciones que debía realizar en su puesto de trabajo, lo cual representa limitaciones en el rendimiento laboral.

Un gran porcentaje de estos trabajadores consideraba que la falta de conocimiento era la principal falencia que no permitía aumentar la productividad de la empresa, y a su vez, no existía ningún tipo de coordinación con el cliente interno, lo cual entorpecía el desempeño de todas las áreas.

Ya teniendo clara la situación actual que presentaba la compañía se procedió a analizar los puntos críticos que se debían tener en cuenta para el diseño de un manual de inducción.

Al determinar los puntos críticos que afectaban la productividad de los trabajadores desde el punto de vista de las necesidades de éstos, se encontraron cuatro problemáticas a considerar:

1. Falta de conocimiento de los trabajadores
2. Falta de motivación de los trabajadores

3. Sindicatos demasiado empoderados

4. Resistencia al cambio

Dentro de estas problemáticas, la falta de conocimiento de los trabajadores, se consideró un dilema transversal que afectaba no sólo a todas las áreas de trabajo, sino también a los clientes de la empresa.

Es por ello por lo que se analizó esta problemática encontrando tres puntos críticos que causaban la falta de conocimiento del personal.

1. Falta de una correcta inducción

2. Inexistencia de cursos de mejora

3. Falta de perfiles de cargo

De las tres causas, fue la inducción de personal aquella que más afectaba la falta de conocimiento de los trabajadores, debido a la alta rotación de personal que presenta la empresa, así, el punto crítico escogido a trabajar fue la falta de inducción al personal, cuya solución era crear un proceso estandarizado de inducción, mediante un manual transversal a todas las áreas y divisiones de la empresa.

El nuevo Proceso de Inducción de DIMARSA LIMITADA fue validado en primera instancia por el Jefe de Personas y Organización, quien no presentó objeción alguna pues siguió de cerca los cambios propuestos antes de plasmar un procedimiento definitivo.

La Gerencia General de DIMARSA LIMITADA, reconoce la necesidad de contar con un programa de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso con el propósito de estandarizar el proceso y facilitar el proceso de adaptación del nuevo colaborador a la empresa y al puesto de trabajo.

Al presentar el Manual de Procedimientos de Inducción a la Gerencia General, ésta quedó en completa conformidad con el trabajo realizado, y al poner en marcha este plan de inducción,

quedó satisfecha con los resultados logrados con las personas que pasaron por este nuevo proceso de inducción.

Recomendaciones

Se recomienda en primer lugar la implementación de este manual de Inducción de personal como una correcta forma de estandarizar dicho proceso, lo que se cree, resultará en la optimización de recursos, puesto que evitará de manera total los gastos resultantes de los errores cometidos al no contar con un proceso predeterminado.

A su vez es recomendable generar espacios de socialización con el cliente interno, puesto que, al ser futuros solicitantes de nuevo personal, se prepararán óptimamente para colaborar con este proceso.

También es de suma importancia para el funcionamiento de este proceso, registrar el proceso de inducción mediante las herramientas proporcionadas en el presente manual, para llevar un adecuado registro y archivo histórico de las actividades realizadas y además poder contar con bases de datos para analizar los procedimientos y generar planes de mejora continua

Por último, tal como se dijo anteriormente, es necesario desarrollar y actualizar manuales de funciones y procedimientos de todas las áreas y puestos de trabajo y cruzar esta información con los perfiles de cargo que se encontraban en proceso de redacción al finalizar este trabajo, debido a que estos forman parte de la estructura del procedimiento y de los objetivos que persigue el manual de inducción.

Es recomendable revisar periódicamente el Proceso de Inducción por lo menos una vez por año, esta recomendación se realiza con la finalidad de actualizarlo e incluir áreas o departamentos que el trabajador deba conocer, ya que la empresa se encuentra en proceso de cambio y crecimiento y la estructura organizacional puede cambiar.

La tesis de Córdova (2016), tiene dentro los objetivos específicos, “analizar la situación actual de la empresa, a través de entrevistas estructuradas al personal encargado” (Córdova, 2016, p. 5). Dicho proceso guarda similitudes con lo que se pretende hacer en el presente trabajo de investigación, en donde se pretende realizar un diagnóstico a partir de la realización de encuestas

a los nuevos colaboradores de la D.G.A.C. para obtener su opinión acerca de la inducción y orientación institucional de esta organización.

Además, Córdova (2016) encuentra que, dentro de los puntos críticos causantes de la falta de conocimiento del personal, “fue la inducción de personal aquella que más afectaba la falta de conocimiento de los trabajadores, debido a la alta rotación de personal que presenta la empresa”. (Córdova, 2016, p. 98).

Lo anterior, denota la importancia de realizar un proceso correcto de orientación y que dicho proceso sea estandarizado, para que de esta manera se asegure que cada uno de los colaboradores están recibiendo la misma información para poder integrarse a la empresa y desempeñar sus tareas.

Tesis: Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de Tecnoglass S.A.

La tesis fue elaborada por Bryan Turcios Bernal y Fernando Avendaño Mendoza de la Universidad del Norte de Colombia, en el año 2016. Esta tesis se realiza desde la disciplina de la Ingeniería Industrial.

Objetivo General

Diseñar un programa de selección e inducción dirigido a empleados de la planta de hornos Tecnoglass S.A, mediante un modelo de competencias y requerimientos, con el fin de mejorar los niveles de producción, no conformidades y accidentalidad de los hornos de templado.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del proceso de selección e inducción para el personal que ingresa a la planta de hornos en Tecnoglass. S.A., mediante la información suministrada por recursos humanos, para analizar las deficiencias que se presentan.

2. Identificar las competencias necesarias para cada uno de los trabajadores implicados en la planta de hornos, de acuerdo con las funciones para que se tengan en cuenta en el diseño del programa de selección por competencias.

3. Identificar los elementos que debe incluir el programa de inducción para el personal de nuevo ingreso mediante una estrategia documental y de campo para diseñar y elaborar el programa de inducción.

4. Diseñar una metodología de evaluación que sirva para medir la efectividad del programa

de selección e inducción propuesto, de manera que se mida el desempeño de los operarios nuevos sobre cada uno de los elementos que se identificaron como necesidades del cargo.

Conclusiones

- Debido a los cambios drásticos que ocurren en la sociedad, las empresas deben estar [sic] focalizarse a cumplir con las necesidades del consumidor y de la misma empresa, es por eso por lo que el proceso de reclutamiento y selección no se debe tomar a la ligera. Se debe avanzar sobre aquella visión tradicional que consideraba los procesos de reclutamiento y selección como actos puntuales dentro de la empresa, e integrar estos procesos como parte fundamental de la vida y crecimiento de esta.
- En el proceso actual de la empresa solo se tiene en cuenta habilidades genéricas y al no ser evaluadas las competencias específicas del cargo se puede incurrir en el error de contratar a alguien que no sea apto para el puesto de trabajo. El presente programa de selección e inducción asegura que la contratación se dé a la persona apta para el puesto solicitado y así facilita una mejor integración.
- Realizar las evaluaciones después de un proceso de inducción se hace necesario para medir su efectividad y las necesidades de formación, esto, aunque quedó demostrado, se diseñó el programa de acuerdo con lo que solicitaba la empresa y el cargo en el aprendizaje, se identificaron falencias, en las inducciones de seguridad y descripciones de visión y misión de la empresa.
- El conocimiento que tienen los operarios con una inducción bien realizada y que por lo menos abarque los temas que la literatura y el marco teórico de este proyecto describieron, es mucho mayor y pueden generar más apoyo al proceso productivo que un

empleado al cual no se le realiza una inducción, esto quedó demostrado en las respuestas de las evaluaciones y en los indicadores de la prueba piloto que se realizó.

Recomendaciones

- La alta gerencia de la empresa Tecnoglass S.A., debe implementar el programa de selección e inducción propuesto con el fin de estandarizar los procesos y trasladar la misma información a todos los empleados lo cual permite una mejor adaptación del nuevo colaborador al entorno laboral.
- La administración de la empresa debe usar el manual de inducción propuesto como herramienta básica en el proceso de inducción y que proporcione a todos los empleados un ejemplar del manual de inducción, reglamento interior de trabajo a fin de que el colaborador tenga acceso a este tipo de información y se familiarice con ella.
- Se recomienda que la empresa implemente la evaluación del programa de inducción, a fin de obtener retroalimentación por parte de los colaboradores. Esto permitirá realizar las mejoras y cambios pertinentes para mantener actualizado el programa, ya que en las evaluaciones pueden verificar la falta de inducción en temas específicos, por el lado de nuestra propuesta se vieron falencias en la descripción de las reglas de oro de seguridad industrial y la comprensión de la visión y misión de la compañía; es pertinente reforzar estos temas de alguna manera más pedagógica para una mayor comprensión.
- Proporcionar a cada colaborador una copia con la descripción del puesto que va a desempeñar dentro de la empresa con el propósito que sea utilizada como guía en el proceso de inducción al área de trabajo, a la vez que se le informe de los parámetros con que será evaluado su desempeño, actualmente esto no se lleva a cabo.

El trabajo de investigación de Turcios y Avendaño (2016), buscaba “diagnosticar la situación actual del proceso de selección e inducción para el personal que ingresa a la planta de hornos en Tecnoglass. S.A., mediante la información suministrada por recursos humanos, para analizar las deficiencias que se presentan”. (Turcios y Avendaño, 2016, p. 19).

Lo anterior indica que en la tesis de Turcios y Avendaño (2016), al igual que en el presente trabajo de investigación, se pretende realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de

inducción y orientación, pero la diferencia entre ambos trabajos reside en que, en el presente trabajo de investigación, se realizará el diagnóstico acerca del proceso de inducción y orientación a partir de la percepción de los nuevos colaboradores de la D.G.A.C, mientras que en la de Turcios y Avendaño el diagnóstico del proceso de orientación, se realizó a partir de la información suministrada por recursos humanos.

Turcios y Avendaño (2016), indican que en Tecnoglass. S.A., se “debe implementar el programa de selección e inducción propuesto con el fin de estandarizar los procesos y trasladar la misma información a todos los empleados...” (Turcios y Avendaño, 2016, p. 90).

Los autores mencionados en el párrafo anterior hacen énfasis a la importancia de la estandarización del proceso de orientación con el fin de que los empleados cuenten con la información y estén en igualdad de condiciones con respecto a los otros colaboradores.

Tesis: Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

Realizada por Daniela Cornejo Kunz, elaborada en Universidad de Chile, en el año 2017, desde la disciplina de la Gestión de Personas y Dinámica Organizacional y desde un enfoque cualitativo.

Objetivo General

Sentar las bases para el diseño de un programa de inducción para los/as nuevos/as funcionarios/as que ingresen al Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

Objetivos específicos

Desarrollar un marco teórico referente a la importancia y beneficios que tiene para una organización de [sic] contar con un programa de inducción establecido.

Investigar acerca de si la falta de un programa de inducción afecta al conocimiento de los objetivos institucionales, a la adaptabilidad y al buen rendimiento del nuevo/a funcionario/a.

Levantamiento de información referente a los elementos fundamentales que permitan sentar las bases para el futuro programa de inducción del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

Conclusiones

Una vez efectuada la investigación, respecto a, ¿Cuán relevante es que un proceso de selección culmine con una inducción al nuevo/a funcionario/a? Y considerando el marco teórico establecido y la aplicación de la metodología cualitativa, es posible arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se generaron las bases para el diseño de un programa de inducción para los/as nuevos/as funcionarios/as que ingresen al Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.
2. A través del marco teórico y los grupos focales, cumplieron los objetivos específicos planteados para el desarrollo de esta investigación, evidenciándose los objetivos, importancia, beneficios, impacto y elementos fundamentales de la inducción.

Es así como, conforme los resultados que arrojaron los grupos focales, se constató la importancia que tiene para una organización contar con un proceso de inducción para sus nuevos miembros, para aquellos que cambian de funciones y para aquellos funcionarios/as que se encuentran alejados de la organización por un gran espacio de tiempo.

Por otro lado, que la inducción le agrega valor a la organización, ya que permite que el nuevo integrante se familiarice desde el comienzo con la misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos. Además, este proceso permite generar los sentimientos de pertenencia obteniendo como consecuencia empleados comprometidos desde el inicio, esto ayuda a la disminución de la deserción y/o rotación del personal.

También se corroboró, mediante las opiniones vertidas por los participantes en los grupos focales, y tal como lo señalan los autores en el marco teórico, que cuando una persona ingresa a una organización, viene con temores, ansiedades, inquietudes y que, al no existir una socialización o un acompañamiento, estas se demoran más en

desaparecer y dificultan que el nuevo integrante ponga en práctica sus competencias y talentos.

Además, que este proceso debe ser transversal considerando a todos/as funcionarios/as que ingresan a trabajar al ministerio independientemente de su calidad jurídica, desde el estamento directivo al auxiliar.

Asimismo, la inducción permite que el trabajador/a conozca de manera clara y forma los procedimientos asociados a sus labores, su posición en la organización acorta sus tiempos de adaptación y permite que el trabajador demuestre sus competencias de acuerdo con su perfil del cargo.

3. Que, se desarrolló un marco teórico, mediante el cual se abordó la temática de la Inducción desde lo general a lo específico, partiendo con los conceptos, importancia, objetivos y etapas de la inducción, los cuales fueron correlacionados posteriormente con las opiniones vertidas por los participantes en los grupos focales, con lo cual se pudieron validar sus opiniones.

Además de ello, el marco teórico también abordó, las temáticas relacionadas con la gestión del conocimiento a través del modelo de Nonaka, a través del cual se explicó como el conocimiento tácito (Kow How) [sic] lo podemos transformar en explícito cuando se plasma en algún instrumento. Esto último se relacionó con la materialización del Manual de Inducción, dado que si se consideran todos aquellos conocimientos tácitos que los integrantes de la Institución han adquirido y se transforman en un instrumento, tal como un manual, se crea y gestiona el conocimiento desde sus bases. Por tanto, si se toman las opiniones y las experiencias que los participantes compartieron en los grupos focales se puede crear un constructo que responda a la necesidad de contar con un manual o procedimiento de inducción confeccionado a través de la participación de los miembros del ministerio.

4. Que, tal como ya se indicó en el cuerpo de esta investigación y como se reflejó al aplicar la Auditoría de John Mcconnell, el Ministerio no cuenta con un Programa de Inducción, que responda la etapa final de los procedimientos de reclutamiento y selección de

personal. Por tanto, este ítem quedó muy por debajo del esperable en esta área, bajando por ende sustancialmente la evaluación total del subproceso ya indicado. En este sentido y como respuesta a las hipótesis diagnósticas, es posible corroborar que efectivamente la inducción es un tema de relevancia que se encuentra ligado directamente con los procesos generales de reclutamiento y selección, dado que una vez que es elegido el postulante, este pasa a integrarse a la organización y su único vínculo con ella lo constituyen aquellas personas que participaron de ese proceso. Por ello, resulta de toda lógica que la inducción sea la finalización del reclutamiento y selección del postulante, dado que con ella se incorpora al funcionario/a, se le muestra la institución y posteriormente ya queda instalado en su puesto de trabajo.

5. Que, en base a los objetivos específicos planteados se consiguió mediante los grupos focales y el marco teórico, conocer que temáticas debería abordar un proceso de inducción.

Al respecto se evidenciaron materias que son clásicas de los procesos de inducción, tales como misión, estructura, objetivos, marco jurídico laboral...etc.

Sin embargo, entre los participantes afloro [sic] la inquietud de que dentro de las temáticas a bordar se consideraran aquellas ligadas al marco conceptual de la equidad de género, dado que el Ministerio es una Institución Pública que tiene por objetivo institucional crear políticas públicas con enfoque de género. Por ello, es que, conocer los aspectos básicos de la teoría del género es básico para entender de manera clara la misión y los objetivos institucionales.

Por tanto, en la definición de las bases para el manual de inducción, se incorpora un apartado referente a la inducción al enfoque de género, con el objetivo de concientizar a los nuevos/as funcionarios/as respecto de la misión institucional. Sin perjuicio de que realicen otro tipo de cursos relacionados con esta área, para toda la comunidad del Ministerio.

6. A raíz del resultado del análisis de los referidos grupos focales, fue posible identificar las bases para el diseño de un programa de inducción, las cuales se correlacionan con de [sic]

la auditoría de recursos humanos y permite identificar dos tipos de Inducción, una general, que estaría a cargo de la unidad de Desarrollo de las Personas y una específica a cargo de la jefatura directa de la vacante.

Estas bases proponen un programa de Inducción completo, que integre a toda la comunidad del Ministerio, funcionarios/as de planta, contrata y a honorarios,

Esta Inducción general, debe ser efectuada por la Unidad de Desarrollo de las Personas y debe contar con a lo menos los siguientes aspectos; Ejemplo bienvenida y génesis del Ministerio; Organización Interna; Marco Jurídico Laboral, Principios y Valores; Derechos y Deberes funcionarios; Aspectos de Higiene y Seguridad; Inducción de la Concepción de Género; Inducción Específica (entrevista con la jefatura, principales funciones, entrega de Manuales de Procedimiento, entre otros).

Recomendaciones

Etapa de Elaboración del Programa de Inducción:

Para la elaboración de este programa se recomienda primeramente que la organización utilice las bases encontradas como consecuencia de la presente investigación, además de proceder a la elaboración de manera conjunta con otros actores del ministerio, seleccionado o llamando a aquellas personas que deseen participar de la confección de este instrumento. Ello con el objetivo de que se produzca a través de un proceso participativo, la gestión del conocimiento en base a la teoría espiral de Nonaka y Takeuchi, la cual dice [sic] relación con que el conocimiento tácito del kow how [sic] se convierte en explícito cuando se formaliza.

Por tanto, le agrega valor a la organización, que este programa de inducción se realice desde sus bases, con las percepciones de los mismos integrantes de la organización, dado que ellas tienen su origen en sus mismas experiencias.

En el mismo instrumento debe contemplarse el plan de jornadas de inducción para los nuevos/as funcionarios/as.

Etapa de Presentación de la propuesta de Programa de Inducción a la Autoridad.

Esta presentación tiene por objetivo que la autoridad valide el programa de inducción y se pueda implementar en el corto plazo.

Implementación del Plan de Jornadas de Inducción.

En esta implementación se deberá considerar a aquellas personas que trabajan tanto en el nivel centro [sic] del Ministerio como a aquellas que se desempeñarán en regiones respecto de los cuales se deberán realizar por videoconferencia.

En dicho trabajo, Cornejo (2017), concluye que,

A raíz del resultado del análisis de los referidos grupos focales, fue posible identificar las bases para el diseño de un programa de inducción, las cuales se correlacionan con de [sic] la auditoría de recursos humanos y permite identifica [sic] dos tipos de Inducción, una general, que estaría a cargo de la unidad de Desarrollo de las Personas y una específica a cargo de la jefatura directa de la vacante. (p. 53).

La tesis de Cornejo realiza un aporte importante en el tema de la inducción y orientación en las empresas gubernamentales, en este caso, en el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género en Chile, ya que, enfoca dicho trabajo desde la perspectiva del Servicio Civil, que es el organismo gubernamental encargado de los recursos humanos en la administración del Estado, enfoque que no es abarcado en ninguno de los trabajos anteriormente citados, por centrarse en empresas privadas.

Tesis: Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología.

Realizada por Francy Natalia Bautista Pulido (2018), de la Universidad Externado de Colombia, desde un enfoque cuantitativo y desde la Gestión Social Empresarial.

Objetivo General

Analizar el aporte del Onboarding como estrategia de una adecuada integración de los nuevos ingresos en la empresa Stefanini Informática y Tecnología.

Objetivos específicos

Establecer las dinámicas de socialización e inducción existentes en la empresa Stefanini Informática y Tecnología.

Identificar las estrategias y obstáculos de los procesos de formación o entrenamiento en la organización.

Analizar los procesos de seguimiento, formación y evaluación en el proceso de inducción.

Conclusiones

De acuerdo con la revisión de Onboarding, como un procedimiento de integración mediante procesos como, la socialización, formación, seguimiento y evaluación mediante un programa formal que ayudara al profesional a integrarse de forma eficaz, es necesario recalcar que se encuentran aspectos positivos y por mejorar.

Por esto es importante mencionar que en la investigación logro evidenciarse como aspectos positivos algunos ítems relacionados desde la teoría de los modelos de socialización organizacional, donde se genera el primer vinculo del profesional con la organización, en Stefanini se realiza esta etapa, pero solo con un 40% de los ingresos. Según Feldman (1976) en este momento es cuando se forman las expectativas acerca del trabajo, a través de la información recibida y una toma de decisiones acerca del futuro laboral. Es por esto por lo que, al analizar los resultados, se encontró que el 100% de los colaboradores considera muy beneficioso recibir un programa de entrenamiento formal al ingresar a la organización.

También cabe resaltar que en el proceso de formación el objetivo es fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros y es el medio para brindar información e integrarlos (Bermúdez, 2011). De ahí que en los resultados el 94% de los encuestados exprese satisfacción con que todos los miembros nuevos de la organización sean sometidos a experiencias de aprendizaje, además el

81 % refiere que la formación recibida le ofreció un completo conocimiento de las habilidades necesarias para realizar su trabajo. Es por esto por lo que un adecuado proceso de formación se convertirá en un factor de éxito en el desarrollo y la integración de los nuevos colaboradores de Stefanini.

En cuanto al proceso de seguimiento, validar cómo se ha sentido el colaborador en relación con sus responsabilidades individuales, sus deberes, derechos y el relacionamiento con su equipo de trabajo y líder, puede lograr una adecuada integración y establece una fase necesaria en la organización porque lo ayuda a sentirse en su propia casa, a desarrollarse y mantenerse en el tiempo. De hecho, se presentan en los resultados que el 89% de los encuestados refieren que los superiores les brindaron una excelente guía e instrucción, además el 95 % responde que casi todos los miembros de la organización le brindaron apoyo personal y moral y que las relaciones interpersonales entre compañeros son buenas dentro de la organización. Con esto quiero decir que el apoyo y seguimiento por parte del equipo lograra que el profesional se sienta a gusto y de acuerdo con la cultura de la empresa.

Por último, en el proceso de evaluación, según Amoros (2009), esta es una técnica estructural y sistemática para medir y evaluar los comportamientos y resultados del trabajo, que a su vez permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. Otro rasgo positivo de los resultados es que el 95% responde que conoce claramente su papel dentro de la organización y el 90% sabe con anticipación cuando va a recibir un nuevo proyecto o tarea. Además, es fundamental conocer cuáles son las fortalezas y debilidades del trabajador y como se pueden potencializar, adquirir información sobre ciertas normas y lineamientos que favorezcan al desarrollo del profesional y de Stefanini.

Por otro lado, se pueden evidenciar aspectos complicados y de mejora, como la falta de claridad en la información necesaria al nuevo colaborador sobre la organización, para la incorporación con los grupos sociales en su medio de trabajo. Como lo confirma la teoría de Van Maanen y Schein (1979) la Socialización Organizacional es el proceso mediante el cual un individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para adoptar un rol organizacional. Así mismo al revisar los resultados en la escala de socialización para el 63% no

son claras las políticas, los objetivos de la organización no son conocidos para el 79% y el 59% refiere que no conoce muy bien cómo funciona la organización, de ahí que se está fomentando un pensamiento negativo en el colaborador debido a que evidenciará falta de organización y compromiso, debido a que el deberá generar los espacios para comprender mejor el nuevo lugar de trabajo.

En relación con entrenamiento y formación, la sensación que genera tener un proceso de este nivel para el cargo es muy importante, debido a facilita el aprendizaje, la motivación, la información del progreso, el reforzamiento, la práctica y los ajustes, Jofre (2012) afirma que el impacto que genera la implementación de un proceso de inducción hace que se obtengan diversos beneficios, entre los que se destacan: construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización, promover la integración, reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte, tanto de la tarea como del logro de resultados, reducir la rotación, mermar los costos de reclutamiento y capacitación, facilitar el aprendizaje, disminuir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados. Al analizar los resultados de la investigación el 59% no está satisfecho con el tiempo de formación recibida en la organización.

Por último, respecto al proceso de evaluación como herramienta facilitadora de valoración y calificación del desempeño de las actividades y responsabilidades de los colaboradores, Ivancevich (2011), afirma que es significativo conocer cuáles son las fortalezas y debilidades del trabajador y como se pueden potencializar, además de adquirir información sobre ciertas normas y lineamientos empresariales, los cuales favorezcan al desarrollo de la persona y de la organización. Al revisar la literatura y analizar los resultados se puede evidenciar que el proceso no está diseñado para que el profesional tenga conocimiento de su desarrollo laboral, para el 98% no sabe cómo se desarrollara su carrera profesional durante los próximos cinco años en Stefanini, para el 60% no es claro la forma para mejorar o ascender profesionalmente en la organización, el 61% refiere que no es fácil prever las posibilidades de promoción dentro de la organización y el 100% afirma que no le gustaría seguir trabajando en Stefanini por los próximos (10) diez años.

Cabe destacar que con la propuesta de Onboarding para Stefanini no solo se conocerán los objetivos organizacionales y el funcionamiento de esta, sino que lograra una adecuada

integración de los nuevos colaboradores. De acuerdo con el análisis de estos resultados se puede concluir que: “El diseño de un programa de Onboarding para Stefanini”, es positivo.

Recomendaciones

Es importante mencionar que la tesis de Bautista (2018) no tiene recomendaciones, lo que incluye es una propuesta.

De la tesis de Bautista (2018), se puede destacar que hace referencia a la socialización organizacional que como se indicó anteriormente, es el término que hace referencia a “el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización”. (Werther, Davis, y Guzmán ,2014, p. 167).

Tesis: Influencia de la inducción de la Gerencia de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los empleados de la Gerencia Mina - Compañía Minera Antapaccay 2018.

Elaborada por Magali Victoria Sana Ayta (2018), Perú, desde la disciplina de las Relaciones Industriales y con un enfoque cuantitativo.

Objetivo General

Determinar la influencia del proceso de inducción de la Gerencia de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los empleados de la Gerencia Mina - Compañía Minera Antapaccay, Cusco 2018.

Objetivos específicos

Conocer cómo es la inducción que viene realizando la Gerencia de Recursos Humanos a los empleados de la Gerencia Mina de la Compañía Minera Antapaccay.

Identificar si la Gerencia de Recursos Humanos de la Compañía Minera Antapaccay está cumpliendo con los objetivos de la inducción laboral.

Determinar si la Gerencia de Recursos Humanos está cumpliendo el procedimiento de inducción laboral con la debida importancia.

Establecer si la Gerencia de Recursos Humanos de la Compañía Minera Antapaccay están cumpliendo con las etapas de la inducción laboral.

Conocer si se están informando todos los elementos de la inducción laboral a los empleados de la Gerencia Mina de la Compañía Minera Antapaccay.

Determinar cómo es el desempeño laboral de los empleados de la Gerencia Mina de la Compañía Minera Antapaccay durante el primer año.

Conocer qué características del desempeño laboral han cumplido los empleados de la Gerencia Mina de la Compañía Minera Antapaccay durante el primer año.

Identificar qué rasgo de la personalidad del Modelo de los Cinco Grandes influyó más en el desempeño laboral de los empleados de la Gerencia Mina al momento de ingresar a la Compañía Minera Antapaccay.

Identificar qué factor ha influido más en el desempeño de los empleados de la Gerencia Mina de la Compañía Minera Antapaccay durante el primer año.

Reconocer qué factor, analizado desde el comportamiento, ha influido más en el desempeño de los empleados de la Gerencia Mina durante el primer año en la Compañía Minera Antapaccay.

Conocer si los empleados de la Gerencia Mina de la Compañía Minera Antapaccay han seguido una trayectoria de ubicación.

Conclusiones

La inducción que viene realizando la Gerencia de Recursos Humanos a los empleados de la Gerencia Mina de la Compañía Minera Antapaccay, es un proceso que se está aplicando a la mayoría de los nuevos trabajadores, pero no a la totalidad de ellos, evidenciándose que existen circunstancias que hacen que no todo nuevo trabajador sea participe de este importante proceso. De igual forma, la inducción de la Gerencia de Recursos Humanos no está considerado por los empleados de la Gerencia Mina como un proceso que este planificado para su realización, es decir que no se ve una estructuración en su desarrollo. Asimismo, tras la calificación de los

empleados de Gerencia Mina, regular y mala, concluimos que el proceso en su totalidad no está siendo desarrollado correctamente, generando apreciaciones negativas de los nuevos miembros.

La Gerencia de Recursos Humanos no está cumpliendo con los objetivos de la inducción laboral, de esta manera no están alcanzando los principales propósitos del proceso, que en su totalidad busca la mejor y más rápida adaptación de los nuevos miembros de la empresa.

La Gerencia de Recursos Humanos no está cumpliendo el proceso de inducción laboral con la debida importancia, denotando que no genera en los trabajadores un compromiso personal ni psicológico con la organización, así como tampoco existe una primera impresión positiva. Se concluye que los responsables de este proceso no están tomando en cuenta la gran importancia que tiene la inducción laboral, dejando de lado el hecho de que a través de ella se busca maximizar las potencialidades de los trabajadores y crear una cultura organizativa óptima.

La Gerencia de Recursos Humanos no está asegurando el cumplimiento de las etapas de inducción específica y evaluación de resultados, viéndose que los nuevos trabajadores se acoplan a la organización sin especificaciones para sus labores y sin un filtro de evaluación que asegure que cuenta con todos los conocimientos necesarios, esto hace que el trabajador naturalmente forme parte de la empresa con situaciones de incertidumbre y desconocimiento.

No se están informando todos los elementos de la inducción laboral a los empleados de la Gerencia Mina de la Compañía Minera Antapaccay viéndose que se abarcan parcialmente los ítems de temas de la organización, prestaciones y servicios al personal, presentaciones personales y funciones y deberes específicos. Esto genera desconocimientos en el trabajador que a la posterioridad representaran confusiones y conflictos con la Gerencia de Recursos Humanos.

El desempeño laboral de los empleados de la Gerencia Mina durante el primer año está considerado como bueno y regular, concluyendo que el nivel de rendimiento alcanzado no está en su máximo nivel, debiendo existir factores que están influyendo o afectando el desempeño durante estos primeros 12 meses.

Los empleados de la Gerencia Mina de la Compañía Minera Antapaccay durante su primer año han cumplido parcialmente con las características del desempeño, viéndose que se presentan porcentajes bajos en aquellas características actitudinales como son iniciativa, trabajo en equipo y potencia el diseño del trabajo. Por tanto, se concluye que, para el alcance de un mejor desempeño, debe trabajarse en el desarrollo de estas características.

El rasgo de personalidad del Modelo de los Cinco Grados que más ha influido en el desempeño laboral de los empleados de la Gerencia Mina al momento de ingresar es la extraversión, seguido de la estabilidad emocional, tratándose nuevamente de aspectos emocionales y actitudinales del trabajador que influyen en su rendimiento laboral y que pueden ser influenciados por distintos factores al momento de su incorporación a la empresa.

El factor que más ha influido en el desempeño de los empleados de la Gerencia Mina durante el primer año es el ambiente, el cual viene a ser un aspecto externo que deja de lado la capacidad como un factor influyente durante los 12 primeros meses, como comúnmente se suele asumir.

El factor que más ha influido en el desempeño de los empleados de la Gerencia Mina, desde el punto de vista del comportamiento, durante el primer año es la motivación, el cual nuevamente es un aspecto externo que afecta la conducta de los trabajadores y que si este se mejorará también se podría optimizar el desempeño.

Los empleados de la Gerencia Mina no están siguiendo en su totalidad la trayectoria de ubicación, no logrando la adaptación completa tras su ingreso, concluyéndose que no se están logrando los niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto.

Recomendaciones

La Gerencia de Recursos Humanos debe asegurar que el proceso de inducción sea realizado para todos los nuevos trabajadores que ingresan a la Compañía Minera Antapaccay, no debiendo existir ninguna circunstancia o excusa que haga privar de este importante proceso a los nuevos miembros.

La inducción que realiza la Gerencia de Recursos Humanos debe replantearse en su totalidad, buscando crearse la mejor estructura y planeamiento para que este proceso sea ordenado y

cumpla con las expectativas de los nuevos empleados. Su nueva estructura debe buscar cumplir con los objetivos del proceso de inducción para así hacer de este un proceso productivo y óptimo.

La Gerencia de Recursos Humanos debe darle la debida importancia al proceso de inducción, aplicando todas las medidas que sean necesarias para lograr establecer en el trabajador un compromiso personal y psicológico en el trabajador, así como lograr una primera impresión positiva.

La Gerencia de Recursos Humanos debe garantizar el cumplimiento de la inducción específica y la evaluación de resultados para todos los trabajadores que ingresan a la empresa, de esta forma se asegura que todos los nuevos miembros estén informados sobre todas las implicancias de su puesto y que también puedan pasar por una evaluación que garantice y asegure que han comprendido todo lo que se les ha informado en la inducción.

La Gerencia de Recursos Humanos debe buscar que sus áreas de Bienestar Social, Administración de Personal y Desarrollo Organizacional logren estructurar adecuadamente toda la información importante que el trabajador requiera saber, de esta forma se estaría abarcando los elementos más importantes de la inducción, logrando reducir la incertidumbre y confusión en los nuevos miembros.

Deben elaborarse planes de mejora para que el desempeño de los trabajadores pueda ser óptimo desde el momento que estos forman parte de la empresa, teniendo especial enfoque en las características de desempeño de tipo actitudinal como son iniciativa, trabajo en equipo y potencia del diseño de trabajo.

El proceso de inducción de la Gerencia de Recursos Humanos debe lograr que las actitudes emocionales del trabajador sean las mejores puesto que son estas las que más influyen como rasgos de la personalidad, durante el primer año en la empresa, esto debe basarse en hacer sentir cómodo, seguro y bienvenido al trabajador, para que este pueda dejar el nerviosismo de principiante que siempre aqueja a los nuevos empleados.

El proceso de inducción laboral debe lograr mejorar la motivación y el ambiente de los trabajadores desde su ingreso a la empresa, puesto que estos llegan a ser los principales

factores que influyen en el desempeño de los trabajadores durante el primero año. La inducción debe buscar informar de todos los beneficios que ofrece la empresa a los nuevos colaboradores y además dar a conocer todas las comodidades y facilidades que ofrece el puesto de trabajo.

La conclusión a la que llega Sana (2018), es que:

La Gerencia de Recursos Humanos no está cumpliendo el proceso de inducción laboral con la debida importancia, denotando que no genera en los trabajadores un compromiso personal ni psicológico con la organización, así como tampoco existe una primera impresión positiva. Se concluye que los responsables de este proceso no están tomando en cuenta la gran importancia que tiene la inducción laboral, dejando de lado el hecho de que a través de ella se busca maximizar las potencialidades de los trabajadores y crear una cultura organizativa óptima. (p. 84).

Lo anterior, indica lo que puede suceder si una organización no toma con la seriedad debida el proceso de inducción y orientación de los nuevos colaboradores.

Investigaciones Nacionales

Con respecto a las tesis nacionales, forman parte de los antecedentes las siguientes:

- La tesis “Estudio cualitativo: Proceso de Inducción Laboral desde la percepción de las Asistentes de Salud del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil, durante el año 2010” realizada por Dayana Ureña Solís de la Universidad Estatal a Distancia, desde la disciplina de la Psicopedagogía.
- La tesis “Propuesta de gestión de la comunicación interna en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Integrales de Salud de Barva, R.L (COOPESIBA, R.L.)” elaborada por Ana Beatriz

Murillo Oviedo de la Universidad de Costa Rica, del año 2013. Desde la disciplina de las Ciencias de la Comunicación Colectiva, usando el enfoque cualitativo.

- La tesis “Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa Curtiss Wright Costa Rica S.A.” realizada por Daniel Cascante, Oscar Castro y Eduardo Saborío de la Universidad de Costa Rica, en el año 2014. Dicha tesis se realiza desde la disciplina de la Dirección de Empresas.
- La tesis “Proceso de socialización organizacional: una propuesta para funcionarios de la unidad de preescolar y primaria del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica”, realizada por Hellen Fernández Venegas y Ana Lucía Molina Morera de la Universidad Técnica Nacional, en el año 2018. Publicada desde la disciplina de Administración y Gestión de Recursos Humanos.

Tesis: Estudio cualitativo: Proceso de Inducción Laboral desde la percepción de las Asistentes de Salud del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil, durante el año 2010.

Realizada en marzo del 2011 por Dayana Ureña Solís, desde la disciplina de la Psicopedagogía.

Objetivos Generales

Investigar las necesidades experimentadas por las de A.S.S.C.2 durante su proceso de inducción laboral, al ingresar al Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil del Ministerio de Salud en la Región Huetar Norte.

Objetivos específicos

Identificar cuáles son las necesidades de las A.S.S.C.2 que ingresan al Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil del Ministerio de Salud en la Región Huetar Norte.

Evidenciar la experiencia de las A.S.S.C.2 respecto de la inducción laboral que les brindaron al momento de su ingreso al Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil del Ministerio de Salud en la Región Huetar Norte.

Determinar las características del proceso de inducción que se facilitó a las A.S.S.C.2 desde su propia experiencia.

Fortalecer el proceso de inducción laboral de las Asistentes de Salud del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil del Ministerio de Salud en la Región Huetar Norte.

Conclusiones

Este capítulo contiene las principales conclusiones a las que se llegó mediante esta investigación, cada una de las mismas se logró extraer de las entrevistas hechas a las Asistentes de Salud del Servicio Civil 2 y otros funcionarios del Programa, así como del análisis de los datos que se realizó anteriormente. De igual manera hay un apartado dedicado a las recomendaciones que se hacen, las mismas estarán enfocadas a las propuestas que se hacen para mejorar el proceso de inducción en la Región, para que el mismo sea efectivo y cumpla con los objetivos propuestos; así como otro tipo de recomendaciones relacionadas con la necesidad de profundizar en estudios similares a nivel de esta Región y de otras a nivel nacional para lograr un panorama extenso de lo que son las inducciones laborales en este país en 1 [sic] que se conoce como la Dirección Nacional de Nutrición y Desarrollo Infantil.

- Para las A.S.S.C.2 la inducción laboral es un proceso mediante el cual se les orienta en sus funciones y se les da a conocer aspectos organizativos y administrativos propios de la institución. Esto parece ser muy sencillo, sin embargo, requiere de tiempo y compromiso para que se de en las mejores condiciones. A pesar de que el Ministerio de Salud en su Dirección de Nutrición y Desarrollo Infantil cuenta con un proceso establecido para las inducciones laborales, se logró establecer que no se lleva a cabo como está especificado y esto [sic] en detrimento de la calidad del desempeño laboral de las nuevas funcionarias, quienes hasta obtiene [sic] una evaluación del desempeño baja por no hacer el trabajo correctamente, más no se les induce para esto. Entonces, se puede decir, que el proceso de inducción vivido por las A.S.S.C.2 dista mucho de lo esperado por ellas mismas y de lo planteado por la misma institución para la cual trabajan.
- Mediante las diferentes entrevistas realizadas, se puede concluir que las inducciones laborales dadas a las A.S.S.C.2 participantes en esta Región son deficientes, e incluso en

ocasiones ausente. Esto confirma la inquietud de la investigadora y por la cual surge el mismo problema de investigación, es decir, no hay procesos de inducción como tales y se deja a su propia suerte a la nueva funcionaria, quién se va dando cuenta en el camino cuáles son sus funciones, cómo realizarlas, cuáles son sus derechos, cuáles son sus deberes e irse identificando poco a poco con la metodología de trabajo del Programa y las metas que tiene la Dirección de Nutrición y Desarrollo Infantil con el mismo; lo que afecta a la nueva funcionaria, a su trabajo, al grupo de niños y niñas a su cargo y al mismo establecimiento.

- Desde el punto de vista psicopedagógico, referido a los procesos de enseñanza y aprendizaje, se puede decir que existe una alteración de estos, porque las A.S.S.C.2 deben ser capacitadas adecuadamente en el cumplimiento de sus funciones acorde con lo que se espera para el Programa, pero al no ser esto así, se deja a la libre los procesos educativos. Si el Programa necesita enfocarse al trabajo de cuatro ejes principales relacionados con la Cultura de Paz, el Cuidado del Medio Ambiente, el Desarrollo de Hábitos y La Nutrición; para cumplir con la misión y la visión que tiene, entonces cada una de las funcionarias que ingresan a trabajar propiamente con niños y niñas, deben estar enfocados hacia esto, pero cómo se logra si no se les enseña desde el principio cómo deben realizar su trabajo y en qué basarse para hacerlo adecuadamente. Esto es una clara deficiencia de las inducciones laborales y del Programa en sí mismo, ya que no existe una verdadera conciencia y sensibilización de la necesidad e importancia de las inducciones laborales para el mismo funcionario de nuevo ingreso y para el Programa en sí.
- La inducción específica se concentra básicamente en las funciones que se deben realizar en el puesto de trabajo; esta inducción es en la que deben concentrarse mayormente los esfuerzos, por el compromiso educativo que existe en el Programa y como una forma de garantizar que la atención dada a los niños y niñas sea integral; acorde con lo que propone la Dirección de CEN-CINAI.
- Hay deficiencias en cuanto al planeamiento, la metodología de trabajo y en general, acerca de las funciones que corresponden a las A.S.S.C.2; por lo que la inducción específica al puesto de trabajo resulta fundamental, pues si se diera como está expuesto se

lograría un mejor trabajo, mayormente acorde con los fines y metas que tiene la Dirección de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil.

- Una gran fortaleza encontrada en esta investigación fue el descubrir que existe formulado un proceso de inducción desde las mismas autoridades; ya está establecido cómo deben ser las inducciones laborales en los diferentes niveles de gestión, cuáles son los temas que deben trabajarse y en qué periodo de tiempo se deben llevar a cabo cada uno de los pasos correspondientes a la inducción, así como los diferentes métodos para hacerlo. La pregunta es por qué si ya existe un proceso de inducción estructurado, no se realiza como se debe y cuáles son las deficiencias que hay para que se ejecute el proceso debidamente. Y la respuesta se puede encontrar en la falta de organización, en la falta de comunicación y en el establecimiento de responsables de desarrollar los procesos de inducción en el momento debido; pero hay dos limitaciones muy significativas para que no se estén dando las inducciones laborales como debe ser: la primera se refiere a la falta de capacitación para los funcionarios y funcionarias que deben asumir la inducción al personal nuevo; así como la falta de tiempo programado para esto, ya que cada funcionario o funcionaria debe establecer en su programación anual las actividades que va a realizar y el tiempo para cada una de ellas; pero resulta que no hay tiempo en la programación para incorporar el proceso de inducción; entonces esta deficiencia es más a nivel central desde donde se emanan las directrices nacionales, que a nivel regional, pero no por esto se debe dejar de lado la responsabilidad que se tiene con las personas que ingresan por primera vez a trabajar en este Programa.
- La metodología de trabajo que propone la Dirección Nacional de Nutrición y Desarrollo Infantil para trabajar con los niños y niñas es la de Marco Abierto, sin embargo con las diferentes entrevistas realizadas se puede concluir que a nivel de esta Región, existe una orientación hacia el uso del Método Montessori, ya sea por inclinación personal o porque en algún momento se les ha indicado que es esta la metodología a utilizar, aunque al mismo tiempo se confirma que no se capacita a las nuevas funcionarias en este tipo de metodología. Entonces hay una desorientación acerca de cómo debe ser el trabajo que se hace en las aulas; y si las A.S.S.C.2 no saben cómo trabajar, bajo qué metodología o sin

claridad para ello, entonces los procesos educativos se van a ver afectados. La educación a cualquier nivel requiere de un compromiso y un conocimiento formal de lo que se hace y una justificación de porqué; entonces es necesario que quienes trabajan en este ámbito conozcan sus funciones como tales y la forma en la que deben desempeñarse, para así optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, favoreciendo ante todo al educando.

- Lo mismo sucede en el caso de las funciones que corresponden a las A.S.S.C.2, ya que no se les dan a conocer ni se les capacita para realizarlas; son ellas mismas quienes poco a poco, preguntando y en el camino van conociéndolas. Una situación similar se percibe en el caso de las características del Programa; la educación que se da en los establecimientos que pertenecen a la Dirección de Nutrición y Desarrollo Infantil es muy distinta de la que se da en las aulas del Ministerio de Educación, porque las metas son otras y encontramos que las nuevas funcionarias vienen de la universidad con una formación adecuada para el trabajo en el Ministerio de Educación, pero no para lo que necesita el Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil; entonces debe haber una capacitación y una inducción adecuada en estos aspectos para que a través de la función diaria de las A.S.S.C.2 se logren las metas a nivel nacional.

Recomendaciones

- En primera instancia, se recomienda que la Dirección regional de Nutrición y Desarrollo Infantil, a través del área pertinente, realice un proceso de divulgación del documento relacionado con las inducciones laborales y la forma en la que éstas deben llevarse a cabo; ya que existe casi un total desconocimiento de este.
- Como segundo paso se sugiere preparar al personal encargado de facilitar las inducciones laborales, para que sean sensibilizados en la necesidad de estas y así, subsanar las deficiencias que existen. Una de las propuestas que planteaban algunos de los participantes era la de sistematizar y estructurar el proceso de inducción, pero esto ya está hecho, ya se extendió a nivel nacional y regional un documento donde se especifican cómo deben ser las inducciones laborales; lo que falta es compromiso y capacitación para desarrollar el proceso tal cual se espera.

- Si se logra ejecutar el proceso de inducción como ha sido propuesto por la Dirección de Nutrición y Desarrollo Infantil, entonces las propuestas de las participantes estarían siendo consideradas, ya que lo que se manifestaba está integrado al proceso de inducción existente: nombrar un compañero guía, hacerlas más largas, observaciones, hablar de metodología de trabajo y planeamiento, conoce el porqué de lo que se hace... Esto ya se contempla dentro de lo que se establece a nivel nacional en el proceso de inducción, lo que ha faltado es organización, capacitación y delegación de responsabilidades para que las personas de nuevo ingreso reciban la inducción como debe ser para así optimizar su desempeño y evitar que se generen sentimientos de ansiedad, confusión, desintegración del equipo de trabajo, desmotivación para realizar las tareas y otros problemas que se generan consecuencia de una mala inducción.

Recomendaciones para posteriores estudios

- Esta investigación debería tener una segunda etapa en donde se vaya de nuevo al campo y se converse otra vez con personal de nuevo ingreso para identificar si continúan siendo las inducciones laborales deficientes o si, por el contrario, se ha asumido este proceso como está establecido.
- Otra inquietud que surge durante el desarrollo de esta investigación se relaciona con la metodología de trabajo que se debería utilizar, la que se dice que se utiliza y lo que se observa en la práctica, en la cotidianidad; ya que parece haber discrepancia en este sentido y cada docente trabaja según se le facilite más, dejando de lado las necesidades propias del Programa.

La principal conclusión a la que llega Ureña (2011), es “que las inducciones laborales dadas a las A.S.S.C.2 participantes en esta Región son deficientes, e incluso en ocasiones ausente”(Ureña, 2011, p. 13). Aunque se ha comprobado que existe formulado un proceso de inducción por parte de las autoridades administrativas, la falta de capacitación de los encargados de la inducción del personal nuevo y la falta de tiempo hace imposible que se realicen de forma correcta, si es que se realizan.

Esta investigación guarda relación con el presente estudio, en cuanto a investigar las necesidades de inducción y orientación de una empresa que pertenece al sector gubernamental, como lo es la D.G.A.C.

Es importante también destacar que la autora de la tesis mencionada anteriormente hace referencia al concepto de socialización organizacional que como se indicó anteriormente, es el término que hace referencia a “el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización”. (Werther, Davis, y Guzmán ,2014, p. 167).

Tesis: Propuesta de gestión de la comunicación interna en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Integrales de Salud de Barva, R.L (COOPESIBA, R.L.).

Realizada en el año 2013 por Ana Beatriz Murillo Oviedo, desde la disciplina de las Ciencias de la Comunicación Colectiva, usando el enfoque cualitativo.

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de Gestión de la Comunicación Interna en las funciones de Recursos Humanos para que, en ausencia de un Departamento de Relaciones Publicas, esta área sea cubierta de manera adecuada por el Departamento de Recursos Humanos de Coopesiba, R.L.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la comunicación interna y los procesos de comunicación interna que realiza el departamento de Recursos Humanos de Coopesiba R.L.
- Evidenciar desde que perspectiva parten en Coopesiba R.L. para formular las prácticas de Relaciones Publicas Internas que realizan y cuál es su justificación para realizarlas.
- Definir una propuesta de gestión de la comunicación interna en las funciones de Recursos Humanos, basado en el diagnóstico realizado, de manera que el Departamento de Recursos Humanos de Coopesiba R.L., pueda cubrir, adecuadamente, los temas

concernientes a las Relaciones Públicas Internas relacionados directamente con sus funciones.

Conclusiones

Sobre la perspectiva para formular las prácticas de Relaciones Públicas Internas que realizan en COOPESIBA, R.L., y cuál es su justificación para realizarlas.

1. Existe una evidente necesidad de integrar las acciones de comunicación dentro de la cooperativa, con el fin de que todo el personal, asociados y no asociados, conozcan el objetivo de la organización, su filosofía corporativa, para que se sientan identificados y, a la vez, conozcan a quién pueden pedir cuentas si las requieren.
2. La comunicación es esencialmente vertical descendente. A pesar de ser una organización con bases democráticas para la elección de los cuerpos directivos y en la que cada asociado es codueño, hay una burocratización de los procesos, lo cual genera barreras para la comunicación transparente y fluida entre los diversos niveles de la organización.
3. Las principales fuentes de información de la organización (Gerencia, Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Comité de Educación y Bienestar Social, Recursos Humanos) no conocen las necesidades reales de los asociados; por lo tanto, están enviando información que no siempre resulta de utilidad para las y los colaboradores.

Como fuente de información, el Comité de Acción Ambiental es proactivo en sus gestiones, buscando los espacios necesarios para plantear sus proyectos y actividades (en reuniones del equipo de apoyo y en boletín).

Por otro lado, en las reuniones del equipo de apoyo existen constantes comunicaciones a nivel horizontal; no obstante, estas comunicaciones no siempre son efectivas, puesto que en el proceso de transmisión de la jefatura a sus colaboradores se pierde información valiosa para la ejecución exitosa de los programas.

4. Existen diversos canales de información formales a citar: boletín electrónico, correo electrónico, servicio de mensajería instantánea, pizarras informativas, reuniones de personal. Es común que se den comunicaciones informales "de pasillo", en las que se da

la distorsión de temáticas de mayor peso como la ejecución presupuestaria o las formas de administración.

5. A pesar de la existencia de los canales formales de comunicación citados, y de acuerdo con las entrevistas aplicadas, es posible identificar la necesidad de que estos canales estén mejor estructurados, y que la comunicación sea bidireccional, y haya disposición para la realimentación. Por ejemplo, en el caso del programa de mensajería instantánea, que resulta de gran utilidad para la cooperativa, surgió la necesidad de que se incluya una señal que indique el Ebais o lugar de trabajo de cada colaborador, para mayor claridad en el momento de comunicar.

Asimismo, es necesaria la definición de políticas de comunicación para que, aunque todos tengan algo que comunicar, cada vez que un colaborador requiere dar o recibir información, sepa cómo proceder para que la información sea clara y puntual.

Sobre el planteamiento que se da de las labores de Relaciones Públicas Internas en COOPESIBA, R.L.

6. A pesar de que no existe un área de Relaciones Públicas dentro de la cooperativa, existe una asesora externa que está a cargo de las principales acciones de comunicación a nivel interno y externo, como lo es en el caso del boletín y la gestión de prensa. De igual forma, en casos de crisis, se realizan reuniones para verificar los pasos por seguir con el público interno y externo.

Desde la asesoría en comunicación, se ha aumentado la presencia en redes sociales de la cooperativa, con el objetivo de que los asociados se sientan motivados por su proyección al participar en actividades sociales organizadas por la cooperativa para el apoyo de las comunidades; no obstante, no existe una real evaluación de la efectividad de esta herramienta como medio de motivación interna, ni funciona como un medio de comunicación interno, dado que es una página pública en la que no podrían colocarse informaciones que únicamente conciernen al personal de la cooperativa.

Se han realizado campañas de concienciación sobre el uso algunos servicios médicos, que inician con información interna para pasar a dar la información al público externo; no obstante, no existe una evaluación real de la efectividad por etapas para que, al dar el

siguiente paso, se tenga la certeza de que el público interno tiene total conocimiento y comprensión del objetivo de la campaña.

7. Existen temáticas que tienen gran peso en las necesidades de los asociados como lo es el manejo financiero de la cooperativa, y en el cual está involucrada la Gerencia, el Consejo de Administración y el Comité de Vigilancia, y sobre los cuales no existe una política clara de comunicación con los asociados, más allá del informe de labores que se realiza en la Asamblea General.
8. La capacitación e información sobre el cooperativismo es otra temática que se hace necesario reforzar, pues, como manifestaron algunos de las y los colaboradores en el diagnóstico, en ocasiones, el proceso de inducción a nuevos asociados no se lleva a cabo de manera completa.
9. De igual forma, la capacitación y comprensión a cabalidad del tema "cooperativismo" entre los asociados resulta de vital importancia para que se dé una mayor participación en los órganos directivos y, a la vez, se promueva una mayor confianza en la gestión que realizan los compañeros que se encuentran en dichos comités.
10. La información que se transmite resulta de poco interés para algunos de los colaboradores (27% que no se interesan o decidieron no contestar) en el caso específico del boletín electrónico. El área administrativa realiza las comunicaciones cada vez que lo necesita y utiliza el boletín como la principal herramienta.
11. En el área médica la información fluye con mayor frecuencia por el cumplimiento de las metas de acuerdo con el "Compromiso de Gestión" y el Plan de Gestión Local, y la revisión de estas que se hace cada mes en las reuniones del equipo de apoyo; no obstante, en estas reuniones se plantean situaciones en las que se hace necesario el acompañamiento del área de Relaciones Públicas, o la definición de una política que permita que los acuerdos y decisiones tomadas en la reunión sobre las acciones por realizar sean definidas estratégicamente y comunicadas al resto del equipo con la precisión que se requiere.

Sobre los procesos de comunicación interna que realiza el departamento de Recursos Humanos COOPES/BA, R.L.

12. Causas de comunicación identificadas por el personal de Recursos Humanos. El Departamento de Recursos Humanos reconoce que la comunicación organizacional debe estar a cargo de la Asesora Externa; no obstante, en sus labores debe identificar las temáticas y actividades que tienen una relación directa con la comunicación como herramienta de identificación, integración y motivación, que son áreas imprescindibles para reforzar en la cooperativa.

13. En la actualidad, el uso que Recursos Humanos da a la comunicación es solamente con fines informativos. Se utiliza el boletín electrónico para transmitir únicamente los movimientos de personal, pudiendo ser utilizado para transmitir informaciones que promuevan la identificación del asociado con la cooperativa, pues es necesario que cada asociado se sienta, realmente, comprometido con la filosofía que fundamenta a las cooperativas.

A pesar de que sea esta una tarea que compete al comité de Educación y Bienestar Social resulta imprescindible la unión con Recursos Humanos para establecer una política formal de formación en cooperativismo.

14. Recursos Humanos reconoce que, hasta este momento, únicamente ha habido interacción con la asesora externa de Relaciones Públicas para la campaña interna de valores que se realizó para reforzarlos entre las y los colaboradores, así como para algunas capacitaciones brindadas, como la de Servicio al Cliente.

Recomendaciones

Con base en el diagnóstico realizado con la información facilitada por la empresa Brújula Comunicación, las entrevistas y la observación realizada, se establecen las siguientes recomendaciones para mejorar la gestión de la comunicación interna para COOPESIBA, R.L.:

1. Considerando el peso que tiene el tema financiero, el cual genera incertidumbre y comunicaciones informales, podría ser abordado con mayor especificidad con jefaturas, para que éstas sean capaces de retransmitir a sus colaboradores la información tal cual es, minimizando el efecto que puedan tener las personas que crean los rumores negativos.

2. Es necesaria una mayor participación de la asesoría externa en actividades organizacionales internas, para apoyar y estandarizar los procesos de desarrollo de campañas internas y externas en el área médica, actividades que salen a relucir en las reuniones mensuales del equipo de apoyo.
3. A pesar de que el diagnóstico de comunicación interna se realiza cada cinco años, podrían aprovecharse los espacios de diálogo existentes, o crear espacios adicionales, para dar mayor importancia al tema de la comunicación interna dentro de la cooperativa, brindando más espacio de participación a las y los colaboradores de toda la cooperativa, en actividades de evaluación y realimentación de los procesos comunicativos.
4. Establecer herramientas para mejorar la comunicación por las vías actuales (correo electrónico, pizarras en comedores, programa de mensajería instantánea), de manera que haya mayor claridad en las formas de informar mensajes urgentes y colectivos.
5. Promover espacios de realimentación sobre motivación y comunicación, con el fin de que haya mayor claridad y satisfacción con la definición de tareas, metas y acciones para mejora de los equipos y de la organización. Estos espacios pueden abrirse dentro de las reuniones mensuales que ya se realizan.
6. Identificar los procesos de comunicación presentes en las tareas que realiza cada una de las unidades administrativas y médicas de la organización, para incorporarlas en los planes estratégicos de comunicación para lograr una coordinación global de la comunicación.

A pesar de que la coordinación y conocimiento de la comunicación esté a cargo de la empresa de asesoría externa en Relaciones Públicas, es preciso que dentro de la organización haya conciencia y acción sobre la importancia de la comunicación, considerando que todos tienen algo que comunicar con sus tareas, y que las labores de unos departamentos serán más visibles que las de otros.

7. La dinámica actual de reuniones que tiene el área médica, en la que el equipo de apoyo se reúne mensualmente, y posterior a esta reunión, cada jefatura se reúne con su equipo,

puede ser aprovechada para establecer redes de comunicación eficientes permitan una mayor claridad en las temáticas organizacionales.

8. Establecer una Comisión de Comunicación en la que participen asociados de diferentes niveles y cuenten con el apoyo y asesoría de la empresa de Relaciones Públicas para que los flujos de comunicación sean constantes, bidireccionales y lleguen a todos los miembros de la cooperativa. Es fundamental que, en la constitución de este Comité, se definan las áreas de acción, las actividades por realizar y las temáticas, que son de mayor importancia para la estabilidad y el desarrollo de la cooperativa.
9. Dada la importancia en la gestión de las y los colaboradores, el área de Recursos Humanos debe prestar especial atención a los procesos de comunicación que están implícitos en sus actividades. Es en este proceso de identificar las acciones de comunicación interna dentro de las funciones propias que se desarrolla este trabajo, basado en la identificación de estas para el área de Recursos Humanos.
10. Luego de los resultados obtenidos, se recomienda elaborar un plan de evaluación e intervención del clima y la cultura organizacional posterior a la implementación de las recomendaciones del proyecto.
11. Es preciso solicitar a las jefaturas la socialización de los contenidos del Boletín, para que las informaciones que en este se incluyan, sean de conocimiento de todo el personal.

La conclusión a la que llega Murillo (2013), que realiza un mayor aporte con respecto a este trabajo de investigación, es la que indica que,

la capacitación e información sobre el cooperativismo es una temática que se hace necesario reforzar, pues como manifestaron algunos de las y los colaboradores en el diagnóstico, en ocasiones, el proceso de inducción a nuevos asociados no se lleva a cabo de manera completa”. (p. 84).

Además, Murillo (2013), indica que “en el proceso de inducción es fundamental la participación tanto de Recursos Humanos como de las jefaturas para que [sic] la integración en los equipos de trabajo” (Murillo, 2013, p. 99). Lo anterior toma relevancia en el presente trabajo de investigación, debido a que, en opinión de las responsables del proceso de socialización y orientación de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos, las jefaturas de las diferentes unidades, en ocasiones otorgan permisos en los días programados para la inducción y orientación general a los nuevos colaboradores, de manera que no asisten a la misma, lo que viene en detrimento de dicho proceso.

Tesis: Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa Curtiss Wright Costa Rica S.A.

Realizada por los autores Daniel Cascante, Oscar Castro y Eduardo Saborío y desarrollada durante el año 2014, desde la disciplina de la Dirección de Empresas.

Objetivo General

Elaborar una estrategia de gestión de recursos humanos en la empresa Curtiss Wright Costa Rica, mediante el análisis de los enfoques teóricos modernos, para fortalecer la gestión de recursos humanos y su papel estratégico en la empresa.

Objetivos específicos

1. Contextualizar la industria de Shared Service Centers y establecer las bases teóricas de la gestión de recursos humanos que fundamenten la propuesta.
2. Describir a la empresa Curtiss Wright Costa Rica, con énfasis en sus procesos en el área de Recursos Humanos.
3. Diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos humanos en la empresa Curtiss Wright Costa Rica, comparando los modelos teóricos seleccionados con la realidad de la empresa, para determinar los elementos claves por incluir en la propuesta.
4. Elaborar una propuesta para el desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos, con el fin de generar un valor agregado a la Corporación.

5. Presentar conclusiones y recomendaciones surgidas a partir de la investigación desarrollada.

Conclusiones

Es evidente que la gestión de recursos constituye una función sustancial en relación con el crecimiento de cualquier organización, por este motivo, todo esfuerzo enfocado a fortalecer o desarrollar esta gestión tendrá un impacto en los colaboradores y su desempeño diario dentro de la empresa, lo que deriva en mayor éxito organizacional.

Curtiss Wright Costa Rica es un Shared Service Center que agrupa y realiza diversos procesos de las unidades de negocio de Curtiss Wright Corporation. Con menos de 4 años de establecido, aún no cuenta con una gestión de recursos humanos sólida y formal que le permita desempeñar de manera eficiente y efectiva todos los procesos de recursos humanos.

En esta investigación se analizó la situación de la empresa y de su gestión de recursos humanos, mediante la comparación de los modelos teóricos seleccionados y la realidad de Curtiss Wright Costa Rica, lo que sirvió para determinar los elementos claves y las necesidades de la organización. Asimismo, se describió brevemente la industria del Shared Service, tanto a nivel nacional como internacional.

La información utilizada para la propuesta de fortalecimiento y desarrollo de la gestión de recursos humanos está basada en técnicas como las entrevistas personales, las encuestas, la observación y un Focus Group. Lo anterior permitió obtener resultados desde diversos puntos de vista y complementar la información de manera tal que el análisis derivado se fundamente en información precisa y completa.

Se concluye que los resultados de Curtiss Wright Costa Rica han ido de la mano con el liderazgo organizacional ejercido en la Oficina, lo que ha generado una identificación de los colaboradores con los valores, la misión y la visión de la empresa. La mentalidad y enfoque hacia las personas que ofrece Curtiss Wright Costa Rica, han logrado guiar a los trabajadores de manera adecuada, a pesar de no contar con un departamento formalmente estructurado de Recursos Humanos.

Los resultados y la experiencia de Curtiss Wright Costa Rica dictan que, a pesar de no tener una gestión de recursos humanos formalmente estructurada, se han logrado acciones y avances positivos durante el tiempo que tienen de operar en Costa Rica, pero nada asegura que seguir de la misma manera generará resultados exitosos, de ahí la urgencia de sentar las bases que posibiliten a la organización enfrentar los retos que se avecinan con procesos y estándares más desarrollados.

La dependencia corporativa es uno de los mayores obstáculos que afronta Curtiss Wright Costa Rica, por tal razón es que una gestión de recursos humanos que sea integralmente manejada desde la Oficina en Costa Rica generará mayor valor agregado a todos los procesos, ya que las decisiones y acciones serían más ágiles y adecuadas para el entorno en el que se encuentra este Shared Service Center.

Como se analizó, existe poca formalización en todos los procesos de recursos humanos que se desarrollan en Curtiss Wright Costa Rica, pues los colaboradores manifiestan diferencias considerables de cómo se realizaron los procesos en su experiencia personal. Lograr la estandarización de los procesos es una de las claves que se plantea con esta propuesta. Existen vacíos en ciertos procesos de recursos humanos que requieren ser desarrollados, en tanto algunos se efectúan de manera esporádica o sin mayor planificación. Es valioso para Curtiss Wright Costa Rica, que el Área de Recursos Humanos posea un nivel de desarrollo equilibrado, donde cada aspecto sea tomado en cuenta y a su vez esté acorde a las necesidades de los colaboradores.

La propuesta para el desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos para Curtiss Wright Costa Rica tiene sus bases en consolidados modelos teóricos que ofrecen confianza y gran adaptabilidad a la organización. Es una propuesta ubicada en un marco de tiempo aceptable y la cual Curtiss Wright Costa Rica puede implementar para obtener los resultados esperados.

Recomendaciones

La propuesta para el desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos es una recomendación global que incluye un cronograma para las diferentes etapas que la conforman. La aplicación de la propuesta es un reto para Curtiss Wright Costa Rica, ya que abarca todos los

procesos de recursos humanos, pero al mismo tiempo, se espera que permita obtener grandes beneficios desde su puesta en marcha.

Con esta ambiciosa propuesta, se desea que exista una mejora continua durante todo el proceso, por lo que se recomienda evaluar en cada una de sus etapas, con el fin de ofrecer oportunidades de realimentación adecuada en el momento justo, y en caso de ser necesario, realizar adaptaciones sobre la marcha.

El establecimiento de una Jefatura de Recursos Humanos que no solo se encargue de todas las actividades relacionadas con esta área de la organización, sino que además tome el liderazgo y la responsabilidad de esta propuesta, es una de las primordiales recomendaciones para Curtiss Wright Costa Rica. Se sugiere que la estructura de la nueva Jefatura se ajuste al organigrama, de modo que permita afrontar el cambio de la mejor manera.

La contratación de personal para la Jefatura es uno de los primeros pasos de la propuesta; inicialmente, se recomienda contratar a un supervisor y a un generalista de Recursos Humanos. Ambos desarrollarán las actividades diarias relacionadas con el personal que ahora efectúa la administradora de la Oficina, y se espera que logren el fortalecimiento de todos los procesos del área.

El proceso de admisión de personas en Curtiss Wright Costa Rica requiere estandarizarse, motivo por el que se recomienda una “Guía paso a paso” con lineamientos por seguir para cualquier búsqueda de talento requerida.

Con el propósito de fortalecer la aplicación de personas, se recomienda estructurar un plan completo para la orientación de nuevos colaboradores. En este se incluye desde la inducción general, hasta el seguimiento de cada nuevo colaborador en sus departamentos, durante un periodo razonable, de forma que el ingreso de la persona a la organización sea una experiencia muy positiva.

Se recomienda adquirir con cierta recurrencia, encuestas de salarios del mercado, ya que este es uno de los aspectos que Curtiss Wright Costa Rica no debe dejar de monitorear para garantizarse un buen sitio dentro de la industria. También, dentro del proceso de compensación

de personas, es valioso gestionar una mayor y mejor gama de beneficios adicionales a los colaboradores.

Temas como el desarrollo de carrera, el crecimiento integral de las personas y su mantenimiento dentro de la organización, son puntos sustantivos en la propuesta, ya que Curtiss Wright Costa Rica debe asumir estos esfuerzos como una inversión que ofrece resultados tanto inmediatos como a largo plazo.

La información constituye un insumo fundamental, por eso se recomienda adquirir una base de datos de recursos humanos que permita llevar registro y control de la información de los colaboradores, así como de su desarrollo, cursos llevados, camino por seguir dentro de la organización, realimentación del desempeño, entre otros.

Como aspecto que genera gran valor agregado a la propuesta de desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos, se sugiere planificar y enfocar los recursos necesarios a la expansión del Shared Service Center, para atraer los procesos corporativos de recursos humanos a Costa Rica. Esta recomendación es ambiciosa, pero perfectamente viable, debido a los excelentes resultados obtenidos hasta el momento.

Se deben tomar los tiempos propuestos en el cronograma como tentativos, de modo que exista flexibilidad antes de entrar a una etapa posterior. Si se sigue adelante con la propuesta sin haber corregido algún detalle, solo se avanzaría con bases poco estables que podrían afectar a Curtiss Wright Costa Rica.

En referencia a las conclusiones de Cascante, Castro y Saborío (2014), en su investigación, se halló lo siguiente:

Se concluye que los resultados de Curtiss Wright Costa Rica han ido de la mano con el liderazgo organizacional ejercido en la Oficina, lo que ha generado una identificación de los colaboradores con los valores, la misión y la visión de la empresa. La mentalidad y enfoque hacia las personas que ofrece Curtiss Wright

Costa Rica, han logrado guiar a los trabajadores de manera adecuada, a pesar de no contar con un departamento formalmente estructurado de Recursos Humanos”.

(p. 233).

En el trabajo de investigación elaborado por Cascante, Castro y Saborío (2014), se menciona los beneficios tanto de la socialización organizacional, como del propósito de la orientación, términos que son abarcados en esta tesis.

Tesis: Proceso de socialización organizacional: una propuesta para funcionarios de la unidad de preescolar y primaria del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

Publicada en el 2018 por las autoras Hellen Fernández Venegas y Ana Lucía Molina Morera, desde la disciplina de Administración y Gestión de Recursos Humanos.

Objetivo General

Elaborar una propuesta de socialización organizacional, para funcionarios de la Unidad de Preescolar y Primaria del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, mediante el análisis del proceso desarrollado actualmente en esta unidad institucional, que permita su optimización.

Objetivos específicos

- Diagnosticar los componentes contemplados en el proceso de socialización organizacional recibida por los funcionarios de la Unidad de Preescolar y Primaria del Ministerio de Educación Pública, que permita la verificación de la situación actual en la Unidad.
- Contrastar los componentes fundamentales que debe tener un proceso de socialización organizacional básico según los principales argumentos teóricos respecto de los componentes MEP, para la determinación de las oportunidades de ajuste o mejora.

- Crear una propuesta de mejora para el proceso de socialización organizacional en la Unidad de Preescolar y Primaria del MEP, que permita la integración y el desempeño de las tareas y responsabilidades de los funcionarios en su puesto de trabajo.

Conclusiones

El propósito de este estudio ha sido la elaboración de una propuesta de socialización organizacional, para los funcionarios de la Unidad de Preescolar y Primaria, del Ministerio de Educación Pública, que permita la optimización del proceso desarrollado actualmente.

Luego de elaborado el análisis teórico y el trabajo de campo, relacionados con los objetivos específicos 1 y 2, se concluye lo siguiente:

- A pesar de responder que sí conocen sobre la relación que tienen como funcionarios con el Estado costarricense, la mayoría desconoce que se trata de una relación estatutaria.
- La mayoría de los encuestados que actualmente laboran en la UPP, indicaron conocer acerca de la relación que tienen como funcionarios con el Estado costarricense. No obstante, en la pregunta de comprobación al respecto, se evidenció el desconocimiento sobre la normativa, que además de definir la relación existente, los regula como servidores públicos.
- Asimismo, los funcionarios encuestados demostraron un alto nivel de desconocimiento ante las preguntas relacionadas de manera directa con la normativa vigente que regula a todo funcionario público. Los resultados arrojaron que menos de la tercera parte de los encuestados, indicaron con certeza tener conocimiento acerca de ella.

Los encuestados también mostraron desconocimiento acerca de la normativa propia del Ministerio de Educación Pública. De hecho, al consultar por la Ley Orgánica del Ministerio; normativa que establece la función de administrar todos los elementos que lo integran, solo dos de los funcionarios encuestados indicaron tener conocimiento de esta ley.

La misma situación se evidenció al consultar por el Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Educación Pública, normativa vigente que regula su relación con el MEP como patrono, ya que, nuevamente, solo dos servidores manifestaron conocerlo.

No obstante, al consultar acerca de las políticas y reglamentos que rigen la gestión de la Unidad, esta situación presenta una mejoría, ya que, en este caso, casi una tercera parte de los funcionarios indicaron conocer dicha normativa.

- En cuanto al proceso de inducción de personal que se realiza actualmente en la Unidad de Preescolar y Primaria, menos de una tercera parte de los funcionarios encuestados indicaron haber recibido algún tipo de inducción al ingresar a laborar en esta Unidad institucional.

Sin embargo, al analizar el detalle de la información recopilada, se evidencia que no existe un plan definido para llevar a cabo el proceso formal de inducción de personal, sino que más bien responde a la necesidad del momento, ya que dicha tarea es asignada a alguno de los compañeros, de manera que la integración del funcionario a la institución depende de la creatividad, entusiasmo y pericia del compañero encargado de recibirlo.

- Este proceso informal, con el cual se da el recibimiento de los funcionarios a la Unidad de Preescolar y Primaria, repercute en el conocimiento de estos acerca de los aspectos generales de la institución como tal.

Lo anterior quedó evidenciado cuando de la totalidad de los funcionarios encuestados, 14 indicaron conocer sobre el plan estratégico de la institución. Sin embargo, conforme se indaga sobre los diferentes aspectos de este, como la misión, visión, valores y objetivos del Ministerio, el nivel de conocimiento disminuye, de manera que, al final, únicamente dos funcionarios de los que indicaron conocer el plan estratégico tienen noción real acerca de él.

- En relación con los procesos y procedimientos que le corresponden a la UPP para el cumplimiento de sus funciones, de la totalidad de funcionarios encuestados, dos terceras partes indicaron tener conocimiento de ellos.
- A pesar de lo anterior, conforme se indaga si estos están descritos, aprobados y publicados, las cifras bajan, pero, en ninguno de los casos llegan a cero. Es decir, los

procesos y procedimientos de la UPP están documentados, aunque son utilizados esporádicamente, o al menos, así se evidencia en las respuestas de los funcionarios.

- Referente a las tareas y responsabilidades propias de cada funcionario, la totalidad de los servidores indicaron comprender con claridad las atinentes a su puesto. A pesar de que en las preguntas abiertas de la tercera parte indicaron que al inicio la explicación fue escueta y que, además, debieron asumir funciones el día de su ingreso y, por lo tanto, no tenían claras sus tareas, comentan que fueron dominadas con el pasar del tiempo.

Finalmente, se infiere de la información recopilada en el desarrollo de la investigación, que no existe un programa formal de socialización organizacional para el personal, mediante el cual se lleve a cabo el proceso de inducción, con los funcionarios que se incorporan a esta Unidad.

Recomendaciones

A la Unidad de Preescolar y Primaria, perteneciente al Departamento de Asignación del Recurso Humano, bajo la Dirección de Recursos Humanos en el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica

Establecer un proceso formal de socialización organizacional para los funcionarios que recién ingresan a la Unidad institucional.

Implementar un plan formal de inducción de personal que permita complementar el proceso de socialización organizacional y con ello estandarizar la información que recibe el funcionario que ingresa a laborar en la Unidad de Preescolar y Primaria.

Diseñar, además, un programa de reinducción para funcionarios ya vinculados con la institución, que permita el refrescamiento de los conocimientos sobre las políticas y normativas atinentes a sus cargos, además de fomentar la buena relación funcionario-patrono.

Adicionalmente, se recomienda actualizar y comunicar los procedimientos de todos los procesos que se realizan en la UPP, por área.

Como parte del proyecto y para el cumplimiento del objetivo específico N° 3, fue elaborada una propuesta de mejora para el proceso de socialización organizacional que actualmente se lleva a cabo en la Unidad de Preescolar y Primaria el Ministerio de Educación Pública.

Esta propuesta de mejora está conformada en primera instancia por un programa donde se indican las actividades que se recomienda realizar ante el ingreso de un funcionario a la UPP, con su respectivo responsable y tiempo aproximado.

Además, contiene un plan de inducción de personal, diseñado de manera que permita a los funcionarios que ingresan a laborar en la UPP, adquirir los conocimientos básicos y generales que le ayudarán a incorporarse adecuadamente a sus funciones, en un corto plazo.

Esta propuesta constituye una herramienta de ayuda para la implementación del plan de inducción en la UPP y se encuentra en el capítulo VI de este documento.

Las conclusiones de este trabajo de investigación son, según Fernández y Molina (2018), que “menos de una tercera parte de los funcionarios encuestados indicaron haber recibido algún tipo de inducción al ingresar a laborar a la Unidad institucional”. (Fernández y Molina, 2018, p. 113). Dicha situación constituye un riesgo interno de recurso humano y lo anterior, es parte de las repercusiones de que una empresa no cuente con un proceso de inducción y orientación organizacional.

Cuadro 1. Matriz de Comprobación de Datos de un Antecedente

Documento de consulta	Título	Autor (es)	TESIS INTERNACIONALES			Datos para realizar la referencia	Relación con el tema de investigación
			Universidad	País y Año de publicación	Disciplina		
Tesis	"Creación de un manual de procedimientos de inducción para la empresa DIMARSA en la ciudad de Puerto Montt"	Bárbara Dennisse Córdova Quezada	Universidad Austral de Chile	Chile, 2016	Ingeniería Civil Industrial	p.5, p.98	Realiza un análisis de la situación actual de la empresa a partir de entrevistas que fueron efectuadas al personal, proceso que guarda similitudes con lo que se pretende hacer en el presente trabajo de investigación.
Tesis	"Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de Tecnoglass S.A."	Bryan Turcios Bernal y Fernando Avendaño Mendoza	Universidad del Norte	Colombia, 2016	Ingeniería Industrial	p. 19, p. 90	Realiza un análisis de la situación actual de la empresa a partir de la información suministrada por recursos humanos. Hace referencia a la importancia de la estandarización del proceso de inducción en las empresas.
Tesis	"Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género".	Daniela Cornejo Kunz	Universidad de Chile	Chile, 2017	Gestión de Personas y Dinámica Organizacional	p. 53	Realiza un aporte importante en el tema de la socialización y orientación en las empresas gubernamentales, en este caso, en el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género en Chile, ya que, enfoca dicho trabajo desde la perspectiva del Servicio Civil, que es el organismo gubernamental encargado de los recursos humanos en la administración del Estado.
Tesis	"Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología".	Francy Natalia Bautista Pulido	Universidad Externado de Colombia	Colombia, 2018	Gestión Social Empresarial	p. 17	Hace referencia a la socialización organizacional que como se indicó anteriormente, es el término que hace referencia a "el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización".
Tesis	"Influencia de la inducción de la Gerencia de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los empleados de la Gerencia Mina - Compañía Minera Antapaccay 2018".	Magali Victoria Sana Ayta	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa	Perú, 2018	Relaciones Industriales	p. 84	Indica lo que puede suceder si una organización no toma con la seriedad debida el proceso de inducción y orientación de los nuevos colaboradores.

Elaboración propia

TESIS NACIONALES							
Documento de consulta	Título	Autor (es)	Universidad	País y Año de publicación	Disciplina	Datos para realizar la referencia	Relación con el tema de investigación
Tesis	“Estudio cualitativo: Proceso de Inducción Laboral desde la percepción de las Asistentes de Salud del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil, durante el año 2010.”	Dayana Ureña Solís	Universidad Estatal a Distancia	2011	Psicopedagogía	p. 13	Esta investigación guarda relación con el presente estudio, en cuanto a investigar las necesidades de inducción de una empresa que pertenece al sector gubernamental, como lo es la D.G.A.C. la autora de la tesis mencionada anteriormente. Hace referencia al concepto de hace referencia a la socialización organizacional que como se indicó anteriormente, es el término que hace referencia a “el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización”.
Tesis	“Propuesta de gestión de la comunicación interna en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Integrales de Salud de Barva, R.L (COOPESIBA, R.L).”	Ana Beatriz Murillo Oviedo	Universidad de Costa Rica	2013	Ciencias de la Comunicación Colectiva	p.84, p.99	Como el trabajo se centra en las funciones de Recursos Humanos, se menciona en diversas ocasiones el proceso de inducción y orientación.
Tesis	“Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa Curtiss Wright Costa Rica S.A.”,	Daniel Cascante, Oscar Castro y Eduardo Saborío	Universidad de Costa Rica	2014	Dirección de Empresas	p.233	Se menciona los beneficios tanto de la inducción, como del propósito de la orientación.
Tesis	“Proceso de socialización organizacional: una propuesta para funcionarios de la unidad de preescolar y primaria del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica”	Hellen Fernández Venegas, Ana Lucía Molina Morera	Universidad Técnica Nacional	2018	Administración y Gestión de Recursos Humanos	p.113	Se menciona las repercusiones de que una empresa no cuente con un proceso de inducción y orientación organizacional.

Elaboración propia

Proyecciones

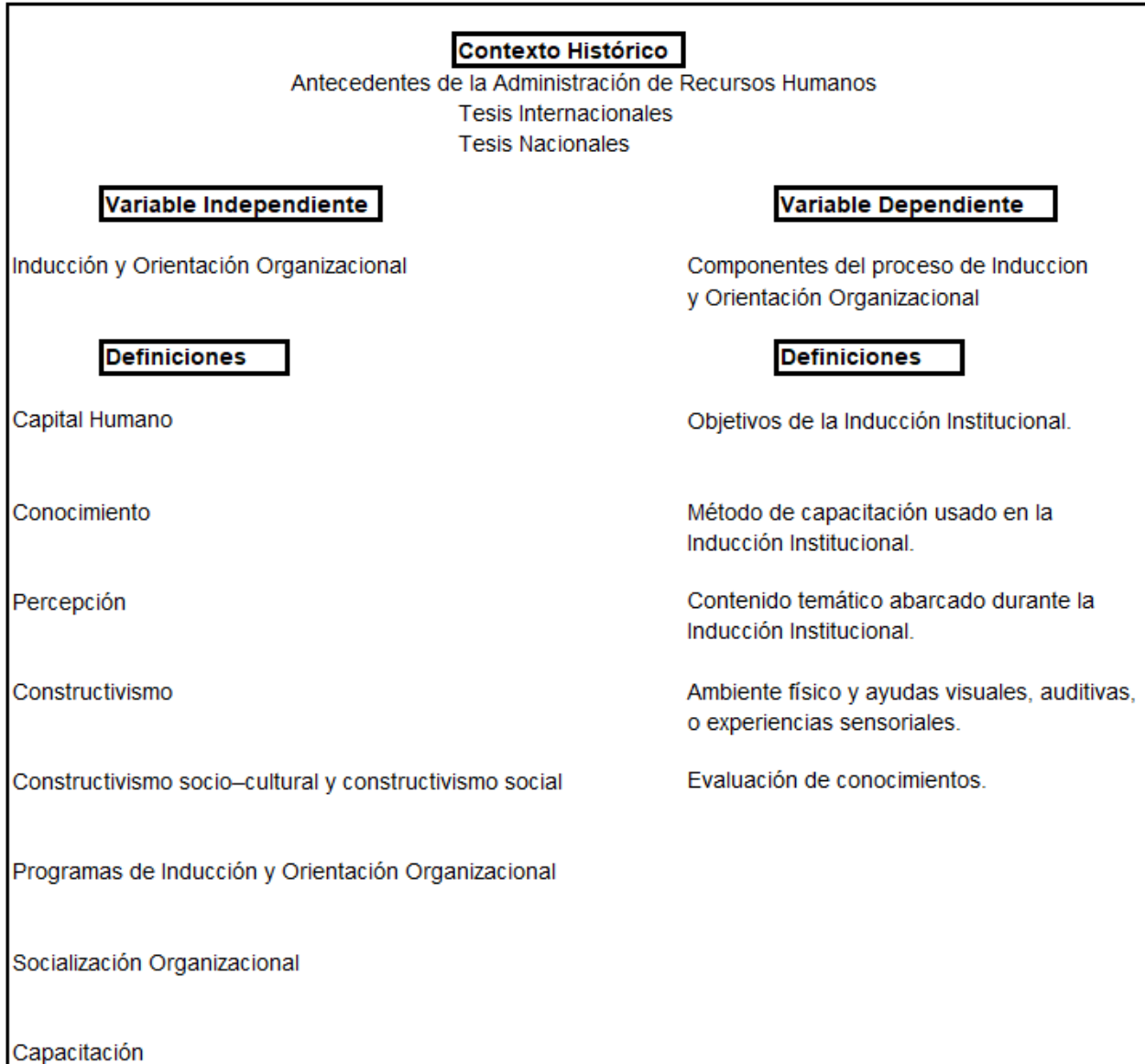
El tema de este trabajo de investigación es: Diagnóstico del proceso de inducción y orientación de la Dirección General de Aviación Civil, Costa Rica, durante el III cuatrimestre del 2019.

Las proyecciones o las metas que se esperan alcanzar con respecto al planteamiento, los objetivos y la justificación son las siguientes:

- Se tiene la expectativa de realizar un diagnóstico acerca del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., durante el III cuatrimestre del 2019, con el fin de obtener información acerca de cuál es la situación actual del mismo. Dicho diagnóstico implica conocer las opiniones de los nuevos colaboradores acerca de la inducción y orientación institucional, ya que ellos, como participantes del proceso, son una fuente fundamental de información.
- De los resultados obtenidos en el diagnóstico, se espera poder identificar, tanto las fortalezas, como las áreas de oportunidad de la D.G.A.C. Con respecto a las áreas de oportunidad encontradas, se pretende recomendar acciones de mejora concretas a la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos de la D.G.A.C., para que sean tomadas en cuenta para su implementación.
- En referencia a la inducción y orientación institucional, se espera poder recopilar los temas que los diferentes instructores abarcan durante los tres días en las que se lleva a cabo, de manera que dicha herramienta le permita a la D.G.A.C. contar con una recopilación de los temas personalizado que se adapte a los requerimientos de inducción y orientación que esta institución requiere para que los nuevos colaboradores se integren a la cultura organizacional de dicha institución de la mejor manera.
- Con respecto al aporte que este trabajo de investigación espera hacer a la disciplina de los Recursos Humanos, se espera desarrollar una investigación científica de importancia para consultas posteriores en cuanto a la temática de la inducción y orientación organizacional.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Cuadro 2. Mapeo del Marco Teórico



Elaboración propia

El marco o la perspectiva teóricos “proporciona una visión sobre dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos moveremos”. (Hernández et al., 2014, p. 60).

“En términos de Mertens (2010), señala cómo encaja la investigación en el conjunto (big picture) de lo que se conoce sobre un tema o tópico estudiado. Además, puede suministrar ideas nuevas y es útil para compartir los descubrimientos recientes de otros investigadores”. Mertens (2010), citado por Hernández et al. (2014).

Con el fenómeno de la globalización, las empresas se han visto en la necesidad de conocer sus fortalezas y áreas de oportunidad para hacer frente a la desmesurada competencia existente con el fin de mantenerse dentro de los mercados de productos y servicios, internacionales y nacionales, privados y públicos.

Para mejorar los servicios prestados y garantizar la satisfacción de los usuarios es imperativo que los colaboradores cuenten con la información necesaria para realizar sus labores de forma adecuada y para ello, la organización debe de contar con un proceso de inducción y orientación idóneo.

Según lo anterior y con el objetivo de ubicar el proceso de inducción y orientación dentro del ámbito de conocimiento dentro del cual se desarrolla, es fundamental adentrarse en los conceptos relacionados con los recursos humanos.

2.1 Capital Humano

Como mencionamos en el acápite que hace referencia a los antecedentes, “hasta hace poco se consideraba a las personas recursos humanos de las organizaciones”. (Chiavenato, 2017, p. 57). Entendiendo recurso humano como “las personas que ingresan permanecen y participan en la organización”. (Chiavenato, 2017, p. 81).

Pero, el termino recurso, hace sugerencia a algo que es pasivo y que no cuenta con vida propia por lo que también se le conoce como capital humano.

El termino de capital humano se refiere al “capital de gente, talentos y competencias (habilidades)”. (Chiavenato, 2017, p. 32).

Para Werther, Davis, y Guzmán (2014) el capital humano es “el factor económico primario que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida y abarca estudios formales e informales”. (Werther et al., 2014, p. 383).

En lo concerniente a las definiciones anteriores, es importante resaltar que tanto, Werther, Davis, y Guzmán (2014), como Chiavenato (2017), hacen referencia a las habilidades, destrezas y conocimiento que las personas tienen y/o desarrollan, ya que en la era de la información, las labores realizadas por las personas son menos físicas y más intelectuales, es decir, van ligadas más al conocimiento.

Lo anterior toma especial relevancia, si hablamos del proceso de inducción y orientación de las organizaciones, ya que, en este proceso la organización dotará a los nuevos colaboradores con el conocimiento que necesitarán para que se comporten según las expectativas de esta.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH), según Chiavenato (2017),

es un campo de estudio relativamente nuevo, que pasó y está pasando por profundos cambios y transformaciones... Cada vez más la GRH se ocupa de los activos intangibles que no solamente hacen crecer el capital humano, sino que resultan directamente en la consolidación y crecimiento del capital intelectual conquistado por la organización. (Chiavenato, 2017, p. 96).

Cuando en la cita anterior, se habla de que la GRH está pasando por profundos cambios, es fundamental mencionar que cada vez se vuelve más multidisciplinaria, ya que combina conceptos de “psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etc.” (Chiavenato, 2017, p. 96).

La cita también hace referencia al capital intelectual, que es la “suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización”.

(Werther et al., 2014, p. 384). “La ventaja competitiva se da cuando una empresa desarrolla y explora capacidades diferentes a las de sus competidores”. (Chiavenato, 2017, p. 87).

Una pregunta que surge al analizar la teoría anteriormente citada es, ¿cómo se logra a través de la GRH capacitar a los nuevos colaboradores de una empresa?

Para dar respuesta a la pregunta anterior, es necesario comprender que existen procesos básicos en la GRH, que para Chiavenato (2017) son cinco; a saber: “integración, organización, retención, desarrollo y control de personas”. (Chiavenato, 2017, p. 100).

De los procesos mencionados anteriormente, los procesos básicos que tienen una estrecha relación con los objetivos perseguidos en este trabajo de investigación son el proceso de integración o provisión y el proceso de desarrollo.

Los procesos de provisión se definen como “la entrada de las personas al sistema organizacional”. (Chiavenato, 2017, p. 112).

Los procesos de desarrollo, “incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal en el sentido de incrementar el aprendizaje organizacional y el conocimiento corporativo”. (Chiavenato, 2017, p. 324).

En el presente trabajo de investigación, se dejará de lado, la investigación de mercado, el reclutamiento y selección de personal y el desarrollo organizacional, y el foco central estará en lo concerniente a la integración de los nuevos colaboradores a la organización y en la capacitación, más específicamente en la inducción y orientación de estos.

Pero antes de definir los conceptos de inducción y orientación, es necesario profundizar en el concepto de conocimiento y en la perspectiva teórica del constructivismo, objetivo que se pretende alcanzar en el siguiente acápite.

2.2. Conocimiento

“El conocimiento es una construcción del ser humano: cada persona percibe la realidad, la organiza y le da sentido en forma de constructos, gracias a la actividad de su sistema nervioso central, lo que contribuye a la edificación de un todo coherente que da sentido y unicidad a la realidad”. (Ortiz Granja, D. 2015, p. 96).

Para Arias (2018), “en principio un constructo es un concepto, idea o representación mental de un hecho o de un objeto”. (Arias, F. 2018, p. 9).

Lo anterior, permite deducir que para que se dé el conocimiento, el sujeto debe de tener contacto y establecer una relación con el mundo exterior. Por medio del sistema nervioso central, el sujeto obtendrá información, que posteriormente, será reconstruida en su interior, influenciada por las creencias individuales, cultura, experiencias, etc., las cuales le permitirán crear una percepción acerca de lo externo, lo cual se constituirá en su realidad.

Para Di Marco-Morales (2015),

No es importante el nivel social en que se encuentre el hombre, toda persona o todo grupo ya que se hallan en actitud de conocer; pero al ser múltiples las circunstancias que rodean el conocimiento, los tipos de conocimientos que adquiere el hombre tienden a ser también diferentes, como lo es el tipo espontáneo o de sentido común: el que se adquiere (sin estar sometido a un método) por el sólo hecho de vivir y de estar en contacto con las cosas (saber básico); el saber crítico (que sigue un método con una coherencia lógica) como el del filósofo y el científico; el saber técnico (saber en dependencia con ciertas estructuras sociales).

Los nuevos colaboradores de la D.G.A.C. se hallan en actitud de conocer y tienen una circunstancia en común, que es que cada uno de ellos pasará por un proceso de inducción y orientación que requerirá de, no solo el conocimiento de sentido común, que ya han adquirido por

el solo hecho de vivir, sino que, que adquirirán conocimiento técnico que les será dado por la estructura social de la D.G.A.C., organización a la que se van a incorporar.

2.2.1 Percepción

El humano se concibe como un sistema individual compuesto de conocimientos, percepciones, valores y motivaciones. (Chiavenato, 2017, p. 57).

Anteriormente se definió el concepto de conocimiento y en el siguiente párrafo se define lo que es percepción; a saber:

La percepción es la manera en la que “cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana”. (Chiavenato, 2017, p. 52).

Los valores son el conjunto de creencias sobre lo bueno y lo malo, lo importante y lo irrelevante, que se conservan y se apoyan conscientemente. Los motivos son los impulsos subyacentes o las necesidades que se desarrollan de manera inconsciente a medida que el individuo logra o no dominar su ambiente. (Chiavenato, 2017, p. 57).

Para el presente trabajo de investigación, se aplicarán encuestas, a los nuevos colaboradores de la D.G.A.C., con el fin de conocer su percepción acerca de dicho proceso.

Es fundamental destacar que cada una de las personas encuestadas, hará uso de la información generada en el proceso de inducción y orientación institucional, ya que, la habrán reconocido, interpretado y fusionado con sus experiencias individuales para generar los juicios o las opiniones que plasmarán en la encuesta que les será aplicada. Además, responderán a la dicha encuesta a partir de sus percepciones, su conocimiento, sus valores y motivos.

2.3 Constructivismo

Cuando se habla de conocimiento, existen varias perspectivas teóricas. Dentro de las teorías empíricas que sostienen que el conocimiento es innato y las racionalistas que sostienen que el conocimiento surge de la experiencia, el presente apartado gira en torno a un concepto intermedio entre estas dos posturas que consiste en el constructivismo y que dice que el conocimiento se genera en el interior del sujeto.

En el presente trabajo, se “...aborda la epistemología constructivista como base orientadora de la metodología de enseñanza-aprendizaje, entendiendo que el ser humano es activo constructor de su realidad, pero lo hace siempre en interacción con otros...” (Ortiz Granja, D. 2015, p. 95).

El constructivismo da igual relevancia a la enseñanza y al aprendizaje, ya que no es posible separar el método de enseñanza, del aprendizaje.

Respecto al aprendizaje, Ortiz Granja (2015) indica que, desde la perspectiva del constructivismo, “el aprendizaje se trata de un proceso de desarrollo de habilidades cognitivas y afectivas, alcanzadas en ciertos niveles de maduración”. (Ortiz Granja, D. 2015, p. 99).

El aprendizaje “está condicionado por el conjunto de características físicas, sociales, culturales, incluso económicas y políticas del sujeto que aprende. Condicionamientos que también son válidos para quien enseña y su forma de hacerlo. (Ortiz Granja, D. 2015, p. 100).

Si los responsables e instructores del proceso de inducción y orientación institucional de la D.G.A.C. toman en cuenta lo anterior, buscarán la manera de desarrollar las habilidades cognitivas de los nuevos colaboradores para que puedan construir el conocimiento.

Para Ortiz Granja (2015), la metodología a utilizar para que se dé el aprendizaje debe de tener ciertas características; a saber:

- a) Tomar en cuenta el contexto: los conocimientos deben ser globales y particulares, a la vez.
- b) Considerar los aprendizajes previos: es necesario que estén al tanto de las materias que ya se han revisado con anterioridad.

- c) Deben privilegiar la actividad: deben favorecer la implicación activa de los estudiantes.
- d) Ser esencialmente autoestructurantes: los estudiantes tienen variados estilos de aprendizaje.
- e) Favorecer el diálogo desequilibrante: debe plantear cuestionamientos y preguntas, de tal forma que haya un diálogo entre los participantes.
- f) Utilizar el taller y el laboratorio: son actividades que implican hacer cosas, que motivan al contacto con diversidad de materiales
- g) Privilegiar operaciones mentales de tipo inductivo: presentar un hecho, analizarlo, buscar relaciones y factores implicados y, finalmente, generalizar.

Las características citadas anteriormente, aplicadas a los instructores de la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C. indican que cada uno de ellos debe de tener en cuenta que: el conocimiento que va a transmitir es para que el nuevo colaborador cuente con la información básica para incorporarse a la organización, por lo que debe de escoger cual es la metodología idónea a utilizar, tomando en cuenta que el grupo de los nuevos colaboradores podría estar conformado, tanto por personas que tienen muy poco tiempo de haber ingresado, como por colaboradores que han ingresado varios meses antes y que podrían contar con conocimientos previos acerca de la información que se les va a brindar.

Los instructores de la inducción y orientación institucional deben de fomentar la participación de los nuevos colaboradores de diferentes maneras como lo son: los ejercicios prácticos y la búsqueda de información, tomando en cuenta que los nuevos colaboradores cuentan con diferentes formas de aprendizaje. Además, los instructores deberán de realizar cuestionamientos y preguntas, tomando en cuenta que el grupo de nuevos colaboradores probablemente no se conoce entre si y estarán reacios a responder las preguntas que les realicen.

Otra de las características por la que deben de velar los instructores de la inducción y orientación institucional, es el hecho de incorporar actividades que permita a los colaboradores interactuar de manera que se les facilite asimilar la información.

2.3.1 Constructivismo socio-cultural y constructivismo social

Dentro de las diferentes enfoques que existen para entender el constructivismo, que van desde el constructivismo radical, en el que el elemento social es irrelevante y el constructivismo cognitivo, que plantea que el elemento social coopera en la adquisición de los conocimientos, pero no es una condición necesaria para su construcción, se ha ubicado al presente trabajo de investigación dentro del enfoque que es una combinación entre el constructivismo socio-cultural y el constructivismo social, postura llamada cognición situada y/o cognición distribuida.

La cognición situada es una teoría que afirma que,

el conocimiento no puede ser separado de la acción, argumentando que todo el conocimiento está situado en una actividad vinculada a contextos sociales, físicos y culturales.

Dentro de las teorías de cognición situada se incluyen también la cognición distribuida y la cognición corporeizada. Estas teorías tienen diferencias en torno al grado de corporización y de aspectos externos al sujeto, que son considerados cognitivos. Sin embargo, comparten el principio de que la cognición no debe ser analizada en abstracto, o como una acción puramente mental, sino en el contexto en que se desarrolla. (Flórez Romero, Arias Velandia, Castro Martínez y Rojas Benavides 2016, p. 43).

Lo anterior, aplicado a los nuevos colaboradores de la D.G.A.C. indica que cada nuevo colaborador construirá su conocimiento acerca del proceso de inducción y orientación dentro de este contexto estructurado e interactuando con otras personas (otros nuevos colaboradores) que

tienen también como objetivo integrarse a la organización, dicho conocimiento, perdurara a través del tiempo a menos que se dé un conflicto que vaya a interrumpir la relación laboral.

Como parte de la cognición situada, los elementos que estarán participando en el proceso de construcción del conocimiento serán: el nuevo colaborador como sujeto que construye dicho conocimiento, los instrumentos utilizados durante la inducción y orientación institucional (apoyo didáctico), la información que le permitirá construir el conocimiento (toda la información brindada por los instructores de la inducción y orientación), la comunidad conformada por los colaboradores de la D.G.A.C., el conjunto de normas de comportamiento dictadas por esta institución, y un conjunto de reglas que establecerá la división de tareas según el departamento al que fue designado el nuevo colaborador.

2.4 Programas de inducción y orientación

Para Chiavenato (2017), los programas de inducción

son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etcétera. (Chiavenato, 2017, p. 167).

Por su parte, los programas de orientación, “son acciones que tienen el objetivo de familiarizar al nuevo empleado con sus funciones, con la organización y sus políticas, y con los otros empleados”. (Werther et al., 2014, p. 54).

Como se mencionó anteriormente los programas de inducción son responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, ya que, en el mismo se abarca información de interés general para todos los empleados. Si en el programa de inducción se abarcan también temas de interés específico para determinado puesto o departamento, entonces dicho programa será

también un programa de orientación y la responsabilidad de este será compartido con la jefatura directa del empleado.

Por medio de los procesos de inducción y orientación “se puede lograr que el nuevo empleado tenga un sentido de pertenencia hacia la empresa, con esto se logra una mayor disposición por parte del trabajador a lograr los objetivos que la empresa ha trazado”. (Barragán, Guerra, Ortiz y Sandoval, 2018, p. 212).

El proceso de inducción es parte fundamental para llegar a las expectativas del empleado, ya que en este periodo es donde el mismo puede llegar a motivarse para realizar sus tareas eficazmente o, por el contrario, desmotivarse, con el riesgo de querer salir de la empresa. (Barragán, Guerra, Ortiz y Sandoval, 2018, p. 212).

Según lo anteriormente citado, es indispensable que los nuevos colaboradores de la D.G.A.C. por medio del proceso de inducción y orientación institucional sientan que pertenecen a dicha institución y se motive para lograr de manera eficaz y eficiente el desempeño de sus tareas. Con dicha inducción y orientación institucional se busca disminuir la tasa de rotación de personal y la incertidumbre del empleado de nuevo ingreso.

Para Werther (2014), los programas de inducción “ejercen escasos efectos mensurables después de los primeros 12 meses”. (Werther et al., 2014, p. 166).

El hecho de que un nuevo colaborador reciba un proceso de inducción y orientación después de 12 meses de haber ingresado a la compañía carecería de sentido, debido a que el propósito de la inducción y orientación es familiarizar al nuevo colaborador para integrarlo a la empresa.

A continuación, se especificarán cinco componentes fundamentales que todo proceso de inducción y orientación institucional debe de tener y que permitirían realizar el diagnóstico acerca de dicho proceso:

1. Objetivos de la Inducción Institucional.

2. Método de capacitación usado en la Inducción Institucional.
3. Contenido temático abarcado durante la Inducción Institucional.
4. Ambiente físico y ayudas visuales, auditivas, o experiencias sensoriales.
5. Evaluación de conocimientos.

2.4.1 Componentes de la Inducción y Orientación

1. Objetivos de la Inducción y Orientación Institucional.

Los objetivos que deberán ser planteados para el proceso de inducción y orientación institucional de la D.G.A.C, deberán girar en torno a la conducta que se espera tengan los nuevos colaboradores durante su permanencia en la organización.

2. Método de capacitación usado en la Inducción y Orientación Institucional.

En este apartado, será necesario conocer si los instructores utilizan algún método de capacitación en específico y si este ha sido estandarizado, es decir, si los instructores utilizan un mismo método, lo cual es un requisito para cumplir con la Norma ISO 9001: 2015.

Otro factor que deberá de ser tomado en consideración es el factor tiempo. Se deberá indagar la opinión de los nuevos colaboradores con respecto al tiempo estipulado para realizar la inducción institucional.

3. Contenido temático abarcado durante la Inducción y Orientación Institucional.

Como parte de la estandarización de procesos requerido en la Norma ISO 9001: 2015, el contenido abarcado en las inducciones y orientaciones institucionales deberá siempre ser el mismo, independientemente de que sea otro instructor el que brinde el proceso, es por ello por lo que para fines del presente trabajo es de vital importancia recopilar en los temas abarcados durante dicho proceso.

4. Ambiente físico y ayudas visuales, auditivas, o experiencias sensoriales.

4.1 Ambiente Físico

1. Instalaciones

- a) Acceso: que cuente con acceso universal, que la ubicación permita a los participantes llegar fácilmente, que cuente con accesos que no interrumpan la inducción.
- b) Disposición de los espacios: será necesario evaluar la disposición de las mesas, sillas, etc. del lugar en donde se realizará la inducción y orientación institucional.
- c) Acústica: Se necesitará verificar si el lugar en donde se realizará la inducción y orientación institucional cuenta con buena acústica.
- d) Iluminación: Se necesitará verificar si el lugar en donde se realizará la inducción y orientación institucional cuenta con buena iluminación.
- e) Ventilación: Se necesitará verificar si el lugar cuenta con ventilación natural y si no cuenta con ella, se debe verificar si los sistemas de ventilación funcionan de manera correcta.
- f) Higiene: Se necesitará verificar si el lugar cuenta con buenas condiciones de limpieza y si tiene exceso de humedad.
- g) Comodidad: Se necesitará verificar si el lugar en donde se realizará la inducción y orientación institucional es cómodo.
- h) Seguridad: Se necesitará verificar si el lugar cuenta con rutas de evacuación, instrucciones en caso de incendio y sismo, equipo contra incendios.

2. Mobiliario y equipo:

- a) Mesas y sillas: Se necesitará verificar si el lugar cuenta con sillas y mesas en buen estado.
- b) Disposición: que tenga acceso audiovisual, al instructor y entre los participantes.

3. Servicios y suministros:

- a) Área para comidas y refrigerios: Se necesitará verificar si el lugar cuenta con un área destinada para consumir refrigerios.
- b) Sanitarios: Se necesitará verificar si el lugar en donde se realizará la inducción y orientación institucional cuenta con sanitarios cerca y si los mismos cuentan con los implementos necesarios para el aseo de los participantes como los son: jabón, toallas de papel o secador de manos.
- c) Suministros básicos: Se necesitará verificar si el lugar en donde se realizará la inducción y orientación institucional cuenta con dispensadores de agua y si se brindan insumos como: lápices, lapiceros, papel, etc.

4.2 Apoyos didácticos

En este apartado será fundamental evaluar si el apoyo audiovisual utilizado por los instructores se puede observar con claridad y si los instructores hacen un uso adecuado del mismo.

5. Evaluación de conocimientos.

Será necesario evaluar a los nuevos colaboradores de la D.G.A.C., ya que constituye una forma de retroalimentación acerca de los puntos débiles del proceso de inducción y orientación institucional, además validar la eficacia de dicho proceso.

2.4.2 Socialización Organizacional

Se entenderá la socialización como “el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización”. (Werther et al., 2014, p. 167).

Para Chiavenato (2017), la socialización es “como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura, contexto y sistema, para que se comporten de manera adecuada a las expectativas de la organización”. (Chiavenato, 2017, p. 166).

De acuerdo con Calderón Hernández, Serna Gómez, Álvarez Giraldo, y Naranjo Herrera (2019), “Se reconocen dos grandes enfoques para comprender las teorías de la socialización

organizacional: el enfoque centrado en las prácticas o tácticas de socialización y el enfoque de contenido”. (Calderón Hernández, Serna Gómez, Álvarez Giraldo, y Naranjo Herrera, 2019, p. 8).

El enfoque de las tácticas organizacionales gira alrededor de las actividades que realiza la empresa para que la socialización de los nuevos colaboradores sea exitosa, mientras que el enfoque de contenido se centra en cómo perciben los nuevos colaboradores la socialización brindada por la organización.

En el presente trabajo, se pretende hacer uso tanto del enfoque de las tácticas organizacionales, como el enfoque de la información y los contenidos, puesto que se realizará un diagnóstico del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C. y además se encuestará a los hombres y mujeres que, como nuevos colaboradores de la D.G.A.C. participarán en dicha inducción, la cual será realizada los días 18,19 y 20 de setiembre del 2019, para conocer su percepción acerca de dicho proceso.

2.5 Capacitación

La capacitación “es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función”. (Chiavenato, 2017, p. 330).

Para Werther, Davis, y Guzmán (2014), la capacitación es,

el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal auxiliar a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el *desarrollo* de la persona para cumplir futuras responsabilidades. (Werther et al., 2014, p. 182).

Los principios pedagógicos de las técnicas de capacitación, “constituyen las guías de los procesos con base en los cuales las personas aprenden de manera más eficaz”. (Werther et al., 2014, p. 188).

Para Werther, Davis, y Guzmán (2014), estos principios son:

- Principios de participación: El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa en el proceso de adquisición de conocimientos.
- Principios de repetición: Aunque no se le considere muy entretenida, la repetición deja trazos más o menos permanentes en la memoria.
- Relevancia: El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se estudia tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.
- Transferencia: Mientras mayor sea la concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, mayor será la velocidad del proceso de dominarlo y aprender las tareas que implica.

El objetivo principal del proceso de inducción y orientación es lograr que el nuevo colaborador se comporte de manera adecuada, es decir que, si tiene hábitos que no están alineados con los de la organización, logre dejarlos de lado y haya un cambio de conducta. El cambio de conducta se dará principalmente por la motivación de preservar el trabajo que recién ha adquirido.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”. (Hernández et al., 2014, p. 4).

“Los enfoques de una investigación “constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos”. (Hernández et al., 2014, p. 2).

Según Hernández et al. (2014), el enfoque cualitativo tiene las siguientes características:

1. El investigador o investigadora plantea un problema, pero no sigue un proceso definido claramente.
2. Se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.
3. No se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.
4. Los métodos de recolección de datos consisten en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas. Sherman y Webb (1988), citado por Hernández et al. (2014).
5. El enfoque cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.

6. El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente.
7. La aproximación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación de la realidad. Corbetta (2003), citado por Hernández et al. (2014).
8. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).
9. Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias “realidades”, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce en la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de datos.
10. Por lo anterior, el investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos.
11. Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso, regularmente no pretenden que sus estudios lleguen a repetirse.
12. El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e

interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen).

Según lo anterior, el enfoque del presente trabajo es de un enfoque cualitativo, ya que pretende realizar un diagnóstico del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., durante el III cuatrimestre del 2019, tomando en cuenta los puntos de vista y perspectivas de los nuevos colaboradores de la D.G.A.C., con el objetivo de conocer su sentir acerca de dicho proceso.

Además, para sustentar el presente trabajo de investigación se incluirá la encuesta realizada a cinco instructores que participaron en la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C., con el fin de obtener su percepción acerca de dicho proceso.

También se ha entrevistado a una profesional de Recursos Humanos del COSEVI (Consejo de Seguridad Vial) acerca de cómo se realiza el proceso de inducción en dicha institución, con el fin de establecer una evaluación comparativa entre los procesos de inducción de dos entidades gubernamentales. Es importante establecer, que el COSEVI, es una entidad gubernamental que al igual que la D.G.A.C., es una dependencia adscrita al M.O.P.T. (Ministerio de Obras Públicas y Transportes).

Método de la Investigación

El diseño es el “plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema”. Wentz, (2014); McLaren, (2014); Creswell, (2013a), Hernández-Sampieri et al., (2013) y Kalaiian, (2008), citados por Hernández et al. (2014).

En el enfoque cualitativo, “el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación”. (Hernández et al., 2014, p. 470).

El diseño fenomenológico “busca entender las experiencias de personas sobre un fenómeno o múltiples perspectivas de éste” (Hernández et al., 2014, p. 471). Además, las preguntas de investigación giran en torno a “la esencia de las experiencias: lo que varias personas experimentan en común respecto a un fenómeno o proceso”. (Hernández et al., 2014, p. 471).

“La fenomenología empírica se enfoca menos en la interpretación del investigador y más en describir las experiencias de los participantes”. (Hernández et al., 2014, p. 494).

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo de diseño fenomenológico empírico, debido a que el problema de investigación busca a través de la aplicación de encuestas saber cuál es la percepción que los nuevos colaboradores tienen acerca de la inducción y orientación institucional.

También, a través de encuestas, se pretende conocer la percepción de algunos de los instructores acerca de la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C.

Además, se realizará una entrevista a una profesional de Recursos Humanos del COSEVI, a manera de evaluación comparativa entre los procesos de inducción de dos entidades gubernamentales que son dependencias adscritas al M.O.P.T. (Ministerio de Obras Públicas y Transportes).

La recolección de los datos “está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio”. (Hernández et al., 2014, p. 12).

Fuentes de Información

Para llevar a cabo una investigación científica de enfoque cuantitativo o cualitativo, como es el caso, es indispensable definir las fuentes, participantes o sujetos para llevar a cabo la recolección de los datos.

Según Hernández et al. (2014), es necesario definir “las unidades de muestreo, casos o elementos, que son a qué o a quiénes se va a medir”.

Una muestra no probabilística o dirigida, es un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación”. (Hernández et al., 2014, p. 176).

Las unidades de análisis para el presente trabajo son: hombres y mujeres que como nuevos(as) colaboradores (as) de la D.G.A.C. participan de la inducción institucional realizada los días 18,19 y 20 de setiembre del 2019.

Una muestra por conveniencia “está formada por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso”. (Hernández et al., 2014, p. 390).

Para sustentar el presente trabajo de investigación, se utilizará una muestra por conveniencia de los instructores de la D.G.A.C.

“Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Lepkowski (2008b), citado por Hernández et al. (2014).

La población de esta investigación es: todos los hombres y todas las mujeres que como nuevos (as) colaboradores (as) de la D.G.A.C. participan de la inducción institucional realizada los días 18,19 y 20 de setiembre del 2019.

Una muestra “en el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia”. (Hernández et al., 2014, p. 384).

La muestra de esta investigación es: hombres y mujeres que como nuevos(as) colaboradores (as) de la D.G.A.C. participan de la inducción institucional realizada los días 18,19 y 20 de setiembre del 2019. Aunada a la muestra por conveniencia de los instructores de la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C.

Según Hernández et al. (2014),

es necesario reflexionar sobre cuál es la estrategia de muestreo más pertinente para lograr los objetivos de investigación, tomando en cuenta criterios de rigor, estratégicos, éticos y pragmáticos, como se explicará a continuación. Por lo general son tres los factores que intervienen para “determinar” o sugerir el número de casos:

1. Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que tenemos).
2. El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará “saturación de categorías”).
3. La naturaleza del fenómeno en análisis (si los casos o unidades son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo).

La reformulación de la muestra es permitida en los estudios de enfoque cualitativo y consiste en que “la muestra planteada inicialmente puede ser distinta a la muestra final. Es posible agregar casos que no habíamos contemplado o excluir otros que sí teníamos en mente”. (Hernández et al., 2014, p. 386).

Se desconoce inicialmente cuantos son los nuevos colaboradores que han sido citados para asistir a la inducción, pero tomando en cuenta que, según las responsables de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos, la capacidad del Aula de Capacitación es para 20-22 personas, se espera poder obtener los datos requeridos de la población total de los nuevos colaboradores asistentes a la inducción institucional realizada los días 18, 19 y 20 de setiembre del 2019.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), las muestras seleccionadas, estarán orientadas a la investigación cualitativa y se seleccionará una muestra homogénea debido a que, en las muestras homogéneas “las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social”. (Hernández et al., 2014, p. 388).

Los criterios de inclusión para los nuevos colaboradores de la D.G.A.C. para realizar la encuesta de opinión son:

- Que se hagan presentes a los tres días de inducción institucional de la D.G.A.C

Los criterios de exclusión para los nuevos colaboradores de la D.G.A.C. para realizar la encuesta de opinión son:

- Que no se hayan presentado o se hayan abandonado por algún motivo la inducción institucional.

Variables o Unidades de Análisis

Matriz de codificación: Investigaciones con Enfoque Cualitativo

Matriz de codificación para nuevos colaboradores de la D.G.A.C					
Objetivo	Categoría de análisis	Subcategoría	Definición Conceptual	Instrumento	Ítem
Conocer la percepción que tienen los nuevos colaboradores acerca de la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C., durante el II cuatrimestre del 2019.	Conocimiento	Percepción	La percepción es la manera en la que cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana	Encuesta de opinión	¿Qué le pareció la inducción institucional en general? Excelente Muy Buena Buena Regular Mala
	Capacitación	Programas de inducción	Los programas de inducción son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización.		
Objetivo	Categoría de análisis	Subcategoría	Definición Conceptual	Instrumento	Ítem
Conocer la percepción que tienen los nuevos colaboradores acerca de la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C., durante el II cuatrimestre del 2019.	Conocimiento	Percepción	La percepción es la manera en la que cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana	Encuesta de opinión	¿Considera usted que los temas abarcados durante la inducción le han brindado la información básica para su ingreso a la D.G.A.C.?
	Socialización Organizacional y Orientación Organizacional	Componentes de la Socialización Organizacional y la Orientación Organizacional	La percepción es la manera en la que cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana		

Objetivo	Categoría de análisis	Subcategoría	Definición Conceptual	Instrumento	Ítem
Conocer la percepción que tienen los nuevos colaboradores acerca de la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C., durante el II cuatrimestre del 2019.	Conocimiento	Percepción	La percepción es la manera en la que cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana	Encuesta de opinión	Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa, por favor indique ¿cuál información considera usted que se debe de incluir en la inducción?
	Socialización Organizacional y Orientación Organizacional	Componentes de la Socialización Organizacional y la Orientación Organizacional	La percepción es la manera en la que cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana		

Objetivo	Categoría de análisis	Subcategoría	Definición Conceptual	Instrumento	Ítem
Conocer la percepción que tienen los nuevos colaboradores acerca de la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C., durante el II cuatrimestre del 2019.	Conocimiento	Percepción	La percepción es la manera en la que cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana	Encuesta de opinión	¿Cuáles fueron los tres temas que fueron abarcados durante la inducción que considera de mayor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C. y por qué?
	Socialización Organizacional y Orientación Organizacional	Componentes de la Socialización Organizacional y la Orientación Organizacional	Se entenderá la socialización y orientación como "el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización".		

Objetivo	Categoría de análisis	Subcategoría	Definición Conceptual	Instrumento	Ítem
Conocer la percepción que tienen los nuevos colaboradores acerca de la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C., durante el II cuatrimestre del 2019.	Conocimiento	Percepción	La percepción es la manera en la que cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias	Encuesta de opinión	¿Cuáles fueron los tres temas que fueron abarcados durante la inducción que considera de menor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C. y por qué?
	Socialización Organizacional y Orientación Organizacional	Componentes de la Socialización Organizacional y la Orientación Organizacional	Se entenderá la socialización y orientación como "el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización".		

Objetivo	Categoría de análisis	Subcategoría	Definición Conceptual	Instrumento	Ítem
Conocer la percepción que tienen los nuevos colaboradores acerca de la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C., durante el II cuatrimestre del 2019.	Capacitación	Programas de inducción	Los programas de inducción son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización.	Encuesta de opinión	¿Cuándo fue su ingreso a la D.G.A.C.? Hace menos de 3 meses Hace más de 3 meses, pero menos de 6 meses Hace más de 6 meses, pero menos de 9 meses Hace más de 9 meses, pero menos de 12 meses Mas de 12 meses

Objetivo	Categoría de análisis	Subcategoría	Definición Conceptual	Instrumento	Ítem
Conocer la percepción que tienen los nuevos colaboradores acerca de la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C., durante el II cuatrimestre del 2019.	Conocimiento	Percepción	La percepción es la manera en la que cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana	Encuesta de opinión	¿Considera usted que 3 días de inducción es el tiempo idóneo para realizarla?
	Capacitación	Programas de inducción	Los programas de inducción son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización.		
Objetivo	Categoría de análisis	Subcategoría	Definición Conceptual	Instrumento	Ítem
Conocer la percepción que tienen los nuevos colaboradores acerca de la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C., durante el II cuatrimestre del 2019.	Conocimiento	Percepción	La percepción es la manera en la que cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana	Encuesta de opinión	Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa, por favor indique ¿cuál considera usted que debería de ser el tiempo idóneo para realizarla y por qué? Menos de 1 día 1 día 2 días Más de 3 días
	Capacitación	Programas de inducción	Los programas de inducción son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización.		

Objetivo	Categoría de análisis	Subcategoría	Definición Conceptual	Instrumento	Ítem
Conocer la percepción que tienen los nuevos colaboradores acerca de la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C., durante el II cuatrimestre del 2019.	Conocimiento	Percepción	La percepción es la manera en la que cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana	Encuesta de opinión	Evalúe las condiciones físicas de la sala o aula de reuniones con un número del 1 al 5, en donde: 1. Malo, 2. Regular, 3. Bueno, 4. Muy Buen, 5. Excelente. Condiciones físicas: a. Acústica b. Iluminación c. Ventilación d. Comodidad e. Seguridad f. Estado de las sillas y mesas g. Disposición de las sillas, mesas y mobiliario h. Limpieza
	Capacitación	Programas de inducción	Los programas de inducción son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización.		
Objetivo	Categoría de análisis	Subcategoría	Definición Conceptual	Instrumento	Ítem
Conocer la percepción que tienen los nuevos colaboradores acerca de la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C., durante el II cuatrimestre del 2019.	Conocimiento	Percepción	La percepción es la manera en la que cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana	Encuesta de opinión	Evalúe la presentación realizada por cada uno de los expositores de la inducción institucional. Excelente Muy Buena Buena Regular Mala
	Capacitación	Programas de inducción	Los programas de inducción son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización.		

Elaboración propia.

Instrumentos

Un instrumento es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”. (Hernández et al., 2014, p. 199).

La investigación por encuestas es una de las opciones más socorridas en las diferentes ciencias sociales, ambientales y de la salud, aunque también la utilizan otras disciplinas más exactas, debido a su flexibilidad y a que puede responder a una amplia gama de preguntas de estudio, desde el “qué” y “quién”, hasta el “cómo” y “por qué”. (Hernández et al., 2014, p. 1).

Se considera a la encuesta “como un diseño que provee un plan para efectuar una descripción numérica de tendencias, actitudes u opiniones de una población mediante el estudio de una muestra de ella”. Creswell (2013) citado por citado por Hernández et al. (2014).

En la literatura clásica sobre metodología de la investigación, la encuesta se considera como una técnica cuantitativa para recabar, mediante preguntas, datos de un grupo seleccionado de personas; sin embargo, más recientemente algunos autores consideran que también a través de ella pueden recolectarse datos cualitativos o mixtos. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 1).

El instrumento para utilizar en el presente trabajo será la encuesta de alcance descriptivo ya que con ella se pretende elaborar un perfil del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C. Dicha encuesta estará constituida por preguntas abiertas y cerradas que permitirán obtener la información pertinente de los nuevos colaboradores.

Para ello se identificará como usuarios de la encuesta a la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos de la D.G.A.C. Por medio de la encuesta se pretende recopilar la opinión de los nuevos colaboradores que asistieron a la Inducción Institucional que fue realizada los días 18,19 y 20 de setiembre del 2019, con el fin de realizar un diagnóstico acerca de dicho proceso.

Los tópicos que se van a medir son los concernientes a: Programas de inducción y Orientación, Socialización Organizacional, Capacitación, Objetivos de la Inducción Institucional, Método de capacitación usado en la Inducción Institucional, Contenido temático abarcado durante la Inducción Institucional, Ambiente físico y ayudas visuales, auditivas, o experiencias sensoriales y Evaluación de conocimientos y/o habilidades. Los entrevistados serán los nuevos (as) colaboradores(as), en el proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C.

Además, se aplicará una encuesta a algunos de los instructores que participaron en el proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C. Dicha encuesta estará constituida por preguntas abiertas y cerradas que permitirán obtener la información pertinente de dichos instructores.

Los recursos necesarios para aplicar ambas encuestas serán:

- Computadora
- Correo electrónico
- Conexión a Internet
- Hojas
- Lapiceros

Es importante mencionar que se han generado dichos instrumentos y que no se ha adaptado ni utilizado un instrumento anterior.

Otro instrumento utilizado en el presente trabajo de investigación es la entrevista personal no estructurada o abierta. Dicho instrumento será utilizado para obtener información de la profesional en Recursos Humanos del COSEVI.

“Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla”. (Hernández et al., 2014, p. 403).

Procedimiento de Análisis de Datos

Para el enfoque cualitativo, la recolección de datos busca “obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad”. (Hernández et al., 2014, p. 396).

La recolección de datos es el “acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. (Hernández et al., 2014, p. 397).

En este trabajo, para recolectar los datos de la encuesta de opinión que será aplicada a los nuevos colaboradores de la D.G.A.C. se realizarán in situ. La encuesta aplicada a los instructores de la inducción y orientación institucional se hará por correo electrónico, mientras que la entrevista a la profesional de Recursos Humanos se hará en un lugar a conveniencia que cuente con los requisitos mínimos para poder desarrollarla como lo son: un lugar discreto y silencioso.

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE DATOS

Para el cumplimiento del primer objetivo del presente trabajo de investigación, se realizó un análisis de la información recabada a partir de la aplicación del instrumento elaborado para tal fin. Es además necesario indicar que para la aplicación del instrumento se contó con la autorización de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

La encuesta fue realizada en el aula de capacitación de la D.G.A.C., al finalizar la inducción institucional y fue aplicada el día 20 de setiembre del 2019. Como se mencionó en el marco metodológico, dicha encuesta estará constituida por preguntas abiertas y cerradas que permitirán obtener la información pertinente de los nuevos colaboradores.

La cantidad de nuevos colaboradores citados para asistir a la inducción institucional era de veintidós, sin embargo, únicamente diecisiete asistieron a los tres días de inducción.

A continuación, se desarrollará el análisis de resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a los nuevos colaboradores:

Encuesta aplicada a los nuevos colaboradores de la D.G.A.C

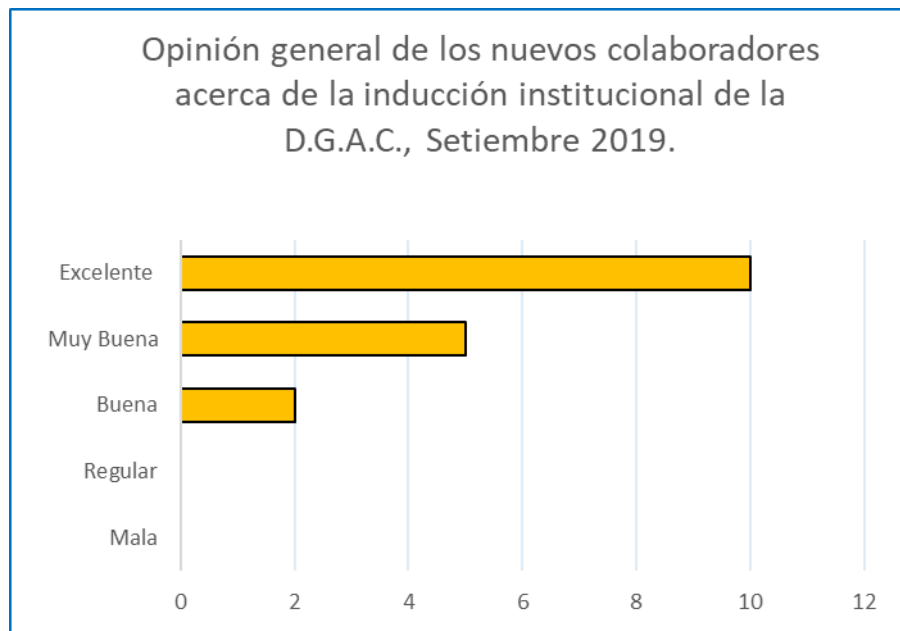
Tabla 1. Opinión general de los nuevos colaboradores acerca de la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.

Tabla 1.
Opinión general de los nuevos colaboradores acerca de la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.

Opinión	Nuevos colaboradores
Excelente	10
Muy Buena	5
Buena	2
Regular	0
Mala	0
Total	17

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 1. Opinión general de los nuevos colaboradores acerca de la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

De los diecisiete nuevos colaboradores encuestados, diez opinaron que la inducción institucional fue excelente, cinco nuevos colaboradores opinaron que fue muy buena y dos opinaron que fue buena.

La opinión expresada por los nuevos colaboradores está influenciada por diversos factores, ya que existe el caso de que, para algunos de ellos, el trabajo en la D.G.A.C. es su primer trabajo y por lo tanto, esta es la primera vez que reciben una inducción organizacional y no cuentan con una inducción previa con la cual comparar la que se realizó en la D.G.A.C.; también influye el hecho de que para algunos de los nuevos colaboradores, el trabajo en la D.G.A.C. no es su primer trabajo, pero si es la primera vez que reciben una inducción organizacional, ya que, son muchas las empresas que actualmente no realizan una inducción para los nuevos empleados.

La opinión de los nuevos colaboradores denota que la inducción institucional realizada en la D.G.A.C. cumplió con el objetivo que todos los procesos de inducción y orientación deben de tener, que es el de integrar a los nuevos colaboradores y hacer de conocimiento de estos, las actitudes, los valores y patrones de conducta que se espera de ellos.

Tabla 2. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de si los temas abarcados durante la inducción le han brindado la información básica para el ingreso a la D.G.A.C., Setiembre 2019.

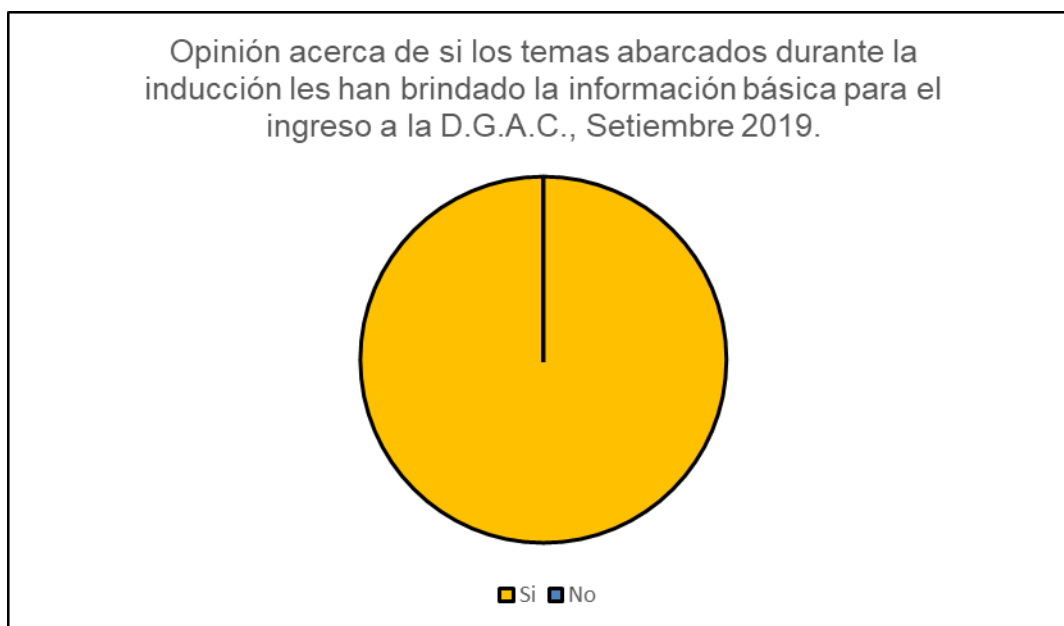
Tabla 2.

Opinión de los nuevos colaboradores acerca de si los temas abarcados durante la inducción le han brindado la información básica para el ingreso a la D.G.A.C., Setiembre 2019.

Opinión	Nuevos colaboradores
Si	17
No	0
Total	17

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 2. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de si los temas abarcados durante la inducción le han brindado la información básica para el ingreso a la D.G.A.C., Setiembre 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Al consultar a los nuevos colaboradores, si consideran que los temas abarcados durante la inducción institucional les brindo la información básica para su ingreso a la D.G.A.C., la totalidad de los colaboradores indicaron de manera afirmativa, lo que indica que, los nuevos colaboradores consideran que los temas abarcados en la inducción institucional abarcan los contenidos apropiados que facilitarán su familiarización con la organización y sus normas.

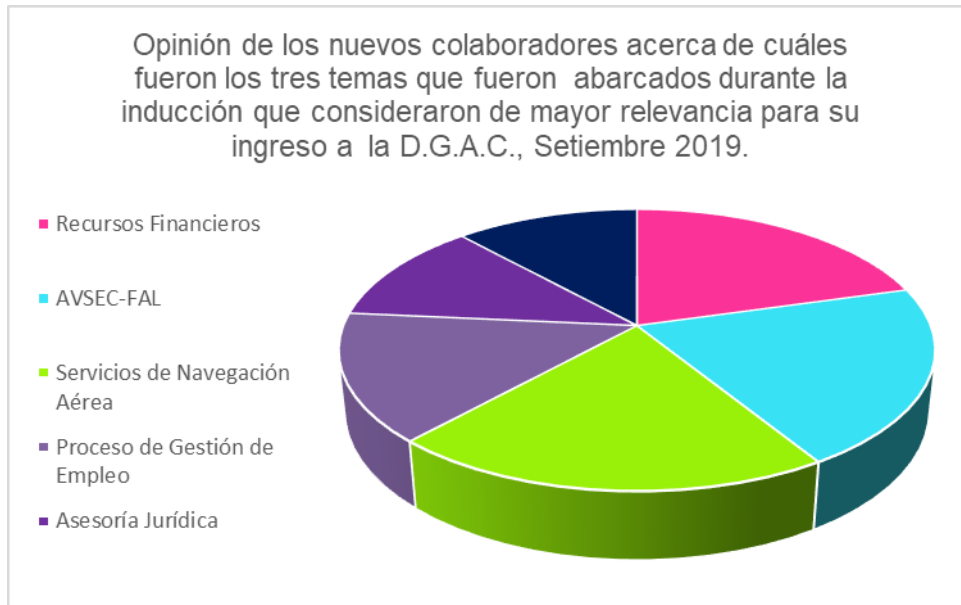
Tabla 3. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de cuáles fueron los tres temas que fueron abarcados durante la inducción que consideraron de mayor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C., Setiembre 2019.

Tabla 3.
Opinión de los nuevos colaboradores acerca de cuáles fueron los tres temas que fueron abarcados durante la inducción que consideraron de mayor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C., Setiembre 2019.

Temas	Resultados
Recursos Financieros	7
AVSEC-FAL	7
Servicios de Navegación Aérea	7
Proceso de Gestión de Empleo	5
Asesoría Jurídica	4
Infraestructura	4

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 3. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de cuáles fueron los tres temas que fueron abarcados durante la inducción que consideraron de mayor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C., Setiembre 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Al preguntarles cuales fueron los tres temas que fueron abarcados durante la inducción institucional que considera de mayor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C., se evidenció que existen tres temas que los nuevos colaboradores consideran relevantes en igual medida de importancia que son: Recursos Financieros, AVSEC-FAL y Servicios de Navegación Aérea, en Segundo lugar el Proceso de Gestión de Empleo y en tercer lugar los nuevos colaboradores consideran que Asesoría Jurídica e Infraestructura comparten igual relevancia.

Tomando en cuenta que los nuevos colaboradores serán asignados a diferentes unidades de la D.G.A.C., y que muchos de ellos tendrán que trasladarse fuera de la institución para desarrollar sus funciones, no es de extrañar que la presentación de Recursos Financieros tome relevancia, ya que en ella se detalló la normativa referente a los viáticos.

Con respecto a la presentación de la AVSEC-FAL, es considerado también de mayor relevancia debido a que en ella se abarca la importancia de la Seguridad de la Aviación, que es a lo que se dedica la D.G.A.C.

Por su parte, la presentación de los Servicios de Navegación Aérea brinda información que se puede considerar que debe de ser de conocimiento general para cada uno de los colaboradores de la institución, ya que dicha institución se dedica a la regulación de la industria aeronáutica en el país.

La presentación de Proceso de Gestión de Empleo ocupa el segundo lugar en relevancia debido a que permite al nuevo colaborador ubicarse dentro del Estatuto del Servicio Civil, ya que brinda datos acerca del proceso de contratación, los interinatos, plazas fijas, etc.

El tercer lugar en relevancia, lo comparten las presentaciones de Asesoría Jurídica e Infraestructura. La presentación de Asesoría Legal se centró en la ética laboral que se espera de los nuevos colaboradores. La presentación correspondiente a Infraestructura toma relevancia debido a que le permite al nuevo colaborador hacia donde pretende dirigirse la D.G.A.C., con respecto a la construcción y mejora de aeropuertos nacionales e internacionales de Costa Rica.

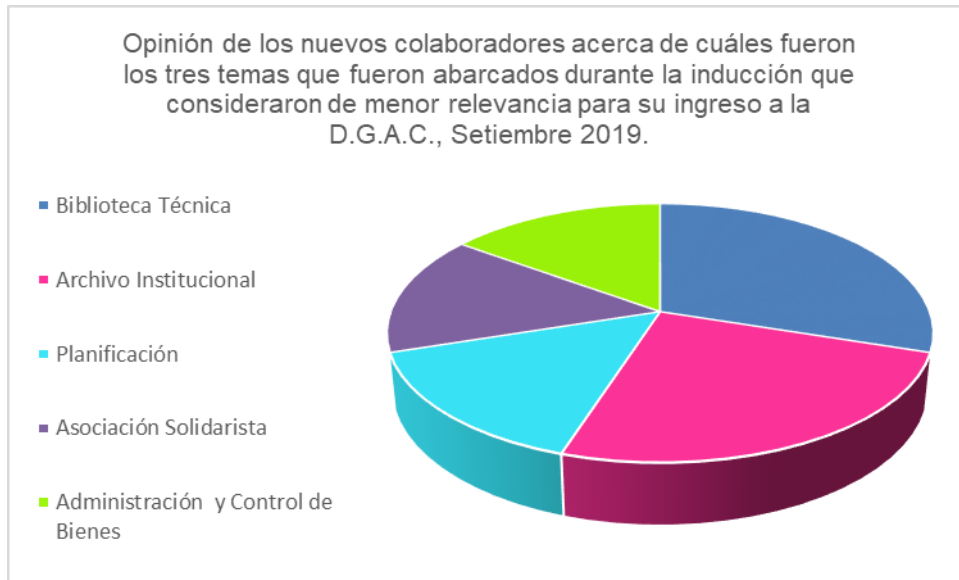
Tabla 4. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de cuáles fueron los tres temas que fueron abarcados durante la inducción que consideraron de menor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C., Setiembre 2019.

Tabla 4.
Opinión de los nuevos colaboradores acerca de cuáles fueron los tres temas que fueron abarcados durante la inducción que consideraron de menor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C., Setiembre 2019.

Temas	Resultados
Biblioteca Técnica	6
Archivo Institucional	5
Planificación	3
Asociación Solidarista	3
Administración y Control de Bienes	3

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 4. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de cuáles fueron los tres temas que fueron abarcados durante la inducción que consideraron de menor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C., Setiembre 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

En cuanto a los tres temas que resultan de menor relevancia para los nuevos colaboradores, los mismos opinaron que: la Biblioteca Técnica ocupó el primer lugar de los temas menos relevantes, el segundo lugar fue ocupado por la presentación del Archivo Institucional, mientras que Planificación, Asociación Solidarista y Administración de Control de Bienes compartieron el tercer lugar.

Es fundamental indicar en este apartado que la mayoría de los nuevos colaboradores indicaron que todas las presentaciones realizadas durante la inducción abarcaron temas importantes.

Los pocos colaboradores que especificaron su respuesta indicaron que algunas de estas presentaciones no están íntimamente relacionadas con los cargos que van a desempeñar, que contienen mucha información teórica y que podrían realizarse las presentaciones de una manera más interactiva.

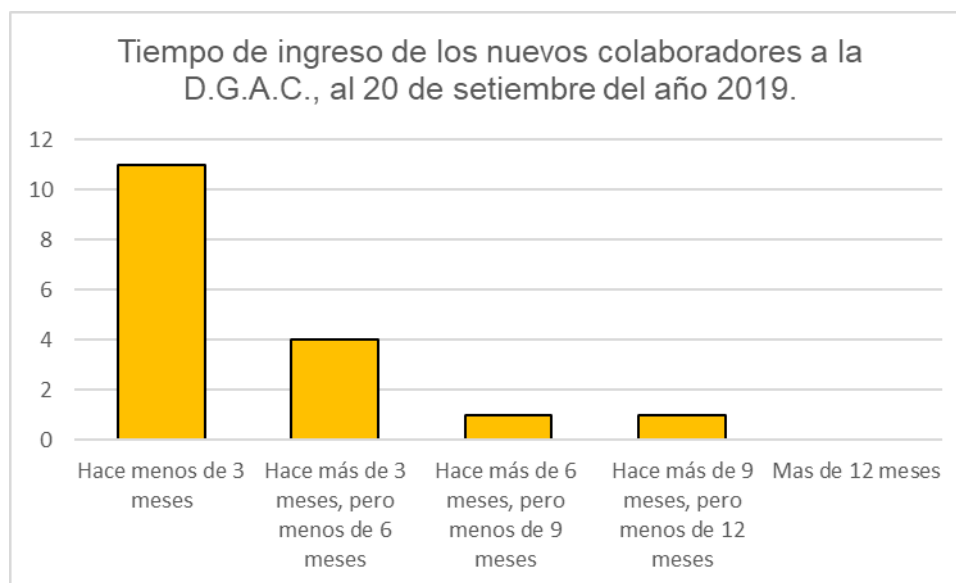
Tabla 5. Tiempo de ingreso de los nuevos colaboradores a la D.G.A.C., al 20 de setiembre del año 2019.

Tabla 5.
Tiempo de ingreso de los nuevos colaboradores a la D.G.A.C., al 20 de setiembre del año 2019.

Tiempo	Nuevos colaboradores
Hace menos de 3 meses	11
Hace más de 3 meses, pero menos de 6 meses	4
Hace más de 6 meses, pero menos de 9 meses	1
Hace más de 9 meses, pero menos de 12 meses	1
Mas de 12 meses	0

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 5. Tiempo de ingreso de los nuevos colaboradores a la D.G.A.C., al 20 de setiembre del año 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Cuando se les consultó a los nuevos colaboradores acerca del tiempo de ingreso a la D.G.A.C., once nuevos colaboradores recibieron la inducción institucional a menos de tres meses

de haber ingresado a laborar a la D.G.A.C., cuatro nuevos colaboradores ingresaron hace más de nueve meses, pero menos de doce meses, un nuevo colaborador había ingresado hace más de tres meses, pero menos de seis meses y un nuevo colaborador había ingresado hace más de seis meses, pero menos de nueve meses.

Lo anterior es de relevancia en la presente investigación porque es un hecho que los procesos de inducción “ejercen escasos efectos mensurables después de los primeros 12 meses”. (Werther et al., 2014, p. 166). Además, aumenta la posibilidad de que el empleado se desmotive y deje la empresa.

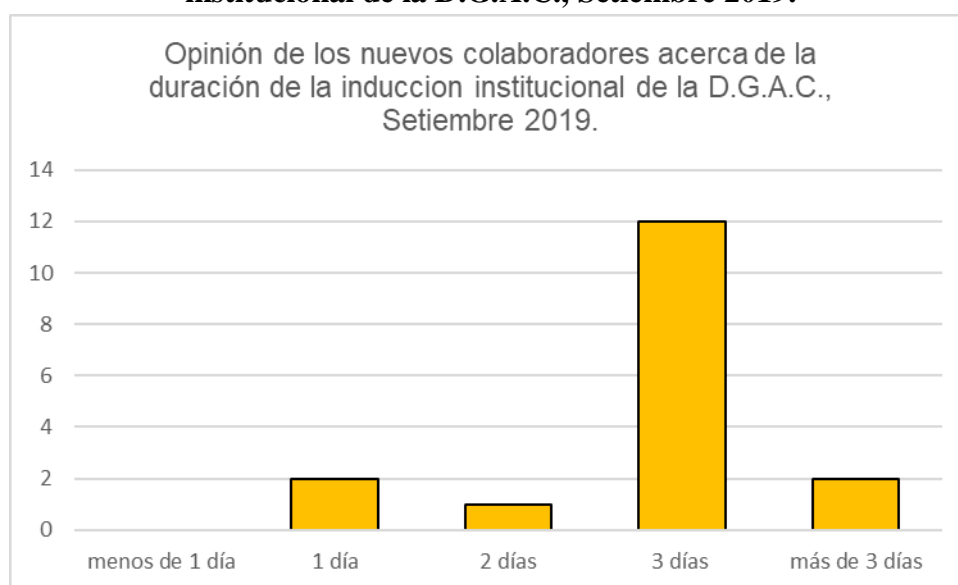
Tabla 6. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de la duración de la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.

Tabla 6.
Opinión de los nuevos colaboradores acerca de la duración de la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.

Duración	Opinión de los nuevos colaboradores
menos de 1 día	0
1 día	2
2 días	1
3 días	12
más de 3 días	2

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 6. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de la duración de la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Con respecto a la duración de la inducción institucional de la D.G.A.C, que tiene una duración de tres días, doce de los diecisiete nuevos colaboradores encuestados indicaron que la duración de tres días es el tiempo idóneo para realizarla, mientras que dos nuevos colaboradores contestaron que debería de realizarse en un día, un nuevo colaborador, contestó que debería de realizarse en dos días y dos nuevos colaboradores contestaron que debería de realizarse en un plazo mayor a tres días.

Los programas de inducción y orientación tienen una duración de entre uno y cinco días, dependiendo del grado de socialización que se quiera lograr, por lo que la mayoría de los colaboradores concuerdan que con tres días de inducción se logra un buen grado de socialización de los nuevos colaboradores.

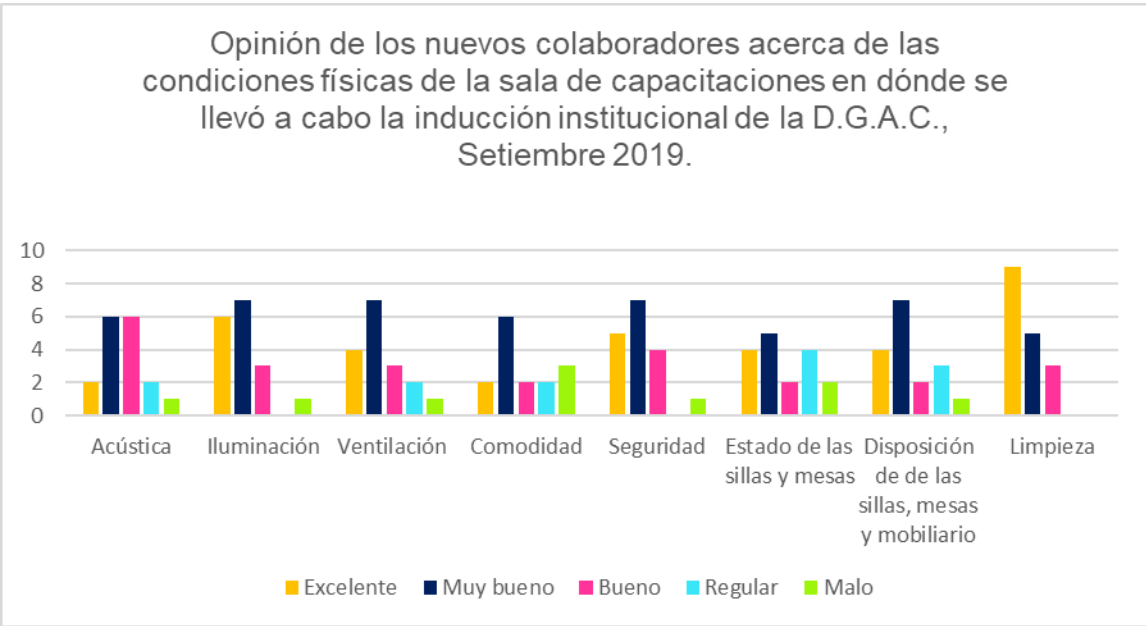
Tabla 7. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de las condiciones físicas de la sala de capacitaciones en dónde se llevó a cabo la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.

Tabla 7.
Opinión de los nuevos colaboradores acerca de las condiciones físicas de la sala de capacitaciones en dónde se llevó a cabo la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.

Condiciones físicas	Opinión de los nuevos colaboradores				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Acústica	2	6	6	2	1
Iluminación	6	7	3	0	1
Ventilación	4	7	3	2	1
Comodidad	2	6	2	2	3
Seguridad	5	7	4	0	1
Estado de las sillas y mesas	4	5	2	4	2
Disposición de de las sillas, mesas y mobiliario	4	7	2	3	1
Limpieza	9	5	3	0	0

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 7. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de las condiciones físicas de la sala de capacitaciones en dónde se llevó a cabo la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Con respecto a las condiciones físicas del aula de capacitaciones, lugar en el cual se desarrolló la inducción institucional, los nuevos colaboradores opinan que la acústica del lugar es entre muy buena y buena, lo que denota que la mayoría de ellos pudo escuchar con claridad a cada uno de los instructores durante las presentaciones.

La iluminación de la sala de capacitaciones fue evaluada mayoritariamente entre excelente y muy buena lo que quiere decir que dicha sala cuenta con la adecuada iluminación.

La ventilación de la sala en cuestión fue evaluada por la mayoría de los nuevos colaboradores como muy buena.

Cuando de comodidad se trata, las opiniones de los nuevos colaboradores indican una evaluación mayoritariamente muy buena, sin embargo, es importante destacar que en este apartado se evidencia un aumento en las opiniones que indican que la comodidad de la sala era mala.

La seguridad de la sala de capacitaciones fue valorada por la mayoría de los nuevos colaboradores como muy buena.

Cuando se les consultó a los nuevos colaboradores acerca del estado de las sillas y de las mesas, se evidencia una disminución en las evaluaciones que indican que el estado de estas es bueno y se da un aumento significativo en la opinión de que el estado es regular.

La evaluación obtenida en la disposición de sillas y mesas dentro de la sala de capacitaciones fue evaluada por la mayoría de los nuevos colaboradores entre muy bueno y excelente lo que indica que, aunque un mayor número de nuevos colaboradores consideró que el estado de dichos implementos era regular, la disposición de estos fue adecuada para que pudieran visualizar cada una de las presentaciones sin problemas.

La limpieza del espacio designado para desarrollar la capacitación fue evaluada por la mayoría de los nuevos colaboradores como excelente, muy bueno y bueno y no tuvo ninguna evaluación negativa.

Tabla 8. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de la presentación, realizada por cada uno de los expositores de la inducción institucional, Setiembre 2019.

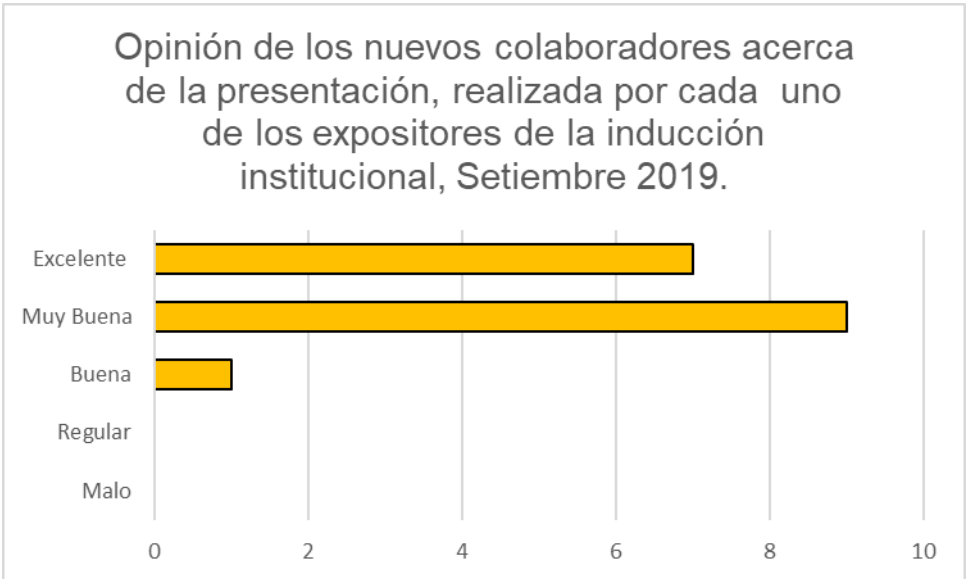
Tabla 8.

Opinión de los nuevos colaboradores acerca de la presentación, realizada por cada uno de los expositores de la inducción institucional, Setiembre 2019.

Opinión	Nuevos
Excelente	7
Muy Buena	9
Buena	1
Regular	0
Mala	0
Total	17

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 8. Opinión de los nuevos colaboradores acerca de la presentación, realizada por cada uno de los expositores de la inducción institucional, Setiembre 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Con respecto a la presentación de los expositores la mayoría de los nuevos colaboradores opinó mayoritariamente que fue muy buena, excelente y buena y no reveló ninguna opinión regular o mala.

Es importante mencionar que cada uno de los expositores utilizó un método tipo clase magistral en donde se transmitió la información o el conocimiento con apoyo audiovisual a los asistentes.

Encuesta aplicada a los instructores de la D.G.A.C

Para sustentar el presente trabajo de investigación, se realizó un análisis de la información recabada a partir de la aplicación del instrumento elaborado para recabar información de algunos de los instructores de la D.G.A.C.

Es además necesario indicar que para la aplicación del instrumento se contó con la autorización de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

La encuesta a los cinco instructores fue realizada por correo electrónico durante el mes de septiembre del 2019. Como se mencionó en el marco metodológico, dicha encuesta estará constituida por preguntas abiertas y cerradas que permitirán obtener la información pertinente de los instructores.

A continuación, se desarrollará el análisis de resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a los instructores:

Tabla 9. Opinión de los instructores acerca de si han sido capacitados para desempeñar su rol en la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.

Tabla N°9
Opinión de los instructores acerca de si han sido capacitados para desempeñar su rol en la inducción institucional al (a la) nuevo(a) empleado(a), Setiembre 2019.

Opinión	Instructores
Si	1
No	4
Total	5

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 9. Opinión de los instructores acerca de si han sido capacitados para desempeñar su rol en la inducción institucional de la D.G.A.C., Setiembre 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

De los cinco instructores encuestados, solo uno de ellos afirmó haber recibido capacitación para desempeñar su rol como instructor durante la inducción y orientación institucional, lo que constituye un área de oportunidad importante para los responsables de dicho proceso, debido a que, dichos instructores son los encargados directos de impartir los temas pertinentes a los nuevos colaboradores.

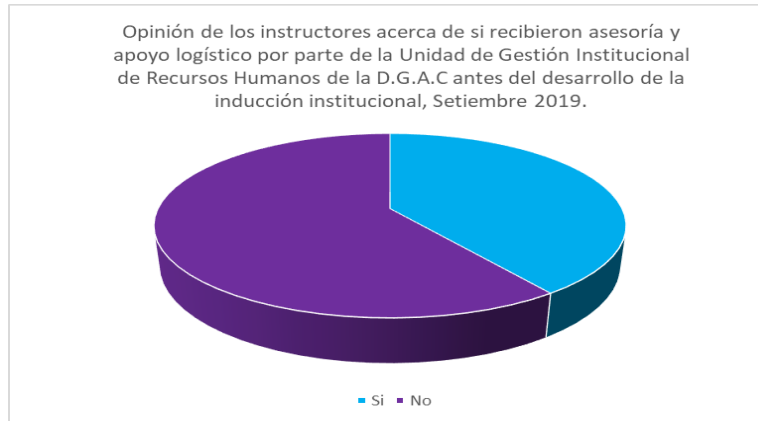
Tabla 10. Opinión de los instructores acerca de si recibieron asesoría y apoyo logístico por parte de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos de la D.G.A.C antes del desarrollo de la inducción institucional, Setiembre 2019.

Tabla N°10
Opinión de los instructores acerca de si recibieron apoyo logístico por parte de la Unidad de Gestion Institucional de Recursos Humanos de la D.G.A.C antes del desarrollo de la inducción institucional, Setiembre 2019.

Opinión	Instructores
Si	2
No	3
Total	5

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 10. Opinión de los instructores acerca de si recibieron asesoría y apoyo logístico por parte de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos de la D.G.A.C antes del desarrollo de la inducción institucional, Setiembre 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

De los cinco instructores encuestados, dos opinaron que habían recibido asesoría y apoyo logístico por parte de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos, mientras que tres de ellos afirmaron no haber recibido ninguna asesoría ni apoyo logístico. Lo anterior, constituye otra área de oportunidad para la Unidad arriba mencionada y para las responsables del proceso, ya que, antes de la realización de la inducción y orientación institucional debieron de asesorar a cada uno de los instructores acerca de dicho proceso y debieron consultarle a cada uno de los instructores si ocupaban de apoyo logístico para su presentación durante la inducción.

Tabla 11. Opinión de los instructores acerca de si consideran que dominan la totalidad de los temas que va a exponer durante la inducción institucional, Setiembre 2019.

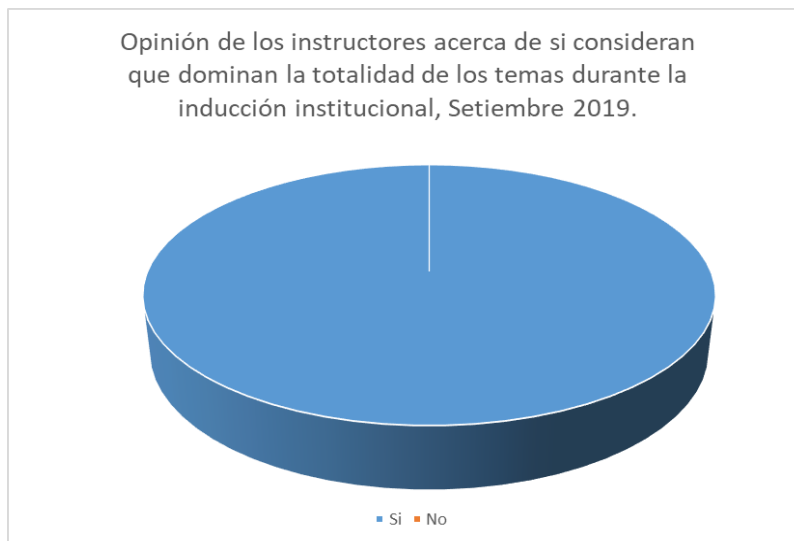
Tabla N°11

Opinión de los instructores acerca de si consideran que dominan la totalidad de los temas durante la inducción institucional, Setiembre 2019.

Opinión	Instructores
Si	5
No	0
Total	5

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 11. Opinión de los instructores acerca de si consideran que dominan la totalidad de los temas que va a exponer durante la inducción institucional, Setiembre 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Todos los instructores encuestados, indicaron dominar la totalidad de los temas abarcados durante la inducción y orientación institucional.

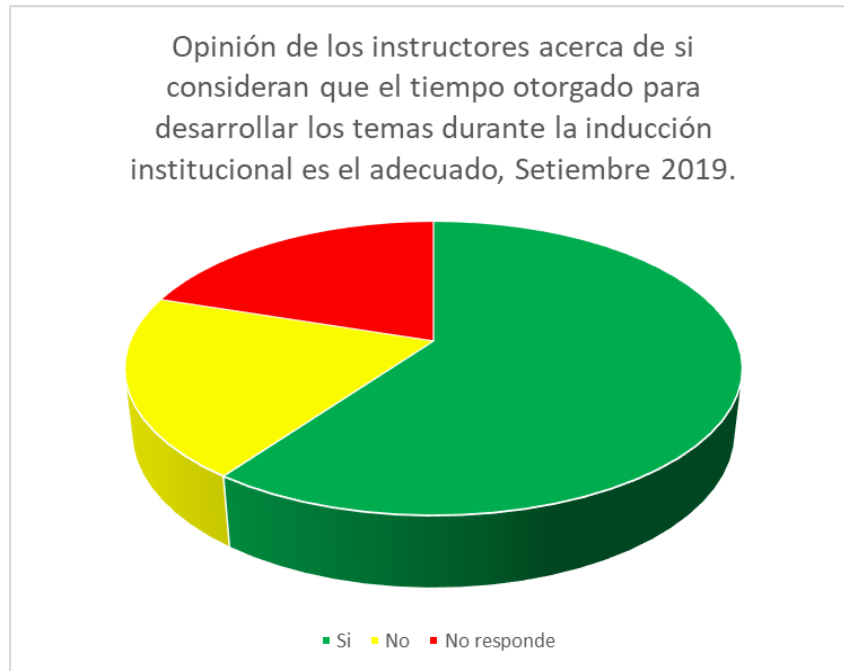
Tabla 12. Opinión de los instructores acerca de si consideran que el tiempo otorgado para desarrollar los temas durante la inducción institucional es el adecuado, Setiembre 2019.

Tabla N°12
Opinión de los instructores acerca de si consideran que el tiempo otorgado para desarrollar los temas durante la inducción institucional es el adecuado, Setiembre 2019.

Opinión	Instructores
Si	3
No	1
No responde	1
Total	5

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 12. Opinión de los instructores acerca de si consideran que el tiempo otorgado para desarrollar los temas durante la inducción institucional es el adecuado, Setiembre 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

De la totalidad de los instructores encuestados, tres de los instructores opinaron que el tiempo otorgado para desarrollar los temas es el indicado, mientras que uno respondió que no lo era. Otro de los instructores se negó a responder dicha consulta.

Si su opinión a la pregunta anterior es negativa, y en caso de considerar que necesitaría de más tiempo de inducción, ¿Puede por favor indicar cuánto tiempo más necesitaría y cuales temas incluiría o cuales de los temas que ya abarca, ampliaría?

El instructor de la inducción y orientación institucional que responde de manera negativa a la pregunta anterior, indica lo siguiente: “Desde mi punto de vista tal vez no es negativo por marcar opción no, sino que realmente se debe de adecuar y creo que acá intervienen los encargados de la inducción, de planificar o involucrarse con los temas a desarrollar por cada proceso para saber cuánto tiempo se pueda requerir para la presentación, y asignación de en la presentación del proceso, toma de decisiones”.

El instructor que no responde indica lo siguiente: “Formalmente aún no se me ha indicado cuanto tiempo tengo disponible para realizar dicha presentación”.

Lo anterior constituye otra área de oportunidad para las encargadas del proceso de inducción y orientación institucional.

Tabla 13. Opinión de los instructores acerca de si utilizan algún método de capacitación durante la inducción institucional, Setiembre 2019.

Tabla N°13
Opinión de los instructores acerca de si utilizan algún método de capacitación durante la inducción institucional, Setiembre 2019.

Opinión	Instructores
Si	4
No	1
Total	5

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 13. Opinión de los instructores acerca de si utilizan algún método de capacitación durante la inducción institucional, Setiembre 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Cada uno de los instructores indicó que utiliza una metodología distinta, lo anterior contradice lo estipulado en la Norma ISO 9001: 2015, que estipula que los procesos desarrollados deben de estandarizarse.

Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, por favor indique ¿cuál es el método que utiliza?

Los instructores de la inducción y orientación institucional indicaron que la metodología utilizada era:

1. Improvisar por mis competencias blandas.
2. Presencial, utilización de modelos informáticos, debates de asistentes.
3. Visual
4. Presentación magistral, explicación real y práctica de acceso al Sistema de Gestión de la Calidad Institucional que es nuestro tema de inducción.

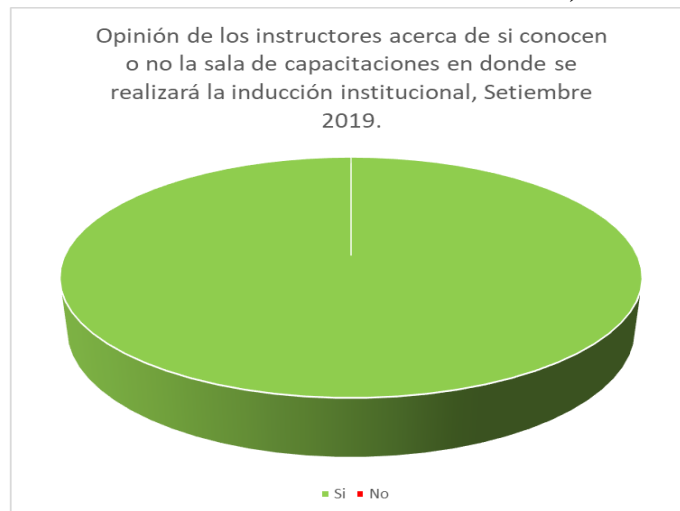
Tabla 14. Opinión de los instructores acerca de si conocen o no la sala o aula de capacitaciones en donde se realizará la inducción institucional, Setiembre 2019.

Tabla N°14
Opinión de los instructores acerca de si conocen o no la sala de capacitaciones en donde se realizará la inducción institucional, Setiembre 2019.

Opinión	Instructores
Si	5
No	0
Total	5

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 14. Opinión de los instructores acerca de si conocen o no la sala o aula de capacitaciones en donde se realizará la inducción institucional, Setiembre 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

La totalidad de los instructores indicó que conoce la sala de capacitaciones en donde se desarrollará la inducción y orientación institucional.

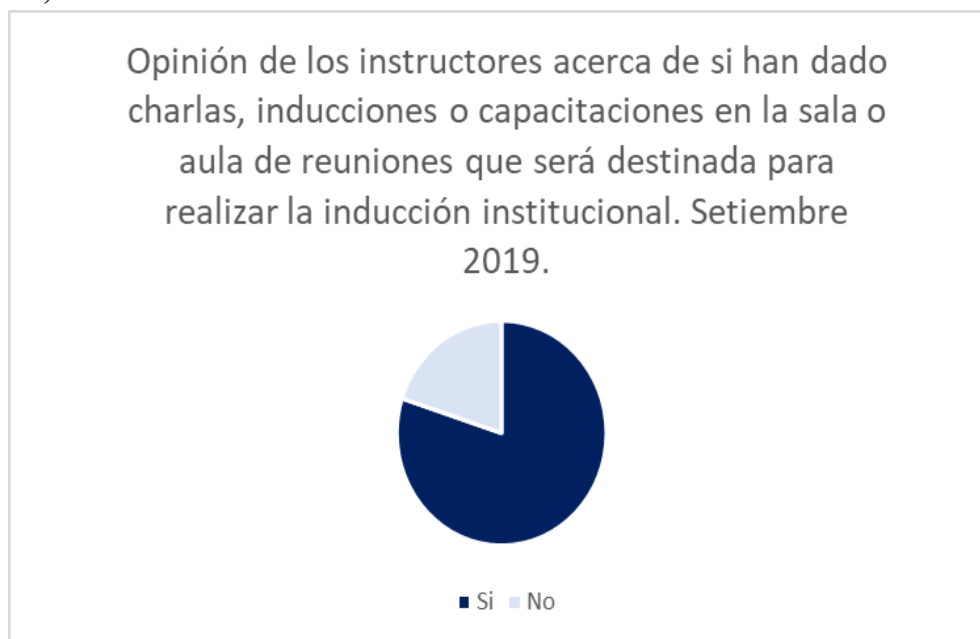
Tabla 15. Opinión de los instructores acerca de si han dado charlas, inducciones o capacitaciones en la sala de capacitaciones que será destinada para realizar la inducción institucional, Setiembre 2019.

Tabla N°14
Opinión de los instructores acerca de si utilizan conocen o no la sala de capacitaciones en donde se realizará la inducción institucional, Setiembre 2019.

Opinión	Instructores
Si	4
No	1
Total	5

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 15. Opinión de los instructores acerca de si han dado charlas, inducciones o capacitaciones en la sala de capacitaciones que será destinada para realizar la inducción institucional, Setiembre 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

De la totalidad de los instructores encuestados, solo uno indicó no haber dado nunca charlas, inducciones o capacitaciones en la sala de capacitaciones donde se desarrollará la inducción y orientación institucional.

Tabla 16. Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, evalúe las condiciones físicas de la sala o aula de reuniones con un número del 1 al 5, en donde: 1 Malo, 2 Regular, 3 Bueno, 4 Muy Bueno, 5 Excelente. Setiembre 2019.

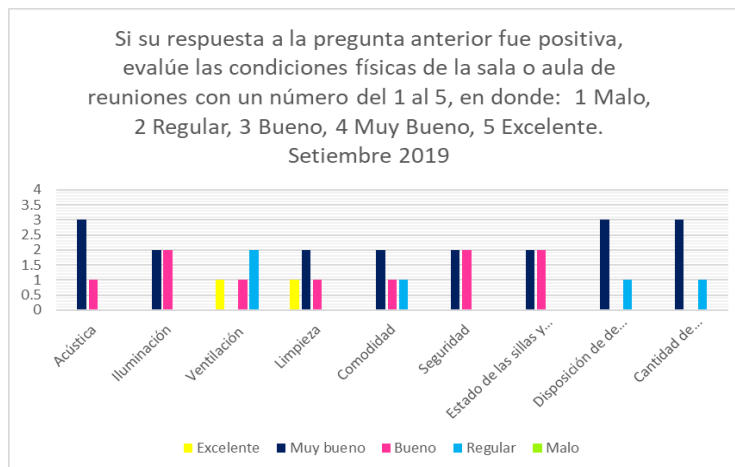
Tabla N°16

Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, evalúe las condiciones físicas de la sala o aula de reuniones con un número del 1 al 5, en donde: 1 Malo, 2 Regular, 3 Bueno, 4 Muy Bueno, 5 Excelente. Setiembre 2019.

Condiciones físicas	Opinión de los nuevos colaboradores				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Acústica	0	3	1	0	0
Iluminación	0	2	2	0	0
Ventilación	1	0	1	2	0
Limpieza	1	2	1	0	0
Comodidad	0	2	1	1	0
Seguridad	0	2	2	0	0
Estado de las sillas y mesas	0	2	2	0	0
Disposición de de las sillas, mesas y mobiliario	0	3	0	1	0
Cantidad de personas asistentes	0	3	0	1	0

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 16. Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, evalúe las condiciones físicas de la sala o aula de reuniones con un número del 1 al 5, en donde: 1 Malo, 2 Regular, 3 Bueno, 4 Muy Bueno, 5 Excelente. Setiembre 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Con respecto a las condiciones físicas del aula de capacitaciones, lugar en el cual se desarrolló la inducción institucional, los instructores opinan que la acústica del lugar es entre muy buena y buena, lo que denota que la mayoría de ellos considera que pudo exponer con claridad.

La iluminación de la sala de capacitaciones fue evaluada entre muy buena y buena lo que quiere decir que dicha sala cuenta con la adecuada iluminación.

La ventilación de la sala en cuestión fue evaluada por los instructores mayoritariamente como regular, lo que denota que la ventilación de la sala se debe de mejorar.

La limpieza del espacio designado para desarrollar la capacitación fue evaluada por la mayoría de los instructores como muy bueno.

Cuando de comodidad se trata, las opiniones de los instructores indican una evaluación mayoritariamente muy buena.

La seguridad de la sala de capacitaciones fue valorada por los instructores como muy buena y buena.

Cuando se les consultó a los instructores acerca del estado de las sillas y de las mesas, los mismos opinaron que estaba entre muy buena y buena.

La evaluación obtenida en la disposición de sillas y mesas dentro de la sala de capacitaciones fue evaluada por los instructores mayoritariamente como muy buena, sin embargo, es en este apartado en el cual se obtiene la primera calificación de regular.

En cuanto a la cantidad de personas o capacidad de la sala, se obtuvo una respuesta mayoritariamente muy buena.

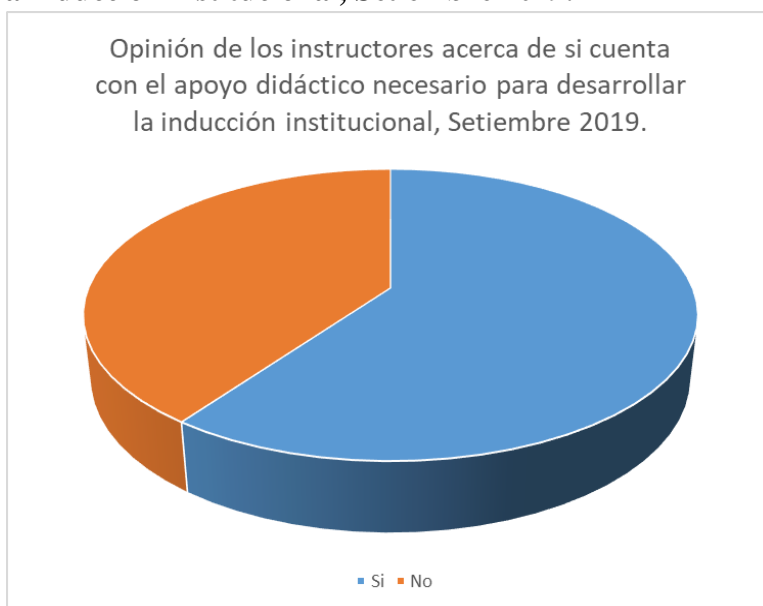
Tabla 17. Opinión de los instructores acerca de si cuenta con el apoyo didáctico necesario para desarrollar la inducción institucional, Setiembre 2019.

Tabla N°17
Opinión de los instructores acerca de si cuenta con el apoyo didáctico necesario para desarrollar la inducción institucional, Setiembre 2019.

Opinión	Instructores
Si	3
No	2
Total	5

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Figura 17. Opinión de los instructores acerca de si cuenta con el apoyo didáctico necesario para desarrollar la inducción institucional, Setiembre 2019.



Fuente: Cuestionario. Elaboración propia con fundamento en los resultados de la encuesta realizada en setiembre 2019.

Se les consultó a los instructores si cuentan con el apoyo didáctico necesario para desarrollar la inducción institucional, a lo que tres de ellos respondieron que, si contaban con dicho apoyo, mientras que dos de ellos indicaron que no.

Si su respuesta a la pregunta anterior fue negativa, por favor indique, ¿Cuál es el apoyo didáctico que haría falta para desarrollar su presentación durante la inducción institucional? Setiembre 2019.

El instructor que respondió que no contaba con apoyo didáctico indicó que hacía falta literatura de complemento.

Entrevista a profesional en Recursos Humanos del Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)

Con el fin de establecer una comparación general acerca de cómo se realiza el proceso de inducción y orientación en otra entidad gubernamental, se ha entrevistado a una profesional de Recursos Humanos del Consejo de Seguridad Vial (COSEVI), lo indicado por dicha profesional se presenta a continuación:

Mi nombre es Iliana Madriz Alvarado y desde hace 10 años me desempeño como Analista profesional en el departamento de recursos humanos del Consejo de Seguridad Vial, desarrollando análisis ocupacional, reclutamiento y selección de personal concursos internos y externos.

¿Para usted que es el proceso de inducción y orientación?

Es el proceso en el cual se hace la presentación al nuevo funcionario de la empresa. En este proceso se le dice: qué es la organización, a qué se dedica la organización, cuáles son los objetivos estratégicos, la misión y visión de la entidad, etc. Además, en este proceso se le brinda información atinente al puesto que va a desempeñar.

¿Cada cuánto tiempo se realiza el proceso de inducción y orientación en el COSEVI?

Por lo general se realiza cada 3 meses, tomando en cuenta la cantidad de nuevos funcionarios que han ingresado a la empresa. Es importante mencionar que se debe de coordinar muy bien, ya que se debe de coordinar que los nuevos funcionarios que desempeñarán sus funciones en las sedes

regionales del COSEVI, puedan asistir a la inducción, ya que ello requiere el pago de viáticos para que puedan trasladarse.

¿Cuáles son los departamentos responsables de la inducción y orientación en el COSEVI?

La responsabilidad de este proceso es compartida por el Departamento de Recursos humanos, las jefaturas directas y el Departamento de Control.

¿Cuál es la duración de la inducción y orientación institucional en el COSEVI y cómo es dicho proceso?

La inducción tiene una duración 2 días y tiene dos fases. La primera fase se enfoca en lo que son las políticas y la normativa de la institución, incluyendo además la estructura organizacional, los objetivos estratégicos, la misión, la visión etc. La segunda fase va más enfocada a lo atinente al puesto de trabajo, las marcas de ingreso (registro de los funcionarios, marca digital, marca facial), los accesos a los sistemas (usuarios y contraseñas). Además, durante la inducción, se da gran énfasis a lo que es la importancia de la Seguridad Vial y la reducción de muertes en carretera.

Durante el proceso se da una breve presentación de los directores del COSEVI, y de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos.

Como puede existir un plazo de tiempo entre el ingreso del empleado y la realización de la inducción, al nuevo funcionario se le dan breves pinceladas de los temas más importantes del Consejo. Actualmente, la inducción es presencial, sin embargo, a futuro se piensa contar aulas virtuales para complementar la inducción.

Fin de la entrevista.

De lo mencionado por la profesional en Recursos Humanos del COSEVI, Iliana Madriz se deduce que en el COSEVI también se realiza una inducción y orientación, ya que la inducción incluye información relacionada con el puesto de trabajo de los funcionarios.

La presentación de los funcionarios y principalmente de los directores de la institución constituye una fortaleza del proceso de COSEVI, que definitivamente se debe de implementar en la D.G.A.C.

La implementación a futuro de las aulas virtuales, permitira brindar un mejor proceso de inducción, principalmente a la hora de subsanar el tiempo existente entre el ingreso de los nuevos funcionarios y la realización de la inducción y orientación presencial de COSEVI.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Conclusiones obtenidas como resultado de la encuesta aplicada a los nuevos colaboradores

El propósito del presente trabajo estudio cualitativo de diseño fenomenológico, ha sido realizar un diagnóstico del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., durante el III cuatrimestre del 2019. Dicho diagnostico se realizó a partir de la percepción de los nuevos colaboradores acerca de la de la inducción institucional realizada los días 18,19 y 20 de setiembre del año en curso.

Luego de haber elaborado el análisis teórico y el trabajo de campo, relacionado con el primer objetivo específico, que es conocer la percepción que tienen los nuevos colaboradores acerca de la inducción y orientación institucional de la D.G.A.C., durante el III cuatrimestre del 2019, se concluye lo siguiente:

- La opinión general de los nuevos colaboradores acerca de la inducción institucional de la D.G.A.C. realizada los días 18,19 y 20 de setiembre del 2019, se encuentra entre excelente, muy buena y buena, por lo que se demostró a partir de la opinión de los nuevos colaboradores, que en la inducción institucional se cumplió con el objetivo que toda inducción laboral tiene, que es la socialización y orientación de cada nuevo colaborador.
- Todos y cada uno de los nuevos colaboradores que fueron encuestados responden de manera afirmativa y sin dejar lugar a dudas que, los temas abarcados durante la inducción institucional les ha brindado la información básica que requieren para integrarse a la D.G.A.C.
- Cuando se les preguntó a los nuevos colaboradores, acerca de las presentaciones que en su opinión tienen mayor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C., las respuestas más frecuentes giraron en torno a las presentaciones de Recursos Financieros, AVSEC-FAL y Servicios de Navegación Aérea en primer lugar, el Proceso de Gestión de Empleo en segundo lugar y en tercer lugar la información brindada por los representantes de Asesoría Jurídica e Infraestructura, no sólo por la importancia de los temas abarcados, sino por la

habilidad y seguridad con que los expositores de dichos temas los transmitieron a los asistentes.

Lo anterior, demostró que durante la inducción institucional de la D.G.A.C., se abarcan contenidos apropiados que facilitaron la familiarización de los nuevos colaboradores con la organización y sus normas.

- Al preguntarles a los nuevos colaboradores, por las presentaciones que en su opinión tienen menor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C., es importante destacar que la mayoría de los colaboradores opinaron que ninguno de los temas carecía de relevancia y que cada uno de los temas abarcados era importante.

Sin embargo, dentro de las pocas opiniones emitidas por los nuevos colaboradores que indicaron que, efectivamente existían temas de menos relevancia, las más frecuentes fueron las presentaciones de la Biblioteca Técnica en primer, el Archivo Institucional en segundo lugar y las presentaciones de Planificación, Asociación Solidarista y Administración de Control de Bienes compartiendo el tercer lugar.

Es así como en este apartado, se comprobó que existen áreas de oportunidad para los responsables de desarrollar el proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., función que recaería en la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

- Cuando se les preguntó a los nuevos colaboradores el tiempo transcurrido desde su ingreso a la D.G.A.C, hasta el 20 de setiembre del 2019, día de la finalización de la inducción institucional. La mayoría de ellos respondió que habían ingresado hacía menos tres meses, sin embargo, el resto de los nuevos colaboradores indican que había transcurrido más de tres meses, pero menos de doce meses desde el momento de su ingreso a la finalización de la inducción institucional, esto debido a que deben de esperar a que haya ingresado un número considerable de nuevos colaboradores.

Lo anterior es de relevancia en la presente investigación porque es un hecho que los procesos de inducción “ejercen escasos efectos mensurables después de los primeros 12 meses”. (Werther et al., 2014, p. 166). Además, aumenta la posibilidad de que el empleado se desmotive y deje la empresa.

- En lo referente a la duración de la inducción institucional, encontramos que la mayoría de los nuevos colaboradores opinan que tres días de duración es más que suficiente para desarrollar y llevar a cabo dicha inducción, aunque existe una minoría de nuevos colaboradores que opinan que dicha inducción debería de tener una duración de entre uno o dos días o más de tres días.

A través de lo mencionado en el apartado anterior, se concluyó que, con tres días de inducción institucional, la D.G.A.C. logra un buen grado de socialización y orientación de los nuevos colaboradores.

- Con respecto a las condiciones físicas de la sala de capacitaciones, es importante destacar que la mayoría de las opiniones positivas giran en torno a la limpieza de dicha aula, mientras que las opiniones de los nuevos colaboradores que mostraron una mayor tendencia a opiniones negativas están las condiciones que hacen referencia a la comodidad del aula, así como el estado de las sillas y las mesas que se encuentran del aula de capacitaciones.

Con lo referente a la comodidad del aula de capacitaciones y el estado de las sillas y las mesas que se encuentran dentro de ella, se concluyó que estos dos elementos constituyen otra área de oportunidad encontrada en la inducción institucional.

- La presentación de los instructores fue evaluada por los nuevos colaboradores entre excelente, muy buena y buena, y no hubo ninguna opinión regular o mala con respecto a ellos, lo que comprobó que cada uno de los instructores hizo su mejor esfuerzo para transmitir el conocimiento a los colaboradores durante la inducción institucional, a pesar de la falta de capacitación para desarrollar su rol durante dicha inducción.

Conclusiones obtenidas como resultado de la encuesta aplicada a los instructores

Para sustentar el primer objetivo específico del presente trabajo de investigación, se incluyen a continuación las conclusiones obtenidas de la encuesta aplicada a los instructores acerca de dicho proceso:

- Se concluye que existe una falta de capacitación a los instructores para que puedan desarrollar su rol durante la inducción institucional.

- Se concluye además que existe falta de asesoría y apoyo logístico por parte de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos para que los instructores puedan desarrollar, durante la inducción y orientación institucional, su rol de manera eficaz y eficiente. Lo anterior, constituye otra área de oportunidad para la Unidad arriba mencionada y para las responsables del proceso.
- Se concluye que todos los instructores dominan la totalidad de los temas abarcados durante la inducción y orientación institucional, sin embargo, existen problemas a la hora de saber cómo transmitirlos a los nuevos colaboradores, tomando en cuenta las diferentes capacidades de aprendizaje de cada uno de ellos.
- Se evidencia que se debe de revisar el tiempo otorgado a cada uno de los instructores, con cada uno de ellos, para de esta manera determinar cuanto es el tiempo efectivo que van a requerir para desarrollar los temas. Además se evidencia que no necesariamente se da una notificación formal del tiempo otorgado.
- Se evidencia además que, cada uno de los instructores utiliza una metodología distinta durante la inducción y orientación institucional.
- Con respecto a las condiciones físicas de la sala de capacitaciones, es importante destacar que la mayoría de las opiniones positivas de los instructores, giran en torno a la acústica, la disposición de sillas y mesas, mientras que las opiniones de los instructores que mostraron una mayor tendencia a opiniones negativas están las condiciones que hacen referencia a la ventilación.
- Se concluye que no todos los instructores cuentan con el apoyo didáctico necesario para desarrollar la inducción institucional.

Conclusiones obtenidas relacionadas con el segundo objetivo específico del presente trabajo de investigación

- Con respecto al segundo objetivo específico del presente trabajo, que es elaborar una recopilación de los temas que son abarcados durante la inducción y orientación institucional, por los instructores de las diferentes unidades de la D.G.A.C., durante el III cuatrimestre del 2019, se concluye que, dicha recopilación constituye una mejora significativa, ya que permitirá llenar el vacío de conocimiento que actualmente se tiene al

respecto y ayudará en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo de los encargados de dicho proceso.

Conclusiones obtenidas relacionadas con el tercer objetivo específico del presente trabajo de investigación

- Con respecto al tercer objetivo específico del presente trabajo, que es establecer cuáles son las áreas de oportunidad existentes en los instrumentos utilizados durante el proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., durante el III cuatrimestre del 2019. Se concluye que se debe modificar la ficha de inducción en el puesto de trabajo (6F181), de manera que se pueda comprobar que los nuevos colaboradores han recibido dicha inducción. Se evidenció que la recopilación de temas realizada permitirá modificar dicha ficha, y se podrá constatar así, que efectivamente el nuevo colaborador recibió de manera correcta la inducción en el puesto de trabajo.
- Además, se evidencia la necesidad de modificar el manual de inducción de los nuevos colaboradores de la D.G.A.C. y el cronograma de dicha inducción.
- Se concluye también que es necesario crear una política del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., así como crear una evaluación que permita medir los conocimientos adquiridos por los nuevos colaboradores.

Conclusiones generales acerca del proceso de inducción y orientación

- Se evidenció que al finalizar la inducción institucional no se evalúa de ninguna manera los conocimientos adquiridos por los nuevos colaboradores. Lo que constituye un área de oportunidad más, para los encargados del proceso de inducción y orientación, ya que, después de un proceso de inducción se hace necesario realizar evaluaciones para medir su efectividad y las necesidades de formación.

Conclusiones generales acerca del objetivo general del presente trabajo de investigación

- En referencia al objetivo general de esta tesis, que es realizar un diagnóstico del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., durante el III cuatrimestre del 2019, se comprobó que el resultado del diagnóstico es favorable y el mismo permitió advertir,

tanto las áreas destacadas como las áreas de oportunidad de dicho proceso, especialmente las mencionadas por los instructores.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones realizadas como resultado de la encuesta aplicada a los nuevos colaboradores

- Se recomienda a los encargados del proceso de inducción y orientación de la D.A.G.C., tratar en la medida de lo posible de que la inducción institucional a los nuevos colaboradores no supere los tres meses de que ellos hayan ingresado a la institución, ya que dicho proceso es fundamental para que el nuevo colaborador no pierda la motivación que tiene al ingresar a la organización. Lo anterior se puede solventar mediante la implementación de aulas virtuales de inducción.

Recomendaciones realizadas como resultado de la encuesta aplicada a los instructores

- En lo referente a los resultados obtenidos luego de la aplicación de la encuesta a los instructores de la inducción y orientación institucional, se recomienda a la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos, que se capacite de manera urgente a los instructores (principalmente a los instructores de las unidades que abarcaron los temas que fueron catalogados como de menor relevancia por los nuevos colaboradores).

En dicha capacitación se debe de definir la metodología a utilizar, la cual debe de ser estandarizada según lo estipulado en la Norma ISO 9001: 2015, y se debe de tomar en cuenta los variados estilos de aprendizaje de los nuevos colaboradores. Además, se debe de generar en la capacitación apoyo didáctico de consulta para los instructores.

Se recomienda incluir en la capacitación, los diversos métodos para hacer más participativas las presentaciones, ya que, el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos duraderos cuando existe espacio para la participación.

- Se recomienda a las encargadas del proceso asegurarse de brindar la asesoría y apoyo logístico por parte de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos para que los instructores puedan desarrollar, durante la inducción y orientación institucional, su rol

de manera eficaz y eficiente. Lo anterior, constituye otra área de oportunidad para las responsables del proceso, ya que, antes de la realización de la inducción y orientación institucional debieron de asesorar a cada uno de los instructores acerca de dicho proceso y debieron consultarle a cada uno de los instructores si ocupaban de apoyo logístico para su presentación durante la inducción.

- Se recomienda a las encargadas del proceso de inducción y orientación institucional que coordinen con cada instructor el tiempo que necesitan para desarrollar los temas. Además, se recomienda que se haga una notificación formal del tiempo otorgado.
- En lo referente al área de oportunidad que evidencia que, en opinión de los nuevos colaboradores existen temas consideradas por los mismos como de menor relevancia, se recomienda tanto a las responsables del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., como a los expositores a cargo de las presentaciones, que hagan una revisión de las presentaciones y que utilicen los medios audiovisuales de una manera más interactiva de manera que los temas expuestos permitan la interacción de los nuevos colaboradores con dichas temáticas.

Recomendaciones relacionadas con el segundo objetivo específico del presente trabajo de investigación

- Se recomienda a la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos, que luego de realizar los cambios necesarios, si es que lo amerita, al temario recopilado durante el presente trabajo de investigación, que realice una evaluación que permita conocer el grado de conocimiento de los nuevos colaboradores posterior a la inducción.
- Se insta a las encargadas del proceso de inducción institucional a hacer uso del temario recopilado en el presente trabajo de investigación, para tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo con el fin de fortalecer dicho proceso.

Recomendaciones generales acerca del proceso de inducción y orientación

- Con respecto a las condiciones físicas de la sala de capacitaciones, se recomienda a los encargados de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos que, a largo

plazo, soliciten a las autoridades de la D.G.A.C. competentes la ampliación del aula de capacitaciones o la construcción de una nueva de mayores dimensiones que permita acomodar el mobiliario de una manera apropiada y que a su vez, permita a los nuevos colaboradores sentarse de manera que entre ellos haya una mayor interacción audiovisual.

A mediano plazo, es fundamental que los encargados de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos soliciten a las autoridades de la D.G.A.C. competentes. la compra de nuevas sillas y mesas para que los nuevos colaboradores estén más cómodos durante la inducción institucional.

En opinión de los instructores, se recomienda mejorar la ventilación de dicha sala.

CAPITULO VI: PROPUESTA

Descripción

Para el cumplimiento del segundo objetivo del presente trabajo de investigación, se han recopilado los temas que fueron abarcados por los instructores de las diferentes unidades de la D.G.A.C., durante la inducción y orientación institucional los días 18, 19 y 20 de setiembre del año 2019 y es el resultado de un proceso investigativo. Dicho temario, constituye un instrumento para ser utilizado por los encargados del proceso de inducción y orientación de los nuevos colaboradores, que es la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos, con la finalidad de que llenen el vacío de conocimiento que tienen actualmente con respecto a los temas que son abarcados por los instructores en dicha inducción.

Una vez concluido el presente trabajo de investigación, el temario será facilitada a la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos de la D.G.A.C., para que puedan tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo, respecto al proceso de inducción y orientación, de igual manera, permitirá constatar si los instructores están cumpliendo a cabalidad con lo estipulado, es decir, que los temas abarcados estén relacionados con el objetivo del proceso de inducción y orientación que es el de familiarizar al nuevo colaborador con la institución.

Objetivos

Recopilar los temas que fueron abarcados durante la inducción institucional de la D.G.A.C. durante el mes de setiembre del 2019.

Temario de la Inducción Institucional

Dirección General de Aviación Civil



DIRECCIÓN GENERAL DE

AVIACIÓN CIVIL
COSTA RICA

Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos

Proceso de Inducción y Orientación de nuevos
colaboradores

Contenidos

Introducción	173
Unidad de Planificación	174
Misión de la Dirección General de Aviación Civil	174
Visión de la Dirección General de Aviación Civil	174
Valores de la Dirección General de Aviación Civil	174
Estructura de la Dirección General de Aviación Civil	175
Lineamientos de la Dirección General de Aviación Civil	175
Unidad SAGEC (Sistema de Gestión de la Calidad)	175
Políticas de la Calidad	175
Mapa de Procesos de la de la Dirección General de Aviación Civil	176
Apartados Norma ISO 9001:2015	177
Tipos de Documentos que conforman un Sistema de Gestión	177
Sistema de Gestión Correo Lotus por La Nube	178
Proceso de Gestión de Empleo	178
Ingreso al Régimen de Servicio Civil	178
Artículo 9 del Estatuto de Servicio Civil	178
Productos de Gestión de Empleo	179
Área Técnica	180
Generalidades del Área Técnica	180
CETAC (Consejo Técnico de Aviación Civil)	180
Atribuciones del CETAC (Artículo 10 de la Ley General de Aviación Civil)	180
Requisitos del Director General de Aviación Civil (Artículo 17-18 de la Ley General de Aviación Civil)	180
Objetivo del Departamento Seguridad Operacional (DSO)	181
¿Qué es Aviación Civil?	181
¿Cómo se rige la Dirección General de Aviación Civil?	181
Convenio sobre Aviación Civil Internacional	182
Objetivo del Convenio sobre Aviación Civil Internacional	182
Ejemplos de estandarización	182
Anexos y SARPS	183
Documentos de referencia asociados a anexos	183

Documento 9859: Manual de gestión de la seguridad operacional	184
Responsabilidades del Estado ante la OACI	184
Procesos principales responsabilidad del Estado	184
Normas Internacionales (OACI) que debe de atender la Unidad de Operaciones	185
Normas Internacionales (OACI) que debe de atender la Unidad de Aeronavegabilidad	185
Normas Internacionales (OACI) que debe de atender la Unidad de Licencias.....	185
Normas Internacionales (OACI) que debe de atender la Unidad de Tránsito Aéreo.....	185
Servicio de Información Aeronáutica	186
Anexo 12: Búsqueda y salvamento	186
Normas Internacionales (OACI) que debe de atender la Unidad de AVSEC-FAL.....	186
Seguridad de la Aviación y Facilitación (AVSEC-FAL).....	186
Asesoría Legal	186
Unidad de Transporte Aéreo.....	187
SSP/SMS	187
Gestión Documental y Remuneraciones	187
Sistema Integrado de Recursos Humanos	187
Ingreso al Sistema paso a paso	187
Generalidades que se encuentran en el Sistema de Gestión.....	187
Asociación Solidarista de Empleados de	188
Historia de la Asociación Solidarista de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil (ASEMAC)	188
Ahorro.....	188
Estructura.....	189
Beneficios.....	189
Requisitos de Afiliación.....	189
Proceso de Afiliación	190
Recursos Financieros.....	190
Normativa relacionada a Viáticos	190
Normativa relacionada a Viáticos a la hora de liquidar	190
Salud Ocupacional.....	190
Concepto de Salud Ocupacional (Código de trabajo).....	190

Riesgos del trabajo (Artículo 195 del Código de Trabajo).....	190
Accidentes de trabajo (Artículo 196 del Código de Trabajo)	190
Enfermedad de trabajo (Artículo 197 del Código de Trabajo)	191
Derecho de prestaciones (Artículo 218 del Código de Trabajo)	191
Causas de finalización de la incapacidad (Artículo 223 del Código de Trabajo)	192
Reinstalación o reubicación del puesto de trabajo.....	192
Declaratoria de Interés Público (Artículo 273 del Código de Trabajo)	193
Obligación del Patrono (Artículo 282 del Código de Trabajo).....	193
Obligación del Patrono (Artículo 285,286 del Código de Trabajo)	193
Comisión Salud Ocupacional (Artículo 300 del Código de Trabajo).....	193
Biblioteca Técnica	194
Documentación y Regulación Aeronáutica	194
Colección Bibliográfica.....	194
Servicios	195
Ingreso al SIABUC.....	195
Instalaciones de la Biblioteca	196
Correo de contacto.....	196
Archivo Institucional	196
Archivo de Gestión	196
¿Cuál es el fin público de un archivo?	196
¿Cómo cumple el estado este fin? (Ley 7202 de la Ley del Sistema Nacional de Archivos).....	196
Soporte Documental	197
Breve Historia de los Documentos.....	197
Importancia de los documentos	197
Funciones de la Gestión Documental.....	197
Análisis de Clasificación de Puestos.....	197
Análisis de Clasificación de Puestos en el Servicio Civil.....	197
¿Qué es la clasificación de puestos?	197
Consideraciones para el análisis de un puesto de trabajo.....	198
Instrumentos de Sistema de Clasificación de Puestos	198
Normativa.....	198

¿Qué es una reasignación y cuándo se aplica?	199
Conceptos fundamentales	199
Insumos del proceso.....	199
Justificación del proceso	199
Capacitación y desarrollo.....	200
Plan Estratégico y Modernización de la Estructura del CETAC y la DGAC	200
Capacitación y Retención del Talento Humano.....	200
Conformación de Comisión de Capacitación Institucional	200
Documentos de referencia.....	201
Asesoría Jurídica	201
Principio de Legalidad con referencia a los funcionarios públicos	201
Código de Ética con referencia a los funcionarios públicos	201
Concepto de Ética	201
Principios y valores.....	201
Administración y Control de Bienes.....	201
Documentos de referencia.....	201
Sistemas utilizados	202
Consecuencias de la pérdida o robo de activos	202
Aeronavegabilidad	203
Accidentes aéreos	203
Seguridad aérea	203
Control de vida útil de los componentes del avión.....	203
Control por tiempo o por ciclos de componentes	203
Método utilizado para controlar componentes	203
SMS evolución de seguridad operacional	203
Elementos críticos de la seguridad operacional	203
Certificación de Aeródromos	205
Procesos	205
Ejemplos de sucesos sucedidos en Juan Santamaría y otros aeropuertos	206
Documentos de referencia.....	206
Infraestructura	206

Documentos de referencia.....	206
Mantenimiento Aeroportuario.....	206
Proceso de Planificación Aeronáutica	206
Proceso de Desarrollo Aeroportuario.....	206
Proceso de Topografía Aeroportuaria	206
Proyectos.....	207
AVSEC-FAL (Seguridad de la Aviación Civil y Facilitación)	207
Diferencias entre el antiguo y el nuevo Aeropuerto Juan Santamaría.....	207
Imágenes de accidentes aéreos en Costa Rica	207
Antes y después de la Aviación (11 de septiembre del 2001).....	207
Documentos de referencia.....	207
¿Qué significa AVSEC?	208
Inspecciones, estudios y pruebas	208
Procesos de la AVSEC.....	208
Plano Aeroportuario.....	208
Consecuencias por incumplimiento	208
Artículos prohibidos	208
Transporte Aéreo.....	208
Negociación	209
Instrumentos	209
Países con los que tenemos convenio	209
Códigos compartidos.....	209
Funciones del departamento de transporte aéreo.....	209
Vuelos chárter.....	Error! Bookmark not defined.
Licencias.....	209
Trámites	209
Definiciones y reglamentos.....	210
Tipos de Licencias.....	210
Características de las licencias del personal.....	210
Otorgamiento de licencia.....	210
Servicios de navegación aérea	210

Unidades	210
Controladores	210
Funciones ARO / AIS	210
¿Qué hace un controlador aéreo?	210
¿Cómo lo hace?	210
Dependencias de tránsito aéreo	210
División del espacio aéreo	210
Operaciones aeronáuticas	210
Documentos de referencia	210
Conformación del personal técnico	210
Normas Internacionales (OACI) que atiende operaciones	211
Normativa local para cumplir con el anexo 6	211
Procesos de la unidad de operaciones aeronáuticas	211

Abreviaturas

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad.

SAGEC: Sistema de Aseguramiento de la Gestión de Calidad.

AVSEC-FAL: Seguridad de la Aviación y Facilitación.

OACI: Organización de Aviación Civil Internacional.

DSO: Departamento Seguridad Operacional.

COAS: Certificado de Operador Aéreo.

SARPS: Standards and Recommended Practices.

ICT: Instituto Costarricense de Turismo.

RAC: Marco Regulatorio Aeronáutico Costarricense.

MRAC: Regulación Aeronáutica Comunitaria.

CE: Certificado de Explotación.

COA: Certificado de Operador Aéreo.

CO: Certificados Operativos.

CA: Certificado de Aeródromos.

AIP: Publicación de Información Aeronáutica.

NOTAM: Aviso a Navegantes.

AIC: Circulares de Información Aeronáutica.

FAA: Federal Aviation Administration.

IATA: The International Air Transport Association.

SIFCO: Sistema Integrado Financiero Contable.

SICOP: Sistema Integrado de Compras Públicas.

SIBINET: Sistema Informático de Administración de Bienes del Ministerio de Hacienda.

OMA: Organizaciones de Mantenimiento Aprobado.

SIAR: Sistema Aeronáutico Regional.

MIA: Manual del Inspector de Aeronavegabilidad.

MIO: Manual del Inspector de Operaciones.

NDT: Pruebas no destructivas.

Introducción

El presente temario constituye un instrumento para uso exclusivo de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos de la Dirección General de Aviación Civil, específicamente por las encargadas del proceso de inducción y orientación de los nuevos colaboradores.

Unidad de Planificación

Misión de la Dirección General de Aviación Civil

Planificar, regular y proveer los servicios de la aviación civil de Costa Rica de forma ágil y transparente para garantizar y promover una actividad aeronáutica ordenada, eficiente, respetuosa con el medio ambiente, de calidad y segura que garantice la satisfacción de los usuarios y los intereses de la sociedad.

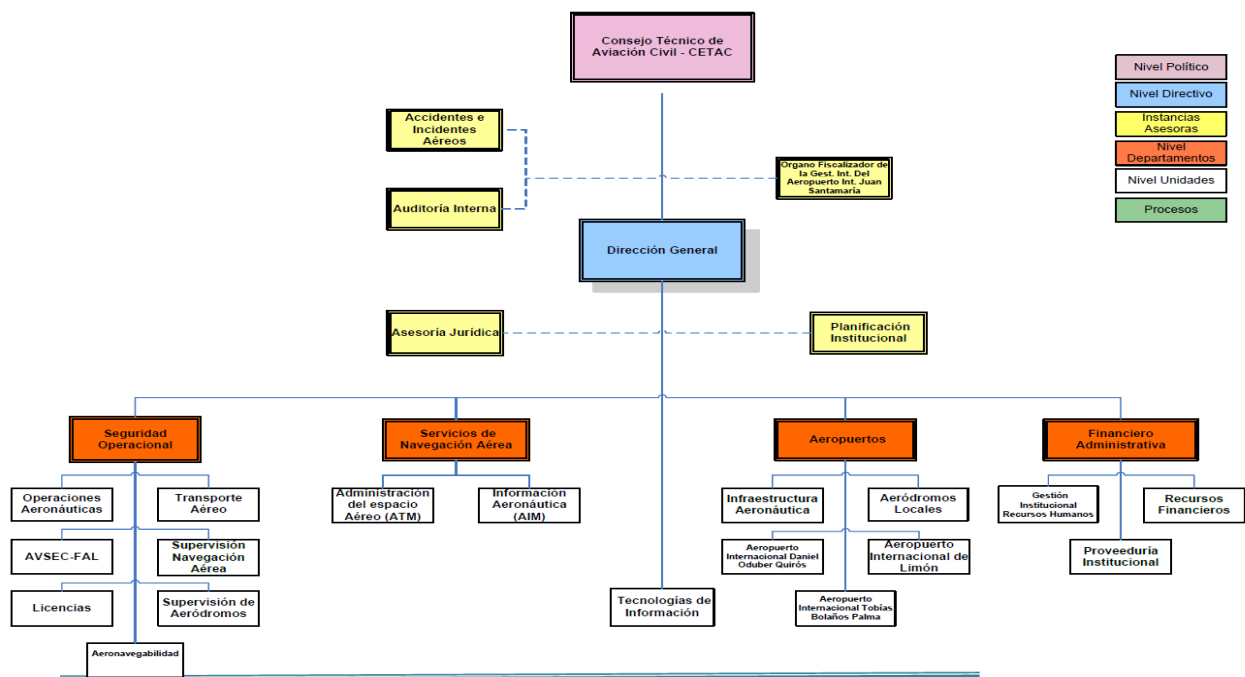
Visión de la Dirección General de Aviación Civil

Brindar a la sociedad una Administración Aeronáutica reconocida internacionalmente por ofrecer elevados estándares de calidad e innovación en sus servicios, capaz de garantizar la seguridad y promover el desarrollo sostenible de la aviación civil de Costa Rica.

Valores de la Dirección General de Aviación Civil

- Innovación: Modernización tecnológica, Anticipación futura, Flexibilidad, Formación continua y Creatividad.
- Profesionalidad: Alto nivel de desempeño y disciplina, Eficiencia y eficacia, Trabajo en equipo y Compromiso y liderazgo.
- Servicio al usuario: Disponibilidad, Nivel alto de calidad, Satisfacción a los usuarios y Seguridad.
- Integridad: Honestidad, Compromiso ética y personal, Imparcialidad y transparencia, Autocritica y Rectitud y coherencia.
- Compromiso social-ambiental: Desarrollo sostenible, Progreso social y Responsabilidad ambiental y Convivencia con el entorno.

Estructura de la Dirección General de Aviación Civil



Lineamientos de la Dirección General de Aviación Civil

- Garantizar altos estándares de seguridad.
- Promover el desarrollo de la Aviación Civil y la apertura internacional.
- Modernizar y ampliar medios e infraestructuras.
- Incrementar los niveles de calidad.
- Garantizar el desarrollo sostenible y respetuoso con el medio ambiente.
- Lograr presencia internacional en condiciones de liderazgo.
- Captación y retención del talento.

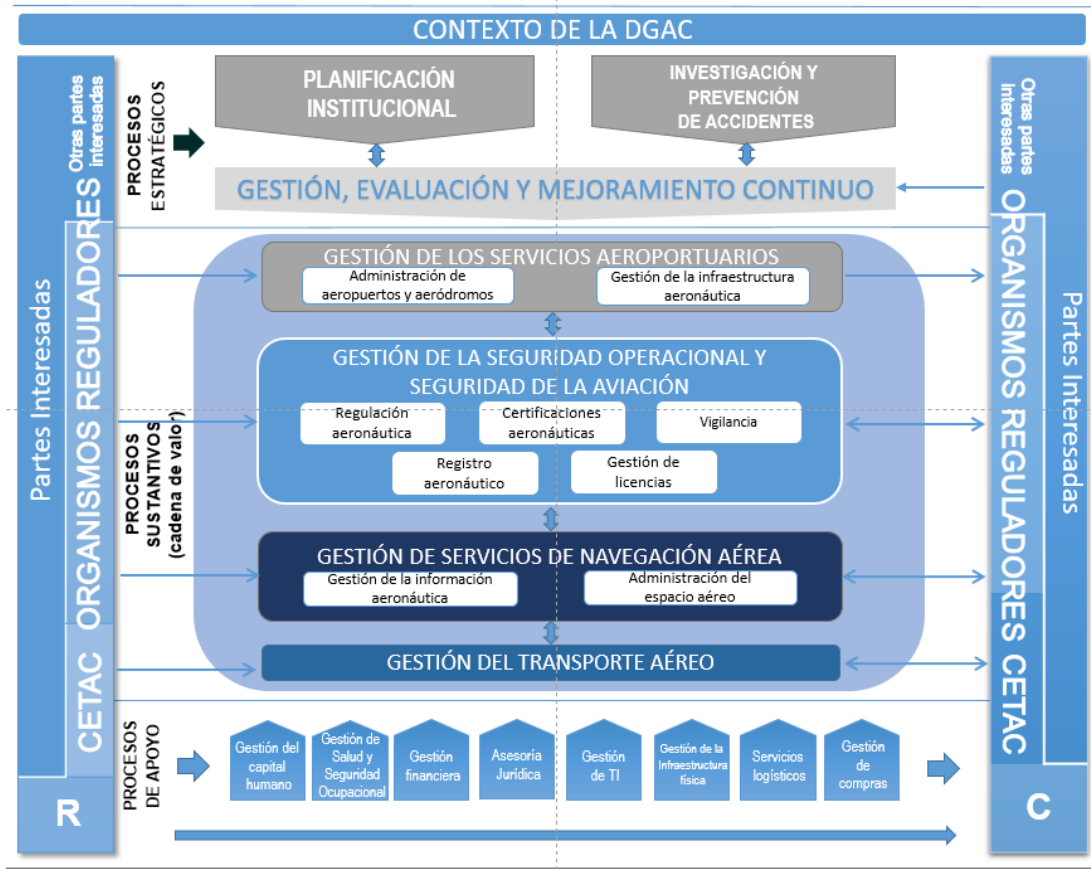
Unidad SAGEC (Sistema de Gestión de la Calidad)

Políticas de la Calidad

- Garantizar la seguridad operacional y el desarrollo sostenible de la actividad aeronáutica civil de Costa Rica.

- Cumplir con las regulaciones nacionales e internacionales aplicables a nuestras operaciones.
- Satisfacer los requerimientos de los usuarios y de los procesos incorporados al Sistema de Gestión.
- Buscar la eficiencia a través del mejoramiento continuo de nuestro Sistema de Gestión.

Mapa de Procesos de la de la Dirección General de Aviación Civil

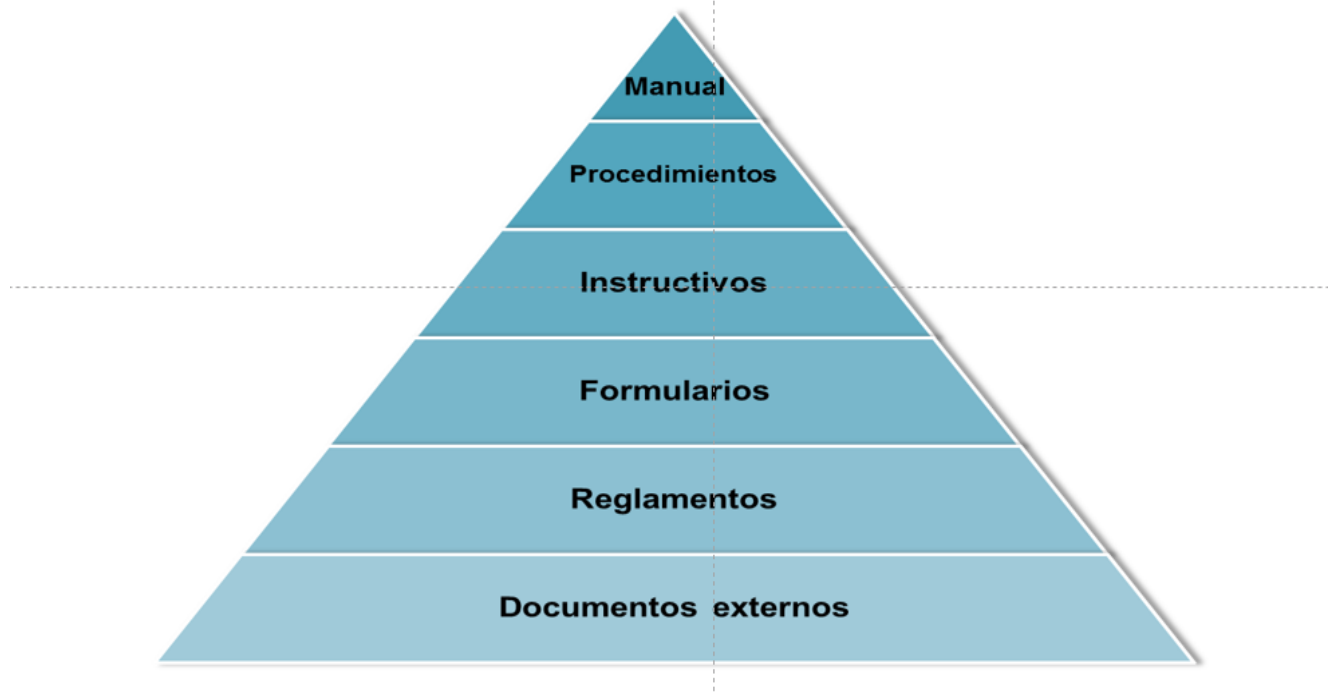


Apartados Norma ISO 9001:2015

APARTADOS NORMA ISO-9001-2015	
Alcance de los apartados de la Norma ISO-9001, versión 2015	
1. Alcance	
2. Referencias Normativas	
3. Términos y Definiciones	
4. Contexto de la Organización	
5. Liderazgo	
6. Planificación	
7. Apoyo	
8. Operaciones	
9. Evaluación del Desempeño	
10. Mejora	

Tipos de Documentos que conforman un Sistema de Gestión

Pirámide Documental



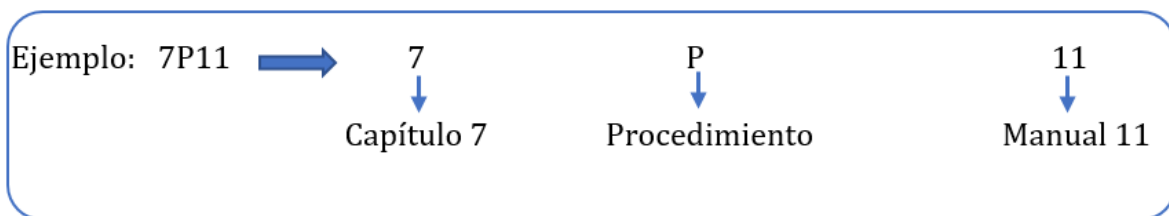
Sistema de Gestión Correo Lotus por La Nube

Se brinda al nuevo colaborador el enlace para acceder a los documentos citados anteriormente.

Como ingresar a los manuales contenidos dentro del Sistema

Búsqueda de Manuales

Se busca el número de capítulo, la letra en mayúscula indica si es un manual, un procedimiento, un instructivo, etc., seguido por el número de manual, procedimiento, instructivo, etc.



Proceso de Gestión de Empleo

Ingreso al Régimen de Servicio Civil

Las contrataciones del personal de la Dirección General de Aviación Civil se realizan por medio de la Dirección General de Servicio Civil, por lo tanto, la Dirección General de Aviación Civil, se rige por el Estatuto de Servicio Civil.

Artículo 9 del Estatuto de Servicio Civil

- Parentesco: el oferente debe de llenar la hoja de parentesco en la que se hace constar que no está ligado por parentesco de consanguinidad o de afinidad en línea directa o colateral hasta tercer grado inclusive, con el jefe inmediato ni con los superiores inmediatos de éste en el respectivo Departamento, Oficina o Ministerio.
- Examen médico: el oferente debe poseer aptitud física, psíquica y moral satisfactorias.

- Pruebas psicológicas: el oferente debe poseer aptitud física, psíquica y moral satisfactorias.
- Hoja de delincuencia: el oferente debe poseer aptitud física, psíquica y moral satisfactorias
- Requisitos: el oferente debe cumplir con los requisitos necesarios para el puesto.

Productos de Gestión de Empleo

- Pedimento de personal: solicitud de personal, renuncia, pensión, etc.
- Tipos de Concursos: concurso interno área administrativa (Resolución DG-155-2015), concurso interno y externo área técnica, concurso regional, concurso (Artículo 15 Reglamento del Estatuto del Servicio Civil).
- Procedimientos para realizar concursos.
- Entrevista de selección.
- Resolución de nóminas: se recibe la nómina con los candidatos incluidos a efecto de resolver un pedimento de personal.
- Nombramientos: nombramientos en propiedad, nombramientos interinos, ascensos interinos, ascensos en propiedad, traslado institucional en propiedad e interino, descensos.
- Descensos.
- Evaluaciones médicas: Se coordina con el médico de empresa.
- Periodos de prueba: consta de tres meses.
- Inducción al personal de nuevo ingreso.
- Evaluación del desempeño: Se efectúa en la primera quincena del mes de marzo de cada año.
- Artículo 11 y 14 del reglamento del Estatuto del Servicio Civil

Área Técnica

Generalidades del Área Técnica

CETAC (Consejo Técnico de Aviación Civil).

La regulación de Aviación Civil será ejercida por el CETAC y la DGAC. (Artículo 2 de la Ley General de Aviación Civil).

EL CETAC está conformado por (Artículo 5 de la Ley General de Aviación Civil):

- EL ministro de obras Públicas y Transportes o su representante.
- Cuatro miembros nombrados por el Poder Ejecutivo (un abogado, un ingeniero, un economista o administrador de negocios y un técnico o profesional aeronáutico).
- Un representante del sector privado nombrado por el Poder Ejecutivo,
- El Presidente Ejecutivo del ICT (Instituto Costarricense de Turismo).

Atribuciones del CETAC (Artículo 10 de la Ley General de Aviación Civil)

- Vigilar el buen cumplimiento de las obligaciones contraídas por el gobierno con motivo de tratados, convenciones internacionales sobre Aviación Civil.
- Le corresponde toda la supervisión de la actividad aeronáutica del país.
- Proponer al Poder Ejecutivo la promulgación, mediante decreto, de cualquier reglamento, norma o procedimiento técnico aeronáutico aprobado por la OACI.

Requisitos del Director General de Aviación Civil (Artículo 17-18 de la Ley General de Aviación Civil)

- Ser ciudadano en ejercicio.
- Ser costarricense de origen o naturalizado, con diez años de residencia en el país después de haber obtenido la naturalización.
- No tener ningún interés, vínculo o dependencia con empresas que explotan comercialmente la aviación en cualesquiera de sus ramas, ni parentesco hasta tercer grado de consanguinidad o afinidad, inclusive, con los miembros directores, gerentes

o representantes comerciales de las mismas, ni con los miembros del Consejo Técnico de Aviación Civil.

- Haber ejercido cualesquiera de las actividades profesionales o técnicas en Aviación Civil en forma continua durante los últimos cinco años antes de su nombramiento.
- Poseer dos licencias o títulos aeronáuticos, otorgados por organismo debidamente reconocido.

Objetivo del Departamento Seguridad Operacional (DSO)

Fiscalizar y aplicar las normas para regular las actividades que realizan las empresas de transporte comercial, empresas de trabajos aéreos y aviación general, la aeronavegabilidad de las aeronaves, las condiciones psicofísicas, y técnicas del personal aeronáutico, los centros de mantenimiento. Además, otorgar certificaciones de aeronaves y centros de mantenimiento, autorizaciones, licencias y habilitaciones a personal aeronáutico de vuelo y tierra.

¿Qué es Aviación Civil?

Es el conjunto de actividades directa o indirectamente vinculadas con el empleo de aeronaves (Artículo 3 de la Ley General de Aviación Civil).

¿Cómo se rige la Dirección General de Aviación Civil?

Se rige por el Decreto 5150, sus reglamentos y por los tratados y convenios internacionales vigentes en el país (Artículo 4 de la Ley General de Aviación Civil).

Que son:

Convenio sobre Aviación Civil

Anexos

SARP's (Standards and Recommended Practices)

Normas y métodos recomendados

Convenio sobre Aviación Civil Internacional

- Escrito en seis idiomas oficiales.
- Es el Documento 7300, edición 9 del 2006.
- Desde marzo del 2016, hay 191 miembros de la OACI, constituidos por 190 de los 193 estados miembros de las Naciones Unidas (excepto Dominica, Liechtenstein, Tuvalu y las Islas Cook).

Objetivo del Convenio sobre Aviación Civil Internacional

Garantizar la seguridad (safety/ security) del transporte y la navegación aérea. En donde safety es (todo lo referente a la seguridad operacional de la aeronave) y security (todo lo referente a la seguridad e integridad de las personas, edificios, etc.).

Planificar y desarrollar los medios requeridos para responder eficazmente a las necesidades de los usuarios del transporte aéreo.

Estandarizar los procedimientos y vigilar la economía de las empresas (entrenamientos, mantenimiento, partes y rotación del personal).

Ejemplos de estandarización

Alfabeto Aeronáutico			
A	Alfa	N	Nectar
B	Bravo	O	Oscar
C	Coca / Charlie	P	Papa
D	Delta	Q	Quebec
E	Echo	R	Romeo
F	Foxtrot	S	Sierra
G	Golfo	T	Tango
H	Hotel	U	Unico
I	India	V	Victor
J	Julieta	W	Whiskey
K	Kilo	X	Extra
L	Lima	Y	Yanke
M	Metro / Mike	Z	Zulu

Anexos y SARPS

Anexo 1: Licencias al personal/**Anexo 2:** Reglas del Aire/**Anexo 3:** Servicio meteorológico para la navegación aérea/**Anexo 4:** Cartas aeronáuticas/**Anexo 5:** Medidas que se emplean en las operaciones aéreas y terrestres/**Anexo 6:** Operación de aeronaves/**Anexo 7:** Marcas de nacionalidad y de matrícula de las aeronaves/**Anexo 8:** Aeronavegabilidad/**Anexo 9:** Facilitación/**Anexo 10:** Telecomunicaciones Aeronáuticas/**Anexo 11:** Servicios de tránsito aéreo/**Anexo 12:** Búsqueda y salvamento/**Anexo 13:** Investigación de accidentes e incidentes de aviación/**Anexo 14:** Aeródromos/**Anexo 15:** Servicios de información aeronáutica/**Anexo 16:** Protección del medio ambiente/**Anexo 17:** Seguridad de la aviación/**Anexo 18:** Transporte sin riesgo de mercancías peligrosas/**Anexo 19:** SSP/SMS

Documentos de referencia asociados a anexos

Documento 8400: Procedimientos de Navegación Aérea, Abreviaturas y códigos de la OACI.

Documento 9734 Parte A: Establecimiento y gestión de un sistema estatal de vigilancia de la seguridad operacional.

Documento 8335: Manual de procedimientos para la inspección, certificación y supervisión permanente de las operaciones.

Documento 9760: Manual de Aeronavegabilidad.

Documento 8973: Manual de seguridad de la aviación.

Documento 9635: Manual sobre la aplicación de los requisitos de la OACI en materia de competencia lingüística.

Documento 9735: Manual sobre la observación continua del Programa Universal de Auditoria de la vigilancia de la seguridad operacional.

Documento 9859: Manual de gestión de la seguridad operacional

Seguridad Operacional: Estado en que el riesgo de lesiones a las personas o daños a los bienes se reduce y se mantiene en un nivel aceptable, o por debajo del mismo, por medio de un proceso continuo de identificación de peligros y gestión de riesgos.

Responsabilidades del Estado ante la OACI

- Otorgamiento de licencias al personal.
- Certificación de aeronaves, explotadores aéreos y aeródromos
- Suministro de servicios de navegación aérea (incluyendo los servicios meteorológicos, las telecomunicaciones aeronáuticas, los servicios de búsqueda y salvamento y la distribución de información y la investigación de accidentes e incidentes de aviación.
- Aeródromos
- Ayudas a la navegación
- Cartas y mínimos de aproximación por instrumentos.
- Partes meteorológicos,
- Servicios de tránsito aéreo.
- Búsqueda y salvamento.

Procesos principales responsabilidad del Estado

Los 3 procesos responsabilidad del Estado son:

- Proceso de Regulación (Regulación 7P11): establecer la metodología para el desarrollo y actualización del Marco Regulatorio Aeronáutico costarricense (RAC), así como la adopción de la Regulación Aeronáutica Comunitaria (MRAC) a través de la evaluación y adopción de las enmiendas que figuran en los Anexos al Convenio sobre Aviación Civil Internacional, con los procedimientos y textos de orientación conexo y así contribuir, en estrecha coordinación con la OACI, para la armonización y actualización de reglamentos y procedimientos de seguridad operacional para la aviación civil costarricense.

Este proceso está controlado por la encargada de la Biblioteca Técnica.

- Proceso de Certificación (Certificación 7P10, MRAC OPS 1 sub-parte c, MIO, MIA): Establecer las actividades para el otorgamiento de un Certificado de Explotación (CE), Certificado de Operador Aéreo (COA) y Certificados Operativos (CO) a operadores nacionales e internacionales y Certificado de Aeródromos (CA).
- Vigilancia (7P12 se está mejorando en este momento).

Normas Internacionales (OACI) que debe de atender la Unidad de Operaciones

Mediante el Anexo 6 de la OACI, en sus Partes I-II-III

- Parte I: Aviación Comercial
- Parte II: Aviación Privada
- Parte III: Helicópteros

Normas Internacionales (OACI) que debe de atender la Unidad de Aeronavegabilidad

Mediante el Anexo 8 de la OACI

Normas Internacionales (OACI) que debe de atender la Unidad de Licencias

Mediante el Anexo 1 de la OACI

Normas Internacionales (OACI) que debe de atender la Unidad de Tránsito Aéreo

- Anexo 2: Reglas del Aire
- Anexo 3: Servicio meteorológico para la navegación aérea
- Anexo 4: Cartas aeronáuticas
- Anexo 11: Servicios de tránsito aéreo
- Anexo 10: Telecomunicaciones Aeronáuticas
 - Volumen I: Radio ayudas para la navegación
 - Volumen II: Procedimientos de comunicaciones
 - Volumen III: Sistemas de comunicaciones
 - Parte I: Sistemas de comunicaciones de datos digitales
 - Parte II: Sistemas de comunicaciones orales
 - Volumen IV: Sistema de radar de vigilancia y sistema anticolidión

- Volumen V: Utilización del espectro de radiofrecuencias aeronáuticas

Servicio de Información Aeronáutica

Es el conjunto de la Publicación de Información Aeronáutica (AIP), NOTAM (Aviso a Navegantes), boletines de información previa al vuelo, Circulares de Información Aeronáutica (AIC).

Anexo 12: Búsqueda y salvamento

Es el desempeño de las funciones de supervisión, comunicación, coordinación, búsqueda y salvamento, asistencia médica inicial o evacuación medica en una situación de peligro, mediante la utilización de recursos públicos y privados, incluyendo las aeronaves, buques y otras embarcaciones e instalaciones que colaboren en las operaciones.

Normas Internacionales (OACI) que debe de atender la Unidad de AVSEC-FAL

Anexo 9: Facilitación

Anexo 17: Seguridad de la aviación (Security)

Seguridad de la Aviación y Facilitación (AVSEC-FAL)

- Asesorar en todos los aspectos relacionados con la protección de vidas, aeronaves e instalaciones en los aeropuertos y otras áreas de propiedad o responsabilidad de la DGAC.
- Proporcionar asistencia técnica y coordinar con los jefes de aeropuertos, sobre la aplicación de los planes de emergencia en los aeropuertos.

Asesoría Legal

- Dicta los criterios oficiales de acuerdo con la legislación vigente.
- Rigen la contratación administrativa que promueve la CETAC.
- Preparan y tramitan de manera expedita, los contratos y demás documentación de tipo legal en materia de Aviación Civil y Administrativa.
- Tramita las resoluciones legales, asesorías, criterios, contratos convenios.

Unidad de Transporte Aéreo

- Certificado de expropiación
- Estudio de factibilidad
- Convenios bilaterales
- Itinerarios (vuelos regulares/ no regulares)
- Tarifas del transporte aéreo
- Rutas

SSP/SMS

Atiende las normas del Anexo 19 sobre la identificación de peligros y gestión de riesgos.

- Reglamento Nacional por desarrollar
- Responsable del programa
- Procesos: Reglamentar y gestionar la identificación de peligros y gestión de riesgos
- Apoyo: Operadores y las unidades de OPS /AIR

Gestión Documental y Remuneraciones

Sistema Integrado de Recursos Humanos

El Sistema integrado de Recursos Humanos es llamado "Sir H" y se divide en dos:

1. Sir H web:

Se utiliza para realizar solicitudes de:

- Salario
- Licencias
- Incentivos
- Históricos de pagos

2. Sir H Aplicaciones: se utiliza para realizar el registro de tiempo extraordinario.

Ingreso al Sistema paso a paso

Generalidades que se encuentran en el Sistema de Gestión

- Proceso de Gestión Documental (6I06)
- Manual de Gestión de Calidad

- Control de Asistencia
- Formulario de Justificación (llegadas después de las 08:05 a.m.)
- Dedicación exclusiva
- Dedución Acreedores

Asociación Solidarista de Empleados de

Historia de la Asociación Solidarista de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil (ASEMAC)

Corría el año de 1991, y citaron a algunos funcionarios a una reunión para hablarles del Solidarismo, tema del cual en ese entonces no era de conocimiento general.

En el año de 1991 se reunieron junto a quien en aquel entonces fue el subdirector de la Dirección General de Aviación Civil, el señor Rodolfo Monge, así como también los señores Jorge Gómez (quien trajo la idea a nuestra Institución), Johnny Arrieta, Ana Lorena Herrera, Gerardo Panzarí y el señor Ronald Villalobos Leiva.

La implementación no fue fácil pues aún no nacían Solidaristas del sector Público se aliaron con los empleados del Ministerio de Agricultura y Ganadería, la que hoy en día es (ASEMAG), quienes para entonces luchaban por formarse en el Sector Solidarista.

En 1991 se presentó el Acta Constitutiva al Ministerio de Trabajo, pero no fue hasta en NOVIEMBRE DE 1992, que salió aprobada e inscrita por parte del Departamento de Organizaciones Sociales del MTSS.

A partir de entonces se logró vender la idea a los funcionarios de pertenecer a nuestra querida ASEMAC DGAC y la cual el día de hoy sigue siendo una Asociación Solidarista muy consolidada en nuestro sector público.

Ahorro

El ahorro del asociado es de un 5% de ahorro mensual y el aporte patronal es de un 5.33%.

Actualmente ASEMAC cuenta con 335 asociados.

Estructura

Junta Directiva

Personal Administrativo

Beneficios

- Recargas
- Pago de Marchamo
- Ahorro vacacional
- Ahorro Marchamo
- Ahorro Pro-Pensión
- Ahorro Navideño
- Póliza de vida
- Reconocimiento por maternidad
- Reconocimiento por pensión
- Reconocimiento por matrimonio
- Créditos sobre el ahorro personal, general, compra de vehículos, médicos, estudio, vacacional, etc.
- Fondo de ayuda solidario y socorro mutuo (incendio salud, robo).
- Ferias
- Excedentes
- Asambleas
- Fiesta
- Obsequio
- Póliza de vida (Previplan con cobertura 100% Funeraria Jardines del Recuerdo/Medismart con el Hospital Metropolitano Financiamiento hasta un 60%)

Requisitos de Afiliación

- Recibir salario de CETAC
- Llenar solicitud de afiliación que se encuentra en www.asemac.co.cr

Proceso de Afiliación

- Aportar la constancia de salarios
- Copia de Identificación

Recursos Financieros

Normativa relacionada a Viáticos

Normativa relacionada a Viáticos a la hora de liquidar

Salud Ocupacional

Concepto de Salud Ocupacional (Código de trabajo)

La salud ocupacional es la promoción y mantenimiento al más alto nivel de bienestar físico, mental y social del trabajador en general; prevenir todo daño causado a la salud de éste por las condiciones del trabajo; protegerlo en su empleo contra los riesgos resultantes de la existencia de agentes nocivos a la salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo con sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y, en síntesis, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su tarea.

Riesgos del trabajo (Artículo 195 del Código de Trabajo)

Los riesgos del trabajo son los accidentes y las enfermedades que ocurran a los trabajadores, con ocasión o por consecuencia del trabajo que desempeñen en forma subordinada y remunerada, así como la agravación o reagravación que resulte como consecuencia directa, inmediata e indudable de esos accidentes y enfermedades.

Accidentes de trabajo (Artículo 196 del Código de Trabajo)

Se denomina accidente de trabajo a todo accidente que le suceda al trabajador como causa de la labor que ejecuta o como consecuencia de ésta, durante el tiempo que permanece bajo la dirección y dependencia del patrono o sus representantes, y que puede producirle la muerte o pérdida o reducción, temporal o permanente, de la capacidad para el trabajo.

- a. En el trayecto usual de su domicilio al trabajo y viceversa, cuando el recorrido que efectúa no haya sido interrumpido o variado, por motivo de su interés personal, siempre que el patrono proporcione directamente o pague el transporte, igualmente cuando en el acceso al centro de trabajo deban afrontarse peligros de naturaleza especial, que se consideren inherentes al trabajo mismo. En todos los demás casos de accidente en el trayecto, cuando el recorrido que efectúe el trabajador no haya sido variado por interés personal de éste, las prestaciones que se cubran serán aquellas estipuladas en este Código y que no hayan sido otorgadas por otros regímenes de seguridad social, parcial o totalmente.
- b. En el cumplimiento de órdenes del patrono, o en la prestación de un servicio bajo su autoridad, aunque el accidente ocurra fuera del lugar de trabajo y después de finalizar la jornada.
- c. En el curso de una interrupción del trabajo, antes de empezarlo o después de terminarlo, si el trabajador se encontrare en el lugar de trabajo o en el local de la empresa, establecimiento o explotación, con el consentimiento expreso o tácito del patrono o de sus representantes.

Enfermedad de trabajo (Artículo 197 del Código de Trabajo)

Se denomina enfermedad del trabajo a todo estado patológico, que resulte de la acción continuada de una causa, que tiene su origen o motivo en el propio trabajo o en el medio y condiciones en que el trabajador labora, y debe establecerse que éstos han sido la causa de la enfermedad.

Derecho de prestaciones (Artículo 218 del Código de Trabajo)

El trabajador al que le ocurra un riesgo del trabajo tiene derecho a las siguientes prestaciones:

- a. Asistencia médico- quirúrgica, hospitalaria, farmacéutica y de rehabilitación.
- b. Prótesis y aparatos médicos que se requieran para corregir deficiencias funcionales.

- c. Prestaciones en dinero que, como indemnización por incapacidad temporal, permanente o por la muerte, se fijan en este Código.
- ch. Gastos de traslado, en los términos y condiciones que establezca el reglamento de este Código.
- d. Gastos de hospedaje y alimentación, cuando el trabajador, con motivo del suministro de las prestaciones médico-sanitarias o de rehabilitación, deba trasladarse a un lugar distinto de la residencia habitual o. lugar de trabajo.
- e. Readaptación, reubicación y rehabilitación laboral que sea factible otorgar, por medio de las instituciones públicas nacionales especializadas en esta materia, o extranjeras, cuando así lo determine el ente asegurador o, en su caso, lo ordene una sentencia de los tribunales.

Causas de finalización de la incapacidad (Artículo 223 del Código de Trabajo)

1. Por la declaratoria de alta, al concluir el tratamiento.
2. Por haber transcurrido el plazo que señala el artículo 237.
3. Por abandono injustificado de las prestaciones médico-sanitarias que se le suministran.
4. Por la muerte del trabajador.

Reinstalación o reubicación del puesto de trabajo (Artículo 254 del Código de Trabajo)

El patrono está obligado a reponer en su trabajo habitual al trabajador que haya sufrido un riesgo del trabajo, cuando esté en capacidad de laborar.

Si de conformidad con el criterio médico, el trabajador no pudiera desempeñar normalmente el trabajo que realizaba cuando le aconteció el riesgo, pero si otro diferente en la misma empresa, el patrono estará obligado a proporcionárselo, siempre que ello sea factible, para lo cual podrá realizar los movimientos de personas que sean necesarios.

En casos en que la reinstalación ocasione perjuicio objetivo al trabajador, ya sea por la índole personal del puesto, por el salario percibido, o porque afecta negativamente su proceso de rehabilitación, o bien porque incluso el trabajador se encuentra en contacto con

las causas generativas del riesgo ocurrido, el patrono procederá a efectuar el pago de sus prestaciones legales correspondientes, extremos que serán procedentes si no es posible lograr la reubicación del trabajador en la empresa.

Declaratoria de Interés Público (Artículo 273 del Código de Trabajo)

Declárase de interés público todo lo referente a salud ocupacional, que tiene como finalidad promover y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social del trabajador en general; prevenir todo daño causado a la salud de éste por las condiciones del trabajo; protegerlo en su empleo contra los riesgos resultantes de la existencia de agentes nocivos a la salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo con sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y, en síntesis, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su tarea.

Obligación del Patrono (Artículo 282 del Código de Trabajo)

Corre a cargo de todo patrono la obligación de adoptar, en los lugares de trabajo, las medidas para garantizar la salud ocupacional de los trabajadores, conforme a los términos de este Código, su reglamento, los reglamentos de salud ocupacional que se promulguen, y las recomendaciones que, en esta materia, formulen tanto el Consejo de Salud Ocupacional, como las autoridades de inspección del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Salud e Instituto Nacional de Seguros.

Obligación del Patrono (Artículo 285,286 del Código de Trabajo)

Todo trabajador deberá acatar y cumplir, en lo que le sea aplicable, con los términos de esta ley, su reglamento, los reglamentos de salud ocupacional, que se promulguen y las recomendaciones que, en esta materia, les formulen las autoridades competentes.

Comisión Salud Ocupacional (Artículo 300 del Código de Trabajo)

Actualmente la DGAC cuenta con aproximadamente 489 colaboradores y con 225 en las oficinas centrales.

Toda empresa que ocupe, permanentemente, más de cincuenta trabajadores está obligada a mantener una oficina o departamento de salud ocupacional.

Reglamentariamente y en consulta con el Consejo de Salud Ocupacional, se establecerán los requisitos de formación profesional que deben tener las personas encargadas de tal oficina o departamento, para lo cual se tomará en cuenta el número de trabajadores de la empresa, la actividad a la cual se dedica y la existencia de recursos humanos especializados en salud ocupacional en el mercado de trabajo.

Biblioteca Técnica

Documentación y Regulación Aeronáutica

La Biblioteca Técnica es la única en la región especializada en documentación aeronáutica. Respaldada por La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), un organismo especializado de las Naciones Unidas, creado con la firma del Convenio sobre Aviación Civil Internacional, en Chicago, el 7 de diciembre de 1944. Encargado de administrar los principios establecidos en el Convenio. Por otra parte, fija las normas relativas a la seguridad operacional y de la aviación y las que aseguran la protección del medio ambiente y la aviación.

La documentación OACI, está constituida por los 19 Anexos al Convenio de Chicago, documentos complementarios entre ellos: Convenios e instrumentos conexos, acuerdos, reglamentos, informes y actas, resoluciones, manuales, circulares, entre otros.

Además, poseemos Documentos de la Federal Aviation Administration (FAA) la cual regula los aspectos de la aviación civil y The International Air Transport Association (IATA) es la asociación comercial mundial de las líneas aéreas.

Colección Bibliográfica

La Biblioteca Técnica cuenta con una importante colección de Libros y Revistas, tanto de la OACI, como otras publicaciones que contienen variedad de documentos y artículos en materia de aviación. Estas se encuentran en formato impreso y en digital.

Reglamentos Aeronáuticos Costarricenses (RACS) proporcionan orientación e información y están destinados a facilitar la aplicación uniforme de las normas y métodos recomendados

internacionales basados en los Anexos 1-19 de la OACI, también por Convenios Internacionales y bilaterales.

Los usuarios podrán consultar bibliografía sobre meteorología, aeronáutica, navegación aérea, aeronavegabilidad, aeródromos, aerodinámica y muchos otros temas.

Contamos con una pequeña colección de libros Infantiles en el tema de Aeronáutica, tiene el propósito de acercar a las nuevas generaciones, de una forma lúdica y atractiva en el aprendizaje de la aviación. Es un complemento imprescindible para dar a conocer la aviación en los niños de Costa Rica.

Servicios

- Orientación y Consulta: Se orientará al usuario en la búsqueda de información y formación sobre el uso de los servicios que brinda la Biblioteca, así como dar respuesta a los diversos tipos consultas por parte de los usuarios.

- Préstamo de material bibliográfico

El material bibliográfico se presta tanto para consulta en Sala como a domicilio:

- Préstamo en sala: Préstamo que se realiza dentro de la institución, en el horario establecido. El material bibliográfico que es consultado a sala no podrá ser retirado de dicha área. Se prestará todo tipo de material. El número máximo de material que se presta a los usuarios es de 5 documentos por persona. Para poder hacer uso de la colección deberá presentar su documento de identidad al día.
- Préstamo a domicilio: Este tipo de servicio solamente se brinda únicamente a los usuarios internos (funcionarios de la DGAC). Consiste en el préstamo de material bibliográfico para la casa. El usuario debe estar al día con la Biblioteca (no estar moroso).

Ingreso al SIABUC

- 7F136: Boleta de solicitud de libros
- 7F134: Boleta de detección de necesidades

Instalaciones de la Biblioteca

Correo de contacto

bibliotecatecnica@dgac.go.cr

Archivo Institucional

Archivo de Gestión

Es el sistema que integra los documentos que son generados por los colaboradores.

¿Cuál es el fin público de un archivo?

Custodiar, conservar y difundir el acervo documental.

¿Cómo cumple el estado este fin? (Ley 7202 de la Ley del Sistema Nacional de Archivos)

- Conservando la memoria histórica.
- Coadyuvando la seguridad jurídica por medio del Archivo Nacional.
- Garantizando el acceso a la ciudadanía.
- Informando a la ciudadanía.

Ley 9342 Código Procesal Civil Artículo 45.2 de los documentos públicos

Los documentos públicos son todos aquellos redactados o extendidos por funcionarios públicos, según las formas requeridas y dentro del límite de sus atribuciones y los calificados con ese carácter por la ley. También, tendrán esa naturaleza los otorgados en el extranjero con ese carácter en virtud de tratados, convenios o el derecho internacional. A falta de norma escrita, tales documentos deben cumplir los requisitos del ordenamiento jurídico donde se hayan otorgado.

El documento otorgado por las partes ante un notario hace fe, no solo de la existencia de la convención o disposición para la cual ha sido otorgado, sino aun de los hechos o actos jurídicos anteriores que se relatan en él, en los términos simplemente enunciativos, con tal de que la enunciación se enlace directamente con la convención o disposición principal.

Las reproducciones de los documentos tendrán la eficacia probatoria de estos, si el funcionario autorizante certifica la razón de ser copias fieles de los originales. La misma

eficacia tendrán las copias simples, cuya autenticidad no haya sido impugnada oportunamente.

Soporte Documental

Breve Historia de los Documentos

Importancia de los documentos

Funciones de la Gestión Documental

- Producción documental
- Gestión Documental
- Archivo
- Disposición Documental

Sistema Institucional de Archivo

Análisis de Clasificación de Puestos

Análisis de Clasificación de Puestos en el Servicio Civil

Existen 2 regímenes para la clasificación de puestos en la DGAC:

- Régimen del Servicio Civil
- Régimen del Área Técnica

¿Qué es la clasificación de puestos?

Puesto (Artículo 101 Reglamento del Estatuto del Servicio Civil)

Un puesto, ocupado o vacante, estará formado por el conjunto de tareas y responsabilidades permanentes que requieren la atención de una persona durante la totalidad o una parte de la jornada de trabajo.

Clases de Puestos (Artículo 102 Reglamento del Estatuto del Servicio Civil)

Los puestos por la similitud de sus tareas, nivel de dificultad, responsabilidades, condiciones organizacionales y ambientales y requisitos, se agruparán por clases. Las clases podrán ser genéricas o específicas, pudiendo ambos tipos tener grupo de especialidad.

Niveles de Clases de Puestos (Artículo 103 Reglamento del Estatuto del Servicio Civil)

Las clases de puestos correspondientes a un determinado campo de trabajo se ordenarán por niveles, determinados por las diferencias de importancia, dificultad, responsabilidad y valor relativo del trabajo.

Serie de Clases de Puesto (Artículo 103 Reglamento del Estatuto del Servicio Civil)

Se denomina serie de clases al conjunto de clases comprendidas en un mismo campo de trabajo y que se diferencian entre sí por el grado de dificultad y responsabilidad de las tareas. El Manual Descriptivo de Clases identificará cada clase mediante una clave. Los progresivos niveles de las clases de una misma serie se identificarán mediante la numeración ascendente de sus claves.

Consideraciones para el análisis de un puesto de trabajo

- Funciones y condiciones: responsabilidades, complejidad, etc.
- Ubicación organizacional/administrativa: unidad, sección, área, departamento.
- Ubicación geográfica

Instrumentos de Sistema de Clasificación de Puestos

- Manual de Clases Anchas
- Manual Descriptivo
- Manual de Especialidades
- Manual de Clases Interno

Normativa

- Estatuto del Servicio Civil y su Reglamento (Artículos 100 - 120)

¿Qué es una reasignación y cuándo se aplica?

Reasignación: Cambio que se opera en la clasificación de un puesto con motivo de variación sustancial y permanente en sus tareas y responsabilidades.

Se aplica cuando el jerarca o jefe autorizado estime que en un puesto se han dado cambios sustanciales y permanentes en sus tareas, actividades y responsabilidades, como consecuencia de modificaciones en los objetivos y/o procesos de trabajo, que impliquen la obtención de productos o servicios más eficientes, salvo casos de excepción a juicio de la instancia competente podrán gestionar ante la Oficina de Recursos Humanos respectiva, el trámite de la reasignación del puesto, o el estudio de clasificación que corresponda.

Conceptos fundamentales

Insumos del proceso

- Reasignaciones de puestos
- Asignaciones de puestos
- Cambio de especialidad
- Apelaciones
- Reclasificaciones
- Recalificación

Justificación del proceso

- Actualización de manuales institucionales
- Estudio de cargas de trabajo
- Creación de plazas
- Creación de clases
- Valoración salarial
- Cambio de requisitos
- Cambio de Nomenclatura

Capacitación y desarrollo

Plan Estratégico y Modernización de la Estructura del CETAC y la DGAC

- Plan Estratégico año a año
- 71 reglamentos guías

Capacitación y Retención del Talento Humano

- Recopilar las necesidades de capacitación
- Elaborar el plan
- Gestionar solicitudes de capacitación
- Supervisar cumplimiento
- Coordinar actividades
- Asesorar en el tema a la Comisión de Capacitación Institucional
- Divulgar ofertas de capacitación al personal
- Mantener actualizados los registros
- Realizar estudios de reconocimiento de certificados
- Revisar manuales de procedimientos y capacitación
- Realizar reserva de dinero para el pago de colegiatura de la capacitación por medio del Sistema Integrado Financiero Contable (SIFCO) y realizar el pago mediante el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP).
- Brindar apoyo técnico, administrativo y secretarial a la Comisión de Capacitación Institucional

Conformación de Comisión de Capacitación Institucional

Está conformada por representantes de:

- Dirección General
- Aeropuertos
- Área Técnica
- Financiero Administrativo
- Navegación Aérea

- Planificación

Documentos de referencia

- Sistema de Gestión (6P01)
- Instructivo de Capacitación (6IO5)
- Manual de Capacitación (6M08)
- Manual de Capacitación Área Técnica (ATS TM17)
- Formulario (6F77)
- Control de Capacitación (6F76)
- Letra de Cambio (6F79)

Asesoría Jurídica

Principio de Legalidad con referencia a los funcionarios públicos

Código de Ética con referencia a los funcionarios públicos

Concepto de Ética

- En el entorno social
- En el entorno laboral
- En relación con la Misión y Visión de la DGAC

Principios y valores

- Innovación
- Profesionalismo
- Servicio al usuario
- Integridad
- Compromiso socio ambiental

Administración y Control de Bienes

Documentos de referencia

Ley 8292 Ley General Control Interno (Artículo 8)

Concepto de sistema de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

Decreto Ejecutivo número 40797 - H (Reglamento para el registro y control de bienes de la administración central y reforma Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos)

Sistemas utilizados

SIFCO Sistema Financiero Contable

SIBINET Sistema Informático de Administración de Bienes (Ministerio de Hacienda)

Sistema de Gestión (Capítulo 7 Gestión de Servicios)

- Instructivos y Formularios (7103)
 - Instructivos actuales en proceso de mejoramiento
 - Formularios localizados en el sistema de gestión
- Asignación de activos (7F196)
- 7F68 Salida de activos de la DGAC
- 7F69 Certificación de inventario
- 7F183 Devolución de bienes
- 7F284 Devolución de bienes en mal estado
- 7F200 Traslado de bienes entre dependencias

Consecuencias de las pérdida o robo de activos

Diferencia entre robo y hurto

Aeronavegabilidad

Accidentes aéreos

Seguridad aérea

Control de vida útil de los componentes del avión

Control por tiempo o por ciclos de componentes

Método utilizado para controlar componentes

SMS evolución de seguridad operacional

Elementos críticos de la seguridad operacional

Los 8 elementos críticos de la seguridad operacional son:

1. Ley General de Aviación Civil Ley 5150
2. Normas que cumplen con leyes basado en anexo 6 MRAC (MÁSTER RAC OPS 1)
Transporte Aéreo Comercial OACI
 - RAC 02 avión privado
 - RAC 13 Investigación de accidentes
 - MRAC 18 Transporte material peligroso
 - RAC 21 aceptación de certificados de productos aeronáuticos
 - RAC 39 directivas de aeronavegabilidad (AD'S)
 - RAC 43 Reparaciones y modificaciones en aeronaves
 - RAC 45 reglamento de matrículas
 - RAC 119 emisión de CO, COA'S, escuelas etc.
 - MRAC LPTA 66 Licencias del personal técnico aeronáutico
 - MRAC 145 Organizaciones de Mantenimiento Aprobado (OMA) 145 COOPESA
 - MRAC 147 Organizaciones de instrucción de técnicas de mantenimiento aeronáutico
3. Funciones de vigilancia
Plan anual de vigilancia SIAR (Sistema Aeronáutico Regional)

- Inspección de base
- Inspección de rampa
- Inspección puntual
- Inspección aleatoria
- Inspección estaciones en líneas aéreas
- Inspección a las Organizaciones de Mantenimiento Aprobado (OMA 145)
- Inspección a Organizaciones de inspección técnica de mantenimiento aeronáutico

4. Personal capacitado

- Plan anual de capacitación
- Curso inicial de inspector (RAC's, MIA, MIO, DO's)
- Curso de auditorías de calidad e ISO
- Curso SMS y SSP
- Cursos específicos en habilitaciones (Embraer 190, Cessna 208 B, King F90, etc.)
- Cursos en pruebas no destructivas (NDT)

5. Guías y procedimientos (RAC's, MIA, MIO, 7P10, Ley General de Aviación Civil)

6. Licencias y certificaciones (7P10)

Fase I: Presolicitud

Fase II: Solicitud formal

Fase III: Evaluación documental

Fase IV: Inspección de aeronaves en sitio

Fase V: Emisión del certificado de aeronavegabilidad

7. Obligaciones en vigilancia

Cumplimiento del plan de vigilancia

8. Resolución de conflictos

Aplicar penalidades por incumplimiento a la regulación

Análisis y aprobación de solicitudes o exenciones

Atender casos específicos

Otros

Certificación de Aeródromos

Procesos

- Regulación
 - Creación y enmienda normativa
 - Creación de documentos de asesoramiento
- Certificación
 - ¿Qué es la certificación de aeródromos?

Es el Certificado otorgado por la Autoridad competente, de conformidad con las normas aplicables a la explotación de aeródromos. El Certificado es emitido por la DGAC a un aeródromo, conforme al RAC-139 Certificación de Aeródromos.

Garantiza la estandarización con las normas y métodos recomendados de la OACI.
 - Beneficios de la certificación de aeródromos

Cumplimiento al Convenio de Aviación Civil Internacional.

Valida conformidad con las normas y métodos recomendados internacionales.

Asegura la gestión de los operadores de acuerdo con estándares internacionales.

Disminuye las deficiencias y errores operacionales.

Permite el mejoramiento continuo de la operación.

Posicionamiento del país con respecto al entorno y la competencia.

Reduce los riesgos operacionales, lo que generaría confiabilidad para las aseguradoras.

Se establecen procedimientos como resultado de estudios aeronáuticos y análisis de riesgos para mejorar la mejora continua en las operaciones aeroportuarias.

Se identifican las desviaciones con la normativa y se efectúan los respectivos análisis para su mitigación.

- Fases del proceso de certificación

Planes de acción

Estudios aeronáuticos

Evaluaciones de seguridad operacional

Planes de emergencia a nivel de aeropuerto

- Vigilancia

Proceso de vigilancia

Inscripción de aeródromos

Ejemplos de sucesos sucedidos en Juan Santamaría y otros aeropuertos

Documentos de referencia

Anexo 14: Aeródromos

Rack 14

Rack 139

Infraestructura

Documentos de referencia

Anexo 14: Aeródromos

Mantenimiento Aeroportuario

- Obras eléctricas
- Obras civiles

Proceso de Planificación Aeronáutica

Proceso de Desarrollo Aeroportuario

Proceso de Topografía Aeroportuaria

Proyectos

- Quepos: Mejoramiento Aeródromo La Managua-Quepos (en proceso)
- Mejoramiento Aeródromo Palmar Sur (concluido)
- Mejoramiento Aeródromo de Guápiles (concluido)
- Mejoramiento Aeródromo de Golfito (ampliación en proceso)
- Mejoramiento Aeródromo de Golfito (Fase II concluido)
- Mejoramiento de Aeródromo San Isidro (concluido)
- Hangar Coto 47 y obras conexas (en proceso)
- Mejoramiento de Aeródromo Barra de Tortuguero (en proceso)
- Mejoramiento de la pista del Aeropuerto de Liberia (en proceso)
- Mejoramiento del Aeropuerto de Limon (en proceso)
- Mejoramiento del Aeropuerto de Pavas

AVSEC-FAL (Seguridad de la Aviación Civil y Facilitación)

Diferencias entre el antiguo y el nuevo Aeropuerto Juan Santamaría

Imágenes de accidentes aéreos en Costa Rica

Antes y después de la Aviación (11 de septiembre del 2001)

Documentos de referencia

- Anexo 17: Seguridad de la aviación (Security)
- MRAC 17
- Proyecto de Seguridad Aeropuerto
- Proyecto de Seguridad Operador Aéreo
- Programa Nacional de Instrucción AVSEC
- Programa Nacional de Seguridad de la Aviación
- Programa de Control de Calidad AVSEC

¿Qué significa AVSEC?

Inspecciones, estudios y pruebas

Procesos de la AVSEC

- Vigilancia
- Normativa
- Certificación

Plano Aeroportuario

- Control de acceso
- Perímetros y zonas de riesgo estériles
- Diamante de seguridad
- Zonas peligrosas en el perímetro

Consecuencias por incumplimiento

Artículos prohibidos

Transporte Aéreo

Soberanía

¿En qué forma vamos a volar?

- Primera libertad: sobrevolar un país que se encuentra entre una ruta existente entre dos países diferentes.
- Segunda libertad: realizar una parada técnica en otro país.
- Tercera libertad: llevar pasajeros y carga de un país a otro.
- Cuarta libertad: llevar carga y pasajeros al país de residencia provenientes de otro país.
- Quinta libertad: llevar carga y pasajeros entre dos países por parte de una aerolínea de un tercer país en una ruta/origen destino su país de residencia.

- Sexta Libertad: Llevar carga y pasajeros entre dos países por parte de una aerolínea de un tercer país en dos rutas con conexión en su país de residencia.
- Séptima Libertad: Llevar carga y pasajeros entre dos países por parte de una aerolínea de un tercer país en una ruta que no conecta con su país de residencia.
- Octava Libertad o Cabotaje: Llevar carga y pasajeros dentro de un país por medio de una aerolínea de otro país en una ruta con origen/destino su país de
- residencia.

Negociación

- Otorgamiento de derechos
- Designación del aire
- Capacidad de aeronaves
- Precios tarifas

Instrumentos

Países con los que tenemos convenio

Códigos compartidos

Funciones del departamento de transporte aéreo

- Otorgar derechos de transporte aéreo de tercera Libertad en adelante.

Vuelo chárter

Licencias

Trámites

- Certificación y verificación de licencias
- Dictamen médico
- Delegaciones de examinadores
- Designados e inspectores
- Competencia lingüística

Definiciones y reglamentos

Tipos de Licencias

- Licencias y habilitaciones para pilotos
- Licencias para miembros de tripulación
- Licencias y habilitaciones para personal mecánico

Características de las licencias del personal

Otorgamiento de licencia

Servicios de navegación aérea

Unidades

- Supervisión
- Servicios

Controladores

Funciones ARO / AIS

¿Qué hace un controlador aéreo?

Mantiene el tránsito aéreo seguro ordenado y eficiente

¿Cómo lo hace?

Mediante autorizaciones para evitar colisiones

Dependencias de tránsito aéreo

División del espacio aéreo

Operaciones aeronáuticas

Documentos de referencia

Anexo 6

Conformación del personal técnico

- Pilotos ATP/Comerciales

- Encargados de operaciones
- Tripulantes de cabina
- Pilotos de helicóptero

Normas Internacionales (OACI) que atiende operaciones

- Requerimientos
- Licencias
- Experiencia

Normativa local para cumplir con el anexo 6


MRAC OPS 1

Procesos de la unidad de operaciones aeronáuticas

- Regulación
- Certificación
- Vigilancia

Para el cumplimiento del tercer objetivo del presente trabajo de investigación, que es establecer cuáles son las áreas de oportunidad existentes en los instrumentos utilizados durante el proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C., durante el III cuatrimestre del 2019 y modificarlos o crearlos si no existen actualmente. Se ha modificar la ficha de inducción en el puesto de trabajo (6F181), de manera que se pueda comprobar que los nuevos colaboradores han recibido dicha inducción, durante el III cuatrimestre del 2019.

A continuación, la ficha:

 <p>DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL COSTA RICA</p>	<p>PROCESO GESTIÓN DE EMPLEO UNIDAD GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS FICHA DE INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO</p>
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	
Nombre de la Unidad (Proceso):	
DATOS DEL FUNCIONARIO	
Nombre:	
Cédula:	
Fecha de Ingreso:	
Fecha en que inicio la inducción en el puesto:	
Persona responsable de impartir la inducción:	
DATOS DEL PUESTO EN EL QUE FUE NOMBRADO	
Clase del Puesto:	
Número del Puesto:	
PREGUNTAS	
¿Cuál es el nombre y apellido del funcionario del centro de trabajo que lo recibió durante la inducción?	
1. _____	
2. _____	
¿Cuál es el nombre y apellidos de dos compañeros con los que trabaja actualmente?	
1. _____	
2. _____	
Cite dos funciones que realiza la Unidad de Trabajo y su ubicación dentro de la DGAC	
1. _____	
2. _____	
Cite dos funciones que usted debe realizar	
1. _____	
2. _____	
¿Cuál es el nombre y apellido de su jefe inmediato?	
1. _____	
2. _____	
¿Le entregaron documentos tales como: circulares, reglamentos y demás normas relacionadas con el trabajo? Si su respuesta es positiva, cite el nombre de dos de los documentos.	
1. _____	
2. _____	
¿Le explicaron acerca de los distintos procedimientos que conlleva las funciones que le asignaron? Si su respuesta es positiva, cite el nombre de dos de los procedimientos.	
1. _____	
2. _____	
Le asignaron un lugar de trabajo y demás equipos como computadoras, teléfonos, materiales de oficina (lapiceros, libretas, clips, entre otros) así como correo electrónico. Si su respuesta es positiva, por favor indique el número que se encuentra en la placa metálica de alguno de los activos e indique cual activo es.	
1. _____	
2. _____	
Le instruyeron acerca de los diversos trámites como correspondencia interna/externa, entre otros.	
Le instruyeron acerca de horarios de almuerzo, desayuno, así como la ubicación de elevadores, comedores, sanitarios, uso del teléfono, código de vestimenta, entre otros.	
Le instruyeron acerca del trámite de solicitud de transportes, viáticos, vacaciones, permisos, entre otros.	

Para comprobar que los nuevos colaboradores han recibido la inducción en el puesto de trabajo, se ha modificado la ficha de manera que en lugar de preguntar respuestas cerradas, se han realizado preguntas abiertas que requieren verificación de información, tanto del nuevo colaborador como de las encargadas del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C. Dicha verificación por parte de las encargadas requerirá el uso de información cruzada con otros departamentos y el uso del temario que se ha realizado como parte del trabajo de investigación.

Es así como:

- Para las preguntas acerca de funcionarios, compañeros y jefe inmediato, las encargadas deberán verificar que los nombres dados por los colaboradores corresponden a personas que efectivamente laboren en la Unidad citada y en el caso del jefe, que efectivamente ostente dicho cargo.
- Para las preguntas que hacen referencia a funciones y procedimientos, las encargadas del proceso deberán constatar que, dentro de las funciones y procedimientos mencionados, se encuentran los mencionados por el nuevo colaborador. Esta información se puede verificar a través del Sistema de Gestión de Calidad, ya que el mismo contiene todos los documentos de referencia, otra fuente para verificar la información es el temario que les será entregado y que parte del presente trabajo.
- Para verificar el número de la placa metálica del activo, las encargadas podrán verificar la información contactando a la Unidad de Administración y Control de Bienes.

Política del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C.

Como parte del cumplimiento del tercer objetivo del presente trabajo de investigación, se ha creado una política para el proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C.

Política del Proceso de la Inducción y Orientación Institucional

Dirección General de Aviación Civil



Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos

Proceso de Inducción y Orientación de nuevos
colaboradores

Noviembre, 2019

Política del Proceso de Inducción y Orientación de la Dirección General de Aviación Civil

1. Objetivo y Alcance

Establecer los lineamientos y la metodología para la inducción y orientación de todo el nuevo personal de la Dirección General de Aviación Civil.

2. Definiciones y terminología

Los programas de inducción “son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización”. (Chiavenato, 2017, p. 167). En dichos programas, se da a conocer al nuevo colaborador los aspectos generales de la empresa como lo son: misión, visión, objetivos, etc.

Los programas de orientación “son acciones que tienen el objetivo de familiarizar al nuevo empleado con sus funciones, con la organización y sus políticas, y con los otros empleados”. (Werther et al., 2014, p. 54). Dichos programas son responsabilidad de las jefaturas inmediatas y en ellos se da a conocer a los nuevos colaboradores, los aspectos específicos del puesto del trabajo.

3. Responsables

Los responsables del programa de inducción y orientación de la Dirección General de Aviación Civil, es la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos, junto con la jefatura inmediata de cada nuevo colaborador.

4. Políticas

- 4.1. Todo el personal de nuevo ingreso deberá asistir a los tres días de inducción y orientación institucional, en los días y horarios establecidos.
- 4.2. Ninguno de los nuevos colaboradores deberá superar los tres meses en la institución sin haber recibido la inducción y orientación institucional.

- 4.3. Todos los nuevos colaboradores deberán de aprobar la evaluación realizada en el proceso de inducción y orientación con un mínimo de un 80%, en caso de no superarla deberá de realizar nuevamente la evaluación.
- 4.4. La Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos velará por la capacitación de los instructores para desempeñar su rol durante la inducción y orientación institucional.
- 4.5. La Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos deberá de coordinar con las diferentes unidades para realizar la inducción y orientación institucional.
- 4.6. Las jefaturas de cada colaborador velarán por que cada uno de ellos cuente con la información necesario para llenar la ficha de inducción en el puesto de trabajo.
- 4.7. La Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos velará por que los instructores cuenten con el apoyo logístico, la asesoría y el material didáctico necesario para desarrollar la inducción y orientación institucional.
- 4.8. La Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos deberá almacenar y resguardar todas las evaluaciones y registros relacionados con desarrollar la inducción y orientación institucional.

Manual de inducción y orientación para el nuevo colaborador de la D.G.A.C.

Como parte del cumplimiento del tercer objetivo del presente trabajo de investigación, se ha modificado el manual de inducción para el nuevo colaborador de la D.G.A.C., con el fin de actualizar la información que se encuentra en el mismo.

Manual de Inducción y Orientación para nuevos colaboradores de la Dirección General de Aviación Civil



Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos
Proceso de Inducción y Orientación de Nuevos
Colaboradores

Noviembre, 2019

Contenidos

Bienvenida	221
Reseña histórica de la Dirección de General de Aviación Civil.....	223
Reseña Histórica.....	223
Misión, Visión y Valores de la Dirección de General de Aviación Civil.....	225
Nuestra Misión.....	225
Nuestra Visión.....	225
Valores de la de la Dirección General de Aviación Civil.....	225
Estructura Organizacional (CETAC-DGAC)	226
Objetivos Estratégicos Generales de la Dirección de General de Aviación Civil.	227
Objetivos funcionales de la Dirección de General de Aviación Civil.	229
Órgano fiscalizador.....	229
Auditoría interna.....	229
Asesoría legal.....	229
Planificación	229
Transporte Aéreo	229
Infraestructura Aeronáutica.....	229
Planificación Aeroportuaria.....	230
Desarrollo Aeroportuario.....	230
Avalúos Aeroportuarios	230
Mantenimiento Aeroportuario.....	230
Informática	230
Aeropuertos.....	230
Servicios Aeronáuticos.....	231
Operaciones.....	231
Aeronavegabilidad	231
Licencias.....	231
Registro Aeronáutico y Aplicación Legal.....	231
Navegación Aérea	232

Biblioteca Técnica	232
Servicios De Apoyo	232
Recursos Humanos	232
Dotación De Personal	232
Documentación y Trámite	232
Relaciones Laborales	232
Capacitación	233
Clasificación De Puestos.....	233
Salud Ocupacional.....	233
Recursos Financieros	233
Tesorería	233
Presupuesto.....	233
Contabilidad	233
Recursos Materiales	234
Proveduría	234
Abastecimiento de Bienes y Servicios	234
SAGEC-Control Interno	234
Accidentes e Incidentes	234
AVSEC-FAL	234
Políticas Institucionales de la Dirección de General de Aviación Civil.	235
Políticas de Calidad de la Dirección General de Aviación Civil.....	238
Aspectos Laborales	239
Jornada de trabajo	239
Horario de descanso y alimentación	239
Registro de asistencia.....	239
Ausencias	239
Llegadas tardías	239
Descanso semanal.....	240
Días feriados	240
Vacaciones.....	240
Período de prueba.....	240

Evaluación del desempeño	240
Aguinaldo	240
Anualidades.....	241
Incentivos económicos	241
Carrera profesional	241
Pluses salariales para el personal técnico aeronáutico	241
Responsabilidad Compartida.....	241
Carrera Técnica	241
Prohibición de Carrera Profesional	241
Inspección estándares de vuelo.....	241

Bienvenida

En nombre de la Dirección General de Aviación Civil, nos complace darle la más cordial bienvenida y nos enorgullece que sea parte de la “Gran Familia de Aviación Civil” y de su identificación como miembro especial para nosotros.

Hoy que usted ingresa al servicio de Aviación Civil, lo instamos a que reflexione sobre la importancia de laborar en esta institución.

Nuestro lema es contar con funcionarios comprometidos con la labor, con actitud para trabajar e equipo, con altos niveles de desempeño, con el único propósito de servir de una manera eficiente a nuestros clientes y lograr su satisfacción.

Convencidos de que contamos con su apoyo y dedicación para brindar un servicio cada vez más sólido, productivo, eficaz y eficiente a todos los usuarios, ponemos a su disposición este manual, el cual tiene como propósito principal familiarizarlo con los aspectos fundamentales sobre la Dirección General de Aviación Civil y su entorno, de manera que le permita integrarse armónicamente con el quehacer de la institución.

Al reiterarle la bienvenida, lo invitamos a que tenga siempre presente que una adecuada comunicación y trato con sus jefes y compañeros, le permitirá colaborar en un ambiente que le producirá satisfacción. Esta actitud deberá tenerla presente a la hora de atender al público externo como interno, a quienes nos debemos y estamos en la obligación de servir.

Si tiene alguna duda luego de leerlo consulte con toda confianza a su compañero guía a su jefe inmediato al departamento de recursos humanos.

Desde ya le deseamos,

¡Muchos éxitos!

Introducción

El presente documento se estructura de la siguiente forma:

- Reseña histórica de la Dirección de General de Aviación Civil.
- Misión, Visión y Valores de la Dirección de General de Aviación Civil.
- Estructura organizacional de la Dirección de General de Aviación Civil.
- Objetivos Estratégicos Generales de la Dirección de General de Aviación Civil.
- Objetivos funcionales de la Dirección de General de Aviación Civil.
- Aspectos laborales (beneficios e incentivos salariales y sociales).
- Régimen disciplinario.

Reseña histórica de la Dirección de General de Aviación Civil.

La Dirección de General de Aviación Civil adscrita al Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

Reseña Histórica

El 13 de noviembre de 1929, con el Decreto No.19, se creó la Dirección General de Aviación Civil, adscrita a la Secretaría de Seguridad Pública con la siguiente motivación: Se hace indispensable la existencia de un Departamento en la Administración que tome a su cargo todo lo relacionado con el recibo y despacho de naves aéreas, así como dictar reglamentos y disposiciones convenientes para el debido control y correcto funcionamiento del tráfico aéreo.

Durante los primeros años de la década de los años 30, se elaboró el primer Reglamento de Aviación Civil respetando las convenciones internacionales que regulaban esta materia.

Por Decreto No.173, del 17 de setiembre de 1948. se creó una Junta de Aviación Civil adscrita al Ministerio de Gobernación y Policía, pero autónoma en sus funciones técnicas, a cuyo cargo se confió la preparación de un proyecto de ley que fijara la autoridad, deberes y procedimientos propios, tanto en lo técnico como en lo administrativo, de una Dirección Nacional de Aeronáutica Civil.

La Junta de Aviación Civil preparó el proyecto con el asesoramiento de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la Procuraduría General de la República e información proveniente de la legislación vigente en la aviación civil elaborada en países más avanzados en esa materia. Como resultado de su acción se promulga la Ley No. 762 del 26 de octubre de 1949, publicado en la Gaceta No. 240 considerada la primera Ley General de Aviación Civil de carácter nacional.

Con esta Ley se define todo lo referente al transporte aéreo y se crea la Dirección General de Aviación Civil como dependencia de la misma junta. En 1963, con la creación del

Ministerio de Transportes, la Dirección General de Aviación Civil pasa a formar parte de las dependencias del nuevo Ministerio.

El 14 de marzo de 1963 se publicó la segunda edición de la Ley General de Aviación Civil (No.762), mediante la cual la Junta se convierte en el Consejo Técnico de Aviación Civil dependiente al igual que la Dirección General del Ministerio de Obras Públicas y Transportes. Por medio de esta Ley se autoriza a la Dirección General de Aviación Civil a percibir directamente los fondos provenientes de tarifas, ventas o derechos aplicables a los servicios o instalaciones aeroportuarias.

En 1968, al reformarse la Ley de Creación del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, nuevamente se constituye la Junta de Aviación Civil por medio de la Ley No. 4240 del 8 de noviembre.

El 14 de mayo de 1973, se emite la nueva Ley General de Aviación Civil No. 5150, actualmente en vigencia como reguladora de la Aviación Civil de Costa Rica.

Misión, Visión y Valores de la Dirección de General de Aviación Civil.

Nuestra Misión

Planificar, regular y proveer los servicios de la aviación civil de Costa Rica de forma ágil y transparente para garantizar y promover una actividad aeronáutica ordenada, eficiente, respetuosa con el medio ambiente, de calidad y segura que garantice la satisfacción de los usuarios y los intereses de la sociedad.

Nuestra Visión

Brindar a la sociedad una Administración Aeronáutica reconocida internacionalmente por ofrecer elevados estándares de calidad e innovación en sus servicios, capaz de garantizar la seguridad y promover el desarrollo sostenible de la aviación civil de Costa Rica.

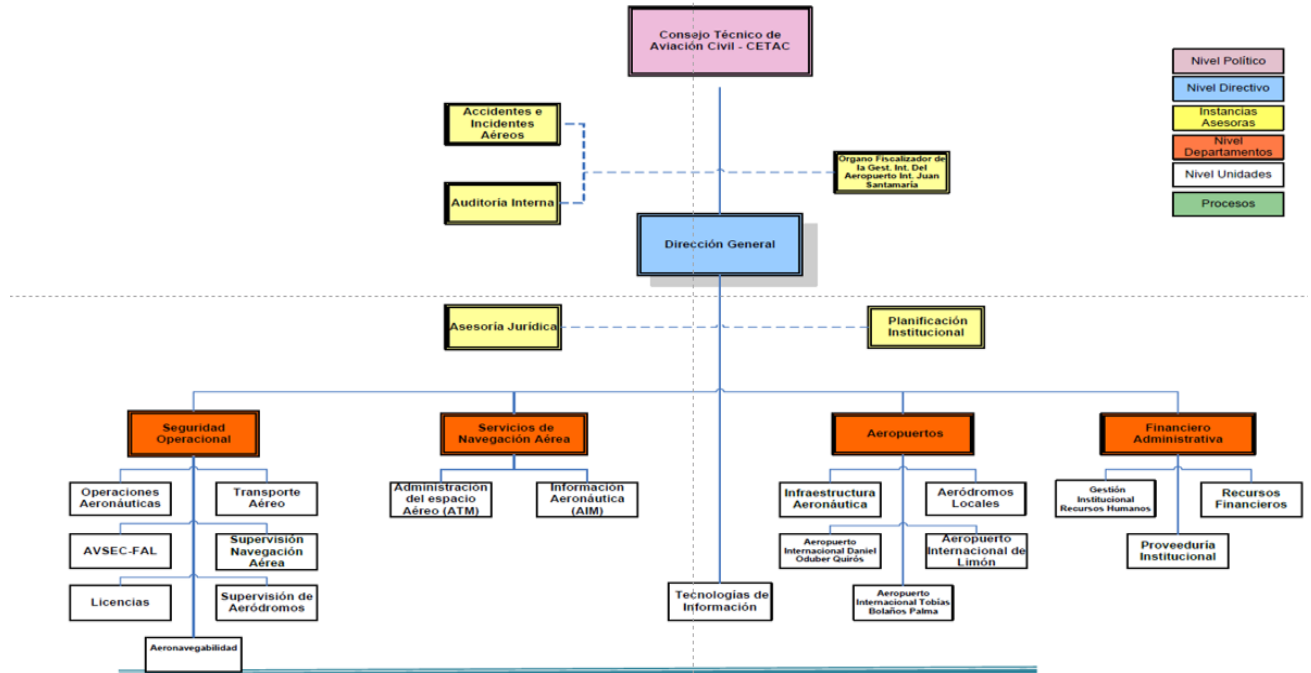
Valores de la de la Dirección General de Aviación Civil

- **Innovación:** Modernización tecnológica, Anticipación futura, Flexibilidad, Formación continua y Creatividad.
- **Profesionalidad:** Alto nivel de desempeño y disciplina, Eficiencia y eficacia, Trabajo en equipo y Compromiso y liderazgo.
- **Servicio al usuario:** Disponibilidad, Nivel alto de calidad, Satisfacción a los usuarios y Seguridad.
- **Integridad:** Honestidad, Compromiso ética y personal, Imparcialidad y transparencia, Autocritica y Rectitud y coherencia.
- **Compromiso social-ambiental:** Desarrollo sostenible, Progreso social y Responsabilidad ambiental y Convivencia con el entorno.

Estructura Organizacional (CETAC-DGAC)



NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL



Objetivos Estratégicos Generales de la Dirección de General de Aviación Civil.

- Garantizar altos estándares de la seguridad en las operaciones aeronáuticas, mediante la actualización de la normativa que permita la operación y el desarrollo sostenible del sector aeronáutico nacional, el cumplimiento de los estándares internacionales y la fiscalización efectiva aplicando programas de prevención.
- Facilitar los servicios aeroportuarios y de navegación aérea, que respondan a la demanda por los servicios requeridos, bajo un esquema de tasas y derechos consistentes con la inversión y los costos de operación realizados.
- Promover el desarrollo armónico de la Aviación Civil con la comunidad y su medio ambiente, mediante la modernización de la infraestructura y servicios en la red nacional de aeródromos, en procura de prestar un servicio seguro y de calidad para los usuarios nacionales e internacionales.
- Modernizar la gestión institucional, manteniendo el personal necesario con las competencias, motivación y compromiso, que permita agregar valor al logro de resultados, estimulando la eficiencia en el uso de los recursos e incorporando en la administración una cultura de autoevaluación de la gestión, del control interno y de vigilancia de la seguridad operacional.
- Fortalecer la calidad de los servicios con prioridad en programas de inversión de nuevas tecnologías, que permitan mayor precisión y oportunidad en la administración, en el espacio aéreo, ayudas a la navegación aérea y explotación de terminales.

- Fomentar la presencia internacional, bajo el esquema de una mayor integración del transporte aéreo, que coadyuve a estrechar los vínculos entre los países, a mejorar la economía del país, el incremento de nuevas líneas aéreas y estimulando la competencia entre aerolíneas para el beneficio al usuario.
- Adecuación de una filosofía y un estilo de gestión, que permita administrar un nivel de riesgo razonable, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.

Objetivos funcionales de la Dirección de General de Aviación Civil.

Órgano fiscalizador

- Velar por el cumplimiento efectivo y oportuno de las obligaciones y derechos de las partes, de conformidad con lo dispuesto en el contrato de gestión interesada del aeropuerto internacional Juan Santamaría y legislación aplicable.

Auditoría interna

- Velar porque las actividades de la institución se realicen de acuerdo con requerimientos adecuados de control interno, a través de una labor independiente y objetiva en el análisis, evaluación y verificación de las operaciones financieras, operativas e informáticas; brindando de esta forma seguridad razonable de que las metas y objetivos institucionales se alcancen con la mayor eficiencia, efectividad y economía dentro del marco legal y reglamentario vigente.

Asesoría legal

- Brindar asesoría especializada al alto nivel de la Institución, a saber: El Consejo Técnico y a la Dirección General. Ofrecer sugerencias y preparar guías para el uso y ayuda de la Dirección, su propósito fundamental es recomendar; y no realizar aquellos trámites administrativos, que, si bien son en materia del Derecho, son competencia administrativa de otras dependencias.

Planificación

- Prever las necesidades de desarrollo de la aviación civil mediante la elaboración de los planes a corto, mediano y largo plazo, la modernización de la estructura organizacional, los sistemas de trabajo y el funcionamiento de la Institución.

Transporte Aéreo

- Velar por el desarrollo ordenado de los servicios de transporte aéreo, promoviendo una mayor apertura y garantizando las mínimas trabas en los procedimientos.

Infraestructura Aeronáutica

- Proveer en el nivel nacional la infraestructura aeroportuaria, con su respectivo mantenimiento, que garantice la seguridad en el transporte aéreo y un excelente servicio al usuario.

Planificación Aeroportuaria

- Prever las necesidades de desarrollo de la Infraestructura aeronáutica necesaria para apoyar la seguridad y un excelente servicio del transporte aéreo, mediante la elaboración de planes a corto, mediano y largo plazo y la formulación del presupuesto en esta área y que satisfaga esa necesidad.

Desarrollo Aeroportuario

- Dotar al país, de acuerdo con las normativas nacionales e internacionales vigentes, y con los Planes Maestros, Plan Nacional de Desarrollo y Plan Anual Operativo y Presupuesto, de la infraestructura aeronáutica necesaria para asegurar un excelente servicio de transporte aéreo y una buena seguridad aeroportuaria.

Avalúos Aeroportuarios

- Mantener las zonas cercanas tanto a los Aeropuertos Internacionales como locales, libres de obstáculos para cumplir con las normas de seguridad establecidas por la OACI y efectuar los Avalúos y tramitar las expropiaciones ante la necesidad de adquirir terrenos en las cercanías de los aeropuertos por expansión o seguridad.

Mantenimiento Aeroportuario

- Conservar y mantener los sistemas electromecánicos y la infraestructura de los Aeropuertos, así como otras edificaciones de la Dirección General de Aviación Civil en condiciones óptimas de operación y para coadyuvar con la seguridad aeroportuaria.

Informática

- Velar por la correcta implementación, operación y desarrollo de los sistemas de información y telemática de la Dirección General de Aviación Civil, asimismo asesorar en la toma de decisiones, como ente rector en esa materia, a las dependencias de la institución, procurando la optimización, racionalización y modernización de los procesos.

Aeropuertos

- Mantener el enlace eficiente y efectivo entre los aeropuertos del país para lograr el desarrollo aeroportuario costarricense, procurando la excelencia en el sistema de aeropuertos locales e internacionales, en materia de servicios e instalaciones.

Servicios Aeronáuticos

- Normar y regular los servicios de navegación aérea, operaciones, licencias, aeronavegabilidad y evaluar su cumplimiento, así como llevar el registro aeronáutico y aplicar la legislación aeronáutica nacional de conformidad con las normas internacionales de aviación civil, de tal manera que las operaciones aéreas se desarrollen con seguridad.

Operaciones

- Garantizar la permanente vigilancia de las operaciones aéreas de toda empresa nacional o extranjera poseedora de un Certificado de Operador Aéreo (COA) o Certificado Operativo (CO) que vuele en territorio costarricense, permitiendo que estas se realicen con seguridad, eficiencia y en cumplimiento con lo establecido en la Ley General de Aviación Civil, la Reglamentación Aeronáutica Costarricense (RAC) y de conformidad con los Convenios Internacionales suscritos por Costa Rica.

Aeronavegabilidad

- Brindar asesora a otras entidades de la institución efecto de realizar evaluaciones técnicas, desarrollar reglamentos y regulaciones, así como emitir criterios técnicos en aspectos específicos de su campo.

Licencias

- Evaluar la idoneidad del candidato a un permiso, licencia, habilitación o convalidación de una licencia aeronáutica, de conformidad con la normativa vigente, vigilar se mantenga la validez de la licencia y se cumplan los requisitos de experiencia reciente. Igualmente valorar la calidad de instrucción impartida en los institutos de entrenamiento y/o escuelas de aviación.

Registro Aeronáutico y Aplicación Legal

- Llevar el Registro Aeronáutico, según lo establece la Ley General de Aviación Civil, en el Título Segundo, Capítulo II, artículo 30 y siguientes y aplicar específicamente la normativa Aeronáutica en materia de trámite de Certificados de explotación y procedimientos sancionatorios correctivos a los administrados.

Navegación Aérea

- Velar técnica y jurídicamente por la seguridad, regularidad y eficiencia de las aeronaves que ingresan o salen del territorio nacional.

Biblioteca Técnica

- Custodiar la documentación técnica y prestar servicio de biblioteca a los funcionarios de la Dirección General de Aviación Civil.

Servicios De Apoyo

- Brindar oportunamente los servicios de apoyo administrativo (recursos humanos, proveeduría, financiero, etc.) que se requieran para el normal desarrollo de las actividades de Aviación Civil.

Recursos Humanos

- Normar la administración del recurso humano, proveer a la Dirección General de Aviación Civil el personal idóneo según los procesos establecidos y evaluar su desempeño. Así también, desarrollar el factor humano de la Institución, mediante la capacitación para que pueda brindar el mejor servicio en el desempeño de sus funciones.

Dotación De Personal

- Dotar, oportunamente, a la Dirección General de Aviación Civil del recurso humano idóneo y necesario para el desarrollo de las funciones propias de la Institución y mantener actualizada la clasificación de los puestos de trabajo.

Documentación y Trámite

- Garantizar el pago oportuno a los funcionarios de la Dirección General de Aviación Civil, aplicar las deducciones que correspondan, mantener actualizada la Base de Datos de Recursos Humanos y dar un trámite expedito a toda solicitud.

Relaciones Laborales

- Garantizar soluciones eficaces sobre cualquier conflicto laboral que se genere en la Institución. Capacitación

Capacitación

- Desarrollar el factor humano que labora en la Dirección General de Aviación Civil, mediante la capacitación y formación, para que la Institución pueda enfrentar de la mejor manera los constantes cambios del entorno.

Clasificación De Puestos

- Mantener un sistema clasificado de puestos acordes con las necesidades institucionales, aplicando para ello la normativa técnica-legal que rige la materia, así como los avances tecnológicos que exigen el diseño de estructuras ocupacionales acordes con las demandas del medio.

Salud Ocupacional

- Mantener adecuados índices de salud física, mental y social en los trabajadores de la Dirección General de Aviación Civil.

Recursos Financieros

- Realizar oportunamente las transacciones financieras de la Dirección General de Aviación Civil y mantener registros y controles actualizados de los movimientos que se efectúen.

Tesorería

- Recaudar e invertir los fondos provenientes de la prestación de servicios aeroportuarios que lleva a cabo la Dirección General de Aviación Civil.

Presupuesto

- Brindar los servicios contables de formulación, ejecución, contabilidad, control y evaluación presupuestarios, que se requieran para el normal desarrollo de las diversas actividades de la Dirección General de Aviación Civil y para la toma de decisiones por parte de sus Jerarcas, tendentes a lograr la eficacia, eficiencia y economicidad de los recursos asignados.

Contabilidad

- Registrar las transacciones generadas por el desarrollo de las actividades de Aviación Civil y efectuar los pagos por la adquisición de bienes y servicios.

Recursos Materiales

- Facilitar que la Dirección cuente con una adecuada prestación de los servicios de proveeduría y abastecimiento de materiales y suministros, así como con los servicios de apoyo necesarios.

Proveduría

- Contratar bienes, suministros y servicios de manera oportuna, con la calidad y cantidad previamente determinada y a precios razonables.

Abastecimiento de Bienes y Servicios

- Garantizar que los servicios de apoyo administrativo se lleven a cabo de una manera ágil y oportuna.

SAGEC-Control Interno

- Adoptar las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno institucional de manera que el mismo, ofrezca un margen de seguridad razonable a la gestión institucional, para el cumplimiento con los objetivos.

Accidentes e Incidentes

- Investigar los accidentes e incidentes aéreos, mediante el análisis del factor humano, mecánico y medio ambiente, para determinar las causas que los provocaron, con el fin de fomentar la seguridad aérea por medio de la aplicación de las recomendaciones de carácter preventivo.

AVSEC-FAL

- Preparar, ejecutar y auditar el programa nacional, manuales de aeropuerto, reglamentos, procedimientos y normas en materia de seguridad de la aviación civil, contra actos de interferencia ilícita, tanto de los aeropuertos de carácter internacional, como de aquellos que conforman la red primaria nacional, velando además por la implementación de normas y procedimientos relativos a la facilitación aeroportuaria.

Políticas Institucionales de la Dirección de General de Aviación Civil.

Las políticas estratégicas de la D.G.A.C., constituyen orientaciones en determinadas materias, que conforman el marco dentro del cual debe ocurrir el accionar institucional, conforman directrices que rigen la actuación de los jefes y funcionarios, para el logro de la misión institucional y el quehacer del servicio público.

- Regulación del transporte aéreo de conformidad con las normas internacionales y nacionales sobre aviación civil, para que se brinde un servicio eficiente y seguro a los usuarios.
- Seguridad aeronáutica y aeroportuaria garantizada dentro del territorio nacional, manteniendo el estatus de excelencia en el control de la Seguridad Operacional del país, vinculadas con la adhesión a los convenios de la Organización de la Aviación Civil Internacional.
- Fiscalización y vigilancia de las actividades relacionadas a las operaciones, mantenimiento, la capacitación y habilitación del personal aeronáutico, mediante la planificación integral de la vigilancia a los operadores aéreos, contribuyendo a incrementar los niveles de seguridad operacional, acordes con normas y estándares técnico-operativos nacionales e internacionales.
- Apoyar la implementación del Plan mundial de Navegación Aérea, para los sistemas CNS/ATM, coordinado por la OACI cuya planificación se centrará en objetivos específicos de performance, con el apoyo de un conjunto de “Iniciativas del Plan mundial”; éstas son opciones para mejorar los sistemas de navegación aérea que, cuando se apliquen, generarán mejoras directas en la eficiencia.
- Los Estados y las regiones elegirán las iniciativas que cumplan los objetivos de performance, que se determinarán mediante un proceso analítico y serán específicas de las necesidades particulares de un Estado, región, área ATM homogénea o corriente importante de tránsito, que permita utilizar en forma óptima las capacidades mejoradas que ofrecen los avances técnicos.

- Modernización de la infraestructura aeroportuaria, respondiendo a las necesidades del sector aéreo proporcionando un servicio eficiente a la población, al sector productivo y turístico, de conformidad con el Plan de Modernización de Aeródromos Locales.
- Fomentar la gestión de calidad institucional mediante adquisición de conocimientos en el campo de la administración moderna, así como desarrollar habilidades gerenciales para incrementar la competencia del personal que se desenvuelve en el ámbito de la aviación civil.
- Fomentar y facilitar el intercambio y flujo comercial, ajustado al cumplimiento de las normas y procedimientos legales establecidos en la legislación nacional y en los convenios y tratados internacionales.
- Incorporar herramientas y modelos de gestión, basados en tecnologías de información y comunicación integrales de los servicios que suministra la Dirección General de Aviación Civil, mediante el desarrollo de software, soporte al usuario, mantenimiento y mejora de sistemas, dirigidos a los clientes externos e internos, y en la aplicación de la tecnología informática en áreas de Navegación Aérea, Seguridad Operacional, Aeropuertos, Administración y Finanzas, Redes, Estructura TI, Procesos de Adquisición, Entrenamiento, para apoyar la toma de decisiones y la prestación de los servicios.
- Fomentar la participación comunal en el desarrollo zonas turísticas y económicas del país mediante la vigilancia y mantenimiento de los aeropuertos locales, así como la coordinación interinstitucional para la eficiencia en la administración de los Aeropuertos Internacionales.
- Promover la sustentabilidad ambiental y desarrollo del sistema aeronáutico nacional, cumpliendo con las normas establecidas por las autoridades nacionales y sanitarias relativas al control del medio ambiente y considerando las recomendaciones emanadas por la OACI, para minimizar los efectos perjudiciales de la aviación civil en el medio ambiente, con el fin de garantizar un impacto medioambiental positivo, protegiendo la relación de

naturaleza y aviación, mediante la disposición de estudios medioambientales rigurosos y con el asesoramiento de expertos, garantizando toma de decisiones adecuadas tanto a nivel institucional como para el medio ambiente.

- Modernización y actualización de la legislación aeronáutica costarricense acorde con las normas internacionales de aviación civil de la OACI
- Modernización de la infraestructura aeroportuaria y la Aviación Civil, de acuerdo con el desarrollo de la industria y el mercado aeronáutico, respondiendo a las necesidades del país, para un servicio eficiente a la población, al sector productivo y turístico.
- Gestión de convenios y tratados bilaterales y multilaterales, en materia aeronáutica, que beneficien los diferentes sectores económicos del país.
- Garantizar el ejercicio transparente en la función pública, la cual exige de sus funcionarios una conducta ética e integridad para la administración, protección y conservación del patrimonio público, de conformidad con lo que establece el Código de Ética Institucional.

Políticas de Calidad de la Dirección General de Aviación Civil

En la Dirección General de Aviación Civil nos dedicamos a la planificación, regulación, provisión y promoción de la actividad aeronáutica civil de Costa Rica. Por medio de nuestro Sistema de Gestión de Calidad nos comprometemos a:

- Garantizar la seguridad operacional y el desarrollo sostenible de la actividad aeronáutica civil de Costa Rica.
- Cumplir con la regulaciones nacionales e internacionales aplicables a nuestras operaciones.
- Satisfacer los requerimientos de los usuarios y de los procesos incorporados al Sistema de Gestión.
- Buscar la eficiencia a través del mejoramiento continuo de nuestro Sistema de Gestión.

Aspectos Laborales

Jornada de trabajo

La dirección determinará el horario de trabajo para sus dependencias y centro de trabajo de acuerdo con las condiciones de cada lugar, así como también podrá modificar los horarios establecidos cuando circunstancias especiales lo exijan y no se causa grave perjuicio a los colaboradores.

La jornada ordinaria es de 40 horas semanales con un horario de lunes a viernes de 8 de la mañana y concluirá a las 4 de la tarde.

Horario de descanso y alimentación

Se gozará de un descanso remunerado para el almuerzo de 45 minutos. El periodo para almuerzo es jornada continua, por lo que se recomienda dividirlo en dos turnos por ejemplo de 11:30 a.m. a 12:15 p.m. y de 12:15 p.m. a 1 p.m.

Se tendrá derecho a 15 minutos de descanso remunerado en horas de la mañana para un refrigerio.

Registro de asistencia

El registro de asistencia de los colaboradores se llevará a cabo por medio de carné individuales que cada uno deberá marcar personalmente un reloj marcador al inicio y la conclusión de la jornada de trabajo

Ausencias

Las ausencias injustificadas que se reporten dentro de un mismo mes calendario serán tomadas como faltas de mediana gravedad se aplicará de acuerdo con el número de ausencias el bajo de salario correspondiente y una sanción disciplinaria.

Llegadas tardías

Se considera llegada tardía la presentación al trabajo después de 5 minutos de la hora señalada para el comienzo de las labores. La institución permite un máximo de tolerancia de 6 llegadas tardías mayores de 5 minutos 15 minutos de un mismo mes calendario.

Cuando la llegada tardía superior a los 15 minutos debe ser justificada. El máximo de llegadas tardías era de 5 en un mes calendario, las demás serán sancionadas.

Descanso semanal

Los colaboradores sujetos a la jornada semanal acumulativa disfrutarán de dos días fijos de descanso absoluto después de cada cinco días de trabajo continuo, excepto en aquellos casos que por la índole del servicio que prestan deban sujetarse a un día de descanso absoluto luego de 6 días de trabajo continuo.

Días feriados

Son hábiles para el trabajo todos los días del año, menos los que el Poder Ejecutivo declara de asueto.

Vacaciones

Los servidores disfrutan de vacaciones anuales En las siguientes proporciones:

- Quince días hábiles si han prestado servicios durante un tiempo entre cincuenta semanas y cuatro años y cincuenta semanas.
- Veinte días hábiles si han prestado servicios durante un tiempo entre cinco años y cincuenta semanas y nueve años y cincuenta semanas.
- Veintiséis días hábiles si han trabajado durante un tiempo de diez años y cincuenta semanas o más.

Período de prueba

- El colaborador debe pasar satisfactoriamente por un período de prueba hasta de tres meses de servicio, contados a partir de la fecha de vigencia del acuerdo de su nombramiento.

Evaluación del desempeño

La evaluación anual del desempeño de los colaboradores se efectuará en la segunda quincena del mes de noviembre de cada año, la cual es una apreciación del rendimiento del colaborador en cada uno de los factores que influyen en el desempeño g Aguinaldo

Aguinaldo

Todos los colaboradores tendrán derecho a un sueldo adicional que recibirán en el mes de diciembre consiste en la doceava parte de su salario anual o la parte proporcional si aún no cumple el año de trabajar para la institución.

Anualidades

Se reconocerán los años de servicio al funcionario que ha elaborado en las instituciones públicas como pago a la experiencia adquirida.

Incentivos económicos

- **Prohibición:** Inhibición obligatoria e irrenunciable para ejercer funciones propias del cargo o de la profesión que se ostenta fuera de la institución, así como la prestación de servicios profesionales al público sin que medie contrato de trabajo y relación de dependencia.
- **Dedicación exclusiva:** Es el ejercicio profesional del servidor únicamente para el órgano público en el que labora, por lo que no podrá ejercer de manera particular-remunerado o ad honorem- la profesión que sirve como requisito para desempeñar el puesto que ostenta ni actividades relacionadas con esta.

Carrera profesional

Es un incentivo económico para el personal que ocupa una clase profesional y que posean común y mínimos el título universitario de bachiller.

Pluses salariales para el personal técnico aeronáutico**Responsabilidad Compartida**

Es un incentivo salarial especial que se le concede al personal técnico aeronáutico en virtud del riesgo inherente a las funciones que desarrollan.

Carrera Técnica

Se reconoce la compensación por Carrera Técnica al personal técnico aeronáutico.

Prohibición de Carrera Profesional

Se reconocerá el pago de un 40% a los colaboradores, de acuerdo con el artículo 16 de la Ley 5150.

Inspección estándares de vuelo

Plus salarial que consiste en un 97% del salario base y reconocido única y exclusivamente a los colaboradores que ocupen los puestos de Inspector Estándares de Vuelo.

Le deseamos éxito en la labor que inicia y le agradecemos desde ahora el entusiasmo y la responsabilidad con que se desempeñe. Así los objetivos se verán enaltecidos y usted contribuirá a la consolidación y engrandecimiento de esta Dirección General de Aviación Civil.

Nuevamente le recordamos que, si tiene alguna inquietud con respecto a su trabajo, puede recurrir con absoluta confianza al compañero de inducción, jefe inmediato o al Departamento de Recursos Humanos


¡Muchos éxitos!

Cronograma del proceso de inducción y orientación para el nuevo colaborador de la D.G.A.C.

Como parte del cumplimiento del tercer objetivo del presente trabajo de investigación, se ha modificado el cronograma del proceso de inducción y orientación de la D.G.A.C. incorporado tiempo para un video de bienvenida por parte del Director General de la institución, así como un breve recorrido por las instalaciones de las oficinas centrales de la D.G.A.C. e ingresando tiempo para que el nuevo colaborador pueda realizar las evaluaciones.

CRONOGRAMA DE INDUCCION INSTITUCIONAL					
	Proceso:	Fecha inicio:		Fecha conclusión	Página 1 de 3
	Inducción y Orientación Institucional				
Primer día:					
Ítem	Actividad	Descripción	Recursos	Instructor/Responsable	Horario
1	Inscripción	Verificar la asistencia de los nuevos funcionarios	Lista de Asistencia	Coordinador de Proceso de Inducción y Orientación	0830 a.m. a 08:40 a.m.
2	Bienvenida	Video del Director General de Aviación Civil Bienvenida a los nuevos colaboradores	Computador a Video Aula de Capacitación	Coordinador de Proceso de Inducción y Orientación	08:40 a.m. a 08:50 a.m.
3	Recorrido por las instalaciones	Recorrido por las instalaciones de las oficinas centrales de la D.G.A.C	Guía Instalaciones	Coordinador de Proceso de Inducción y Orientación	08:50 a.m. a 09:10 a.m.
4	Planificación	Dar a conocer Visión, Misión, Valores, Estructura, Lineamientos, Control Interno etc.	Computador a Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Planificación	09:10 a.m. a 09:40 a.m.
5	SAGEC	Sistema de Gestión de Calidad	Computador a Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de SAGEC	09:40 a.m. a 10:00
Receso 10:00 a.m. a 10:15 a.m.					
6	Gestión de Empleo	Nominas, Nombramientos, Ascensos	Computador a Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos	10:20 a.m. a 11:00 a.m.
7	Servicios Aeronáuticos	Generalidades del Área Técnica	Computador a Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Servicios Aeronáuticos	11:00 a.m. a 12:00 m.d.
Almuerzo 12:00 a.m. a 01:00 a.m.					
8	Gestión Documental y Remuneraciones	Sistema SIRH, Vacaciones, Constancias	Computador a Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos	01:00 p.m. a 02:00 p.m.
9	Asociación Solidarista	Beneficios	Computador a Aula de Capacitación	Instructor de la Asociación Solidarista	02:00 p.m. a 02:30 p.m.
Receso 02:30 p.m. a 02:40 p.m.					
10	Recursos Financieros	Viáticos	Computador a Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Recursos Financieros	02:40 p.m. a 03:15 p.m.
11	Salud Ocupacional	Generalidades en materia de Salud Ocupacional	Computador a Aula de Capacitación	Instructor de Salud Ocupacional	03:15 p.m. a 03:50 p.m.

 CRONOGRAMA DE INDUCCION INSTITUCIONAL					
Proceso: Inducción y Orientación Institucional		Fecha inicio:	Fecha conclusión	Pagina 2 de 3	
Segundo día:					
Ítem	Actividad	Descripción	Recursos	Instructor/Responsable	Horario
1	Inscripción	Verificar la asistencia de los nuevos funcionarios	Lista de Asistencia	Coordinador de Proceso de Inducción y Orientación	08:30 a.m. a 08:40 a.m.
2	Biblioteca Técnica	Labores de la Biblioteca Técnica, regulaciones, etc.	Computadora Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Biblioteca Técnica	08:40 a.m. a 09:00 a.m.
3	Archivo Institucional	Pautas importantes del Archivo Institucional	Computadora Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Archivo Institucional	09:00 a.m. a 09:20 a.m.
4	Análisis y Clasificación de Puestos	Análisis de puestos, estudio de funciones, traslados, estudios de factibilidad, reasignaciones	Computadora Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos	09:20 a.m. a 10:00 a.m.
Receso 10:00 a.m. a 10:15 a.m.					
5	Capacitación y Desarrollo	Plan de capacitación anual, inclusión, Comisión de capacitación	Computadora Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Capacitación y Desarrollo	10:20 a.m. a 11:00 a.m.
6	Asesoría Jurídica	Código de Ética, Abordaje del tema de relaciones laborales	Computadora Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Asesoría Jurídica	11:00 a.m. a 12:00 m.d.
Almuerzo 12:00 a.m. a 01:00 a.m.					
7	Administración y Control de Bienes	Activos, Devoluciones, etc.	Computadora Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Administración y Control de Bienes	01:00 p.m. a 01:20 p.m.
8	Aeronavegabilidad	Historia de la Aviación General, Responsabilidades del Departamento de Aeronavegabilidad,	Computadora Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Aeronavegabilidad	01:20 p.m. a 02:30 p.m.
Receso 02:30 p.m. a 02:40 p.m.					
9	Licencias	Emisión de Licencias	Computadora Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Licencias	02:40 p.m. a 03:15 p.m.
10	Certificación de Aeródromos	Certificación de Aeródromos	Computadora Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Aeródromos	03:15 p.m. a 03:50 p.m.

 CRONOGRAMA DE INDUCCION INSTITUCIONAL						
Proceso: Inducción y Orientación Institucional		Fecha inicio:	Fecha conclusión	Pagina 3 de 3		
Tercer día:						
Ítem	Actividad	Descripción	Recursos	Instructor/Responsable	Horario	
1	Inscripción	Verificar la asistencia de los nuevos funcionarios	Lista de Asistencia	Coordinador de Proceso de Inducción y Orientación	08:30 a.m. a 08:40 a.m.	
2	Infraestructura	Información relativa al Departamento de Infraestructura	Computadora Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Infraestructura	08:40 a.m. a 09:00 a.m.	
3	AVSEC-FAL	Información relativa a la Seguridad de la Aviación	Computadora Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de AVSEC-FAL	09:00 a.m. a 10:00 a.m.	
Receso 10:00 a.m. a 10:15 a.m.						
4	Transporte Aéreo	Convenios Bilaterales	Computadora Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Transporte Aéreo	10:20 a.m. a 11:00 a.m.	
5	Servicios de Navegabilidad Aérea	Generalidades de Servicios de Navegabilidad Aérea	Computadora Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Servicios de Navegabilidad Aérea	11:00 a.m. a 12:00 m.d.	
Almuerzo 12:00 a.m. a 01:00 a.m.						
6	Operaciones Aeronáuticas	Responsabilidades del Departamento OPS, Inspecciones, Autorizaciones de Vuelo, Escuelas, Certificaciones	Computadora Aula de Capacitación	Instructor de la Unidad de Operaciones Aeronáuticas	01:00 p.m. a 02:30 p.m.	
Receso 02:30 p.m. a 02:40 p.m.						
7	Tiempo para evaluaciones	Realización de Evaluaciones por parte de nuevos colaboradores	Computadora Aula de Capacitación	Coordinador de Proceso de Inducción y Orientación	02:40 p.m. a 03:50 p.m.	

Evaluación para los nuevos colaboradores acerca de los temas abarcados durante la inducción y orientación institucional de la Dirección General de Aviación Civil

La presente evaluación es para medir los conocimientos que usted como nuevo colaborador ha adquirido luego de recibir la inducción institucional de la Dirección General de Aviación Civil.

La presente evaluación consta de 10 preguntas y el valor de cada pregunta es de 10 pts.

Instrucciones

Marque con una X su respuesta.

1. El nombre del actual Director General de la Dirección General de Aviación Civil es:
 - a) Rodolfo Méndez Mata
 - b) Álvaro Vargas Segura
 - c) Rodolfo Solano Quirós
 - d) David Araya Barquero

2. La Misión de la Dirección General de Aviación Civil es:
 - a) Facilitar los servicios aeroportuarios y de navegación aérea, que respondan a la demanda por los servicios requeridos, bajo un esquema de tasas y derechos consistentes con la inversión y los costos de operación realizados.
 - b) Brindar a la sociedad una Administración Aeronáutica reconocida internacionalmente por ofrecer elevados estándares de calidad e innovación en sus servicios, capaz de garantizar la seguridad y promover el desarrollo sostenible de la aviación civil de Costa Rica.
 - c) Planificar, regular y proveer los servicios de la aviación civil de Costa Rica de forma ágil y transparente para garantizar y promover una actividad aeronáutica ordenada, eficiente, respetuosa con el medio ambiente, de calidad y segura que garantice la satisfacción de los usuarios y los intereses de la sociedad.
 - d) Regulación del transporte aéreo de conformidad con las normas internacionales y nacionales sobre aviación civil, para que se brinde un servicio eficiente y seguro a los usuarios.

3. La Visión de la Dirección General de Aviación Civil es:

- a) Facilitar los servicios aeroportuarios y de navegación aérea, que respondan a la demanda por los servicios requeridos, bajo un esquema de tasas y derechos consistentes con la inversión y los costos de operación realizados.
- b) Brindar a la sociedad una Administración Aeronáutica reconocida internacionalmente por ofrecer elevados estándares de calidad e innovación en sus servicios, capaz de garantizar la seguridad y promover el desarrollo sostenible de la aviación civil de Costa Rica.
- c) Planificar, regular y proveer los servicios de la aviación civil de Costa Rica de forma ágil y transparente para garantizar y promover una actividad aeronáutica ordenada, eficiente, respetuosa con el medio ambiente, de calidad y segura que garantice la satisfacción de los usuarios y los intereses de la sociedad.
- d) Regulación del transporte aéreo de conformidad con las normas internacionales y nacionales sobre aviación civil, para que se brinde un servicio eficiente y seguro a los usuarios.

4. El sistema integrado de Recursos Humanos mediante el cual usted puede pedir una constancia salarial se llama:

- a) Sir H Aplicaciones
- b) Sir H Web
- c) SICOP
- d) SIBINET

5. ¿Cuántos anexos tienen las Normas Internacionales OACI?

- a) 12
- b) 20
- c) 18
- d) 19

6. ¿Qué significa la búsqueda 7P11?

- a) Capítulo 7, Manual 11
- b) Capítulo 7, Procedimiento Manual 11
- c) Capítulo 11, Procedimiento Manual 7
- d) Capítulo 11, Manual 7

7. La Dirección General de Aviación Civil está adscrita al:

- a) COSEVI
- b) MOPT
- c) CETAC
- d) Servicio Civil

8. La evaluación anual de desempeño se realiza:

- a) En el mes de diciembre
- b) La primera quincena de diciembre
- c) la segunda quincena del mes de noviembre
- d) la primera quincena del mes de noviembre

9. Usted como colaborador de la Dirección General de Aviación Civil no puede tener parentesco con el jefe inmediato ni con los superiores inmediatos en el respectivo Departamento, Oficina o Ministerio.

- a) Hasta el primer grado de consanguinidad.
- b) Hasta el segundo grado de consanguinidad.
- c) Hasta el tercer grado de consanguinidad.
- d) Puede tener cualquier parentesco.

10. Para realizar el registro del tiempo extraordinario realizado usted debe ingresar al sistema:

- a) Sir H Aplicaciones
- b) Sir H Web
- c) SICOP
- d) SIBINET

Referencias citadas

- Arias, F. (2018). Diferencia entre teoría, aproximación teórica, constructo y modelo teórico. *Revista Actividad Física y Ciencias*. Año 2018, vol. 10, N° 2. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/329871331_Diferencia_entre_teoria_aproximacion_teorica_constructo_y_modelo_teorico
- Asencio, L., Caiche, W. y Medina, V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*. Volumen 2, página 137-147.
- Barragán, J., Guerra, P., Ortiz, A. y Sandoval, P. (2018). Programa de Inducción en las Empresas como Herramienta de Mercadotecnia Emocional. *Daena: International Journal of Good Conscience*. Volumen 13, número 2, página 211-222.
- Bautista, F. (2018). Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología. Colombia. Universidad Externado de Colombia.
- Calderón Hernández, G., Serna Gómez, H., Álvarez Giraldo, C. y Naranjo Herrera, C. (2019). Sentido y significado de la socialización organizacional. *Revista Espacios*. Volumen (40), página 8. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n03/a19v40n03p08.pdf>.
- Cascante, D., Castro, O. y Saborío, E. (2014). Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa Curtiss Wright Costa Rica S.A. Costa Rica. Universidad de Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México, Editorial Mc Graw Hill.
- Córdova Quezada, B. (2016). Creación de un manual de procedimientos de inducción para la empresa DIMARSA en la ciudad de Puerto Montt. Chile. Universidad Austral de Chile.

Cornejo, D. (2017). Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. Chile. Universidad de Chile.

Dessler, G. y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México. Editorial Pearson Educación.

Di Marco-Morales, (2015). En busca del origen del conocimiento: el dilema de la realidad. Praxis, Vol. 11, 150 - 162. Recuperado desde: Dialnet-EnBuscaDelOrigenDelConocimiento-5907254%20(1).pdf

Fernández, H. y Molina, A. (2018). Proceso de socialización organizacional: una propuesta para funcionarios de la unidad de preescolar y primaria del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. Costa Rica. Universidad Técnica Nacional.

Flórez Romero, R., Arias Velandia. N., Castro Martínez, J., Rojas Benavides, L. (2016). Aprendizaje, cognición y mediaciones en la escuela Una mirada desde la investigación en instituciones educativas del Distrito Capital. Colombia.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Métodos de la investigación. México: Editorial The McGraw- Hill.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Métodos de la investigación. Online Learning Center. México: Editorial The McGraw- Hill.

Murillo, A. (2013). Propuesta de gestión de la comunicación interna en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Integrales de Salud de Barva, R.L (COOPESIBA, R.L.). Costa Rica. Universidad de Costa Rica.

Ortiz Granja, D. (2015). El constructivismo como teoría y método de enseñanza. Sophia, Colección de Filosofía de la Educación. núm. 19. Recuperado desde: <https://www.redalyc.org/pdf/4418/441846096005.pdf>

Página web de INTECO: <https://www.inteco.org/>

Página web de la D.G.A.C.: <https://www.dgac.go.cr/>

Página web de la D.G.S.C.: http://web.dgsc.go.cr/dgsc_descripcion.html

Real Academia Española. (2011). Diccionario de la lengua española. Recuperado de <http://www.rae.es/rae.htm>

Sana, M. (2018). Influencia de la inducción de la Gerencia de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los empleados de la Gerencia Mina - Compañía Minera Antapaccay 2018. Perú. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Turcios, Bernal. y Avendaño, F. (2016). Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de Tecnoglass S.A. Colombia. Universidad del Norte.

Ureña, D. (2010). Estudio cualitativo: Proceso de Inducción Laboral desde la percepción de las Asistentes de Salud del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil, durante el año 2010. Universidad Estatal a Distancia.

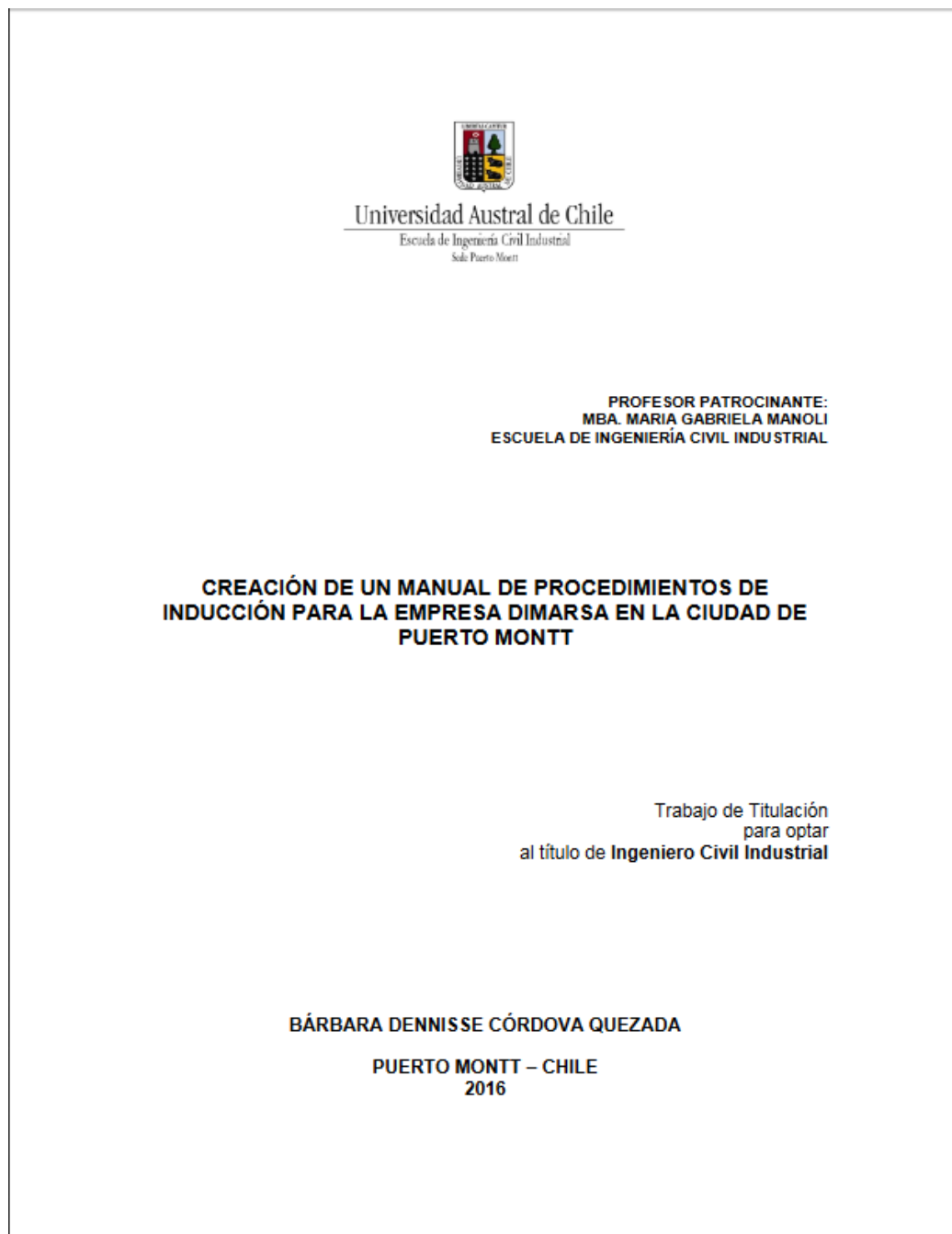
Werther, W. Davis, K. y Guzmán, M. (2014). Administración de Recursos Humanos: Gestión del Capital Humano. México: Editorial The McGraw- Hill.

Apéndices

Apendice A: Tesis Internacionales y Nacionales

Tesis Internacionales

Portada de la Tesis: Creación de un manual de procedimientos de inducción para la empresa Dimarsa en la Ciudad de Puerto Montt Chile, 2016.



Portada de la Tesis: Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de Tecnoglass S.A., 2016.

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DIRIGIDO A EMPLEADOS NUEVOS”

DE LA PLANTA DE HORNO DE VIDRIO DE TECNOGLASS S.A.”

AUTORES:

BRYAN TURCIOS BERNAL

FERNANDO AVENDAÑO MENDOZA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

TUTORA:

PhD CARMEN BERDUGO CORREA



MAESTRIA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD DEL NORTE

BARRANQUILLA - 2016

Portada de la Tesis: Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, 2017.



**“BASES PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE
INDUCCIÓN PARA EL NUEVO MINISTERIO DE LA MUJER Y
LA EQUIDAD DE GÉNERO”**

Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL

Alumna: Daniela Cornejo Kunz

Profesor Guía: José Antonio Muga N.

Santiago, 2017

Portada de la Tesis: Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología, 2018.

Cornisa: PROPUESTA DE ONBOARDING PARA STEFANINI I & T

1

ONBOARDING COMO ESTRATEGIA PARA UNA ADECUADA INTEGRACIÓN DE LOS
COLABORADORES DE STEFANINI INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA

FRANCY NATALIA BAUTISTA PULIDO

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
BOGOTÁ D. C.

2018

Portada de la Tesis: Influencia de la inducción de la Gerencia de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los empleados de la Gerencia Mina - Compañía Minera Antapaccay

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE
AREQUIPA**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RELACIONES INDUSTRIALES Y
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

ESCUELA PROFESIONAL DE RELACIONES INDUSTRIALES



**INFLUENCIA DE LA INDUCCIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE
LA GERENCIA MINA - COMPAÑÍA MINERA ANTAPACCAY, CUSCO,
2018.**

Tesis presentada por la Bachiller:

**SANA AYTA MAGALI VICTORIA, para
obtener el Título Profesional de
Licenciada en Relaciones Industriales.**

**AREQUIPA – PERÚ
2018**

2018.

Tesis Nacionales

Portada de la Tesis: Estudio cualitativo: Proceso de Inducción Laboral desde la percepción de las Asistentes de Salud del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil, durante el año 2010.

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORIA ACADEMICA
ESCUELA DE EDUCACIÓN
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POGRADO
MAESTRIA EN PSICOPEDAGOGÍA
CONVENIO UNED-UCR**

**Trabajo Final de Graduación para optar al grado de
Magister en Psicopedagogía**

**Estudio cualitativo:
Proceso de Inducción Laboral desde la percepción de las Asistentes de
Salud del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil, durante el año 2010.**

Dayana Ureña Solís

Marzo, 2011

Portada de la Tesis: *Propuesta de gestión de la comunicación interna en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Integrales de Salud de Barva, R.L (COOPESIBA, R.L.) del año 2013.*

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES|
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
COLECTIVA

"Propuesta de gestión de la comunicación interna en las funciones del
Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa
Autogestionaria de Servicios Integrales de Salud de Barva, R.L.
(COOPESIBA, R.L.)"

INFORME DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR
EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN COLECTIVA CON ÉNFASIS EN RELACIONES
PÚBLICAS

REALIZADO POR:
Ana Beatriz Murillo Oviedo
(A53898)

San José, Costa Rica
2013

Portada de la Tesis: *Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa Curtiss Wright Costa Rica S.A.*

Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Negocios

Dirección de Empresas

"Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa Curtiss
Wright Costa Rica, S.A."

Tesis para obtener el título de licenciados en Dirección de Empresas

Daniel Cascante Muñoz
Oscar Castro Castro
Eduardo Saborío Sánchez

Directora:
Karol Sánchez Mora

San José, Costa Rica, diciembre de 2014

Portada de la Tesis: Proceso de socialización organizacional: una propuesta para funcionarios de la unidad de preescolar y primaria del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, 2018.



UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

SEDE CENTRAL

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Trabajo Final de Graduación para optar por el Grado de Licenciatura

Modalidad Proyecto

**PROCESO DE SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA
PROPUESTA PARA FUNCIONARIOS DE LA UNIDAD DE
PREESCOLAR Y PRIMARIA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN
PÚBLICA DE COSTA RICA**

Sustentantes

Fernández Venegas Hellen

Molina Morera Ana Lucía

Alajuela, Costa Rica

2018

Apéndice B: Documentos de la D.G.A.C.

Programa de la inducción institucional de la D.G.A.C.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN INSTITUCIONAL					
		Proceso: Gestión de Empleo	Fecha inicio: 18 de setiembre del 2019	Fecha conclusión: 20 de setiembre del 2019	Página 1 de 3
PRIMER DÍA: 18 DE SETIEMBRE DEL 2019					
ITEM	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RECURSOS	RESPONSABLE	HORARIO
1	Inscripción	Verificar la asistencia de los nuevos funcionarios	Lista de Asistencia	Coordinador Proceso Gestión de Empleo	8:30 am a 8:40 am
2	Bienvenida	Bienvenida a los nuevos funcionarios, agradeciendo su asistencia para la integración a la institución	Aula de Capacitación	Coordinador Proceso Gestión de Empleo	8:40 am a 8:50 am
3	Planificación	Dar conocer la Visión, Misión, Valores, Estructura y Lineamientos, Control Interno	Aula de Capacitación	María de los Angeles Vega Elizondo, Rafael Hidalgo	8:50 am a 9:30 am
4	SAGEC	Sistema de Gestión	Aula de Capacitación	Jorge Agüero Agüero, Alejandro Gerduño	9:30 am a 10:00 am
Receso (10:00 a 10:15 am)					
5	Proceso de Gestión de Empleo	Pedimentos, concursos, nominas, nombramientos, ascensos, etc	Aula de Capacitación	Licda. Eugenia Mora Mora, Analista	10:20 am a 11:00 a.m.
4	Servicios Aeronáuticos	Generalidades del Área Técnica	Aula de Capacitación	Inspector Mauricio Salas	11:00 am a 12:00 md
Almuerzo (12:00 md a 1.00 pm)					
5	Gestión Documental y Remuneraciones	Información del Sistema SIRH, vacaciones, constancias, etc	Aula de Capacitación	Licda. Sandra Artavia	1:00 pm a 2:00 pm
6	Asociación Solidarista	Beneficios de la Asociación Solidarista ASEMAC	Aula de Capacitación	Rosa Isela Fallas	2:00 pm a 2:30 p.m.
Receso (2:30 pm a 2:40 pm)					
7	Recursos Financieros	Dar a conocer la normativa relacionadas a Viáticos, a la hora de liquidar, etc.	Aula de Capacitación	Karen Solorzano, Mayela Solorzano	2:40 pm a 3:15 pm
8	Salud Ocupacional	Generalidades en Materia de Salud Ocupacional	Aula de Capacitación	Harol Juárez	3:15 a 3:50 pm.




PROGRAMA DE INDUCCIÓN INSTITUCIONAL

Proceso: Gestión de Empleo Fecha inicio: 18 de setiembre del 2019 Fecha conclusión: 20 de setiembre del 2019 Página 1 de 3

SEGUNDO DÍA: 19 DE SETIEMBRE DEL 2019

ITEM	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RECURSOS	RESPONSABLE	HORARIO
1	Inscripción	Verificar la asistencia de los nuevos funcionarios	Lista de Asistencia	Coordinador Proceso Gestión de Empleo	8:30 am a 8:35 am
2	Biblioteca Técnica	Dar conocer la labor que se realiza en la biblioteca técnica, regulaciones etc.	Aula de Capacitación	Marilu Arroyo	8:35 am a 9:35 am
3	Archivo Institucional	Pautas importantes del Archivo Institucional	Aula de Capacitación	Lic. Francisco Soto Molina	9:35 am a 10:00 am
Receso (10:00 am a 10:15 am)					
5	Análisis y Clasificación de Puestos	Análisis de Puestos, Estudios de funciones, traslados, Estudios de Factibilidad reasignación, etc	Aula de Capacitación	Ilse Lanzoni Yamileth Castillo	10:20 am a 11:30 am
6	Capacitación y Desarrollo	Plan de Capacitación anual, Inclusión, Comisión de Capacitación, reconocimiento de los títulos, etc	Aula de Capacitación	Licda. Rebeca Rodríguez Howel, Lidieith Valverde	11:30 a 12:00 md
Almuerzo (12:00 md a 1:00 pm)					
7	Asesoría Jurídica	Código de Ética y abordar el tema de Relaciones Laborales, etc	Aula de Capacitación	Lic. Miguel Solano	1:00 pm a 2:00 pm
8	Administración y Control de Bienes	Activos, devoluciones, entre otros	Aula de Capacitación	Rosmary Aguilar	2:00 am a 2:30 pm
9	Aeronavegabilidad	Historia de la Aviación General, Responsabilidades del Departamento de Aeronavegabilidad, Certificación De Un Operador Aeronáutico, En Sus 5 Fases, Vigilancia De Los Operadores, Talleres Y Aerolíneas, etc	Aula de Capacitación	Rafael Madrigal Ballesteros <i>Miguel Cervantes Madrigal</i>	2:30 pm a 3:45 pm

 <small>COSTA RICA AUTORIDAD CIVIL AERONÁUTICA</small>	PROGRAMA DE INDUCCIÓN INSTITUCIONAL			
	Proceso: Gestión de Empleo	Fecha inicio: 18 de setiembre del 2019	Fecha conclusión: 20 de setiembre del 2019	Página 1 de 3

TERCER DÍA: 20 de setiembre del 2019

ITEM	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RECURSOS	RESPONSABLE	HORARIO
1	Inscripción	Verificar la asistencia de los nuevos funcionarios	Lista de Asistencia	Coordinador Proceso Gestión de Empleo	8:30 am a 8:35 am
2	Certificación de Aeródromos	Certificaciones Aeródromos, etc	Aula de Capacitación	Luis Torres Nuñez	8:40 am a 9:40 am
3	Infraestructura	Dar a conocer información relativa departamento infraestructura	Aula de Capacitación	Jorge Mario Murillo Saborio	9:40 am a 10:20 am
Receso (10:20 am a 10:30 am)					
4	AVSEC - FAL	Dar a conocer información relativa Seguridad de la Aviación	Aula de Capacitación	Mario Fernández Bejarano	10:30 am a 11:30 am
5	Transporte Aéreo	Convenios Bilaterales, Itinerarios, Vuelos charters, etc	Aula de Capacitación	Cristian Chinchilla Montes	11:30 a 12:00 md
Almuerzo (12:00 md a 1.00 pm)					
6	Licencias	Emisión de Licencias	Aula de Capacitación	Michelle Lothouse	1:00 pm a 2:00 pm
7	Servicios de Navegación Aérea	Generalidades de Servicios de Navegación Aérea	Aula de Capacitación	Gustavo Arias	2:00 pm a 3:00 pm
8	Operaciones Aeronáuticas	Responsabilidades del Dept. OPS, Inspecciones, Autorizaciones de Vuelo, Escuelas, Certificaciones, etc.	Aula de Capacitación	Mauricio Salas	3:00 pm a 3:45pm
RECORRIDO					
23 de Setiembre del 2019	VISITA AL AEROPUERTO INT. JUAN SANTAMARÍA, TORRE DE CONTROL (COCO), RADAR. HORARIO DE 8:30 AM A 12:30 PM. ES EXCLUSIVA PARA LOS FUNCIONARIOS QUE NO TIENEN RELACION DIRECTA CON EL AEROPUERTO.				

Ficha de inducción en el puesto de trabajo

 <p> DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS Y COMERCIO EXTERIOR ASOCIACIÓN CIVIL COSTA RICA </p>	PROCESO GESTIÓN DE EMPLEO UNIDAD GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS FICHA DE INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO		
	UNIDAD A LA QUE PERTENECE:		
Nombre de la Unidad (Proceso):			
DATOS DEL FUNCIONARIO			
Nombre:			
Cédula: *			
Fecha de ingreso:			
Fecha en que inició la inducción en el puesto:			
Persona responsable de impartir la inducción:			
DATOS DEL PUESTO EN EL QUE FUE NOMBRADO			
Clase del Puesto:			
Número de Puesto:			
COMPONENTES DE LA INDUCCIÓN EN EL PUESTO	MARQUE LA OPCIÓN CON "X"		OBSERVACIONES
EL FUNCIONARIO DE NUEVO INGRESO:	SI	NO	
Fue recibido por algún funcionario del centro de trabajo donde va a prestar sus servicios.			
Fue presentado a sus compañeros de trabajo.			
Le dieron a conocer las funciones que realizan la Unidad de Trabajo y su ubicación dentro de la DGAC.			
Le dieron a conocer quién será su jefe inmediato.			
Le dieron a conocer con claridad las funciones que debe realizar.			
Le entregaron documentos tales como circulares, reglamentos y demás normas relacionadas con el trabajo.			
Le explicaron acerca de los distintos procedimientos que conlleva las funciones que le asignaron.			
Le asignaron un lugar de trabajo, y demás equipos como computadoras, teléfonos, materiales de oficina (lapiceros, libretas, clips entre otros) así como correo electrónico.			
Le instruyeron acerca de diversos trámites como correspondencia interna/externa, entre otros.			
Le instruyeron acerca de horarios de almuerzo, desayuno, así como la ubicación de elevadores, comedores, sanitarios, uso del teléfono, código de vestimenta entre otros.			
SISTEMA DE GESTIÓN DGAC R: 08/11/18 V.01		6F181, Ficha de inducción en el puesto de trabajo Página 1 de 2	

Le instruyeron acerca del trámite de solicitud de transporte, viáticos, vacaciones, permisos, entre otros.			
OBSERVACIONES:			
Nombre y firma del funcionario de nuevo ingreso Cédula: _____	SELLO		Nombre y firma del funcionario que impartió la inducción Cédula: _____
Nombre y firma del jefe inmediato Cédula: _____			
FECHA RECIBIDO			
Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos:		SELLO:	
SISTEMA DE GESTIÓN DGAC R: 08/11/18 V.01		6F181, Ficha de inducción en el puesto de trabajo Página 2 de 2	

Encuesta aplicada a los nuevos colaboradores acerca de la inducción institucional

Buenos días,

Mi nombre es Sasha Cayasso Stewart, soy estudiante de la Universidad Internacional de las Américas y estoy realizando un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca del proceso de socialización y orientación de la D.G.A.C.

Deseo informarles que ustedes, en su papel de nuevos colaboradores de la D.G.A.C., forman parte fundamental de esta investigación, por lo que les solicito de la manera más cordial, tomarse 5 minutos de su tiempo para llenar la siguiente encuesta:

I. Objetivos

Evaluar la percepción de los nuevos colaboradores acerca de la Inducción Institucional de la D.G.A.C.

II. Aplicación

Este instrumento debe ser completado por cada uno de los nuevos colaboradores que asistieron a la inducción institucional. **La información contenida en este documento será manejada con absoluta confidencialidad.**

III. Instrucciones

Marque con una X su respuesta.

1. ¿Qué le pareció la inducción institucional en general?

- Excelente
 Muy Buena
 Buena
 Regular
 Mala

2. ¿Considera usted que los temas abarcados durante la inducción le han brindado la información básica para su ingreso a la D.G.A.C.?

Sí No

Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa, por favor indique ¿cuál información considera usted que se debe de incluir en la inducción?

3. ¿Cuáles fueron los tres temas que fueron abarcados durante la inducción que considera de mayor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C.?

4. ¿Cuáles fueron los tres temas que fueron abarcados durante la inducción que considera de menor relevancia para su ingreso a la D.G.A.C. y por qué?

1. _____

2. _____

3. _____

5. ¿Cuándo fue su ingreso a la D.G.A.C.?

_____ Hace menos de 3 meses

_____ Hace más de 3 meses, pero menos de 6 meses

_____ Hace más de 6 meses, pero menos de 9 meses

_____ Hace más de 9 meses, pero menos de 12 meses

_____ Mas de 12 meses

6. ¿Considera usted que 3 días de inducción es el tiempo idóneo para realizarla?

Sí

No

Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa, por favor indique ¿cuál considera usted que debería de ser el tiempo idóneo para realizarla y por qué?

_____ menos de 1 día

_____ 1 día

_____ 2 días

_____ más de 3 días

7. Evalúe las condiciones físicas de la sala o aula de reuniones con un número del 1 al 5, en donde: 1 Malo, 2 Regular, 3 Bueno, 4 Muy Bueno, 5 Excelente.

a. _____ Acústica

e. _____ Seguridad

b. _____ Iluminación

f. _____ Estado de las sillas y mesas

c. _____ Ventilación

g. _____ Disposición de las sillas, mesas y mobiliario

d. _____ Comodidad

h. _____ Limpieza

8. Evalúe la presentación realizada por cada uno de los expositores de la inducción institucional.

_____ Excelente

_____ Muy Buena

_____ Buena

_____ Regular

_____ Mala

¡Muchas gracias por su colaboración!

Encuesta aplicada a los instructores acerca de la inducción institucional

Buenos días,

Mi nombre es Sasha Cayasso Stewart, soy estudiante de la Universidad Internacional de las Américas y estoy realizando un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca del proceso de socialización y orientación de la D.G.A.C. Dicho estudio se está realizando con el visto bueno de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos de la D.G.A.C., a cargo de Flory Ortiz, y de las encargadas del proceso de inducción, Viviana León y Lorena Arce.

Por medio de este correo, les solicito de la manera más cordial, me faciliten los temas que serán desarrollados por ustedes durante la inducción institucional que se llevará a cabo los días 18, 19 y 20 de setiembre del año 2019.

Aunado a lo anterior, deseo informarles que ustedes, en su papel de responsables o instructores de la inducción institucional, forman parte fundamental de esta investigación, por lo que les solicito de la manera más cordial, tomarse 5 minutos de su tiempo para llenar la siguiente encuesta:

Encuesta acerca de la Inducción Institucional

I. Objetivos

Conocer la opinión de los responsables de brindar la inducción institucional.

II. Aplicación

Este instrumento debe ser completado por cada uno de los responsables de brindar la inducción institucional. Este formulario debe de ser completado y enviado a mi persona por correo electrónico. La información contenida en este documento será manejada con absoluta confidencialidad.

III. Instrucciones

Marque con una X su respuesta.

1. ¿Ha recibido capacitación para asumir su rol como responsable o instructor dentro de la inducción institucional al (a la) nuevo(a) empleado(a)?

_____ Sí _____ No

2. ¿Ha recibido usted asesoría y apoyo logístico por parte de la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos de la D.G.A.C antes del desarrollo de la inducción institucional?

_____ Sí _____ No

3. ¿Considera usted que domina la totalidad de los temas que va a exponer durante la inducción institucional?

_____ Sí _____ No

4. ¿Considera usted que el tiempo que se le ha otorgado para desarrollar los temas durante la inducción institucional es el adecuado?

Sí _____

No _____

5. Si su respuesta anterior fue negativa, y en caso de considerar que necesitaría de más tiempo de inducción, ¿Puede por favor indicar cuánto tiempo más necesitaría y cuales temas incluiría o cuales de los temas que ya abarca, ampliaría?

6. ¿Utiliza usted algún método de capacitación durante la inducción institucional? Si su respuesta es positiva, por favor indique cual es el método que utiliza

Sí

No

Método:

7. ¿Conoce usted la sala o aula de reuniones en donde se realizará la inducción institucional?

Sí

No

8. ¿Ha dado charlas, inducciones o capacitaciones en la sala o aula de reuniones que será destinada para realizar la inducción institucional?

Sí

No

9. Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, evalúe las condiciones físicas de la sala o aula de reuniones con un número del 1 al 5, en donde: 1 Malo, 2 Regular, 3 Bueno, 4 Muy Bueno, 5 Excelente.

a. _____ Acústica

b. _____ Iluminación

c. _____ Ventilación

d. _____ Limpieza

e. _____ Comodidad

f. _____ Seguridad

g. _____ Estado de las sillas y mesas

h. _____ Disposición de las sillas, mesas y mobiliario en general para la inducción institucional

i. _____ Cantidad de personas asistentes

10. ¿Cuenta con el apoyo didáctico necesario para desarrollar la inducción institucional?

_____ Sí _____ No

11. Si su respuesta a la pregunta anterior fue negativa, por favor indique, ¿Cuál es el apoyo didáctico que haría falta para desarrollar su presentación durante la inducción institucional?

¡Muchas gracias por su colaboración!