



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

“CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO MENTOR-PUPILO COMO HERRAMIENTA DE INDUCCIÓN EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE LA CIUDAD DE CUENCA”.

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

ELABORADO POR:

PAULINA AYORA.

DIRECTORA:

MST. MÓNICA RODAS T.

CUENCA-ECUADOR

2016

DEDICATORIA.

La presente tesis que se encuentra llena de esfuerzo, dedicación y sacrificios pero destinada a mi superación y desarrollo profesional se la dedico principalmente a Dios y la Virgen María quienes han sido mi guía espiritual en todo momento. A mis padres Johnny y Fanny por ser mi apoyo constante, mis consejeros y ante todo mis amigos incondicionales. A mis hermanas María Augusta y Natalia por alegrarme con su presencia y estar conmigo en cada momento, a mis abuelitos Juan y Laura por sus palabras de aliento y compañía. Al final pero no menos importante a mí esposo Carlos quien me supo comprender y brindar la paciencia y amor constante durante el desarrollo de esta tesis.

A todos ustedes va dedicado mi esfuerzo no solo de esta tesis, sino de toda mi carrera profesional.

Paulina Ayora.

AGRADECIMIENTO.

Agradezco en primer lugar a la institución financiera en la cual realicé mi trabajo de graduación, por haberme abierto las puertas y brindado la información y ayuda necesaria para la realización de la presente tesis.

Al Ingeniero Fausto Orellana, coordinador de capacitación, de la institución financiera, el cual siempre estuvo presto con su ayuda y con sus conocimientos para colaborar en la construcción del proyecto realizado.

A mi tutora Magister Mónica Rodas T. por haberme guiado, colaborado y aconsejado en todo momento para que esta tesis pueda haberse llevado a cabo.

Paulina Ayora.

RESUMEN

Mediante la presente investigación que lleva por título “Construcción de un modelo Mentor-Pupilo como herramienta de inducción en una institución financiera de la Ciudad de Cuenca”, se pretende dejar construido un proceso en el cual la institución se pueda guiar y utilizar al momento de la inducción de personal. Teniendo en cuenta que esta técnica basada en el método mentor-pupilo permitirá a la organización brindar información general institucional y específica del puesto de mano de un mentor idóneo, lo cual permitirá la correcta adaptabilidad del empleado dentro de su rol en la institución, pudiendo así lograr su sentido de pertenencia dentro de la misma, así como el desarrollo autónomo del trabajador al momento de aplicar conocimientos aprendidos en el proceso para su trabajo institucional diario.

ABSTRACT

The objective of this research paper entitled "Developing a Mentor-Mentee model as an induction tool to be applied in a financial institution in the city of Cuenca," is to build a process for the institution guidance and use at the moment of the induction of employees. This technique based on the mentor-mentee method will enable the organization to provide general and specific institutional information on the work of an appropriate mentor, which will allow the correct employee adaptability within his or her role in the institution. Consequently, the worker will achieve a sense of belonging within the organization, as well as his or hers autonomous development when applying the knowledge learned in their daily work.



A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Lourdes Crespo", is positioned above the printed name.

Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
1. ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA.	2
1.1 Situación actual del proceso de inducción.	2
1.2 Reseña Histórica.	2
1.3 Plan Estratégico 2015.....	2
1.4 Misión.....	3
1.5 Visión.	3
1.6 Valores y Principios.	3
1.7 Cultura Organizacional.	4
1.8 Organigrama Administrativo.	5
1.8.1 Análisis del Organigrama Administrativo (ver Figura 1).....	6
1.9 Análisis del Proceso de Inducción Actual con el que cuenta la Institución Financiera.	7
CAPÍTULO 2	11
2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	11
2.1 Concepto de Gestión de Talento Humano.....	11
2.2 Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	11
2.2.1 Selección de Personal.	12
2.2.1.1 Concepto de Selección de Personal.....	12
2.2.1.2 Pasos del Proceso de Selección de Personal.....	13
2.2.2 Inducción.	14
2.2.2.1 Concepto de Inducción.....	14
2.2.2.2 Tipos de Inducción.	15
2.2.3 Socialización Humana.....	15
2.2.4 Origen y Definición del Mentoring.	16
2.2.4.1 Objetivo de Mentoring.....	18

2.2.4.2 Beneficios del Mentoring.	18
CAPÍTULO 3	20
CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÉTODO DE INDUCCIÓN BASADO EN LA TÉCNICA MENTOR – PUPILO	20
3.1 Protocolo de entrevistas realizadas.	20
3.1.1 Conclusiones obtenidas de la aplicación de las entrevistas.	26
3.1.1.1 Conclusiones de las entrevistas aplicadas al personal de la institución financiera que ha pasado por el proceso de inducción.	26
3.1.1.2 Conclusiones de la entrevista semi estructurada aplicada al responsable del proceso de inducción.	27
3.2 Elaboración de un modelo Mentor-Pupilo.	29
3.2.1 Integrantes de un modelo Mentor-Pupilo.....	29
3.2.1.1 Descripción General de los Integrantes del Modelo Mentor-Pupilo (ver Figura 2).....	30
3.2.1.2 Actividades y Responsabilidades de los integrantes del Modelo Mentor- Pupilo.	30
3.2.2 Tiempo de duración del modelo Mentor-Pupilo como herramienta de inducción.	32
3.3 Construcción de flujograma para el desarrollo del plan Mentor – Pupilo.....	32
3.4 Explicación paso a paso del modelo Mentor-Pupilo, basado en el flujograma	34
3.4.1 Identificación de Mentor (es) (Ver Figura 3).	34
3.4.1.1 Formas de Identificar a un mentor.	34
3.4.1.2 Cualidades de un mentor.....	35
3.4.1.3 Tareas de un mentor.	36
3.4.2 Identificación de Pupilo(s).	37
3.4.2.1 Papel que debe realizar el Pupilo (Mentorizado).....	38
3.4.3 Emparejamiento Mentor-Pupilo.	38
3.4.4 Explicación del modelo Mentor – Pupilo.....	40
3.4.4.1 Explicación del modelo de inducción al Mentor.....	40
3.4.4.2 Explicación del modelo de inducción al Pupilo.....	41
3.4.5 Planificación del modelo de Inducción basado en la técnica Mentor-Pupilo (ver Figura 3).	42
3.4.5.1 Planteamiento de Objetivos en la planificación del modelo de Inducción basado en la técnica Mentor-Pupilo.....	43
3.4.6 Ejecución del modelo de Inducción.	47

3.4.6.1 Seguimiento de cumplimiento del modelo.....	47
3.4.6.2 Retroalimentación (Feedback).....	47
3.4.7 Evaluación del modelo de inducción Mentor-Pupilo.	54
3.4.7.1 Evaluación para el Pupilo respecto al proceso y a su Mentor.	54
3.4.7.1.1 Interpretación de resultados obtenidos en la evaluación del Pupilo respecto al Proceso y a su Mentor.....	63
3.4.7.2 Evaluación para el Mentor respecto al Coordinador del proceso y a su Pupilo:.....	64
3.4.7.2.1 Interpretación de resultados obtenidos en la evaluación del Mentor respecto a la Coordinación del Proceso y a su Pupilo.....	73
3.4.7.3 Evaluación de Conocimientos:.....	74
3.4.7.4 Obtención de resultado final del proceso aplicado al Pupilo.	75
3.4.8 Culminación del modelo Mentor-Pupilo.....	77
3.4.8.1 Recompensa al Mentor por el rol desempeñado.....	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	84
ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA QUE HA PASADO POR EL PROCESO DE INDUCCIÓN.	85
ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA EL RESPONSABLE DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.	94
MATRICES DIGITALES	98
Evaluación a Mentor	98
Evaluación a Pupilo	98

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1 Organigrama Administrativo Institucional.....	5
Figura 2 Integrantes de un Modelo Mentor-Pupilo.....	29
Figura 3 Flujograma del modelo Mentor-Pupilo.....	33
Figura 4 Dimensiones para evaluación de Pupilo respecto al proceso y a su mentor.....	54
Figura 5 Indicadores a ser puntuados por el Pupilo respecto al Proceso y a su Mentor.....	55
Figura 6 Comentarios acerca del proceso.....	56
Figura 7 Resultados de evaluación aplicada al Pupilo.....	58
Figura 8 Ingreso de puntajes Obtenidos.....	60
Figura 9 Ingreso de comentarios y sugerencias.....	61
Figura 10 Evaluación a aplicar para Pupilos.....	62
Figura 11 Dimensiones para evaluación de Mentor respecto al Pupilo y al Coordinador del Proceso.....	64
Figura 12 Indicadores a ser puntuados por el Mentor respecto al Proceso y a su Pupilo.....	65
Figura 13 Comentarios del Mentor acerca del proceso.....	66
Figura 14 Resultados de la evaluación aplicada a Mentor.....	68
Figura 15 Ingreso de puntajes obtenidos.....	70
Figura 16 Comentarios y sugerencias del Mentor.....	71
Figura 17 Impresión.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Actividades y responsabilidades de los integrantes del modelo Mentor-Pupilo.....	30
Tabla 2 Escala de interpretación para evaluación realiza por el Pupilo.....	63
Tabla 3 Escala de interpretación para evaluación realizada por el Mentor.....	73
Tabla 4 Recompensas no monetarias para Mentores.....	78

ÍNDICE DE MATRICES.

Matriz 1 Planificación del modelo Mentor-Pupilo.	43
Matriz 2 Acta de compromiso para Mentor.	49
Matriz 3 Acta de compromiso para Pupilo.	50
Matriz 4 Acta de compromiso para el responsable de Talento Humano	51
Matriz 5 Acta de compromiso para el Coordinador del proceso de inducción.	52
Matriz 6 Acta de compromiso para el Jefe Inmediato del Pupilo.	53
Matriz 7 Evaluación de conocimientos.....	74
Matriz 8 Tabla de ponderación para puntaje final.	76

INTRODUCCIÓN

La importancia de una intervención oportuna en un proceso de gestión de talento humano es indispensable para lograr un mejor conocimiento y rendimiento del profesional. Estos conocimientos al ser transmitidos por un Mentor seleccionado fomentarán un desarrollo más óptimo en el ámbito laboral del nuevo trabajador, sabiendo que dispone de la información necesaria acerca de la cultura, estructura organizacional así como también, de las funciones que realizará en su nuevo cargo.

Para ello se procedió a la construcción de un modelo Mentor-Pupilo como herramienta de inducción en una institución financiera de la Ciudad de Cuenca, se realizó el siguiente proceso:

En primer lugar se llevó a cabo un estudio de la situación actual de la organización en base la información encontrada, de forma física y digital, en aspectos como: clima, cultura, estructura, procesos de inducción existente y otros que se consideraron necesarios.

Posteriormente se levantó la base teórica que sustentó la construcción del modelo mentor-pupilo como herramienta de inducción para el personal que ingresa por primera vez a la institución.

Por último se procedió a estructurar el modelo de inducción basado en la técnica Mentor-Pupilo, mismo que se encuentra estructurado en ocho pasos, los cuales son: 1)Identificación de Mentor (es), 2)Identificación de Pupilo (s), 3)Emparejamiento Mentor-Pupilo, 4)Explicación del modelo Mentor-Pupilo, 5)Planificación del modelo de Inducción basado en la técnica Mentor-Pupilo, 6)Ejecución del modelo Mentor-Pupilo, 7)Evaluación del modelo de inducción basado en la técnica Mentor-Pupilo, 8)Culminación del modelo Mentor-Pupilo.

CAPÍTULO 1

1. ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA.

1.1 Situación actual del proceso de inducción.

La institución financiera en la cual se va a desarrollar la construcción de un modelo Mentor-Pupilo como herramienta de inducción está constituida por una sociedad de personas de toda condición cultural, ideológica, económica y social que trabaja de manera sostenible y solvente, buscando generar nuevos actores para alcanzar mayor crecimiento, honestidad, responsabilidad y generando confianza; todo esto siempre con el apoyo de sus directivos.

1.2 Reseña Histórica.

La institución financiera nació en Paute, en el mes de febrero del año 1996, en el contexto de la reconstrucción del cantón Paute, luego de los daños causados por el desastre de La Josefina (1993). Empezó con 120 socios fundadores.

A este desastre natural lo vieron los comuneros como una oportunidad para plantear un nuevo estilo de desarrollo con una base en la comunidad que permita mejorar sus formas de producir, en donde se potencie sus capacidades, transforme el ahorro local en créditos que dinamicen las condiciones de vida del socio (a) y su entorno.

Esta institución financiera trabaja de manera sostenible y solvente, generando nuevos actores sociales con conciencia ciudadana, solidaria y global, profundizando la confianza, apoyada en sus directivas locales, que le permiten consolidarse como una institución propia en cada lugar en el que está presente.

En la actualidad se encuentra ya localizada en la Costa, Sierra y Oriente distribuido en 31 oficinas y ventanillas, y más de 231.000 socios.

1.3 Plan Estratégico 2015.

- Consolidar el plan de formación institucional para socios, directivos y empleados.
- Desarrollar e institucionalizar sistemas de información y comunicación social y financiera, tanto personalizados como masivos.
- Desarrollar sistemas de investigación y planificación institucional.

- Estructurar la Cooperativa para responder a los requerimientos de su misión y crecimiento.
- Fortalecer la capacidad de gestión de riesgos.
- Construir un sistema de gestión de la calidad.
- Diseñar estrategias de posicionamiento de productos y servicios que permitan la recirculación de los recursos financieros.

1.4 Misión.

Es una institución financiera segura y participativa que contribuye en el crecimiento socio económico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenibles.

1.5 Visión.

Llegar a ser un referente positivo del desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención, con una gestión participativa e incluyente, basada en calidad, cercanía y servicio.

1.6 Valores y Principios.

Transparencia: mostrarse sin reservas, haciendo relación a la ética, entendido como principio de actuar.

Honestidad: expresada través de la realización del trabajo diario, que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.

Compromiso: apropiación de las responsabilidades adquiridas

Responsabilidad: cumple oportunamente con sus deberes y derechos. Expresada a través del trabajo en equipo (directivos, empleados, gerencia, socios) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para brindar servicios eficientes, con calidad, que le permitan a los socios mejorar su futuro.

Confianza: la confianza, se relaciona con la seguridad que tienen los socios en sus ahorros, de ser parte, propietario, socio de la cooperativa. De pertenecer y contribuir a que la institución tenga buen desempeño nivel financiero y social.

Fidelidad: sentido de pertenencia, lealtad, compromiso, confianza consecuente con objetivos institucionales.

Democracia: Se relaciona con la equidad, encierra el hecho de democratizar los servicios financieros, que esto sean accesibles para todos respetando e integrando pueblos y culturas.

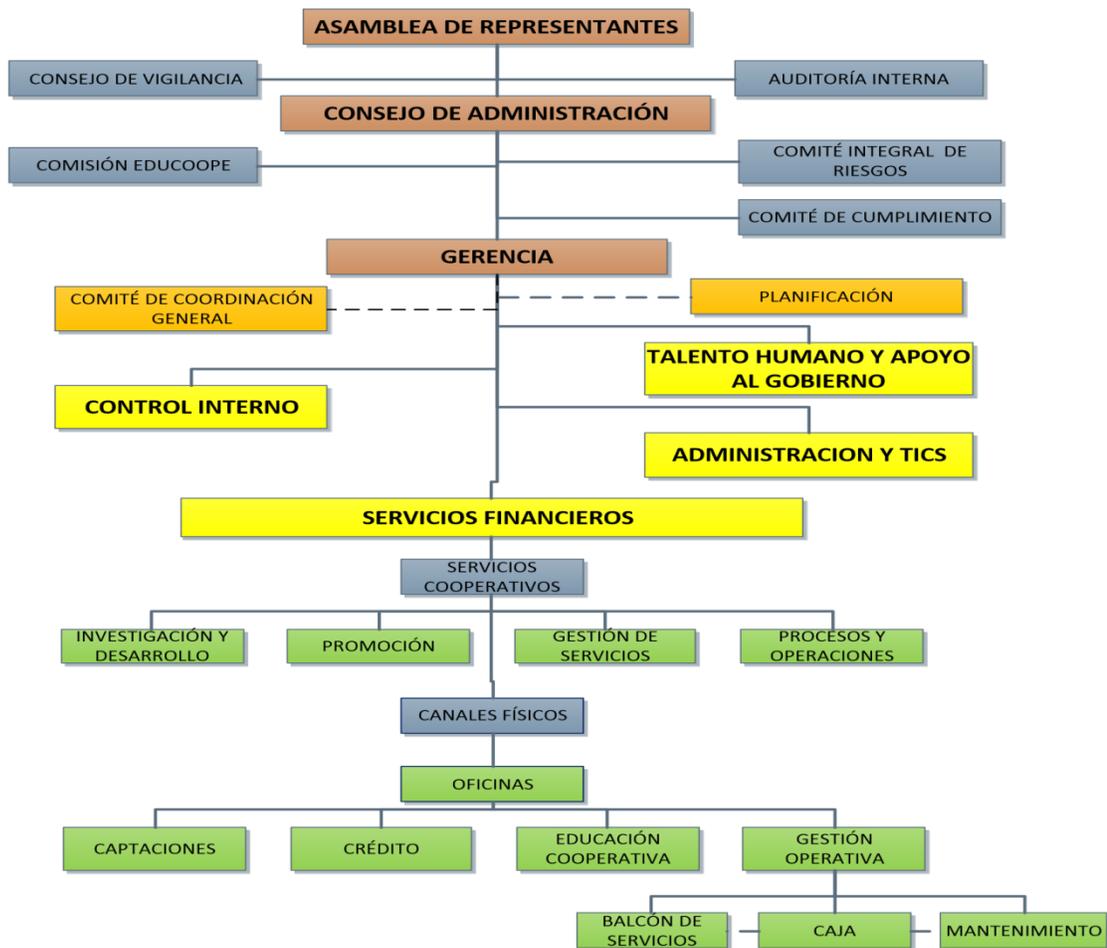
Respeto al medio ambiente: sintonía con una nueva conciencia planetaria, integrados a una comunidad de vida, responsables con el cuidado de nuestra casa común.

1.7 Cultura Organizacional.

Es una institución financiera basada en valores como: confianza, honestidad, ética, responsabilidad, orientada a conseguir los objetivos planteados, abierta a cambios y en busca del bienestar de sus socios y trabajadores, maneja ante todo el trato con calidez humana y busca mantener una comunicación activa para de esta manera alcanzar la satisfacción de socios y trabajadores, todo esto es compartido por quienes integran la institución, de esta manera buscan constantemente mantener un óptimo nivel de relación entre los integrantes garantizando su bienestar. Respecto a procesos y recursos que maneja la Institución, se adaptan constantemente para hacer frente a la demanda y mantener un óptimo nivel de calidad en productos y servicios manejados con innovación.

1.8 Organigrama Administrativo.

Figura 1 Organigrama Administrativo Institucional.



Autor: Institución Financiera de la Ciudad de Cuenca.

1.8.1 Análisis del Organigrama Administrativo (ver Figura 1).

En el organigrama administrativo se evidencia una estructura vertical de jerarquización en la cual la cabeza o su principal representante es la Asamblea General De Representantes, quien cuenta con asesoría del Consejo de Vigilancia y Auditoría Interna, un peldaño abajo se encuentra el Consejo de Administración, el mismo que está asesorado por la Comisión EDUCOPE Comité Integral de Riesgos y Comité de Cumplimiento, posterior a ello se encuentra la Gerencia, la cual está apoyada en cuanto a asesoría por el Comité de Coordinación General y Planificación; para su desempeño ésta se subdivide en cuatro departamentos que son:

- 1) Control Interno
- 2) Talento Humano.
- 3) Administración TICS
- 4) Servicios Financieros el cual se subdivide en :
 - a) Servicios Cooperativos con las sub áreas de: Investigación y desarrollo, Promoción, Gestión de Servicios y por último Procesos y operaciones.
 - b) Canales Físicos: se sub divide en oficinas de: Capacitación, Crédito, Educación Cooperativa y Gestión Operativa; esta última se subdivide en Balcón de Servicios, Caja y Mantenimiento.

Cada una de las áreas está creada con el objetivo de asegurar el correcto funcionamiento administrativo, progreso institucional y atención idónea a los clientes, así mismo se basan en las políticas Institucionales vigentes y en la constante actualización estructural.

Las áreas cuentan con un coordinador responsable, los cuales trabajan directamente con la Gerencia para las distintas rendiciones de cumplimientos de metas; la Gerencia a su vez cuenta con el Apoyo de áreas Staff que en este caso con Riesgos y Asesoría Legal con quienes conjuntamente responden a metas institucionales y Cumplimientos del POA a la Asamblea General de Representantes.

1.9 Análisis del Proceso de Inducción Actual con el que cuenta la Institución Financiera.

La inducción de personal es un proceso mediante el cual una institución realiza un primer acercamiento con los nuevos colaboradores dándoles a conocer aspectos generales y específicos de la organización. Del conocimiento de estos aspectos y una correcta aplicación del proceso de inducción dependerá la adaptabilidad y posterior rendimiento de los trabajadores nuevos.

Actualmente la institución financiera cuenta con un proceso de inducción, mismo que tiene como objetivo general lo siguiente:

“Al terminar el taller, los colaboradores habrán fortalecido sus conocimientos profesionales y acentuados su convicción por la práctica de los valores cooperativistas que se vean reflejados en una atención de calidad y amabilidad a los socios y socias”.

Este proceso de inducción está dirigido a trabajadores que recién ingresan a la Institución, así como también, para trabajadores que se encuentran laborando en la empresa por tres meses o en algunos casos más tiempo, según se pueda alcanzar un grupo numeroso para dar inicio dicho proceso.

El tiempo de duración del proceso de inducción es de 5 días, los cuales están divididos por cuatro unidades en las cuales se desarrollan actividades y objetivos de aprendizaje los mismos que se describirán a continuación:

- Unidad 1: Introducción al conocimiento de la institución financiera
 - Duración: 1 día.
 - Técnicas que se emplean para el desarrollo de esta unidad: Exposiciones de diapositivas, videos institucionales, Conversaciones grupales en las cuales se aclaran dudas que puedan tener los participantes del proceso de inducción.
 - Objetivo de aprendizaje: lograr que los nuevos servidores tengan conocimiento de la misión, valores y fundamentos en los cuales se sustenta la gestión y funcionamiento de la institución financiera.

En esta unidad se da una explicación de la institución financiera en aspectos referentes a: misión, visión, objetivos y políticas institucionales.

- Unidad 2: Marcos normativos que regulan su funcionamiento y control
 - Duración: 1 día

- Técnicas que se emplean para el desarrollo de esta unidad: Exposiciones de diapositivas, videos, uso de ejemplos para mejor entendimiento del tema.
- Objetivo de aprendizaje: conseguir que los nuevos trabajadores comprendan el funcionamiento de la institución financiera (estructura, reglamentos internos, actividades de los representantes), así como los entes reguladores que la rigen.

Para el desarrollo de esta unidad se realiza una explicación impartida por los encargados de cada tema; la explicación mediante diapositivas tiene una duración de una hora por tema y se tratan temas como: plan estratégico anual, seguridad física, seguridad ocupacional, seguridad de la información, marco legal normativo, gestión de riesgos.

➤ Unidad 3: Temas comunes

- Duración: 1 día
- Técnicas que se emplean para el desarrollo de esta unidad: explicación formativa respecto a productos y servicios que ofrece la cooperativa, esto lo realizan facilitadores integrantes de la institución que dominan el tema, mediante la utilización de material didáctico presentado en diapositivas.
- Objetivo de aprendizaje: dar a conocer los productos y servicios que ofrece la institución financiera.
- Temas de la Unidad 3: Temas comunes y específicos para Cajeros y Oficiales de Crédito.
 - Duración: 1 día
 - Se tratan temas específicos para el área de caja algunos de estos temas son: manejo de cheques, reconocimiento de billetes falsos, atención al socio de la institución financiera.

En esta unidad a más de tratar los temas mencionados se procede a preparar temas específicos de cada cargo según requerimientos de los trabajadores que se encuentran cursando el proceso de inducción.

➤ Unidad 4: Utilitarios y herramientas Informáticas

El desarrollo de esta última que según el proceso de inducción lleva a cabo la institución financiera tiene como encargado al departamento de tecnología.

- Duración: 1 día
- Técnicas que se emplean para el desarrollo de esta unidad: la técnica de enseñanza que aplican en la unidad es informativa ya que presentar los

diversos utilitarios informáticos con los cuales se labora dentro de la institución, esto es mediante material de apoyo como trípticos y diapositivas.

- Objetivo de aprendizaje: lograr que los trabajadores estén en condiciones de reconocer las herramientas tecnológicas utilizadas para cada una de las actividades que van a desarrollar en su cargo y operarlas de una manera correcta.

La mayoría de los participantes en este proceso de inducción vienen trabajando dentro de la institución con un periodo aproximado de tres meses; sin embargo, se debe tomar en consideración que una desventaja del proceso de Inducción es que se lo lleve a cabo después de que un trabajador ha laborado ya un tiempo en la institución, ya que este trabajador pudo haber tenido brechas de conocimiento referente a la organización y principalmente a su puesto de trabajo, lo que pudo haber ocasionado un bajo desempeño en sus actividades laborales por falta de conocimiento en aspectos fundamentales como la cultura organizacional, sus políticas internas, desarrollo laboral, etc.; es decir, la ausencia de este proceso al inicio de sus labores pudo dificultar su desarrollo laboral eficaz.

De acuerdo al análisis de los objetivos planteados en el proceso de Inducción de la institución financiera se puede evidenciar que llevan a cabo este proceso a nivel general, es decir durante su desarrollo, se explica el funcionamiento global de la empresa en lo que respecta a temas como: misión, visión, objetivos, políticas internas, organigrama de la empresa, funcionamiento de los departamentos a nivel macro, pero no existe una inducción específica para cada trabajador según el cargo (inducción personalizada), lo que impide de alguna manera que el trabajador pueda sentirse inmerso en su nuevo medio laboral asegurando su eficiencia en el rendimiento y logro de actividades encomendadas a su cargo.

Cabe indicar que al finalizar el proceso de inducción no existe un método de valoración que permita evaluar el impacto del mismo, simplemente culmina con el desarrollo de las unidades antes explicadas.

La propuesta que se da, luego del análisis realizado, es implementar al plan de inducción existente, una inducción específica en el puesto, la cual se encuentre guiada por una persona que tenga los conocimientos necesarios; y lo más importante que sepa como transmitirlos, para así alcanzar un proceso de inducción completo, el mismo

que no tenga solo como objetivo general el fortalecer conocimientos y acentuar valores pertenecientes a la empresa, sino entregar conocimientos específicos referentes al cargo, para que los trabajadores puedan realizar de una manera más eficaz sus actividades dentro de la institución financiera y lograr también una correcta adaptabilidad a la cultura organizacional en la que se van a desempeñar, buscando que su estancia sea más amena dentro de su lugar de trabajo y pueda alcanzar los objetivos establecidos por sus superiores en cuanto al desempeño de sus actividades sabiendo que cuenta con los conocimientos necesarios para realizarlos. Adicionalmente se propone implementar en el plan de Inducción un método de evaluación del proceso, con el fin de que el encargado de ejecutar el plan pueda medir su impacto al momento de su aplicación.

CAPÍTULO 2

2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

2.1 Concepto de Gestión de Talento Humano.

Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento. (Chiavenato)

De igual manera Wayne Mondy manifiesta que la gestión o administración del talento humano es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. (Mondy).

2.2 Procesos de la Gestión del Talento Humano.

Para Chiavenato (Chiavenato) existen seis procesos de la Gestión del Talento Humano, los mismos que son:

1. Admisión de personas: División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.
2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas remuneración, beneficios y servicios sociales, (Trabajadores Sociales, Especialistas en Programas de Bienestar).
4. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye: administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
6. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Dentro de los procesos de la Gestión del Talento Humano mencionados por Chiavenato, debemos considerar para este estudio el proceso de admisión de personas que equivale a la división de reclutamiento y selección de personal, centrándonos principalmente en la Selección de personal.

2.2.1 Selección de Personal.

2.2.1.1 Concepto de Selección de Personal.

Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado (Chiavenato). En un sentido más amplio, Herman Bachenheimer indica la importancia de escoger entre los candidatos reclutados al más adecuado para ocupar cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia

y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. Eficiencia del hombre en el cargo (Bachenheimer).

Otra definición de selección de personal es dada por Mondy quien manifiesta que se trata de un proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. (Mondy).

2.2.1.2 Pasos del Proceso de Selección de Personal.

Los pasos necesarios para una correcta contratación de personal son 8 (Gonzalez):

1. Determinar la necesidad.- Es necesario evaluar, junto con los supervisores y encargados del área cuántas personas realmente se necesitan para que la actividad se realice de manera correcta.
2. Realizar una descripción de puestos.- Aquí hay que analizar cuáles son las tareas que se realizan en el puesto de trabajo, y en base a esto, determinar cuáles son las características indispensables y excluyentes de las personas que ocuparían el puesto.
3. Reclutamiento.- Debemos utilizar la mayor cantidad de canales de reclutamiento posibles para poder obtener un número razonable de postulantes. Hoy en día existen muchos medios en donde se pueden publicar avisos garantizando el éxito del reclutamiento. La redacción del aviso es muy importante, debe ser claro y conciso y contener todos los requisitos excluyentes.
4. Filtrar CV.- Muchas veces, la desesperación de las personas por conseguir trabajo, hace que se postulen "por las dudas" y no tienen ninguna de las características solicitadas en el aviso. Por este motivo, esta etapa es sumamente necesaria para evitar futuras pérdidas de tiempo realizando entrevistas a personas que jamás podrán ocupar el puesto.
5. Entrevistas según el puesto.- Existen distintos tipos de entrevistas que se pueden realizar: grupales, individuales, cerradas, abiertas, con test psicológicos, etc. La elección de la misma depende del puesto a cubrir.

6. Verificación de datos y referencias.- Ya evaluamos el curriculum y entrevistamos al candidato, ahora hay que corroborar la veracidad de los datos que tenemos.

7. Inducción.- Hemos seleccionado a nuestro nuevo empleado. Luego de realizar toda la recolección de documentos necesaria, no debemos dejarlo solo. Intente recordar cómo fue su primer día de trabajo: lleno de ansiedad e incertidumbre. Por eso es importante ayudar a la persona a que se adapte a su nuevo lugar de trabajo. Debemos presentar la empresa, el puesto, los compañeros, los supervisores, etc.

8. Seguimiento.- Debemos solicitar a los supervisores que observen al nuevo trabajador y que nos vayan proporcionando un feedback sobre la adaptación y evolución del mismo.

El tema central del presente estudio es el proceso de Inducción, para lo cual damos a conocer su base teórica, que nos ayudará a encaminar de manera eficiente la investigación; sabiendo que el tiempo invertido en la Inducción y orientación de un nuevo trabajador es una pieza fundamental de la relación entre la institución y él mismo.

2.2.2 Inducción.

2.2.2.1 Concepto de Inducción.

la Inducción tiene por objeto desarrollar una serie de unidades temáticas básicas referentes al negocio, la cultura y el desarrollo que todo nuevo colaborador debe recibir; mismos que se pueden entregar incluyendo información sobre la empresa, misión, visión, los valores, el organigrama, la historia de la empresa, los objetivos, normas internas, etc. (Siavichay).

Otro punto de vista lo da Jaime Arévalo indicando que la inducción tiene por objetivo brindar al empleado la información suficiente que le permita al ubicarse dentro de la empresa y de su puesto de trabajo, conocer a las personas con las que tendrá que trabajar directa o indirectamente, conocer cómo realizar los trabajos a él encomendados, etc. (Arévalo).

2.2.2.2 Tipos de Inducción.

Existen tres tipos de Inducción de acuerdo a lo manifestado por Arévalo, los mismos que pueden ser:

Verbal: Es la inducción que da un empleado antiguo o el jefe departamental a un nuevo empleado de manera oral, en la cual se explica sobre ciertos temas relacionados con su trabajo, el departamento al que pertenece o sobre normas o políticas de la empresa.

Práctica: ciertos puestos de trabajo requieren la utilización de maquinaria especializada para el desarrollo de actividades del nuevo empleado. Esta inducción permite hacer que el nuevo empleado se familiarice con el uso de esa maquinaria y que no represente un peligro para sí mismo el no saber usar un equipo adecuadamente.

Escrita: consiste en la documentación escrita que se le entrega al nuevo empleado para que lea detenidamente, como por ejemplo copia del reglamento interno de trabajo, manual de procedimientos, etc. (Arévalo).

Cabe mencionar que la inducción puede ser: Inducción General o Básica misma que puede ser realizada por varias personas dentro de la empresa, ya que dependerá del área en la que laborará el nuevo empleado. Así, el proceso iniciará con el área de Recursos Humanos, para dar a conocer aspectos como la estructura organizacional, sueldos y beneficios, forma de pago, horario de trabajo, etc.; de igual manera en otras áreas que se consideran básicas.

Inducción Específica: según el puesto al que vaya el nuevo empleado se dará una inducción por parte del jefe de departamento o encargado del mismo, así como también de los departamentos que se relacionen con el puesto del nuevo trabajador. (Arévalo).

Dentro de los tipos de inducciones específicas se puede enmarcar la inducción mentor-pupilo, que es la que se va aplicar en este modelo de inducción.

2.2.3 Socialización Humana.

A continuación me permitiré citar sobre la socialización humana, ya que es lo que permitirá que el proceso de inducción tenga resultados favorables en el trabajador, ya

que mediante este proceso los seres humanos podemos interiorizar nuevos aprendizajes adquiridos para ponerlos en práctica en este caso sería la aplicación de lo aprendido en la inducción para la vida laboral.

Según el concepto de (COFRE) socialización es:

El proceso por el cual el individuo absorbe la cultura, se integra en la sociedad y conquista su propia personalidad recibe el nombre de socialización. La socialización supone la internalización o interiorización de los contenidos culturales de la sociedad en que se nace y se vive. Por ello, supone también la adaptación a la sociedad y a la cultura.

Una de las fases del proceso de inducción es la ubicación del individuo en el puesto de trabajo como lo expone en su artículo de título (PSICOLOGIAONLINE) refiere a:

El sujeto inicia una interacción y negociación en el que la organización busca un ajuste del individuo a través de reglas, normas y prescripciones mientras que el individuo trata de hacerlas compatibles con sus expectativas, necesidades y características personales; es decir, el proceso de socialización humana ayuda a una integración esencial individuo-organización a través de la adquisición e interiorización de nuevos conocimientos fundamental dentro de la inducción para su posterior desarrollo y ajuste laboral.

2.2.4 Origen y Definición del Mentoring.

El Mentoring, vocablo anglosajón que tiene su origen en el término "Mentor" que tanto en la lengua inglesa como en nuestro castellano se definen como consejero, y que ha sido tomado del personaje de la Odisea de Homero, Mentor, el amigo de Ulises, el héroe de la guerra de Troya y protagonista de la historia. Según la leyenda griega Mentor es el amigo a quien Ulises confió su familia y sus bienes cuando partió a la guerra. Mentor fue el designado por Ulises para preparar al joven Telémaco, su hijo, para que le sucediera Rey de Ítaca. Así Mentor se convierte en padre, maestro, modelo, consejero, inspirador y estimulador de retos de Telémaco. Y así ha llegado a nuestros días, donde su nombre se emplea según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua para designar a un maestro o consejero prudente (M^a Luisa de Miguel, 2004).

Según (Galbraith) es una de las herramientas de aprendizaje disponibles más poderosas de los individuos y las organizaciones y se considera como un proceso interactivo de uno-a-uno, en el que se desarrolla el aprendizaje dirigido basado en la premisa de que los participantes tendrán un contacto razonablemente frecuente y tiempo suficiente para su interacción.

Otro concepto dado por (Mejía) indica que un mentor es una persona que transmite conocimientos y experiencia a otra persona que puede ser más joven o contar con menos experiencia que él en un área determinada, este mentor durante el proceso de mentoring se convierte en un apoyo para el mentorizado, en fuente de inspiración y motivación.

También hay que considerar los conceptos de (Mejía):

Mentor: Es un guía facilitador del aprendizaje o de alguna situación específica, que transmite su experiencia y conocimientos a otra por medio de la transferencia de conocimiento tácito, posee un alto nivel de inteligencia emocional, conocimiento de la organización, conocimiento de sí mismo, empatía, compromiso con la entidad y se preocupa permanentemente por su desarrollo y el de los demás.

Mentorizado: Persona que va a ser acogida por el mentor para realizar el proceso de Mentoring, el cual espera proporcionarle apoyo en su etapa de adaptación a la organización, confianza necesaria para expresar sus inquietudes y sugerencias acerca del proceso de inducción en la organización, el mentor le proporcionará al mentorizado la oportunidad de ver hacia su futuro profesional, redescubrir su potencial y desarrollar todos sus proyectos y metas propuestas en la organización.

Cabe indicar que hay que tener claro cuáles son las actividades de un mentor y cuáles son sus actividades normales, de acuerdo al documento ponencia " Mentoring, Un Paso Más Para El Éxito De Tu Empresa" (M^a Luisa de Miguel, 2004) señala lo siguiente:

El mentor: no es un asesor técnico, no asesora sobre cuestiones legales de la empresa, no asesora sobre cómo elaborar el plan de negocio, no emite dictámenes, no soluciona problemas, ayuda a resolverlos, potenciando el aprendizaje de su tutelado, impulsando el desarrollo de las capacidades más acordes con su potencial. No se trata de formar conocimiento si no de aprender de los comportamientos. No es un coach, ni un profesor. No tienen que ser expertos que conozcan y sepan de todo.

¿Qué hacen los mentores?

- Facilitan el desarrollo del emprendedor o empresario novel ayudándolos a superar los

obstáculos y brindándoles las herramientas para garantizar el éxito de su proyecto.

- Fijan etapas y metas de acuerdo con el emprendedor
- Apoyan, estimulan, guían, comunican.
- General un proceso de retroalimentación entre las dos partes de la relación
- Posicionan a los emprendedores y empresarios noveles dentro del mundo empresarial, abriendo cauces, estableciendo relaciones. (p.1).

2.2.4.1 Objetivo de Mentoring.

El objetivo del proceso de Mentoring es el de ofrecer un proceso genérico, el cual pueda adaptarse a otros contextos organizacionales. (Cortés). Es decir que con la aplicación del modelo mentor-pupilo se pretende lograr la transmisión de conocimientos orientados a necesidades laborales de un de parte de un mentor capacitado hacia un pupilo para de esta manera poder acelerar el desarrollo del personal a ingresar dentro de la organización y lograr su adaptabilidad en su entorno laboral al estar familiarizado con el nuevo ambiente de trabajo.

Objetivos del Mentoring laboral según (Corrales).

- Aumentar las posibilidades de permanencia de la empresa en el mercado, reduciendo el riesgo de mortandad en los primeros años.
- Promover el bienestar personal y profesional
- Transmitir la cultura empresarial, las reglas del juego del mundo empresarial
- Canalizar relaciones.

2.2.4.2 Beneficios del Mentoring.

Los beneficios más comunes (Galbraith) son:

- Aumenta el rendimiento y productividad de mentores y tutelados. los mentores incrementan las habilidades de los tutelados, y estos ayudan de forma indirecta a sus mentores en su trabajo.
- Mejorar el clima organizacional: los mentores ayudan a los tutelados a sentirse más cercanos a la organización y también a aceptar sus objetivos y valores.
- Formar en actividades técnicas y directivas: los mentores transfieren habilidades y conocimientos de uno a uno, incrementando así la eficacia del desarrollo de la actividad.

- Mejorar la selección y el desarrollo de nuevos talentos.
- Desarrollar a futuros líderes.
- Reclutar y retener a personas con gran potencial y altos niveles de competencias.
- Reducir la rotación del personal.
- Aumentar el aprendizaje de los tutelados acerca de los clientes y el negocio de la compañía, la política y la filosofía de la organización y el know-how.

CAPÍTULO 3

CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÉTODO DE INDUCCIÓN BASADO EN LA TÉCNICA MENTOR – PUPILO.

INTRODUCCIÓN

Para la construcción del plan fue necesario realizar varias actividades como:

- Revisión y análisis de documentación respecto a la técnica mentor pupilo como herramienta dentro del proceso de inducción, la cual se menciona en el capítulo 2.
- Obtención de información acerca de la situación actual de la institución respecto al proceso de inducción mediante un conversatorio con el encargado del proceso.

En base a las actividades que se mencionaron en líneas anteriores, se procedió a la construcción de entrevistas semi-estructuradas respecto al proceso de inducción basado en la técnica mentor-pupilo con el objetivo de obtener información más amplia acerca del proceso de inducción que llevan a cabo en la institución financiera desde la perspectiva de los trabajadores que han pasado por este proceso, así como del encargado de dicho proceso a más de su perspectiva acerca de la implementación de la técnica mentor pupilo dentro del mismo; para lo cual, se elaboró un formato de entrevista para los trabajadores que han recibido el proceso de inducción dentro de los últimos 5 meses y otro formato para el encargado del proceso.

3.1 Protocolo de entrevistas realizadas.

Las entrevistas que se realizaron tuvieron el siguiente protocolo:

- a) Entrevista aplicada al personal de la institución financiera que ha pasado por el proceso de inducción.

Tipo de entrevista: semi-estructurada, cualitativa.

Tiempo de duración de la entrevista: 30 minutos por trabajador.

Objetivo de la entrevista: obtener información acerca del proceso de inducción que lleva a cabo la institución financiera desde la perspectiva de los trabajadores

que han pasado por este proceso; y su perspectiva acerca de la implementación de la técnica mentor pupilo dentro del mismo.

Selección de la muestra: la entrevista se realizó a 3 trabajadores de la institución financiera. Para la realización de dicha entrevista se tomó en cuenta quienes de los trabajadores pasaron por el proceso en los últimos meses.

A continuación se muestra el modelo de entrevista aplicado a los trabajadores:

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA QUE HA PASADO POR EL PROCESO DE INDUCCIÓN.

Análisis de la situación actual del proceso de Inducción de Personal dentro de la Institución Financiera.

PRESENTACIÓN

Buenos días, Como parte de mi tesis en la Facultad de Filosofía, escuela de Psicología Organizacional de la Universidad del Azuay, me encuentro realizando una investigación, acerca del plan de inducción actual con el que cuenta la institución financiera, para la posterior construcción de un modelo de inducción basado en la técnica mentor-pupilo. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Obtener información acerca del proceso de inducción que llevan a cabo la institución financiera desde la perspectiva de los trabajadores que han pasado por este proceso; y su perspectiva acerca de la implementación de la técnica mentor pupilo dentro del mismo.

Fecha de aplicación de la entrevista:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Función del cargo:

Experiencia (tiempo dentro de la institución):

- ¿Usted recibió alguna inducción al momento de su ingreso a la institución?, si es así, comente después de que tiempo de su ingreso a la institución usted recibió el proceso de inducción.
- ¿Cuál fue el tiempo que duró la inducción recibida?
- ¿El tipo de inducción que usted recibió fue general (aspectos institucionales, misión, visión, estructura organizacional), específica del puesto (misión del puesto, funciones a realizar, actividades esenciales del cargo, manera de desarrollo de las mismas), mixta general y específica?
- ¿Cuáles fueron los beneficios que usted obtuvo del proceso de inducción?
- ¿Su calificación para el proceso de inducción recibido sería: muy satisfactorio, bueno, regular, malo? Justifique su respuesta.
- ¿Después del proceso de inducción que recibió comente cuáles considera usted que fueron las falencias que se presentaron dentro del proceso?
- ¿Después del proceso de inducción que recibió cuales fueran sus recomendaciones para mejora?
- ¿Qué opina acerca de un proceso de inducción basado en la técnica mentor-pupilo en la cual se le brinde al nuevo trabajador un intercambio de conocimientos más personalizado acerca de las actividades que el trabajador realizará, explicación más profunda de la misión, objetivos del puesto actividades a desempeñar de la mano de una persona especializada?.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Realizado por: Paulina Ayora.

b) Protocolo de entrevista aplicada al responsable del proceso de inducción

Tipo de entrevista: Semi-estructurada, cualitativa.

Tiempo de duración de la entrevista: 45 minutos.

Objetivo de la entrevista: Obtener información acerca del proceso de inducción con el que cuenta la institución financiera de parte del encargado de llevarlo a cabo; y su opinión acerca de la implementación de la técnica mentor pupilo dentro de dicho proceso.

Selección de la Muestra: La entrevista fue aplicada a la persona encargada de la logística de desarrollo del proceso de inducción en la institución financiera.

El modelo de entrevista aplicado al encargado del proceso de inducción fue:

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA EL RESPONSABLE DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.

Análisis de la situación actual del proceso de Inducción de Personal dentro de la Institución Financiera.

PRESENTACIÓN

Buenos días, Como parte de mi tesis en la Facultad de Filosofía, escuela de Psicología Organizacional de la Universidad del Azuay, me encuentro realizando una investigación, acerca del plan de inducción actual con el que cuenta la institución financiera, para la posterior construcción de un modelo de inducción basado en la técnica mentor-pupilo. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

Obtener información acerca del proceso de inducción con el que cuenta la institución financiera de parte del encargado de llevarlo a cabo; y su opinión acerca de la implementación de la técnica mentor pupilo dentro de dicho proceso.

Fecha de aplicación de la entrevista:

Nombre del Entrevistado:

Cargo:

Función del cargo:

Experiencia (tiempo dentro de la institución).

- ¿Cada cuánto tiempo promedio se realiza el proceso de inducción dentro de la institución financiera y cuánto dura el mismo?**
- Comente por favor que temas se abordan en el proceso de inducción y que persona o personas son los encargados de impartir dichos temas.**
- ¿Qué herramientas y técnicas utilizan para el desarrollo del proceso de inducción de personal?**
- ¿Qué objetivos tiene la institución financiera respecto al proceso de inducción de personal?**
- ¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que se han presentado en el proceso de inducción?**
- ¿Cómo miden el nivel de formación al personal de la institución luego de ser parte de un proceso de inducción?**
- ¿Qué cambios cree que favorecerán al proceso de inducción actual?**
- ¿Qué opina acerca de la implementación de la técnica mentor-pupilo como herramienta de inducción dentro de la institución financiera?**

Teniendo en cuenta que esta técnica se trata de:

Un proceso interactivo uno-a-uno, en el que se desarrolla un aprendizaje dirigido basado en la premisa de que los participantes tendrán un contacto razonablemente frecuente y tiempo suficiente para su interacción con un mentor; quien será una persona que transmita conocimientos y experiencia en temas relacionados con actividades dentro de su nuevo cargo para lograr un mejor conocimiento y de esta manera garantizar un mejor desempeño del trabajador

¿Qué tiempo cree Usted que sea el idóneo para el desarrollo de la técnica mentor pupilo dentro del proceso de inducción, por qué?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Realizado por: Paulina Ayora.

3.1.1 Conclusiones obtenidas de la aplicación de las entrevistas.

De los resultados obtenidos en la aplicación de las entrevistas se manifiestan las siguientes conclusiones:

3.1.1.1 Conclusiones de las entrevistas aplicadas al personal de la institución financiera que ha pasado por el proceso de inducción.

- El tiempo promedio de estancia de los trabajadores a los cuales se les realizó la entrevista dentro de la institución financiera es de dos meses, por lo cual se los tomó como muestra para analizar el proceso actual de inducción que se lleva a cabo dentro de la organización, ya que pasaron recientemente por este proceso.
- En general recibieron el proceso de inducción dentro del primer mes de ingreso, lo que consideran que es algo bueno, pero que lo idóneo sería que este proceso se lo realice desde el primer día de vinculación ya que de esta manera su adaptabilidad será más eficaz debido a que ya conocerían desde el inicio a que institución están ingresando y cuál es la manera en que esta se desenvuelve.
- Manifiestan que el tiempo de duración del proceso de inducción es de 3 días, excepto en el caso de cajeros y oficiales de crédito en los cuales este periodo se extiende 2 días para tratar temas específicos del cargo. Sin embargo consideran que este periodo se debería prolongar para que exista una explicación más profunda acerca del puesto de trabajo y funciones a desempeñar dentro de este.
- Los temas que se tratan en el proceso de inducción actual son generales de la institución es decir; misión, visión, políticas institucionales, funcionamiento de cada departamento.
- El personal entrevistado manifiesta que los beneficios de haber recibido el proceso de inducción son el poder conocer el plan estratégico institucional y las normas internas de cumplimiento así como duración de la jornada de trabajo y beneficios laborales con los que cuentan los trabajadores que pertenecen a la institución financiera.
- Como falencias dentro del proceso de inducción señalan los siguientes:

1. El proceso de inducción es muy corto para la cantidad de información que manejan
 2. En el proceso de inducción no tratan temas específicos de los puestos que van a desempeñar.
 3. No manejan en las presentaciones un lenguaje entendible ya que utilizan muchos temas técnicos, lo que dificulta la comprensión.
 4. No brindan al personal que se encuentra recibiendo el proceso de inducción un material que sirva de apoyo para guiarse y poder mejorar el aprendizaje de los temas disertados dentro del proceso.
- Recomendaciones para mejorar el proceso de inducción: a) Extender el tiempo de duración del proceso de inducción para tratar temas específicos del puesto que les ayude a desempeñarse mejor laboralmente. b) Utilizar un lenguaje más comprensible en las exposiciones recibidas para mejor comprensión. c) Brindar un material de guía en el cual se pueda reforzar los temas recibidos.
 - Respecto a la utilización de la técnica mentor pupilo como herramienta en el proceso de inducción los entrevistados opinan que sería una herramienta muy útil, ya que les permitiría ser guiados por una persona idónea, la misma que les indicará temas específicos a su desenvolvimiento en el puesto de trabajo, además de permitirlos desarrollar de la manera más acertada sus actividades, cumpliendo así de mejor manera las expectativas de rendimiento laboral.

3.1.1.2 Conclusiones de la entrevista semi estructurada aplicada al responsable del proceso de inducción.

- Duración del proceso de inducción: El proceso se lo lleva a cabo cada 2 meses dentro de la institución financiera, se lo desarrolla en un horario de 08:00 a 17:00; su duración es de 3 días para los cargos administrativos, con excepción de los cargos de cajeros y oficiales de crédito para los cuales el proceso de inducción se extiende por 2 días más para tratar temas específicos de los cargos.
- Temas que aborda el proceso de selección: Los temas que se abordan en el proceso de selección están basados en la estrategia institucional, es decir políticas internas en las cuales se rige el funcionamiento administrativo, así como la misión, visión, objetivos generales de la institución y de cada área en las cuales se divide.

- Herramientas y Técnicas utilizadas en el proceso de inducción: Para el desarrollo del proceso de inducción la transmisión de conocimientos generales.
- Objetivos institucionales del proceso de inducción: La institución financiera tiene dentro del desarrollo del proceso de inducción los siguientes objetivos planteados:
 - o Lograr que el personal nuevo comprenda la filosofía institucional.
 - o Lograr la adaptabilidad de los nuevos integrantes a la institución.
 - o Lograr que el personal nuevo obtenga conocimientos de las funciones y actividades de su nuevo puesto.
- Dificultades más frecuentes que se presentan en el proceso de inducción:
 - o No contar con un proceso de evaluación, lo que dificulta saber los resultados obtenidos del proceso, es decir si los trabajadores inducidos adquieren de la manera esperada los conocimientos impartidos.
 - o No existe tiempo destinado para la inducción específica de cada puesto de trabajo, lo que dificulta que el nuevo trabajador conozca a cabalidad las funciones y actividades de su cargo.
- Cambios que favorecerán al proceso de inducción actual: Dentro de los cambios que se pueden dar dentro del proceso de inducción actual, para que favorezca su desarrollo, según el encargado de llevar a cabo este proceso serían los siguientes:
 - o Poder establecer metas de aprendizaje para las personas que se encuentran en proceso de inducción.
 - o Contar con un tutor responsable que pueda guiar e impartir los conocimientos necesarios al nuevo trabajador en sus tareas específicas para así lograr un mejor rendimiento.
 - o Implementar un método que nos permita evaluar el proceso de inducción.
- Actualmente no se cuenta con una herramienta de medición de formación, simplemente se tiene una ficha en la cual el personal inducido brinda su opinión acerca del proceso recibido, lo que ayuda a mejorar temas logísticos.
- En cuanto a la implementación de la técnica mentor-pupilo como herramienta de inducción dentro de la institución financiera, la opinión de la persona encargada del desarrollo del proceso de inducción es que sería muy beneficiosa para alcanzar el nivel esperado de rendimiento de los nuevos

trabajadores porque se contaría con alguien que como mentor les guie, les indique lo esencial de su cargo, y así logren un rendimiento eficiente, además ayudaría al cumplimiento de los objetivos que se tienen acerca del proceso.

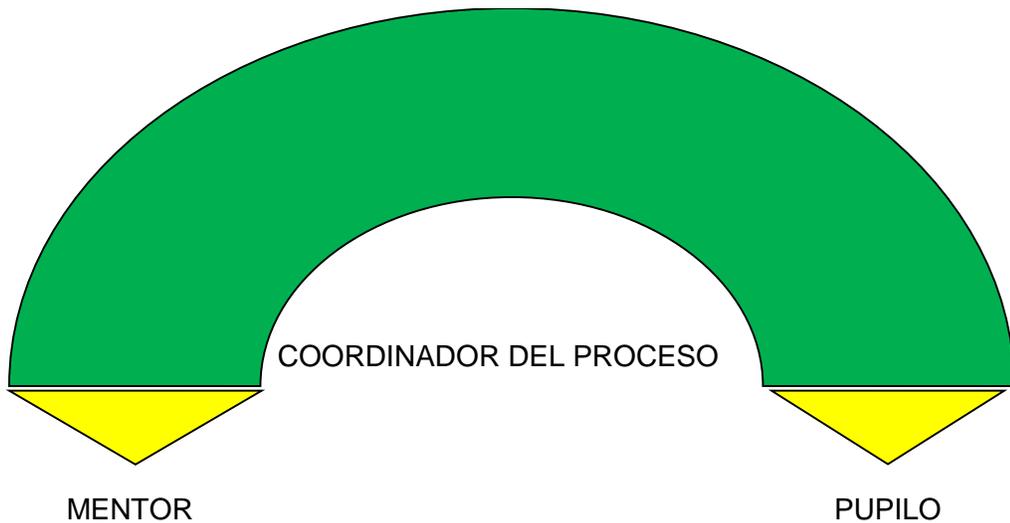
Realizado por: Paulina Ayora.

3.2 Elaboración de un modelo Mentor-Pupilo.

Al ser un proceso nuevo que se aplicará como una herramienta dentro del programa de inducción para poder alcanzar un mejor rendimiento del personal a formar parte de la institución financiera, se requiere contar con Mentores que nos ayuden a cumplir con este objetivo, para ello debemos arrancar con la siguiente guía:

3.2.1 Integrantes de un modelo Mentor-Pupilo.

Figura 2 Integrantes de un Modelo Mentor-Pupilo.



Realizado por: Paulina Ayora.

3.2.1.1 Descripción General de los Integrantes del Modelo Mentor-Pupilo (ver Figura 2).

Institución Financiera: Es quien se beneficiará con nuevos integrantes capacitados para realizar de una manera eficaz sus actividades.

Mentor: El mentor es un guía, un orientador en diversos aspectos. Para el desarrollo de este proceso, será el encargado de orientar al pupilo en aspectos de su actividad laboral proporcionando al pupilo la oportunidad de resolver dudas que se le vayan presentando.

Pupilo: Es la persona a quien va dirigido el proceso, es quien ingresa a la institución financiera, y necesita ser capaz de aclarar sus dudas respecto a las actividades de su cargo durante el proceso de mentoring.

Coordinador del Proceso: Es el encargado de dar seguimiento para que el proceso se cumpla a cabalidad y se alcancen los objetivos esperados. Se debe recordar que tendrá que retroalimentar cada fase del proceso para que se obtengan mejores resultados.

3.2.1.2 Actividades y Responsabilidades de los integrantes del Modelo Mentor-Pupilo.

Tabla 1 Actividades y responsabilidades de los integrantes del modelo Mentor-Pupilo

INTEGRANTES DEL MODELO MENTOR-PUPILO	ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES
INSTITUCIÓN FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none">• Detectar necesidades.• Proveer una persona que será el coordinador del proceso.• Respaldar el desarrollo del proceso.
COORDINADOR DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none">• Planificar el proceso mentor-pupilo.• Verificar el cumplimiento del cronograma y objetivos establecidos entre mentor-pupilo.• Retroalimentar el proceso según el desarrollo del mismo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el plan. • Obtener Resultados. • Socializar resultados obtenidos en el proceso.
MENTOR	<ul style="list-style-type: none"> • Guiar al pupilo durante el proceso. • Establecer objetivos dentro del plan para alcanzar metas de aprendizaje. • Dar a conocer al pupilo la misión del puesto. • Trasmitir la cultura organizacional de la Institución financiera. • Dar a conocer las actividades que deberá desempeñar el pupilo dentro del puesto. • Proporcionar Feedback.
PUPILO	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos y metas a alcanzar conjuntamente con el mentor dentro del proceso. • Presentar escucha activa al mentor. • Detectar problemas en el desarrollo de sus actividades laborales y lograr resolverlas con la ayuda del mentor. • Captar el conocimiento de las actividades que va ha desarrollar dentro de su cargo, así como de la cultura organizacional a la cual va a pertenecer.

Realizado por: Paulina Ayora.

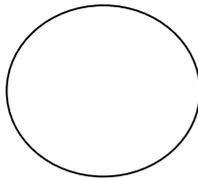
3.2.2 Tiempo de duración del modelo Mentor-Pupilo como herramienta de inducción.

El tiempo de duración de desarrollo del plan fue establecido en base a la realización de entrevistas al responsable del desarrollo del programa de inducción actual y al personal que ha pasado por el proceso de inducción conjuntamente.

Según estas entrevistas se procedió a preguntar un tiempo estimado en el cual crean que se puede desarrollar el aprendizaje de actividades del nuevo trabajador, siendo considerado el tiempo en consenso de 25 horas, mismas que se dividirán en 5 semanas poniendo como desarrollo del proceso 5 horas a la semana, las cuales serán planificadas entre los integrantes del proceso, coordinadas y verificadas por el responsable del proceso (coordinador).

3.3 Construcción de flujograma para el desarrollo del plan Mentor – Pupilo.

Para la construcción del flujograma se utilizarán los siguientes símbolos:



Círculo: Indica inicio o fin del plan.



Rectángulo: Indica las actividades a seguir dentro del plan.



Flecha a la Derecha: Indica el paso a una nueva actividad.

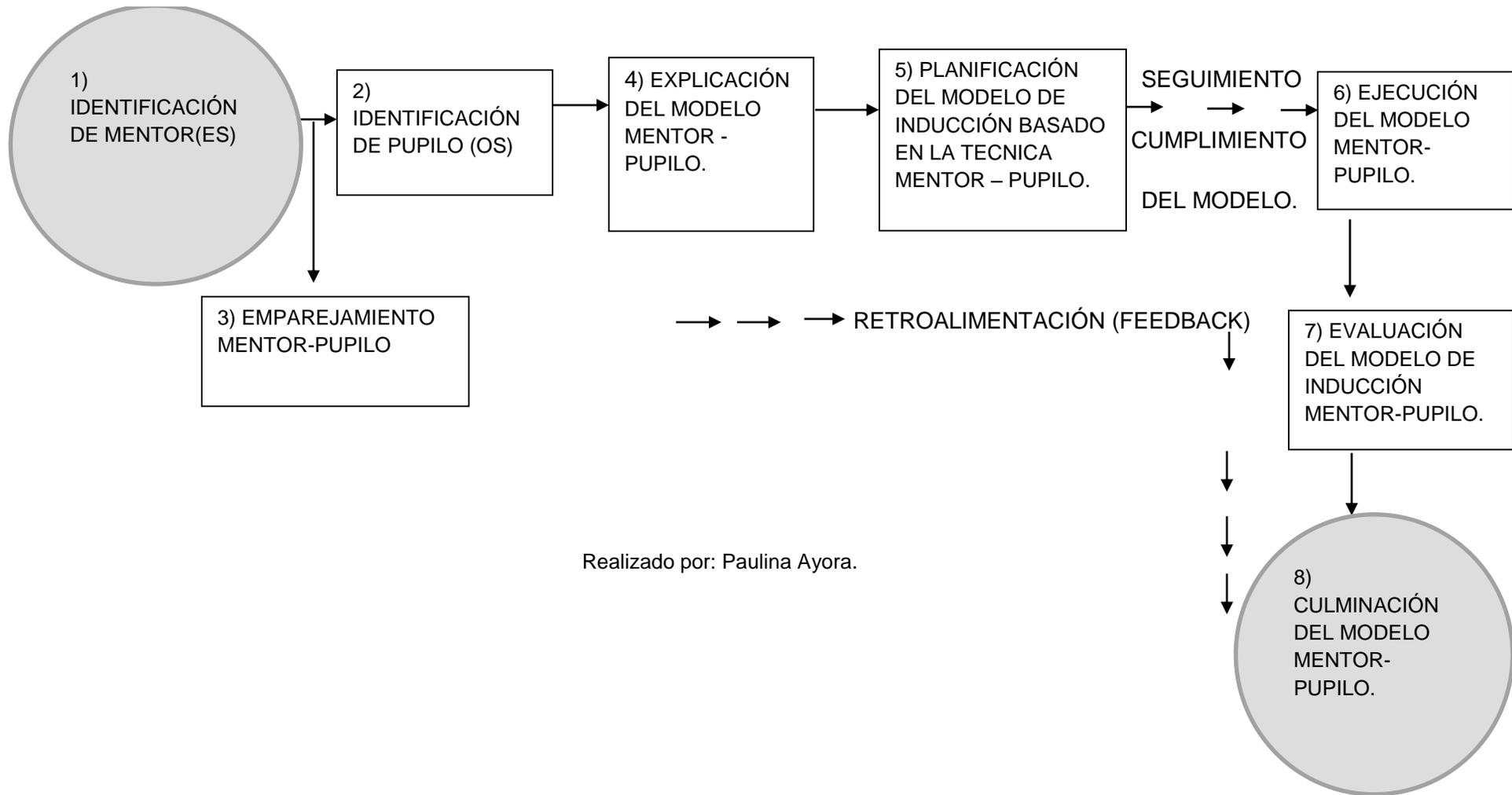


Flechas Entrecortadas a la Derecha: Indica una sub actividad que debe realizarse.

El modelo de Inducción basado en la técnica Mentor-Pupilo consta de ocho pasos a seguir que son:

MODELO MENTOR-PUPILO.

Figura 3 Flujograma del modelo Mentor-Pupilo.



Realizado por: Paulina Ayora.

3.4 Explicación paso a paso del modelo Mentor-Pupilo, basado en el flujograma

3.4.1 Identificación de Mentor (es) (Ver Figura 3).

Al momento de buscar un mentor, se debe tener presente que este proceso requiere de tiempo y esfuerzo de parte del encargado del proceso, ya que no siempre el mentor será el que ocupe un cargo de nivel superior, sino quien cumpla con ciertas características y cualidades idóneas para el cumplimiento del rol y a más de esto tenga la apertura para colaborar en el proceso.

El mentor es quien impartirá aprendizajes a modelo de guía, para lograr que el pupilo en el tiempo que dure el proceso adquiera conocimiento que le ayude para su desarrollo laboral en tareas y actividades específicas del puesto.

Para identificar correctamente al mentor indicado se debe tener en consideración los siguientes aspectos relevantes:

3.4.1.1 Formas de Identificar a un mentor.

Como lo indica en su publicación (ISIS.ORG) existen tres formas principales para la identificación de un mentor que son:

1. El mentor se presenta voluntariamente.

Es cuando el mentor decide por si solo desarrollar este rol.

2. El mentor es nombrado por el responsable del programa (el coordinador).

El coordinador del proceso puede nombrar a un mentor desde su propio punto de vista para el desarrollo del proceso.

3. El mentor es nombrado por los propios tutelados que participan en el programa.

Los tutelados eligen al tutor, ya sea por afinidad, mecanismo de trabajo, cualidades personales, etc. (48)

Se debe tomar en consideración que para tener una elección de un mentor idóneo para cada caso de nuevo ingreso en la institución a más de darse esta elección por cualquiera de las opciones antes nombradas, se debe también tener presente que no por esto se debe dar por sentado que estas serán la mejor manera de decidir, ya que el mentor debe también cumplir con algunas cualidades, características personales, experticia en sus labores y más que se detallarán a continuación.

3.4.1.2 Cualidades de un mentor.

Como se menciona anteriormente la persona que va a asumir el rol de Mentor debe cumplir con ciertas cualidades para alcanzar mejores resultados en el proceso (Mentoría) en su artículo “Cualidades de los mentores exitosos”, sugiere después de varios estudios realizados a mentores las siguientes:

CUALIDADES DE LOS MENTORES EXITOSOS:

- **Compromiso personal para estar involucrado con otra persona durante un tiempo prolongado: generalmente, un año como mínimo.** Los mentores tienen un deseo genuino de ser parte de la vida de otras personas, para ayudarlas con decisiones difíciles y para verlas convertirse en lo mejor que pueden ser.
- **Respeto a los individuos, sus habilidades y su derecho a tomar sus propias opciones en la vida.** Los mentores no deben aproximarse al aprendiz con una actitud que parezca como si su forma de hacer las cosas es mejor o que el participante necesita ser rescatado. Los mentores que conllevan un sentido de respeto y dignidad en la relación ganan la confianza de sus aprendices y el privilegio de ser consejeros para ellos.
- **Habilidad para escuchar y aceptar diferentes puntos de vista.** La mayoría de personas pueden encontrar a alguien que de consejos o exprese opiniones. Es mucho más difícil encontrar a alguien que evite hacer sus propios juicios y realmente escuche. Los mentores a menudo ayudan simplemente escuchando, haciendo preguntas atentas y dándoles a los aprendices una oportunidad de explorar sus propios pensamientos con un mínimo de interferencia. Cuando las personas se sienten aceptadas, tienen una mayor probabilidad de pedir y responder a las buenas ideas.

- **Habilidad de sentir empatía por los esfuerzos de otra persona.** Los mentores efectivos pueden sentir empatía con las personas sin sentir lástima por ellas. Incluso sin haber tenido las mismas experiencias de vida, ellos pueden sentir empatía con los sentimientos y problemas personales del aprendiz.
- **Habilidad para ver soluciones y oportunidades así como las barreras.** Los mentores efectivos equilibran un respeto auténtico por los problemas reales y serios encarados por sus aprendices con un optimismo acerca de encontrar igualmente soluciones realistas. Ellos son capaces de hacer que tenga sentido una mezcla confusa de problemas y de apuntar hacia alternativas sensibles.
- **Flexibilidad y mente abierta.** Los mentores efectivos reconocen que las relaciones llevan tiempo en desarrollarse y que la comunicación es una calle de dos direcciones. Ellos están deseosos de gastar tiempo para conocer a sus aprendices, aprender nuevas cosas que son importantes para sus aprendices (música, modas, filosofías, etcétera) e incluso ser cambiados por su relación. (58).

3.4.1.3 Tareas de un mentor.

A más de estas cualidades que debe poseer el mentor, en el cumplimiento de su rol, debe cumplir también con ciertas tareas que garanticen su correcto desempeño dentro del proceso. Para dar a conocer estas tareas me permito citar a (**mentoring.org**), en cuya publicación se describen las tareas más importantes de un mentor:

Establecer una relación positiva y personal con el aprendiz:

- **Establezca confianza y respeto mutuos;**
- Mantenga una interacción regular y apoyo consistente; y
- Haga que sus reuniones sean agradables y divertidas.

Ayudar al aprendiz a desarrollar o a comenzar a desarrollar las habilidades para la vida:

- Trabaje con su aprendiz para cumplir con las metas específicas del programa.

- Inculque un marco para desarrollar habilidades más amplias para el manejo de la vida, (por ejemplo, habilidades para la toma de decisiones, resolución de conflictos, manejo del dinero).

Ayudar al aprendiz a obtener recursos adicionales:

- Proporcione conocimientos acerca de los recursos comunitarios, educativos y económicos disponibles, y cómo tener acceso a dichos recursos. Actúe como un agente de recursos en lugar de actuar como un proveedor de recursos;
- Actúe como un orientador, defensor, asesor o modelo; y
- Evite actuar como un profesional que maneja el caso. Vea el rol de un mentor como un amigo más que un consejero.

Incrementar la capacidad del aprendiz para interactuar con personas, grupos, elementos de distintas procedencias (culturales, raciales, socioeconómicas, etcétera):

- Respete y explore las diferencias entre las personas o grupos de varias procedencias. No promueva los valores y creencias de un grupo como superior a otro.
- Preséntele al aprendiz diferentes ambientes, como lugares de trabajo versus el ambiente escolar; discuta las diferencias de comportamiento, actitud.

3.4.2 Identificación de Pupilo(s).

(Ver Figura 3).

Para este paso el reconocimiento del/los pupilo(s) estará basado según el personal que se encuentre ingresando a la institución financiera, teniendo presente que este personal debe tener claro que su participación dentro del proceso Mentor-Pupilo es crucial, ya que es su responsabilidad alcanzar objetivos que serán planificados conjuntamente con su mentor y cumplir cada actividad de la mejor manera para poder beneficiarse del programa y alcanzar mejores resultados en su desempeño laboral.

3.4.2.1 Papel que debe realizar el Pupilo (Mentorizado).

El pupilo debe saber asumir su rol para alcanzar el máximo de este proceso, (Consulting) plantea ciertas características dentro del rol del pupilo estas son:

- Madurez para ser consecuente en sus comportamientos.
- Disposición a realizar una inversión en sí mismo y voluntad para acometer los cambios personales y profesionales que le van a afectar.
- Apertura a nuevos entornos, asuntos, personas, situaciones- y ansia por aprender de ellos.
- Sinceridad respecto a sus necesidades y deficiencias.
- Autocrítica y apertura a la retroalimentación.
- Proactividad en la relación personalizada con el mentor.
- Asunción de la responsabilidad de gestión de su propio aprendizaje.
- Humildad para aprender. (1).

Dentro de estas características se puede evidenciar lo importante que es la disposición del pupilo desde un inicio del proceso para asumirlo con responsabilidad, así como el hecho de estar abierto a nuevos aprendizajes, para de esta manera aprovechar el proceso que le servirá para su desarrollo y adaptación laboral.

3.4.3 Emparejamiento Mentor-Pupilo.

(Ver Figura 3).

Este paso deberá ser supervisado por el Coordinador del proceso tanto con el mentor como con el pupilo respectivamente para lograr un emparejamiento positivo. Dentro del desarrollo de la herramienta de inducción este sería el paso estratégico, ya que de ello dependerá los resultados del proceso. Para la realización del emparejamiento Mentor-

Pupilo (Practice) plantea premisas que se deberán emplear para alcanzar un emparejamiento favorable; estas son:

Comunicación frente a frente: en esta fase Mentor - Pupilo comenzarán su primer acercamiento, para ello es importante que empiecen por decir sus nombres, intereses, experiencias y lo más importante expectativas dentro del proceso.

Escucha activa: permitirá establecer no solo una comunicación abierta, sino crear un ambiente propicio de intercambio de ideas e información, ya que al escuchar activamente se tomarán en cuenta aspectos importantes para el desarrollo del proceso.

Construcción de confianza: la confianza será progresiva a medida del desarrollo del proceso, sin embargo es importante empezar con la construcción de la misma para desarrollar una mejor relación. (7).

A más de estas premisas se considera que dentro de este proceso se deben desarrollar ciertas habilidades, competencias y destrezas de parte de los integrantes del proceso, las más trascendentales que plantearán son:

1.-Empatía: se refiere a la capacidad que tiene una persona al ponerse en el lugar del otro, para percibir en contexto que es lo que piensa o siente en determinada situación. Esta habilidad debe ser desarrollada por el Mentor para poder ayudar a su tutelado a medida del avance del proceso.

2.-Sinergia: es la fusión que se irá desarrollando a medida que los integrantes del proceso vayan incrementando su accionar, esto les permitirá tener mejores resultados en el desarrollo de sus actividades.

3.-Confidencialidad: los temas de aprendizaje que se traten durante el desarrollo del proceso deben ser confidenciales, en la medida que el pupilo no podrá hacer uso de ellos fuera de la institución para capacitaciones, trabajos extra institución, etc.

4.-Ayuda Continua: en el desarrollo del proceso debe existir ayuda ya sea para la explicación del proceso que la debe dar el coordinador, así como la constante ayuda brindada por el mentor para que el pupilo pueda obtener los conocimientos necesarios, mismos que podrán ser utilizados en el desarrollo de sus labores.

5.-Trabajo en equipo: los integrantes del proceso (institución, coordinador, mentor y pupilo), deben trabajar conjuntamente, apoyándose en las actividades a realizar dentro del proceso así como organizándose de una forma determinada para lograr los objetivos comunes que se plantearan.

Es importante que en este punto el coordinador de a conocer las ventajas del desarrollo de la herramienta, así como los puntos que deben tener en consideración para el desarrollo del proceso.

Hablar sobre la manera en la cual trabajarán es importante, debido que esto facilitará el alcance de metas y objetivos que se plantearán más adelante.

3.4.4 Explicación del modelo Mentor – Pupilo.

(Ver Figura 3)

El coordinador debe dar a conocer el proceso es decir: beneficios, actividades a realizar, manera de trabajo. Esta explicación será más efectiva si se la imparte de manera separada tanto para mentor como para pupilo respectivamente, ya que son diferentes las indicaciones para cada rol.

3.4.4.1 Explicación del modelo de inducción al Mentor.

Para el desarrollo eficaz del rol de Mentor dentro del proceso de Inducción se debe dar una formación basada en transmisión de información respecto al rol a desempeñar, así como de conocimientos generales acerca del desarrollo del plan, el mismo deberá seguir el siguiente protocolo:

- Para dar inicio se debe comenzar con la explicación del concepto de mentor:

“Mentor es un término que procede de Mentor, el consejero de Telémaco en la Odisea. Este personaje de la mitología griega era hijo de Alcino y amigo de Ulises. Por extensión, el concepto de mentor refiere a quien actúa como guía o consejero de otra persona.” (Definicion.de).

- Posterior a ello se debe dar a conocer las cualidades y tareas de un mentor.(ver cualidades de un mentor exitoso pag.36 y tareas de un mentor pag.37)

Explicación del modelo para Mentor:

Se le debe dar a conocer que para su desempeño de rol como mentor se le asignará un pupilo, que será un trabajador de nuevo ingreso a la institución, al cual deberá guiar en el desarrollo de sus funciones, explicándole las diferentes actividades que deberá realizar en su puesto de trabajo.

Deberá plantearse también metas de enseñanza respecto a las actividades que su pupilo deberá desarrollar en el cargo, el tiempo que tiene para realizar el proceso será de 5 semanas, debe recordar que las sesiones no serán de 8 horas diarias, usted deberá programar las sesiones con su tutelado planteándose como mínimo 5 horas a la semana, es decir 25 horas durante todo el proceso.

3.4.4.2 Explicación del modelo de inducción al Pupilo.

Para el cumplimiento de metas de enseñanza y temas que tratarán las sesiones del plan se le entregará el perfil de puesto de su pupilo, para que se guíe por las actividades esenciales del puesto y así pueda ir las desarrollando paulatinamente.

A la culminación del proceso su pupilo será evaluado por lo cual se le recomienda que tome este rol con mucha responsabilidad.

El mismo deberá seguir el siguiente protocolo:

- Para dar inicio se debe comenzar con explicación del concepto de pupilo:

“Procedente de *pupillus*, un vocablo latino, lo habitual es que se emplee para nombrar a un niño o joven respecto a su maestro mentor o tutor.” (Definicion.de).

- Posterior a ello se debe dar a conocer el papel que debe realizar un pupilo(ver pag.41)

Explicación del modelo para el Pupilo:

Para dar inicio a esta explicación se debe mencionar al pupilo que este proceso le ayudará para una mejor adaptación a su nuevo cargo recalcando que es un proceso en

el que mediante la guía de un mentor previamente elegido y capacitado podrá ser guiado a lo largo de todo el proceso, y gracias a ello podrá tener beneficios como:

- Conocimiento y adaptación de la cultura laboral a la cual va a pertenecer.
- Conocerá mejor las capacidades, y habilidades a desarrollar dentro de las actividades de su nuevo puesto de trabajo.
- Incrementará sus conocimientos en temas relacionados a actividades dentro de su cargo.

Se le debe dar a conocer también de la duración del plan aclarándole que tendrá sesiones de mentoring según lo planeado con su mentor para el alcance de los objetivos propuestos al inicio. El proceso de inducción tiene una duración de 5 semanas, se le debe mencionar que al finalizar el proceso se le aplicará una evaluación de conocimientos referente a lo aprendido con la ayuda de su mentor, esta evaluación tendrá un puntaje en la evaluación de los 3 primeros meses de prueba lo que garantizará o no su estancia dentro de la institución financiera.

3.4.5 Planificación del modelo de Inducción basado en la técnica Mentor-Pupilo **(ver Figura 3)**.

El desarrollo del programa Mentor-Pupilo continúa con la planificación de sesiones que llevarán a cabo Mentor-Pupilo conjuntamente.

Se debe recalcar que este programa tiene por duración 25 horas, divididos en 5 semanas planificando como mínimo 5 horas a la semana, estos horarios serán planificados dependiendo de las actividades a desarrollar.

Para ello primero el mentor deberá haber revisado el perfil del puesto de su pupilo, el mismo que será entregado con la ayuda de la unidad de Talento Humano. De acuerdo al perfil de puesto recibido deberá destacar las funciones esenciales del cargo y según ellas planificar las actividades a realizar en las sesiones.

1. Conjuntamente con su pupilo dialogue sobre las actividades que debe desarrollar, es decir cuánto tiempo les tomará el desarrollo de guía de cada actividad según la importancia y necesidad para su desempeño laboral.
2. De acuerdo a lo dialogado realice un cronograma tentativo de desarrollo de la planificación para ello recuerde que el tiempo de duración de desarrollo de esta planificación es de 25 horas divididas en 5 semanas las cuales deben tener como mínimo 5 horas de trabajo.
3. Coloque las actividades a realizar en el cronograma y marque con una X que días va a realizar las reuniones y en los horarios que las realizará. En caso de que algún o algunos días no vaya a realizar las reuniones trabajo Mentor-Pupilo marque con una X en no.
4. Recuerde que de existir alguna re-planificación la deberá notificar al coordinador del proceso oportunamente.
5. Después de cada semana de desarrollo del programa tendrá una visita del coordinador del proceso el cual deberá verificar el cumplimiento de metas y firmar conjuntamente.
6. Al finalizar el cronograma el coordinador verificara el cumplimiento de las 25 horas de duración del proceso así como el cumplimiento a cabalidad de los objetivos.

CRONOGRAMA DE PLANIFICACIÓN DE TUTORÍAS MENTOR-PUPILO

SEMANA 1

OBJETIVO SEMANAL SEGÚN ACTIVIDADES ESENCIALES:

ACTIVIDADES A REALIZAR	FECHA INICIO						FECHA FIN										
	LUNES			MARTES			MIERCOLES			JUEVES			VIERNES				
	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO		
TOTAL DE HORAS SEMANAL																	
FIRMAS DE RESPONSABLES																	
FIRMA DE MENTOR						FIRMA DE PUPILO						FIRMA CORDINADOR					

SEMANA 2

OBJETIVO SEMANAL SEGÚN ACTIVIDADES ESENCIALES:

ACTIVIDADES A REALIZAR	FECHA INICIO						FECHA FIN								
	LUNES			MARTES			MIERCOLES			JUEVES			VIERNES		
	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO
TOTAL DE HORAS SEMANAL															
FIRMAS DE RESPONSABLES															
FIRMA DE MENTOR				FIRMA DE PUPILO						FIRMA CORDINADOR					

SEMANA 3

OBJETIVO SEMANAL SEGÚN ACTIVIDADES ESENCIALES:

ACTIVIDADES A REALIZAR	FECHA INICIO						FECHA FIN								
	LUNES			MARTES			MIERCOLES			JUEVES			VIERNES		
	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO
TOTAL DE HORAS SEMANAL															
FIRMAS DE RESPONSABLES															
FIRMA DE MENTOR				FIRMA DE PUPILO						FIRMA CORDINADOR					

SEMANA 4

OBJETIVO SEMANAL SEGÚN ACTIVIDADES ESENCIALES:

ACTIVIDADES A REALIZAR	FECHA INICIO						FECHA FIN								
	LUNES			MARTES			MIERCOLES			JUEVES			VIERNES		
	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO

TOTAL DE HORAS SEMANAL																		
FIRMAS DE RESPONSABLES																		
FIRMA DE MENTOR					FIRMA DE PUPILO					FIRMA CORDINADOR								
SEMANA 5																		
OBJETIVO SEMANAL SEGÚN ACTIVIDADES ESENCIALES:																		
ACTIVIDADES	FECHA INICIO						FECHA FIN											
	LUNES			MARTES			MIERCOLES			JUEVES			VIERNES					
	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO	SI	NO	HORARIO			
TOTAL DE HORAS SEMANAL																		
FIRMAS DE RESPONSABLES																		
FIRMA DE MENTOR					FIRMA DE PUPILO					FIRMA CORDINADOR								
TOTAL HORAS REALIZADAS DURANTE EL PROGRAMA																		
FIRMA DE RESPONSABILIDAD																		
COORDINADOR DEL PROCESO DE INDUCCIÓN MENTOR-PUPILO																		

Realizado por: Paulina Ayora.

3.4.6 Ejecución del modelo de Inducción.

(Ver Figura 3).

Posterior a haber establecido los objetivos y metas de guía entre Mentor-Pupilo se procederá a dar inicio a la ejecución del plan de inducción, para ello se debe recordar que se deben contar con los siguientes requisitos:

- Emparejamiento Mentor – Pupilo.
- Explicación del proceso de Inducción Mentor-Pupilo.
- Firma de actas de compromiso tanto del Mentor (ver Matriz 2), Pupilo, (ver Matriz 3), Responsable de Talento Humano (ver Matriz 4), Coordinador del proceso (ver Matriz 5) y Jefe inmediato del pupilo (ver Matriz 6) .
- El establecimiento de metas y objetivos planteados (Matriz 1).

Se debe tener en consideración que cada sesión propuesta debe ser supervisada por el coordinador, dentro de estas supervisiones constantes se deben desarrollar los siguientes puntos:

3.4.6.1 Seguimiento de cumplimiento del modelo.

Es el paso correspondiente a la supervisión, está a cargo del coordinador del proceso para la verificación del cumplimiento de las actividades planteadas dentro del cronograma (ver Matriz 1), para garantizar el alcance de metas planteadas y los resultados favorables esperados tanto para Mentor respecto al cumplimiento de cronograma, como al Pupilo al tener claro los deberes, funciones, y actividades del puesto del trabajo, y también para la Institución al contar con un personal nuevo capacitado y apto para desarrollar sus funciones laborales eficientemente.

3.4.6.2 Retroalimentación (Feedback).

“Se define la retroalimentación como el proceso en virtud, del cual al realizar una acción con el fin de alcanzar un determinado objetivo, se realimenta las acciones previas de modo que las acciones sucesivas tendrán presente el resultado de aquellas acciones pasadas.” (osman.es).

Como lo indica en la definición citada la retroalimentación es importante de parte del coordinador del proceso para mentor-pupilo, como para el Pupilo de parte del Mentor, para poder alcanzar el cumplimiento de las metas planteadas con anterioridad.

Matriz 2 Acta de compromiso para Mentor.

ACTA DE COMPROMISO PARA MENTOR

La presente acta tiene como finalidad establecer un entendimiento claro sobre la relación de su rol como Mentor respecto a su Pupilo, así como con la institución; además, de las expectativas y obligaciones que deberá desarrollar durante el proceso.

En la ciudad de cuenca, a las..... horas del día..... del mes de.....del año...yo....., con el cargo de.....perteneiente al área de..... dentro de la institución, me comprometo a asumir con responsabilidad el rol de Mentor, según las políticas de la institución, para colaborar con el desarrollo del proceso de inducción, en colaboración con(nombre del pupilo asignado) quien asumirá el rol de Pupilo .

Además me comprometo a trabajar como guía de aprendizaje en áreas afines al cargo según se indique en el manual del cargo correspondiente.

Invirtiendo para ello un tiempo de 25 horas en 5 semanas, según se planifique conjuntamente con el/la pupilo.

Me comprometo también a compartir conocimientos afines a las actividades a desarrollar así como la información pertinente con el único afán de beneficio.

En caso de incumplimiento aceptaré las sanciones institucionales pertinentes.

Firma del Mentor.

Sello Institucional.

Realizado por: Paulina Ayora.

Matriz 3 Acta de compromiso para Pupilo.

ACTA DE COMPROMISO PARA PUPILO

La presente acta tiene como finalidad establecer un entendimiento claro sobre la relación de su rol como Pupilo respecto a su Mentor, así como con la institución, además de las expectativas y obligaciones que deberá desarrollar durante el proceso.

En la ciudad de Cuenca, a las..... horas del día..... del mes de..... del año.....yo....., con el cargo de..... dentro de la institución, me comprometo a asumir con responsabilidad el rol de Pupilo, respetando los lineamientos establecidos para el desarrollo del proceso de inducción institucional, aceptando que este proceso será de beneficio para mi desarrollo profesional.

Para ello trabajaré conjuntamente con mi Mentor en las actividades afines a mi cargo que se me indique.

Invirtiendo un tiempo de 25 horas en 5 semanas, cumpliendo los horarios y objetivos que se planificarán.

Me comprometo a guardar confidencialidad respecto a la información recibida, y no usar la misma en otro lugar que no sea la institución.

En caso de incumplimiento aceptaré las sanciones institucionales pertinentes.

Firma de Pupilo.

Sello Institucional.

Realizado por: Paulina Ayora.

Matriz 4 Acta de compromiso para el responsable de Talento Humano

**ACTA DE COMPROMISO PARA EL RESPONSABLE DE TALENTO
HUMANO**

La presente acta tiene como finalidad establecer un entendimiento claro sobre la relación de su rol como responsable de Talento Humano respecto al desarrollo del proceso de inducción institucional, además de las obligaciones que deberá desarrollar durante el proceso.

En la ciudad de Cuenca, a las..... horas del día..... del mes de..... del año..... yo....., con el cargo de..... dentro de la institución, me comprometo a brindar la información necesaria respecto al manual del cargo de la persona que se encontrará en calidad de pupilo durante este proceso que en este caso corresponde a:

Nombre del nuevo trabajador: -----

Cargo a desempeñar: -----

Área o Departamento al que pertenece: -----

La información entregada consta de : -----

En caso de incumplimiento aceptaré las sanciones institucionales pertinentes.

Firma del Responsable de TTHH.

Sello Institucional.

Realizado por: Paulina Ayora.

Matriz 5 Acta de compromiso para el Coordinador del proceso de inducción.

**ACTA DE COMPROMISO PARA EL COORDINADOR DEL PROCESO
DE INDUCCIÓN**

En la ciudad de Cuenca, a las..... horas del día..... del mes de..... del año..... yo....., con el cargo de..... dentro de la institución, me comprometo a llevar a cabo con responsabilidad el proceso de inducción de personal basado en la técnica Mentor-Pupilo, coordinando el proceso desde la identificación de cada uno de ellos hasta las evaluaciones correspondientes y análisis de resultados, así como del constante seguimiento respecto al cumplimiento del proceso con la retroalimentación correspondiente .

En caso de incumplimiento aceptaré las sanciones institucionales pertinentes.

Firma del Coordinador.

Sello Institucional.

Realizado por: Paulina Ayora.

Matriz 6 Acta de compromiso para el Jefe Inmediato del Pupilo.

<p style="text-align: center;">ACTA DE COMPROMISO PARA EL JEFE INMEDIATO DEL PUPILO</p>
--

En la ciudad de Cuenca, a las..... horas del día..... del mes de..... del año..... yo....., con el cargo de..... Jefe Inmediato de (nombre del pupilo)me comprometo a apoyarlo/la para que lleve a cabo con responsabilidad el proceso de inducción de personal basado en la técnica Mentor-Pupilo.

También me comprometo a realizar la evaluación de conocimientos que se aplicará al trabajador/a antes mencionado, para de esta manera poder tener un puntaje sobre los conocimientos adquiridos.

Firma del Jefe Inmediato del Pupilo.

Sello Institucional.

Realizado por: Paulina Ayora.

3.4.7 Evaluación del modelo de inducción Mentor-Pupilo.

(Ver Figura 3).

La realización de las evaluaciones permitirá medir los resultados obtenidos durante el proceso. Para ello se deberá realizar 3 evaluaciones las cuales han sido propuestas conjuntamente con el responsable del proceso de inducción, las mismas se detallarán a continuación:

- 1.- Evaluación para el Pupilo respecto al Proceso y a su Mentor.
- 2.- Evaluación para el Mentor respecto al Proceso y a su Pupilo.
- 3.- Evaluación de conocimientos.

3.4.7.1 Evaluación para el Pupilo respecto al proceso y a su Mentor.

En esta evaluación se procederá a ponderar en concreto dos áreas que son: a) Mentor y b) Coordinador del Proceso, cada una con sus respectivas dimensiones, mismas que se detallarán a continuación:

Figura 4 Dimensiones para evaluación de Pupilo respecto al proceso y a su mentor.

a) MENTOR	b) COORDINADOR DEL PROCESO
Dimensiones	Dimensiones
Objetivos y contenidos.	Ambiente.
Trabajo del mentor.	Logística.
Metodología utilizada.	Percepción global.
Recursos y medios didácticos utilizados.	Puntualidad.
Nivel de aplicabilidad.	

Realizado por: Paulina Ayora.

De acuerdo a estas dimensiones se ponderarán varios indicadores según a la siguiente escala: N/A = No Aplica, 1 = Total Desacuerdo, 2 = En Desacuerdo, 3 = Mediano Acuerdo, 4 = De Acuerdo, 5 = Total Acuerdo.

Los indicadores a ponderar, según las dimensiones indicadas (ver Figura 4) son:

Figura 5 Indicadores a ser puntuados por el Pupilo respecto al Proceso y a su Mentor.

DIMENSIONES A EVALUAR	#	INDICADORES A SER PUNTUADOS
OBJETIVOS Y CONTENIDOS	1	Se cumplieron los objetivos planteados
	2	Los contenidos desarrollados permitieron cumplir con el objetivo principal del proceso
RECURSOS Y ACTIVIDADES	3	Se entregaron materiales de apoyo para el proceso
	4	Los materiales entregados ayudaron al desarrollo de la acción formativa
	5	Se utilizaron recursos o medios didácticos que favorecen el aprendizaje
	6	En el proceso se organizaron actividades o ejercicios que generaron aprendizaje
	7	Se organizaron actividades que permitieron intercambio de ideas entre Mentor-Pupilo
	8	Las evaluaciones aplicadas fueron congruentes con los temas tratados durante el proceso
TRABAJO DEL MENTOR	9	El Mentor evidenció dominio del tema
	10	Las explicaciones del Mentor fueron claras y comprensibles
	11	El Mentor generó un ambiente de participación
	12	El Mentor atendió adecuadamente sus preguntas
	13	El Mentor utilizó una metodología de enseñanza-aprendizaje adecuada
	14	Le gustaría volver a trabajar con este Mentor
DURACIÓN Y PUNTUALIDAD	15	La duración del proceso fue apropiada
	16	Se dedicó un tiempo adecuado para el desarrollo de las diversas actividades
	17	Se cumplió la planificación del cronograma
	18	La puntualidad del Mentor fue la adecuada para cada reunión dentro de la planificación

	19	El horario de las reuniones Mentor - Pupilo fue la adecuada
AMBIENTE	20	Las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura) favorecieron la realización del proceso
	21	La limpieza y orden de las instalaciones fue adecuada
	22	Las instalaciones y espacios para la realización del proceso fueron adecuadas
	23	La calidad de las reuniones fueron las adecuadas
LOGÍSTICA	24	Fue notificado con oportunidad sobre la fecha y hora de las reuniones
	25	Tuvo conocimiento oportuno sobre los objetivos y el contenido del proceso
EXPECTATIVAS DE APLICACIÓN	26	Los contenidos del proceso son aplicables en su trabajo
	27	Los contenidos del proceso se enfocaron desde una perspectiva práctica
	28	Los conocimientos y destrezas desarrollados son útiles para reforzar su desempeño laboral
	29	Los temas se trataron considerando la realidad de la institución
PERCEPCION GLOBAL	30	El proceso de inducción satisfizo sus expectativas y necesidades
	31	Recomendaría este proceso a otras personas

Realizado por: Paulina Ayora.

A más de evaluar los indicadores señalados el pupilo deberá anotar sus comentarios respecto a diferentes ítems del proceso (ver Figura 6.).

Figura 6 Comentarios acerca del proceso.

III. COMENTARIOS ACERCA DEL PROCESO
Qué recomendaciones daría Usted a su Mentor
Qué recomendaciones daría Usted al Coordinador del Proceso
Qué aspectos considera que se deben mejorar para el desarrollo del proceso

Realizado por: Paulina Ayora.

Para la ponderación y obtención de resultados se utilizó un archivo Excel de nombre Evaluación Pupilo, el cual cuenta con cuatro páginas las cuales son:

- Resultados de la Evaluación aplicada.
- Ingreso de puntajes.
- Comentarios y sugerencias.
- Impresión.

En la primera página (Resultados de la evaluación aplicada, ver Figura 7), se encuentra la evaluación como tal, la cual una vez ingresados los datos en la página 2 y 3 automáticamente aparecerán las puntuaciones, comentarios y sugerencias, así como los gráficos y datos de los resultados en la página 1 antes mencionada, los cuales deberán ser impresos para dar a conocer la retroalimentación correspondiente de acuerdo a los resultados obtenidos y su respectiva interpretación.

Página N°2 (Ingreso de puntajes, ver Figura 8), se deberá ingresar la ponderación obtenida en la evaluación según los números de indicadores aplicados en la evaluación, para de esta manera poder conocer cuál es el puntaje correspondiente al proceso.

Página N°3 (Comentarios y sugerencias, ver Figura 9), en la tercera página se encuentra el ingreso de comentarios y sugerencias, las cuales también serán colocadas por el pupilo al momento de la evaluación.

Página N°4 (Impresión, ver figura 10), se encuentra la evaluación, la cual deberá ser impresa y entregada al pupilo para la realización de la misma.

Figura 7 Resultados de evaluación aplicada al Pupilo.

INSTITUCIÓN FINANCIERA HERRAMIENTA DE INDUCCIÓN MENTOR-PUPILO EVALUACIÓN PARA EL PUPILO			
I. DATOS GENERALES DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PUPILO		NOMBRE DEL MENTOR	
JOSE		JUAN LOPEZ	
CARGO		Fecha	
CAJERO		24-ago-15	
II. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala. N/A = No Aplica 1 = Total Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = Mediano Acuerdo 4 = De Acuerdo 5 = Total Acuerdo			
DIMENSIONES A EVALUAR	#	INDICADORES A SER PUNTUADOS	PUNTAJE
OBJETIVOS Y CONTENIDOS	1	Se cumplieron los objetivos planteados	5.0
	2	Los contenidos desarrollados permitieron cumplir con el objetivo principal del proceso	5.0
RECURSOS Y ACTIVIDADES	3	Se entregaron materiales de apoyo para el proceso	5.0
	4	Los materiales entregados ayudaron al desarrollo de la acción formativa	5.0
	5	Se utilizaron recursos o medios didácticos que favorecen el aprendizaje	5.0
	6	En el proceso se organizaron actividades o ejercicios que generaron aprendizaje	5.0
	7	Se organizaron actividades que permitieron intercambio de ideas entre Mentor-Pupilo	5.0
	8	Las evaluaciones aplicadas fueron congruentes con los temas tratados durante el proceso	5.0
TRABAJO DEL MENTOR	9	El Mentor evidenció dominio del tema	5.0
	10	Las explicaciones del Mentor fueron claras y comprensibles	5.0
	11	El Mentor generó un ambiente de participación	5.0
	12	El Mentor atendió adecuadamente sus preguntas	5.0
	13	El Mentor utilizó una metodología de enseñanza-aprendizaje adecuada	1.0
	14	Le gustaría volver a trabajar con este Mentor	5.0
DURACION Y PUNTUALIDAD	15	La duración del proceso fue apropiada	5.0
	16	Se dedicó un tiempo adecuado para el desarrollo de las diversas actividades	5.0
	17	Se cumplió la planificación del cronograma	5.0
	18	La puntualidad del Mentor fue la adecuada para cada reunión dentro de la planificación	5.0
	19	El horario de las reuniones Mentor - Pupilo fue la adecuada	5.0
AMBIENTE	20	Las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura) favorecieron la realización del proceso	5.0
	21	La limpieza y orden de las instalaciones fue adecuada	5.0
	22	Las instalaciones y espacios para la realización del proceso fueron adecuadas	5.0
LOGISTICA	23	La calidad de las reuniones fueron las adecuadas	5.0
	24	Fue notificado con oportunidad sobre la fecha y hora de las reuniones	3.0
EXPECTATIVAS DE APLICACIÓN	25	Tuvo conocimiento oportuno sobre los objetivos y el contenido del proceso	2.0
	26	Los contenidos del proceso son aplicables en su trabajo	5.0
	27	Los contenidos del proceso se enfocaron desde una perspectiva practica	5.0
PERCEPCION GLOBAL	28	Los conocimientos y destrezas desarrollados son útiles para reforzar su desempeño laboral	5.0
	29	Los temas se trataron considerando la realidad de la institución	5.0
	30	El proceso de inducción satisfizo sus expectativas y necesidades	5.0
	31	Recomendaría este proceso a otras personas	5.0
		PROMEDIO FINAL	4.7
III. COMENTARIOS ACERCA DEL PROCESO			
Qué recomendaciones daría Usted a su Mentor			
QUE LAS MENTORIAS SEAN MAS DINAMICAS			
Qué recomendaciones daría Usted al Coordinador del Proceso			
QUE LAS SESIONES SEAN RETROALIMENTADAS			
Qué aspectos considera que se deben mejorar para el desarrollo del proceso			
LA PLANIFICACION			

**INSTITUCIÓN FINANCIERA
HERRAMIENTA DE INDUCCIÓN MENTOR-PUPILO
RESULTADOS DE EVALUACIÓN AL PROCESO**

I. DATOS GENERALES DEL PROCESO

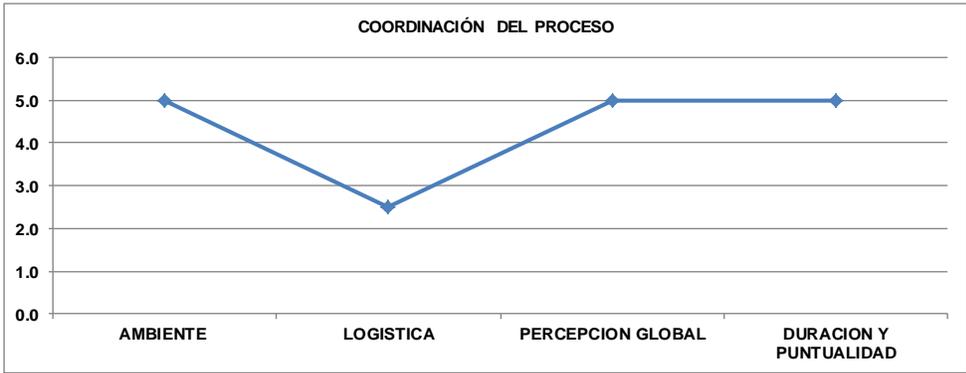
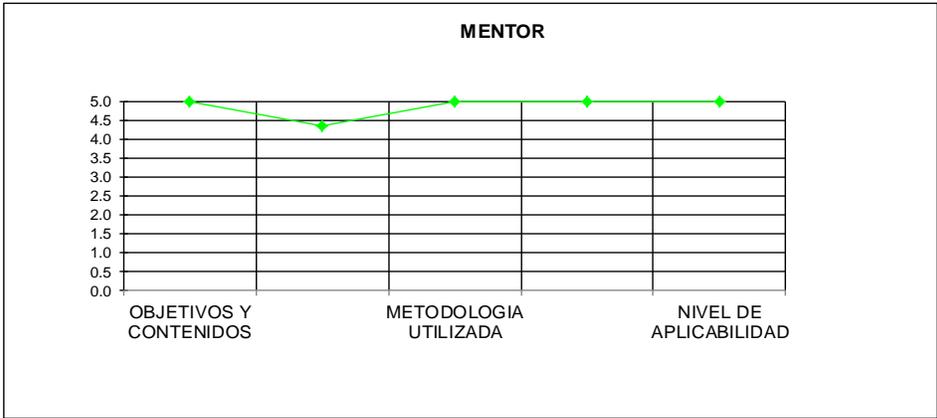
NOMBRE DEL PUPILO	NOMBRE DEL MENTOR
JOSE	JUAN LOPEZ
CARGO	Fecha
CAJERO	

II. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

MENTOR		97%	COORDINACIÓN DEL PROCESO	
Dimensiones	Calificación		Dimensiones	Calificación
OBJETIVOS Y CONTENIDOS	5.0		AMBIENTE	5.0
TRABAJO DEL MENTOR	4.3		LOGISTICA	2.5
METODOLOGIA UTILIZADA	5.0		PERCEPCION GLOBAL	5.0
RECURSOS Y MEDIOS DIDACTICOS UTILIZADOS	5.0		DURACION Y PUNTUALIDAD	5.0
NIVEL DE APLICABILIDAD	5.0			
EVALUACIÓN FINAL DEL FACILITADOR		4.9	EVALUACIÓN FINAL DEL ORGANIZADOR	
			4.4	

CALIFICACIÓN FINAL DE LA COORDINACIÓN DEL PROCESO		
Resultado evaluación de reacción de la acción formativa	4.7	94%

III. REPORTE GRÁFICO



PUPILO

COORDINADOR DEL PROCESO.

Realizado por: Paulina Ayora.

Figura 8 Ingreso de puntajes Obtenidos.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	
1	INGRESO DE PUNTAJES																																	
2																																		
3																																		
4																																		
5																																		
6																																		
7																																		
8	Encuesta	Indicadores																																
9	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
10	2																																	
11	3																																	
12	4																																	
13	5																																	
14	6																																	
15	7																																	
16	8																																	
17	9																																	
18	10																																	
19	11																																	
20	12																																	
21	13																																	
22	14																																	
23	15																																	
24		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
25																																		
26																																		
27																																		
28																																		
29																																		
30																																		
31																																		
32																																		
33																																		
34																																		
35																																		
36																																		
37																																		
38																																		
39																																		
40																																		
41																																		
42																																		
43																																		
44																																		
45																																		

Realizado por: Paulina Ayora.

Figura 9 Ingreso de comentarios y sugerencias.

	B	C	D
1			
2	NOMBRE DEL PUPILO		
3	CARGO		
4	FECHA		
5	NOMBRE DEL MENTOR		
6			
7			
8	Resumen comentarios y sugerencias Evaluación de Reacción del		
9	Qué recomendaciones daría Usted a su Mentor?	Qué recomendaciones daría Usted al coordinador del proceso	Qué otro curso considera Ud. necesario para mejorar su desempeño laboral?
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			

EVALUACIÓN / INGRESO DE PUNTAJE / COMENTARIOS Y SUJERENCIAS / IMPRESIÓN

Realizado por: Paulina Ayora

Figura 10 Evaluación a aplicar para Pupilos.

INSTITUCIÓN FINANCIERA HERRAMIENTA DE INDUCCIÓN MENTOR-PUPILO EVALUACIÓN PARA EL PUPILO		
I. DATOS GENERALES DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PUPILO		NOMBRE DEL MENTOR
CARGO		Fecha
II. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala. Aplica 1 = Total Deacuerdo 2 = En Deacuerdo 3 = Mediano Acuerdo 4 = De Acuerdo 5 = Total Acuerdo		
#	INDICADORES A SER PUNTUADOS	PUNTAJE
1	Se cumplieron los objetivos planteados	
2	Los contenidos desarrollados permitieron cumplir con el objetivo principal del proceso	
3	Se entregaron materiales de apoyo para el proceso	
4	Los materiales entregados ayudaron al desarrollo de la acción formativa	
5	Se utilizaron recursos o medios didácticos que favorecen el aprendizaje	
6	En el proceso se organizaron actividades o ejercicios que generaron aprendizaje	
7	Se organizaron actividades que permitieron intercambio de ideas entre Mentor-Pupilo	
8	Las evaluaciones aplicadas fueron congruentes con los temas tratados durante el proceso	
9	El Mentor evidenció dominio del tema	
10	Las explicaciones del Mentor fueron claras y comprensibles	
11	El Mentor generó un ambiente de participación	
12	El Mentor atendió adecuadamente sus preguntas	
13	El Mentor utilizó una metodología de enseñanza-aprendizaje adecuada	
14	Le gustaría volver a trabajar con este Mentor	
15	La duración del proceso fue apropiada	
16	Se dedicó un tiempo adecuado para el desarrollo de las diversas actividades	
17	Se cumplió la planificación del cronograma	
18	La puntualidad del Mentor fue la adecuada para cada reunión dentro de la planificación	
19	El horario de las reuniones Mentor - Pupilo fue la adecuada	
20	Las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura) favorecieron la realización del proceso	
21	La limpieza y orden de las instalaciones fue adecuada	
22	Las instalaciones y espacios para la realización del proceso fueron adecuadas	
23	La calidad de las reuniones fueron las adecuadas	
24	Fue notificado con oportunidad sobre la fecha y hora de las reuniones	
25	Tuvo conocimiento oportuno sobre los objetivos y el contenido del proceso	
26	Los contenidos del proceso son aplicables en su trabajo	
27	Los contenidos del proceso se enfocaron desde una perspectiva practica	
28	Los conocimientos y destrezas desarrollados son útiles para reforzar su desempeño laboral	
29	Los temas se trataron considerando la realidad de la institución	
30	El proceso de inducción satisfizo sus expectativas y necesidades	
31	Recomendaría este proceso a otras personas	
III. COMENTARIOS ACERCA DEL PROCESO		
Qué recomendaciones daría Usted a su Mentor		
Qué recomendaciones daría Usted al Coordinador del Proceso		
Qué aspectos considera que se deben mejorar para el desarrollo del proceso		
PUPILO		COORDINADOR

Realizado por: Paulina Ayora.

3.4.7.1.1 Interpretación de resultados obtenidos en la evaluación del Pupilo respecto al Proceso y a su Mentor

Al obtener las ponderaciones de la evaluación realizada, comentarios, sugerencias y gráficos respectivos, es conveniente que realice una interpretación de resultados.

Para la realización de la misma se debe tomar en consideración que la evaluación se pondera sobre un puntaje final del proceso de 5 puntos equivalente al 100%, para ello se debe considerar la escala de interpretación que se mostrará a continuación. Esta escala tiene un rango entre 0 a 5 puntos, e incluye medios puntos respectivamente. Según esta premisa se encuentran conceptualizadas las diferentes interpretaciones según el puntaje obtenido (ver Tabla 2).

Tabla 2 Escala de interpretación para evaluación realiza por el Pupilo.

Excelente.	4,5 - 5 puntos.
Muy Bueno.	3,4 – 4,4 puntos.
Bueno.	2,1 – 3,4 puntos.
Regular.	1,5 – 2 puntos.
Malo.	0,5 – 1,4 puntos.
Deficiente.	0 – 0,5 puntos.

Realizado por: Paulina Ayora.

Se considera al proceso como satisfactorio si se obtiene un puntaje de 5 a 3,4.

En caso de tener un puntaje de 1.5 o menos se recomienda analizar el porqué del puntaje y comunicar a los integrantes del proceso para volver a re-planificarlo y solucionar los inconvenientes que ocasiona dicho puntaje a esta nueva re-planificación, volviendo nuevamente a programar actividades (ver Matriz 1). Esta nueva planificación debe tener como duración un máximo de 10 horas en una semana y posterior a ello se procederá a una nueva evaluación.

En caso de volver a obtener una ponderación baja a 1.5 se procederá a una sanción ya sea del Mentor o Pupilo según previo análisis de consecuencias.

3.4.7.2 Evaluación para el Mentor respecto al Coordinador del proceso y a su Pupilo:

En esta se procederá a evaluar en concreto dos áreas que son: a) Pupilo y b) Coordinador del Proceso, cada una con sus respectivas dimensiones, mismas que se detallarán a continuación:

Figura 11 Dimensiones para evaluación de Mentor respecto al Pupilo y al Coordinador del Proceso.

a) PUPILO	b) COORDINACIÓN DEL PROCESO
Dimensiones	Dimensiones
Objetivos y Contenidos.	Ambiente.
Trabajo del Pupilo.	Logística.
Metodología utilizada.	Percepción Global
Recursos y medios didácticos utilizados.	Duración y Puntualidad.
Nivel de aplicabilidad.	

Realizado por: Paulina Ayora.

De acuerdo a estas dimensiones se ponderarán varios indicadores según a la siguiente escala: N/A = No Aplica, 1 = Total Desacuerdo, 2 = En Desacuerdo, 3 = Mediano Acuerdo, 4 = De Acuerdo, 5 = Total Acuerdo.

Los indicadores a ponderar, según las dimensiones indicadas (ver Figura 12) son:

Figura 12 Indicadores a ser puntuados por el Mentor respecto al Proceso y a su Pupilo.

DIMENSIONES A EVALUAR	#	INDICADORES A SER PUNTUADOS
OBJETIVOS Y CONTENIDOS	1	Se cumplieron los objetivos planteados
	2	Los contenidos desarrollados permitieron cumplir con el objetivo principal del proceso
RECURSOS Y ACTIVIDADES	3	Se entregaron materiales de apoyo para el proceso
	4	Los materiales entregados ayudaron al desarrollo del proceso
	5	Se utilizaron los recursos entregados por el coordinador del proceso
	6	En el proceso se organizaron actividades o ejercicios que generaron un mejor desarrollo del proceso
	7	Se organizaron actividades que permitieron intercambio de ideas entre Mentor-Pupilo
	8	Después de cada sesión la retroalimentación del coordinador fue la apropiada
EVALUACIÓN A PUPILO	9	El Pupilo evidenció interés por los temas tratados
	10	El pupilo realizó preguntas de acuerdo a los temas tratados
	11	El Pupilo generó un ambiente de participación
	12	El Pupilo acató disposiciones que favorecieran su aprendizaje
	13	El Pupilo se mostró proactivo
	14	Le gustaría volver a trabajar con este Pupilo
DURACION Y PUNTUALIDAD	15	La duración del proceso fue apropiada
	16	Se dedicó un tiempo adecuado para el desarrollo de las diversas actividades
	17	Se cumplió la planificación del cronograma
	18	La puntualidad del Pupilo fue la adecuada para cada reunión dentro de la planificación
	19	El horario de las reuniones Mentor - Pupilo fue el adecuado
AMBIENTE	20	Las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura) favorecieron la realización del proceso
	21	La limpieza y orden de las instalaciones fue adecuada
	22	Las instalaciones y espacios para la realización del proceso fueron adecuadas
	23	La calidad de las reuniones fue la adecuada
LOGISTICA	24	Fue notificado con oportunidad sobre la fecha y hora de las reuniones
	25	Tuvo conocimiento oportuno sobre los objetivos y el contenido del proceso
EXPECTATIVAS DE APLICACIÓN	26	El desarrollo del proceso me ha aportado una visión mas amplia de la Institución
	27	Los contenidos del proceso se enfocaron desde una perspectiva práctica
	28	Las destrezas desarrolladas durante el proceso son útiles para reforzar su desempeño laboral
	29	Los temas se trataron considerando la realidad de la institución
PERCEPCION GLOBAL	30	El proceso de inducción ayudó al crecimiento profesional
	31	Recomendaría este proceso a otras personas

Realizado por: Paulina Ayora.

A más de evaluar los indicadores señalados el pupilo deberá anotar sus comentarios respecto a diferentes ítems del proceso (ver Figura N 13).

Figura 13 Comentarios del Mentor acerca del proceso.

III. COMENTARIOS ACERCA DEL PROCESO	
Qué recomendaciones daría Usted a su Pupilo	
Qué recomendaciones daría Usted al Coordinador del Proceso	
Qué aspectos considera que se deben mejorar para el desarrollo del proceso	

Realizado por: Paulina Ayora.

Para la ponderación y obtención de resultados se cuenta con un archivo Excel de nombre Evaluación Mentor, el cual cuenta con cuatro páginas que son:

- Resultados de la Evaluación aplicada a Mentor.
- Ingreso de puntajes.
- Comentarios y sugerencias.
- Impresión.

En la primera pagina (Resultados de la evaluación aplicada a Mentor, ver Figura 14), se encuentra la evaluación como tal, la cual una vez ingresados los datos en la página 2 y 3 automáticamente aparecerán las puntuaciones, comentarios, así como los gráficos y datos de los resultados en la página 1 antes mencionada, mismos que deberán ser impresos para dar a conocer la retroalimentación correspondiente de acuerdo a los resultados obtenidos y su respectiva interpretación.

Página N°2 (Ingreso de puntajes obtenidos, ver Figura 15), se deberá ingresar la ponderación obtenida en la evaluación según los números de indicadores aplicados en

la evaluación, para de esta manera poder conocer cuál es el puntaje correspondiente al proceso.

Página N°3 (comentarios y sugerencias, ver Figura 16), en la tercera página se encuentra el ingreso de comentarios y sugerencias, las cuales también serán colocadas por el mentor al momento de la evaluación.

Página N°4 (impresión, ver Figura 17), se encuentra la evaluación que deberá ser impresa y entregada al mentor para la realización de la misma.

Figura 14 Resultados de la evaluación aplicada a Mentor.

INSTITUCIÓN FINANCIERA HERRAMIENTA DE INDUCCIÓN MENTOR-PUPILO EVALUACION PARA MENTORES			
I. DATOS GENERALES DEL PROCESO			
NOMBRE DEL MENTOR		NOMBRE DEL PUPILO	
JUAN LOPEZ		JUAN PEREZ	
CARGO		Fecha	
ASISTENTE TECNICO		24-Ago-15	
II. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala. N/A = No Aplica 1 = Total Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = Mediano Acuerdo 4 = De Acuerdo 5 = Total Acuerdo			
DIMENSIONES A EVALUAR	#	INDICADORES A SER PUNTUADOS	PUNTAJE
OBJETIVOS Y CONTENIDOS	1	Se cumplieron los objetivos planteados	5,0
	2	Los contenidos desarrollados permitieron cumplir con el objetivo principal del proceso	5,0
RECURSOS Y ACTIVIDADES	3	Se entregaron materiales de apoyo para el proceso	5,0
	4	Los materiales entregados ayudaron al desarrollo del proceso	5,0
	5	Se utilizaron los recursos entregados por el coordinador del proceso	5,0
	6	En el proceso se organizaron actividades o ejercicios que generaron un mejor desarrollo del proceso	5,0
	7	Se organizaron actividades que permitieron intercambio de ideas entre Mentor-Pupilo	5,0
	8	Después de cada sesión la retroalimentación del coordinador fue la apropiada	5,0
PUPILO	9	El Pupilo evidenció interés por los temas tratados	5,0
	10	El pupilo realizó preguntas de acuerdo a los temas tratados	5,0
	11	El Pupilo generó un ambiente de participación	5,0
	12	El Pupilo escato disposiciones que favorecieran su aprendizaje	5,0
	13	El Pupilo se mostró proactivo	1,0
	14	Le gustaría volver a trabajar con este Pupilo	5,0
DURACION Y PUNTUALIDAD	15	La duración del proceso fue apropiada	5,0
	16	Se dedicó un tiempo adecuado para el desarrollo de las diversas actividades	5,0
	17	Se cumplió la planificación del cronograma	5,0
	18	La puntualidad del Pupilo fue la adecuada para cada reunión dentro de la planificación	5,0
	19	El horario de las reuniones Mentor - Pupilo fue la adecuada	5,0
AMBIENTE	20	Las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura) favorecieron la realización del proceso	5,0
	21	La limpieza y orden de las instalaciones fue adecuada	5,0
	22	Las instalaciones y espacios para la realización del proceso fueron adecuadas	5,0
	23	La calidad de las reuniones fueron las adecuadas	5,0
LOGISTICA	24	Fue notificado con oportunidad sobre la fecha y hora de las reuniones	3,0
	25	Tuvo conocimiento oportuno sobre los objetivos y el contenido del proceso	2,0
EXPECTATIVAS DE APLICACIÓN	26	El desarrollo del proceso me ha aportado una visión mas amplia de la institución	5,0
	27	Los contenidos del proceso se enfocaron desde una perspectiva practica	5,0
	28	Las destrezas desarrolladas durante el proceso son útiles para reforzar su desempeño laboral	5,0
PERCEPCION GLOBAL	29	Los temas se trataron considerando la realidad de la institución	5,0
	30	El proceso de inducción ayudo a crecimiento profesional	5,0
	31	Recomendaría este proceso a otras personas	5,0
PROMEDIO FINAL			4,7
III. COMENTARIOS ACERCA DEL PROCESO			
Qué recomendaciones daría Usted a su Pupilo			
DEDIQUE TIEMPO EXTRA PARA SEGUIR APRENDIENDO			
Qué recomendaciones daría Usted al Coordinador del Proceso			
QUE EXISTA UNA RETROALIMENTACION DESPUES DE CADA SESIÓN			
Qué aspectos considere que se deben mejorar para el desarrollo del proceso			
EXISTA MAYOR COORDINACION			

INSTITUCIÓN FINANCIERA
HERRAMIENTA DE INDUCCIÓN MENTOR-PUPIO
RESULTADOS DE EVALUACIÓN AL PROCESO

I. DATOS GENERALES DEL PROCESO

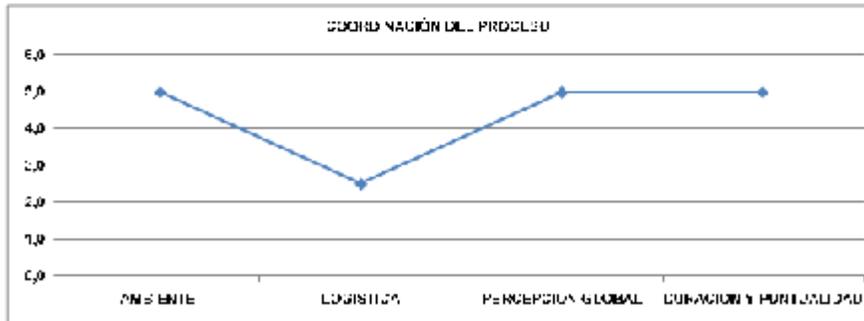
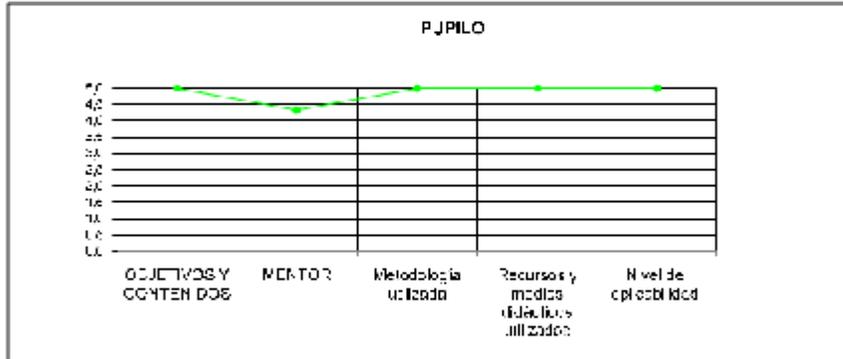
NOMBRE DEL MENTOR	NOMBRE DEL PUPIO
JUAN LOPEZ	JUAN PEREZ
CARGO	Fecha
ASISTENTE TECNICO	

II. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

PUPIO			COORDINACIÓN DEL PROCESO	
Dimensiones	Calificación		Dimensiones	Calificación
OBJETIVOS Y CONTENIDOS	5,0		AMBIENTE	5,0
MENTOR	4,3		LOGISTICA	2,5
Metodología utilizada	5,0		PERCEPCION GLOBAL	5,0
Recursos y medios didácticos utilizados	5,0		DURACION Y PUNTUALIDAD	5,0
Nivel de aplicabilidad	5,0			
EVALUACIÓN FINAL DEL FACILITADOR	4,9	97%	EVALUACIÓN FINAL DEL ORGANIZADOR	4,4

CALIFICACION FINAL DE LA COORDINACION DEL PROCESO		
Resultado evaluación de reacción de la acción formativa	4,7	94%

III. REPORTE GRÁFICO



--	--

MENTOR

COORDINADOR DEL PROCESO

Realizado por: Paulina Ayora.

Figura 16 Comentarios y sugerencias del Mentor.

E15			
A	B	C	D
1			
2	NOMBRE DEL MENTOR		
3	CARGO		
4	FECHA		
5	NOMBRE DEL PUPILO		
6	Resumen comentarios y sugerencias		
7			
8			
9			
10	Qué recomendaciones daría Usted a su Pupilo?	Qué recomendaciones daría Usted al coordinador del proceso	Qué aspectos considera que se deban mejorar para el desarrollo del proceso
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
EVALUACIÓN / INGRESO DE PUNTAJE / COMENTARIOS Y SUGERENCIAS / IMPRESIÓN			

Realizado por: Paulina Ayora.

Figura 17 Impresión.

HERRAMIENTA DE INDUCCIÓN MENTOR-PUPILO EVALUACION PARA MENTORES	
I. DATOS GENERALES DEL PROCESO	
NOMBRE DEL MENTOR	NOMBRE DEL PUPILO
NOMBRE DEL MENTOR	NOMBRE DEL PUPILO
CARGO	Fecha
CARGO	FECHA
II. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	
Las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala. Desacuerdo 2 = Es Desacuerdo 3 = Medioo Acuerdo 4 = De Acuerdo 5 = Total Acuerdo	
INDICADORES A SER PUNTUADOS	PUNTAJE
Se cumplieron los objetivos planteados	
Los contenidos desarrollados permitieron cumplir con el objetivo principal del proceso	
Se entregaron materiales de apoyo para el proceso	
Los materiales entregados ayudaron al desarrollo del proceso	
Se utilizaron los recursos entregados por el coordinador del proceso	
En el proceso se organizaron actividades o ejercicios que generaron un mejor desarrollo del proceso	
Se organizaron actividades que permitieron intercambio de ideas entre Mentor-Pupilo	
Después de cada sesión la retroalimentación del coordinador fue la apropiada	
El Pupilo evidenció interés por los temas tratados	
El pupilo realizó preguntas de acuerdo a los temas tratados	
El Pupilo generó un ambiente de participación	
El Pupilo asumió disposiciones que favorecieran su aprendizaje	
El Pupilo se mostró proactivo	
Le gustaría volver a trabajar con este Pupilo	
La duración del proceso fue apropiada	
Se dedicó un tiempo adecuado para el desarrollo de las diversas actividades	
Se cumplió la planificación del cronograma	
La puntualidad del Pupilo fue la adecuada para cada reunión dentro de la planificación	
El horario de las reuniones Mentor - Pupilo fue la adecuada	
Las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura) favorecieron la realización del proceso	
La limpieza y orden de las instalaciones fue adecuada	
Las instalaciones y espacios para la realización del proceso fueron adecuadas	
La calidad de las reuniones fueron las adecuadas	
Fue notificado con oportunidad sobre la fecha y hora de las reuniones	
Tuvo conocimiento oportuno sobre los objetivos y el contenido del proceso	
El desarrollo del proceso me ha aportado una visión mas amplia de la Institución	
Los contenidos del proceso se enfocaron desde una perspectiva practica	
Las destrezas desarrolladas durante el proceso son útiles para reforzar su desempeño laboral	
Los temas se trataron considerando la realidad de la institución	
El proceso de inducción ayudo a crecimiento profesional	
Recomendaría este proceso a otras personas	
III. COMENTARIOS ACERCA DEL PROCESO	
Qué recomendaciones daría Usted a su Pupilo 1	
Qué recomendaciones daría Usted al Coordinador del Proceso 0	
aspectos considera que se deben mejorar para el desarrollo del proceso 0	
_____ MENTOR _____ COORDINADOR DEL PROCESO.	

Realizado por: Paulina Ayora.

3.4.7.2.1 Interpretación de resultados obtenidos en la evaluación del Mentor respecto a la Coordinación del Proceso y a su Pupilo.

Después de obtener las ponderaciones de la evaluación realizada, comentarios, sugerencias y gráficos respectivos, es conveniente que realice una interpretación de resultados.

Para la realización de la misma se debe tomar en consideración que la evaluación se pondera sobre un puntaje final del proceso de 5 puntos equivalente al 100%, para ello se debe considerar la escala de interpretación que se mostrará a continuación. Esta escala tiene un rango entre 0 a 5 puntos, e incluye medios puntos respectivamente. Según esta premisa se encuentran conceptualizadas las diferentes interpretaciones según el puntaje obtenido (ver Tabla 3).

Tabla 3 Escala de interpretación para evaluación realizada por el Mentor.

Excelente.	4,5 - 5 puntos.
Muy Bueno.	3,4 – 4,4 puntos.
Bueno.	2,1 – 3,4 puntos.
Regular.	1,5 – 2 puntos.
Malo.	0,5 – 1,4 puntos.
Deficiente.	0 – 0,5 puntos.

Realizado por: Paulina Ayora.

Se considera al proceso como satisfactorio si se obtiene un puntaje de 5 a 3,4

.En caso de tener un puntaje de 1.5 o menos se recomienda analizar el porqué del puntaje y comunicar a los integrantes del proceso para volver a re-planificarlo (ver Matriz 1). Esta nueva planificación debe tener como duración una máximo de 10 horas en una semana y posterior a ello se procederá a una nueva evaluación.

En caso de volver a obtener una ponderación baja a 1.5 se procederá a una sanción ya sea del Mentor o Pupilo según previo análisis de consecuencias.

3.4.7.3 Evaluación de Conocimientos:

(Ver Matriz 7).

Esta evaluación será elaborada por el jefe inmediato, el cual deberá realizar preguntas con respuestas de opción múltiple o abierta según considere siempre y cuando estas estén conforme a las actividades realizadas dentro del proceso. Posterior a ello será el coordinador del proceso el encargado de aplicarla al pupilo.

Esta evaluación tendrá un puntaje sobre 20 puntos, los cuales ayudarán a determinar el nivel de aprendizaje del pupilo durante el proceso. Se debe recalcar que esta evaluación no la podrá realizar el Mentor, debido que puede existir un sesgo al momento de la ponderación de la misma.

La evaluación a ser realizada debe de contar estrictamente con temas que se han tratado dentro del desarrollo del proceso, para ello se recomienda que el Mentor tenga una charla con el Jefe inmediato y Coordinador del proceso, en la cual se indique los temas tratados y el puntaje que tendrá la evaluación respectivamente.

Matriz 7 Evaluación de conocimientos.

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS.

DATOS GENERALES:

Nombre del Pupilo:

Cargo del Pupilo:

Nombre del Mentor:

FECHA:

INDICACIONES:

A continuación se le aplicará una evaluación de conocimientos respecto a los temas tratados durante el proceso, esta evaluación tendrá una ponderación de 20 puntos.

PREGUNTAS: (se deberá pedir las preguntas al jefe inmediato del pupilo).

Realizado por: Paulina Ayora.

3.4.7.4 Obtención de resultado final del proceso aplicado al Pupilo.

Para la obtención de resultados finales del proceso se considerado los siguientes criterios:

- Aplicación de la Evaluación de Conocimientos Técnicos. (ver Matriz 7).
- Aplicación de la Evaluación al Pupilo otorgado por el Mentor. (ver Figura N°14). con resultados obtenidos de la evaluación aplicada y tomar el puntaje de la dimensión PUPILO).

La calificación de la prueba de conocimientos sobre 20 puntos corresponde al 45% de la nota que es computada mediante el cálculo descrito a continuación.

Ejemplo: José Pérez CI. 0106580244

Puntuación obtenida en la evaluación de conocimientos XX/20 puntos (equivale al 45%)

$$= (XX \times 45)/20 = XX$$

La Puntuación obtenida en la evaluación del mentor XX/5 puntos (equivalente al 55%)

$$= (XX \times 55)/100 = XX$$

Sumatoria de puntajes obtenidos:

Corresponde a la sumatoria del valor obtenido en la prueba sobre 20 puntos que corresponden al 45% de la nota y del valor obtenido en la evaluación del mentor correspondiente a 5 puntos, equivalentes al 55% del puntaje de evaluación final.

Obtención del Puntaje Final:

De la suma de la calificación en base al porcentaje de la prueba de conocimientos, más la calificación obtenida de la evaluación realizada por el mentor: el pupilo José Pérez. Obtuvo una calificación TOTAL DE XX/100. Según el puntaje obtenido se procederá a ver la ponderación del valor según la siguiente tabla. (ver Matriz 8).

Matriz 8 Tabla de ponderación para puntaje final.

Excelente.	90,5% - 100%
Muy Bueno.	80,5% - 90,4%
Bueno.	70,5% - 80,4%
Regular.	60,5% - 70,4%
Malo.	60,4% - 50,5%
Deficiente.	50,4% o menos

Realizado por: Paulina Ayora.

Las premisas a tomar en consideración después de obtener el resultado de la ponderación son las siguientes:

- El pupilo que obtenga en la evaluación la calificación equivalente a excelente, muy bueno o bueno será considerado como aprobado el proceso.
- El pupilo que obtenga la calificación de regular o malo volverá a ser evaluado después de 2 días, en los cuales tiene permitido realizar consultas respecto los temas a su mentor. Si nuevamente obtiene una calificación igual o inferior a regular, será juzgado inmediatamente por el Jefe Inmediato para su evaluación respecto a la aprobación del periodo de prueba.
- El pupilo, que obtuviere la calificación de deficiente, será automáticamente declarado poco aceptable para el cargo por lo que se recomienda la intervención de TTHH.

3.4.8 Culminación del modelo Mentor-Pupilo.

(Ver Figura 3.).

El modelo de inducción basado en la técnica Mentor-Pupilo culminará con la retroalimentación de parte del encargado del proceso, dirigida a los integrantes del mismo respecto a las evaluaciones realizadas, así como la exposición de puntaje al Jefe inmediato y a Talento Humano, para su valoración acerca del pupilo después de haber pasado por dicho proceso.

Al culminar con el proceso se procederá a la recompensa para el mentor, siempre y cuando su evaluación, la misma que será realizada por el pupilo sea entre 4 a 5 puntos (ver Figura7, esto dependerá del resultado de calificación al mentor obtenido en la evaluación aplicada).

3.4.8.1 Recompensa al Mentor por el rol desempeñado.

Una parte importante dentro del proceso es la recompensa al mentor, por haber realizado un buen trabajo, como lo indica en su publicación (Gonzalez), "En el ámbito empresarial de hoy en día, las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importantes que nunca ya que los gerentes disponen por medio de ellos de una manera de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento".(1).Lo cual indica la importancia de la recompensa, para poder dar un reconocimiento por el buen trabajo realizado y motivarlo a realizar este trabajo más veces y de mejor manera.

Cuando se da una recompensa no siempre es bueno que esta sea monetaria ya que como lo indica (Ortega.), no son recomendables este tipo de recompensas, ya que puede llevar a que el trabajador asuma el rol indicado (en este caso de mentor), solo para recibir dinero y no realice su trabajo con el fin de colaborar a la institución, en cambio las recompensas no monetarias llevan al empleado a tomar el rol de mentor con responsabilidad y con la finalidad de aportar a la organización.

Respecto a este tema se llegó a la conclusión de manejar recompensas no económicas para los mentores.

A más de los beneficios que obtiene un mentor, explicados ya en líneas anteriores, se propone manejar las siguientes recompensas no monetarias (ver Tabla 4).

Tabla 4 Recompensas no monetarias para Mentores

Recompensa	Explicación
Reconocimiento verbal.	El hecho de reconocer un trabajo realizado es gratificante para quien lo realizó ya que se sentirá reconocido, y que mejor si este reconocimiento es realizado por el responsable del proceso.
Diploma por haber cumplido a cabalidad su rol de mentor.	Entregar un certificado en el que conste el nombre de la institución financiera, el del Mentor y un reconocimiento de su trabajo, felicitándole por el rol desempeñado.
Flexibilidad en el horario de trabajo.	La idea es que la institución financiera de un día en el cual el trabajador que llevo a cabo el rol de mentor pueda salir más temprano de sus labores, lo que se estableció con la institución financiera es que están abiertos a la idea de dar medio día libre para el Mentor.
Capacitaciones.	Si bien es cierto este puede ser un punto de mucho provecho para quien llevó a cabo el rol de mentor, ya que podrá acceder a capacitaciones planificadas por la institución financiera y seguir creciendo profesionalmente.

Realizado por: Paulina Ayora.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de realizar la investigación se puede concluir que es necesario contar con un proceso de inducción más completo dentro de la institución financiera en el cual los nuevos trabajadores puedan conocer de mano de un mentor adecuado la cultura organizacional y actividades a desempeñar dentro del nuevo cargo, tratando así de lograr una inserción más idónea. Siendo un mentor quien guíe y transmita nuevos conocimientos al pupilo (nuevo trabajador), para que al momento que este “pupilo” despegue sólo y comience a desempeñarse en su nuevo cargo, lo haga con los conocimientos necesarios y de manera idónea logrando desde el inicio una correcta adaptabilidad al nuevo cargo.

- Se debe recordar que la recompensa ayudará a fomentar el rendimiento positivo de un trabajador en cierto rol o actividad que haya recibido una recompensa. Se consideró a las recompensas no monetarias como más beneficiosas, tomando en cuenta que un trabajador que recibe dinero por una actividad desempeñada al final buscará realizar esto sólo con el fin de recibir dinero, mientras que si no es una recompensa monetaria, realizará su rol por satisfacción y en busca de aportar a la organización, que es lo que se busca en estos casos.
- La respuesta según lo analizado es no, ya que existen más campos de aplicación para esta técnica como por ejemplo en caso de ascensos o de cambios administrativos, en los cuales se necesitan también una adaptabilidad al cargo y adquisición de nuevos conocimientos, los mismos que pueden ir de la mano de un mentor que sea quien guíe en el proceso de adaptabilidad y adquisición de nuevos conocimientos, para obtención de mejores resultados en su desempeño laboral cotidiano.

Respecto a las recomendaciones para la Institución financiera, con el propósito de que realicen de una mejor manera el proceso de inducción de personal se procederá a destacar las siguientes:

- Como primer punto sería la socialización del plan con los involucrados en el proceso, esta debe ser planificada con tiempo y buscando el cumplimiento con responsabilidad de cada uno de ellos.
- La retroalimentación es fundamental, ya que con ella se podrán buscar el reforzamiento de ciertas conductas o resultados positivos y buscar un cambio o mejora en los negativos.
- Prestar la atención y dedicación respectiva en el desarrollo del proceso de parte de todos los integrantes del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Arévalo, Jaime. «Diseño de un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personas para la administración del talento humano de la Compañía Cuenca Bottling Company (CBC).» 2013. 22 de 03 de 2015 <<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/462>>.
- Bachenheimer, Herman. «Selección de Personal.» 10 de 05 de 2007. 22 de 03 de 2015 <http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf>.
- Chiavenato, Idalberto. «Gestión del Talento Humano.» 09 de 2012. 22 de 03 de 2015 <<https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>>.
- Cofre, Cristian. «psicologialapch.» 29 de OCTUBRE de 2014. <<http://psicologialapch.blogspot.com/2010/09/la-socializacion.html>>.
- Consulting, DAR. «El Mentoring.» 05 de 03 de 2009. <<http://www.integraorg.com/wp-content/docs/DAR%20Consulting%20El%20Mentoring.pdf>>.
- Corrales, Luisa. de gerencia.com. 2004. 2016 <http://www.degerencia.com/articulo/mentoring_estrategias_para_consolidacion_de_cultura_emprendedora/imp>.
- Cortés, Juan. linked in. 2008. 2008 <<https://co.linkedin.com/in/juan-camilo-cort%C3%A9s-medina-a5540527>>.
- Definicion.de. «Definición de Mentor.» 2008. <<http://definicion.de/mentor/#ixzz3i9ZKgZBA>>.
- Díaz, Gisela I y Rafaela Ortiz Andrés. «intranet.catie.ac.cr.» Octubre de 2005. 16 de Noviembre de 2013 <<http://intranet.catie.ac.cr/intranet/posgrado/Met%20Cual%20Inv%20accion/2011/entrevistacualitativa.pdf>>.
- Echeverría Márquez, Macarena. «Google Académico.» 2002. 16 de Noviembre de 2013 <<http://www.tesis.uchile.cl/handle/2250/111909>>.
- Galbraith, Cohen. «<http://www.wisis.ufg.edu.sv>.» 2012. 29 de 03 de 2015 <<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/647.95-Ch512d/647.95-Ch512d-Capitulo%20II.pdf>>.

- Gonzalez, Jimena. «Gestiopolis.» 22 de 06 de 2012. 22 de 03 de 2015
<<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/seleccion-de-personal-en-8-pasos.htm>>.
- Hernandez, Roberto, Carlo Fernandez y Pilar Baptista. Metodología De La Investigación. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A., 2010.
- . Metodología De La Investigación. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A., 2010.
- ISIS.ORG. «ISIS.ORG.» 26 de Febrero de 2016. 26 de febrero de 2015
<<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/647.95-Ch512d/647.95-Ch512d-Capitulo%20II.pdf>>.
- ITSON. «ITSON.mx.» Octubre de 2011.
<http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/28.-ponencia_9__1_.pdf>.
- Mejía, Diana. «Pontificia Universidad Javeriana.» 2012. 29 de 03 de 2015
<<http://hdl.handle.net/10554/10656>>.
- MEJIA, DIANA. «PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA-BOGOTA.» 2012. 2013
<<http://hdl.handle.net/10554/10656>>.
- Mentoría, Sociedad Nacional de. «Cualidades de los Mentores Exitosos.» 21 de 11 de 2005.
<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwiHs93nl_TGAhWJIQ0KHbjEB0s&url=http%3A%2F%2Fwww.mentoring.org%2Fdownloads%2Fmentoring_788.doc&ei=k2eyVcedMomrNriJn9gE&usg=AFQjCNHtU9z2Y-frvLwN0yUFXy5jn-HLA>.
- mentoring.org. «Roles y Tareas del Mentor.» 28 de 11 de 2005.
<http://www.mentoring.org/downloads/mentoring_939.pdf>.
- Mondy, Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Mexico: Pearson Educación, 2005.
- Ortega., Tito Oswaldo Dominguez. «biblio3.» 27 de Julio de 2013.
<<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>>.
- osman.es. «Retrealimentación.» 21 de 08 de 2015.
<<http://www.osman.es/ficha/13927>>.
- Practice, Center for Health Leadership &. «Guía de Mentoría.» noviembre de 2003.
<<https://nationalethicscenter.org/resources/7241/download/48.pdf>>.
- «Psicologiaonline.» 22 de Noviembre de 2014. <<http://www.psicologiaonline.com/pir/fases-del-proceso-de-socializacion.html>>.

Rodríguez, Alfredo Barrios. «Entrevista.» Rodríguez, Alfredo Barrios. Metodología de la Investigación 1. Guayaquil: Rijabal S.A, 2003. 95.

Siavichay, Wellington. «Manual de reclutamiento selección, contratación e inducción de personal por competencias para el Gobierno Provincial del Azuay.» 2013. 22 de 03 de 2015 <<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/2541>>.

ANEXOS

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA QUE HA PASADO POR EL PROCESO DE INDUCCIÓN.

Análisis de la situación actual del proceso de Inducción de Personal dentro de la Institución Financiera.

PRESENTACIÓN

Buenos días, Como parte de mi tesis en la Facultad de Filosofía, escuela de Psicología Organizacional de la Universidad del Azuay, me encuentro realizando una investigación, acerca del plan de inducción actual con el que cuenta la institución financiera, para la posterior construcción de un modelo de inducción basado en la técnica mentor-pupilo. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Obtener información acerca del proceso de inducción que llevan a cabo la institución financiera desde la perspectiva de los trabajadores que han pasado por este proceso; y su perspectiva acerca de la implementación de la técnica mentor pupilo dentro del mismo.

Fecha de Aplicación de la entrevista: 02/07/2015.

Nombre del Entrevistado: Freddy Escudero.

Cargo: Especialista de desarrollo de Software.

Función del cargo: Revisar Incidentes departamentales informáticos registrados.

Experiencia (tiempo dentro de la institución)

Llevo 2 meses dentro de la institución financiera .La experiencia que he tenido dentro de la institución ha sido muy satisfactoria ya que el ambiente laboral en el cual me desempeño dentro de la institución es amigable, cordial, respetuoso, los compañeros siempre están prestos a brindarme su ayuda .

¿Usted recibió alguna inducción al momento de su ingreso a la institución?, si es así coménteme después de que tiempo de su ingreso a la institución usted recibió el proceso de inducción.

Si recibí el proceso de inducción pero no fue al momento inmediato que me incorporé, fue 15 días después de mi ingreso a la organización.

¿Cuál fue el tiempo que duró la inducción recibida?

El tiempo que duro la inducción que recibí fue de 3días.

¿El tipo de inducción que usted recibió fue general (aspectos institucionales, misión, visión, estructura organizacional,), específica del puesto (misión del puesto, funciones a realizar, actividades esenciales del cargo, manera de desarrollo de las mismas), mixta general y específica?

La inducción que recibí durante los 3 días fue general ya que me explicaron el funcionamiento de la institución a nivel macro, es decir qué hace, con qué oficinas cuentan, en qué departamentos administrativos se divide y cuál es el funcionamiento de cada uno de ellos, pero no me indicaron cuáles son las funciones de mi cargo ni como realizarlas.

¿Cuáles fueron los beneficios que usted obtuvo del proceso de inducción?

Los beneficios que obtuve del proceso de inducción considero que fueron:

Saber a qué institución pertenezco misión, visión.

Saber cómo manejar las relaciones humanas dentro de mi trabajo.

¿Su calificación para el proceso de inducción recibido sería de muy satisfactorio, bueno, regular, malo? Justifique su respuesta.

Yo calificaría al proceso de inducción que recibí como bueno debido que me dejó dudas en lo que refiere a el cargo que voy a desempeñar, que funciones voy a realizar es decir lo referido a mi puesto de trabajo.

¿Después del proceso de inducción que recibió coménteme cuáles considera usted fueron las falencias que se dieron dentro del proceso?

Después del proceso de inducción que recibí considero que las falencias que existieron fueron:

Falta de presentaciones más dinámicas de parte de cada departamento.

No se dio mucha explicación respecto al puesto que voy a desempeñar.

Pienso que fue demasiada información para el tiempo que duró el proceso, por tanto no se podía entender algunos temas de manejo departamentales.

Existió uso de lenguaje muy técnico.

□ ¿Después del proceso de inducción que recibió cuáles fueron sus recomendaciones para mejora?

Desde mi percepción las recomendaciones que daría para que el proceso sea mejor serían:

Que se brinde un material de guía en el cual se pueda reforzar los temas recibidos.

El lenguaje manejado en las presentaciones no sea tan técnico sino se utilice un lenguaje más comprensible para las personas que ingresamos.

Se dé una explicación más profunda referente al puesto que se va a desempeñar.

Alargar más el tiempo del proceso de inducción para que no sea tanta información en tan poco tiempo.

□ ¿Qué opina acerca de un proceso de inducción basado en la técnica mentor-pupilo en el cual se le brinde al nuevo trabajador un intercambio de conocimientos más personalizado acerca de las actividades que el trabajador realizará, explicación más profunda de la misión, objetivos del puesto actividades a desempeñar de la mano de una persona Especializada?

Me parece que sería una opción muy idónea para que un trabajador pueda conocer que va a realizar en su nuevo puesto de trabajo, y de qué manera uno puede desarrollar de la manera más acertada sus actividades, además de ir de la mano de un experto nuestro rendimiento más eficiente y cumpliríamos de mejor manera las expectativas en lo que desarrollo de nuestro trabajo refiere.

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA QUE HA PASADO POR EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Análisis de la situación actual del proceso de Inducción de Personal dentro de la Institución Financiera.

PRESENTACIÓN

Buenos días, Como parte de mi tesis en la Facultad de Filosofía, escuela de Psicología Organizacional de la Universidad del Azuay, me encuentro realizando una investigación, acerca del plan de inducción actual con el que cuenta la institución financiera, para la posterior construcción de un modelo de inducción basado en la técnica mentor-pupilo. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Obtener información acerca del proceso de inducción que llevan a cabo la institución financiera desde la perspectiva de los trabajadores que han pasado por este proceso; y su perspectiva acerca de la implementación de la técnica mentor pupilo dentro del mismo.

Fecha de Aplicación de la entrevista: 02/07/2015.

Nombre del Entrevistado: Lenin Balladares.

Cargo: Especialista de desarrollo de Software.

Función del cargo: Programación, dar soporte a los incidentes informáticos presentados,

Experiencia (tiempo dentro de la institución).

Ya me encuentro 2 meses laborando dentro de la institución. Pienso que la institución cuenta con un excelente ambiente laboral en el cual existe un ambiente de

compañerismo, apoyo y respeto, lo que ha hecho que mi experiencia hasta ahora dentro de la institución sea muy satisfactoria.

¿Usted recibió alguna inducción al momento de su ingreso a la institución?, si es así coménteme después de que tiempo de su ingreso a la institución usted recibió el proceso de inducción.

Si recibí la inducción a la institución, este proceso lo recibí después de 2 semanas de ingreso.

¿Cuál fue el tiempo que duró la inducción recibida?

El tiempo que duró la inducción que recibí fue de 3 días.

¿El tipo de inducción que usted recibió fue general (aspectos institucionales, misión, visión, estructura organizacional,), específica del puesto (misión del puesto, funciones a realizar, actividades esenciales del cargo, manera de desarrollo de las mismas), mixta general y específica?

Recibí en los 3 días que duró el proceso una inducción general, ya que nos indicaron los temas macros en los cuales se rige la institución financiera, es decir: misión, visión, políticas institucionales.

¿Cuáles fueron los beneficios que usted obtuvo del proceso de inducción?

Conocer los beneficios que nos brinda la institución a los trabajadores como: departamento médico.

Conocer la misión, visión, a nivel general cual es la función en sí de la cooperativa.

¿Su calificación para el proceso de inducción recibido sería de muy satisfactorio, bueno, regular, malo? Justifique su respuesta

La calificación que daría al proceso de inducción es de bueno, ya que pienso que sí falta que nos expliquen más acerca del puesto que vamos a desempeñar.

¿Después del proceso de inducción que recibió coménteme cuáles considera usted fueron las falencias que se dieron dentro del proceso?

Pienso que el tiempo de inducción que se maneja es muy corto, y que se debería alargar más para que nos puedan explicar más acerca del cargo que se va a desempeñar.

Además que se debería dar un material de apoyo en el cual se encuentre la información más relevante para que la comprensión de los temas recibidos en el proceso de inducción sea mejor.

¿Después del proceso de inducción que recibió cuales fueran sus recomendaciones para mejora?

Para mejorar el proceso de inducción pienso que deberían alargar el tiempo para que nos puedan explicar temas relacionados con el puesto de trabajo.

Las exposiciones presentadas no utilicen un lenguaje tan técnico.

¿ Qué opina acerca de un proceso de inducción basado en la técnica mentor-pupilo en el cual se le brinde al nuevo trabajador un intercambio de conocimientos más personalizado acerca de las actividades que el trabajador realizará, explicación más profunda de la misión, objetivos del puesto actividades a desempeñar de la mano de una persona Especializada?.

Opino que sería lo más idóneo para uno como empleado nuevo, ya que nos podría indicar este mentor de una mejor manera todo lo referente a nuestro puesto de trabajo, lo que nos ayudaría a alcanzar un mejor rendimiento en nuestras actividades laborales.

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA QUE HA PASADO POR EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Análisis de la situación actual del proceso de Inducción de Personal dentro de la Institución Financiera.

PRESENTACIÓN

Buenos días, Como parte de mi tesis en la Facultad de Filosofía, escuela de Psicología Organizacional de la Universidad del Azuay, me encuentro realizando una investigación, acerca del plan de inducción actual con el que cuenta la institución financiera, para la posterior construcción de un modelo de inducción basado en la técnica mentor-pupilo. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Obtener información acerca del proceso de inducción que llevan a cabo la institución financiera desde la perspectiva de los trabajadores que han pasado por este proceso; y su perspectiva acerca de la implementación de la técnica mentor pupilo dentro del mismo.

Fecha de Aplicación de la entrevista: 13/08/2015.

Nombre del Entrevistado: Christian Muñoz.

Cargo: Cajero.

Función del cargo: Recibidor-Pagador, realizar transacciones, hacer depósitos, giros.

Experiencia (tiempo dentro de la institución).

Yo llevo ya 5 meses dentro de la Institución financiera, pienso que es una institución que maneja un buen clima laboral en donde se enmarca sobre todo el respeto y compañerismo.

¿Usted recibió alguna inducción al momento de su ingreso a la institución?, si es así coménteme después de que tiempo de su ingreso a la institución usted recibió el proceso de inducción.

Si recibí la inducción a la institución financiera después de 3 meses de haber estado laborando en la institución.

¿Cuál fue el tiempo que duró la inducción recibida?

El tiempo que duró la inducción que recibí fue de 5 días es decir de 2 días más que el resto porque mi puesto es de cajero.

¿El tipo de inducción que usted recibió fue general (aspectos institucionales, misión, visión, estructura organizacional,), específica del puesto (misión del puesto, funciones a realizar, actividades esenciales del cargo, manera de desarrollo de las mismas), mixta general y específica?

De los 5 días que duró el proceso de inducción los 3 primeros días nos dieron temas generales como: misión, visión, objetivos institucionales. Los 2 días siguientes nos dieron temas relacionados con el cargo de cajero como: trato al cliente, reconocimiento de billetes falsos, etc.

¿Cuáles fueron los beneficios que usted obtuvo del proceso de inducción?

Como beneficios que obtuve son:

Conocer más acerca de las políticas institucionales.

Conocer más acerca del lugar donde uno se labora.

¿Su calificación para el proceso de inducción recibido sería de muy satisfactorio, bueno, regular, malo? Justifique su respuesta.

Al proceso de inducción que recibí lo calificaría como bueno, porque pienso que si falta más explicación acerca del puesto que se va a desempeñar.

¿Después del proceso de inducción que recibió coménteme cuáles considera usted fueron las falencias que se dieron dentro del proceso?

Pienso que si deberían dar más explicación del puesto de trabajo de cada uno, porque sí es poco tiempo para que nos puedan dar toda las explicaciones pertinentes.

¿Después del proceso de inducción que recibió cuales fueron sus recomendaciones para mejora?

Una recomendación sería que los temas de inducción estén más orientados a temas específicos de los puestos de trabajo.

¿ Qué opina acerca de un proceso de inducción basado en la técnica mentor-pupilo en el cual se le brinde al nuevo trabajador un intercambio de conocimientos más personalizado acerca de las actividades que el trabajador realizará, explicación más profunda de la misión, objetivos del puesto actividades a desempeñar de la mano de una persona Especializada?.

Opino que nos ayudaría muchísimo porque tendríamos más conocimiento de las actividades que se van a realizar dentro de nuestro cargo y esto nos ayudaría a tener mejores resultados en cuanto al rendimiento.

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA EL RESPONSABLE DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.

Análisis de la situación actual del proceso de Inducción de Personal dentro de la Institución Financiera.

PRESENTACIÓN

Buenos días, como parte de mi tesis de la carrera de Psicología Organizacional de la Universidad del Azuay me encuentro realizando una investigación acerca del plan de inducción actual con el que cuenta la institución financiera para la posterior construcción de un modelo de inducción basado en la técnica mentor-pupilo. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

Obtener información acerca del proceso de inducción con el que cuenta la institución financiera de parte del encargado de llevarlo a cabo; y su opinión acerca de la implementación de la técnica mentor pupilo dentro de dicho proceso.

Fecha de Aplicación de la entrevista: 02/07/2015.

Nombre del Entrevistado: Fausto Orellana.

Cargo: Analista de Capacitación.

Función del cargo: encargado de la supervisión del desarrollo del POA anual de la institución.

Experiencia (tiempo dentro de la institución).

Mi experiencia en ya más de un año que laboro en la institución ha sido muy satisfactoria ya que dentro del ambiente de trabajo se maneja mucho lo que es trabajo en equipo, buenas prácticas de relaciones humanas, es decir hay colaboración, respeto, etc.

□ ¿Cada cuánto tiempo promedio se realiza el proceso de inducción dentro de la institución financiera y cuánto dura el mismo?

El proceso de inducción de personal se lo lleva a cabo cada 2 meses, el tiempo que dura el desarrollo de este proceso es de 3 días en un horario de 08:00 a 17:00, sólo en el caso de lo que es personal que ingrese con los cargos de Cajeros y Oficiales de Crédito, el proceso de inducción se extiende por 2 días más ya que se trata temas más específicos con estos cargos.

□ Comente por favor que temas se abordan en el proceso de inducción y que persona o personas son los encargados de impartir dichos temas.

En general en el proceso de inducción se abordan temas como: misión, visión, principios en los que se rige la institución financiera, áreas departamentales es decir encargados de cada área y el funcionamiento de las mismas dentro de la institución financiera.

□ ¿Qué herramientas y técnicas utilizan para el desarrollo del proceso de inducción de personal?

Para el desarrollo de proceso de inducción utilizamos herramientas informáticas como diapositivas, las mismas que se son utilizadas por cada facilitador en los diferentes talleres para impartir conocimientos al personal que está siendo inducido. Como técnica en general seria la transmisión de conocimientos generales.

□ ¿Qué objetivos tiene la institución financiera respecto al proceso de inducción de personal?

Como objetivos generales respecto al proceso de inducción la institución financiera tiene los siguientes objetivos:

- Lograr que el personal nuevo comprenda la filosofía institucional.
- Lograr la adaptabilidad de los nuevos integrantes a la institución.
- Lograr que el personal nuevo obtenga conocimientos de las funciones y actividades de su nuevo puesto.

□ ¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que se han presentado en el proceso de inducción?

En general las dificultades más frecuentes que se presentan en el desarrollo del proceso de inducción son las siguientes:

- No existe tiempo destinado para la inducción específica de cada puesto de trabajo
- No contar con una herramienta de medición del proceso.

¿Cómo miden el nivel de formación al personal de la institución luego de ser parte de un proceso de inducción?

No contamos con una herramienta que nos ayude a medir el nivel de formación después de pasar por el proceso de inducción, simplemente tenemos una ficha en la cual el personal que es inducido nos brinda su opinión acerca del proceso recibido.

¿Qué cambios cree que favorecerán al proceso de inducción actual?

Los cambios que favorecerían al proceso de inducción actual serían:

Poder establecer metas de aprendizaje para las personas que se encuentran en proceso de inducción.

Contar con un tutor responsable que pueda guiar e impartir los conocimientos necesarios al nuevo trabajador en sus tareas específicas, para así lograr un mejor rendimiento.

¿Qué opina acerca de la implementación de la técnica mentor-pupilo como herramienta de inducción dentro de la institución financiera?

Teniendo en cuenta que esta técnica se trata de:

Un proceso interactivo uno-a-uno, en el que se desarrolla un aprendizaje dirigido basado en la premisa de que los participantes tendrán un contacto razonablemente frecuente y tiempo suficiente para su interacción con un Mentor; quien será una persona que transmita conocimientos y experiencia en temas relacionados con actividades dentro de su nuevo cargo para lograr un mejor conocimiento y de esta manera garantizar un mejor desempeño del trabajador

Pienso que sería una excelente manera de contar con una herramienta que nos ayude a alcanzar el nivel esperado de rendimiento de los nuevos trabajadores porque se contaría con alguien que como mentor les guíe, les indique lo esencial de su cargo, y así logren un rendimiento eficiente, pienso también que sería excelente que esta

herramienta cuente con un sistema de medición para medir resultados del proceso y alcanzar así el cumplimiento de los objetivos que tenemos acerca de este proceso.

¿Qué tiempo cree que fuera el idóneo para el desarrollo de la técnica mentor pupilo dentro del proceso de inducción y por qué?

Creo que el tiempo idóneo para el desarrollo de esta técnica sería de 5 semanas porque pienso que en ese tiempo podrían tener más claro el puesto de trabajo al que van así como las actividades a realizar.

MATRICES DIGITALES

Evaluación a Mentor
Evaluación a Pupilo