



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

**MANUAL DE INDUCCIÓN SOBRE EL SUBSISTEMA DE CREDITOS
DOCUMENTARIOS. ESTUDIO DE UNA ENTIDAD BANCARIA**

Tutor:
Profesor José Marín Díaz

Autor:
Torres Gómez, Jesús Nicolás
C.I. 1.851.650

Caracas, Julio de 2015



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN



**MANUAL DE INDUCCIÓN SOBRE EL SUBSISTEMA DE
CREDITOS DOCUMENTARIOS. ESTUDIO DE UNA ENTIDAD
BANCARIA**

**Trabajo de grado presentado ante la Universidad Central de
Venezuela para optar a la Licenciatura de Educación, Mención
Desarrollo de los Recursos Humanos**

Caracas, Julio de 2015



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1574 de fecha 15-07-2015 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por JESUS NICOLÁS TORRES GÓMEZ, C.I. 1.851.650, bajo el Título: **MANUAL DE INDUCCIÓN SOBRE EL SUBSISTEMA DE CRÉDITOS DOCUMENTARIOS. ESTUDIO DE UNA ENTIDAD BANCARIA**, para optar el Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, mención DRRHH dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 31-7-2015 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, **acordamos calificarlo como:**

APLAZADO

APROBADO otorgándole la mención:

SUFICIENTE DISTINGUIDO SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: *Resonante en aporte para el contexto generativo objeto de estudio en el área de la educación no convencional, evidenciándose relación y coherencia lógicas en su perspectiva teórica y conceptual por el título, interrogantes, objetivos y producto final, haciendo defensa oral con un adecuado del lenguaje académico y técnico.*

Clorinda Maiuri
 Profa. Clorinda Maiuri

Ramón A. Ferrer
 Profa. Ramón Ferrer

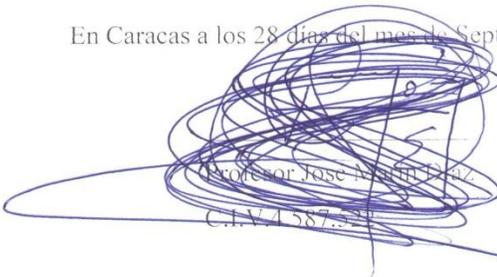
José María
 Tutor. José María



APROBACION DEL TUTOR

Quien suscribe, Profesor José Marín Díaz de la Universidad Central de Venezuela adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado: Manual de Inducción sobre el Subsistema de Créditos Documentarios. Estudio de una Entidad Bancaria, realizado por el ciudadano Jesús Nicolás Torres Gómez C.I. 1.851.650, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Caracas a los 28 días del mes de Septiembre del año 2015



Profesor José Marín Díaz
C.I.V. 1.587.511



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

MANUAL DE INDUCCIÓN SOBRE EL SUBSISTEMA DE CREDITOS DOCUMENTARIOS. ESTUDIO DE UNA ENTIDAD BANCARIA

Autor:

Torres Gómez, Jesús Nicolás C.I. 1.851.650

Tutor:

Profesor Marín Díaz. José C. I. V-4.587.522

RESUMEN

Las organizaciones siempre han tenido la preocupación por tener en su empresa a un personal idóneo y competente para desarrollar bien sus actividades.

Cuando se presenta la ocasión de contratar un nuevo personal se ven en la necesidad de transmitirles a esos nuevos empleados una inducción sobre la empresa, para que desde su inicio se sienta bien ubicado, conocedor de la organización donde va a comenzar a laborar y beneficie a la empresa actuando en el mejor ambiente.

En el caso del Banco Mercantil tendrá un personal capacitado para atender a una especial clientela que realiza importaciones de mercancías para efectuar el pago a su proveedor a través de la modalidad de un Crédito Documentario.

Por esa razón, el presente trabajo investigativo tiene por objeto Diseñar un Manual de Inducción para mejorar los procesos de inducción en la institución mencionada. Para lograr el objetivo planteado en el estudio, se asumió una metodología de tipo de campo, de nivel descriptiva. Para la recolección de la información se diseñó, validó y se sometió al cálculo de confiabilidad un cuestionario que se aplicó a los empleados (alta gerencia y personal de la Coordinación de Cartas de Crédito). Gracias a ello, fue posible llegar a la conclusión de que la aplicabilidad de un Manual de Inducción es factible y podría resultar beneficiosa para el desarrollo de la institución financiera.

Palabras clave: Manual de Inducción, Proceso de Inducción, Filosofía de Gestión Corporativa.



UNIVERSITY CENTRAL OF VENEZUELA FACULTAD DE HUMANIDADES
Y EDUCACIÓN ESCUELA DE EDUCACIÓN

**MANUAL DE INDUCCIÓN SOBRE EL SUBSISTEMA DE CREDITOS
DOCUMENTARIOS. ESTUDIO DE UNA ENTIDAD BANCARIA**

Author:

Torres Gómez, Jesús Nicolás C.I. 1.851.650

Tutor:

Profesor José C. Marín Díaz I. V- 4.587.522

ABSTRACT

Organizations have always had the concern to take your company to a qualified and competent staff develop their activities well. When the chance to hire a new staff has seen the need to convey an induction on the company by these employees, so that from the beginning they feel well located, aware of the organization where he will begin to work and benefit Company acting in the best environment. In the case of Banco Mercantil will able to attend a special clientele that makes imports of goods from abroad for payment to their provider through the form of a documentary credit system.

For that reason, this research work aims to design and induction manual processes to improve induction into that institution. To achieve the objective set in the study, a methodology field type, descriptive level was assumed. For collecting information it was designed, validated and submitted to a questionnaire calculating reliability that employees (senior management and staff of the Letters of Credit [department]) was applied. As a result, it was possible to conclude that the applicability of an induction manual is feasible and could be beneficial to the development of the financial institution.

Keywords: Induction Manual, Induction Process, Philosophy of Corporate Governance.

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento mayor a mi Dios Todopoderoso una legión de Santos que me guían y me han ayudado en mi carrera y en este especial estudio.

La realización de este trabajo de grado ha sido posible con la colaboración de la gran familia Mercantil y con varios profesores de la Escuela de Educación en la Universidad Central de Venezuela.

En Mercantil he contado con la atención de la Fundación Mercantil en la persona del Licenciado Alfieris Rangel y en la Gerencia de Recursos Humanos de Mercantil, C. A. Banco Universal con las Licenciadas Elizabeth Velazco e Inmaculada Silera en la Coordinación de Cartas de Crédito con el Licenciado Iván Ramos y sus empleados que eficazmente me suministraron la información requerida para el desarrollo de este asunto.

Al señor José Gregorio Piñero presidente del Sindicato de los trabajadores del Banco mercantil y a la Licenciada Sabina Rodríguez de la Gerencia de Comunicaciones Corporativas.

En la Universidad Central de Venezuela les agradezco a todos mis profesores, quienes me transmitieron los necesarios conocimientos durante siete años de aprendizaje pedagógico en la Escuela de Educación. Mi eterno agradecimiento a la profesora Clorinda Maiuri quien se esmeró en colaborar ampliamente con la realización de esta tesis y mi perpetua gratitud a mi tutor profesor José Marín Díaz quien me orientó en la forma de construir el presente trabajo de manera consecuente y con una comprensión excepcional.

En fin, un millón de gracias a todos los que contribuyeron a que este trabajo sea una realidad y que Dios les bendiga a todos.

Jesús Nicolás Torres Gómez

DEDICATORIA

*Al Dios todopoderoso por ser Él mi permanente
Asesor.*

*A mis hijos, nietos, sobrinos y demás familiares para
que nunca se rindan al menor o mayor obstáculo y
decidan seguir estudiando y preparándose a fin de
obtener mayores y mejores conocimientos que les
permitan obtener mejor calidad
de vida.*

*También dedico mi tesis a toda esa gente empeñada
en realizar una carrera universitaria para su
aplicación en la sociedad donde transcurrimos
nuestros días.*

Jesús Nicolás Torres Gómez

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	I
DEDICATORIA	II
INDICE DE GRÁFICOS	V
INDICE DE TABLAS.....	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema.....	4
Justificación de la investigación.....	8
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos	14
CAPITULO II	
MARCO REFERENCIAL	16
Antecedentes de la Investigación	16
Bases Teóricas	21
La Organización y el Proceso de Inducción.....	21
Filosofía de Gestión e Inducción.....	24
Procesos Administrativos e Inducción	31
Teorías Relacionadas con la Inducción	39
Teoría del Comportamiento	46
Talento Humano en las Organizaciones y el Proceso de Inducción	57
Gestión del Talento Humano e Inducción	60
Desarrollo del Talento Humano y la Inducción	63

Diseño Instruccional	65
El objeto de Estudio. Una aproximación histórica	75
Filosofía de Gestión del Mercantil, C.A Banco Universal.....	78
Bases Legales:	80
 CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	89
Diseño de la investigación	91
Nivel de la investigación	92
Población.....	94
Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	95
Instrumento de recolección de datos	95
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	96
Operacionalización de las Variables.....	98
 CAPITULO IV	
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	102
 CAPITULO V	
PROPUESTA DE MANUAL DE INDUCCIÓN.....	115
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	159
 REFERENCIAS	
	162
 ANEXOS	
	165
Guía de Acción para el Facilitador	166
Presentación de la Inducción	171
Matriz de Validación	184
Instrumento de Recolección de Datos	187
Cuestionario.....	188

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Principios básicos de la teoría de las relaciones humanas	40
Gráfico 2. Beneficios de la Inducción	46
Gráfico 3. La Jerarquía de las Necesidades Humanas	48
Gráfico 4. Relación de las Necesidades Humanas con el Ámbito laboral	51
Gráfico 5. Comparaciones de los Modelos de Motivación de Maslow y Herzberg....	53
Gráfico 6. La Satisfacción y la No Satisfacción (Frustración) de las Necesidades humanas.....	55
Gráfico 7. Elementos y Procesos del Diseño Instruccional	70
Gráfico 8. Objetivos del Mercantil, C. A., Banco Universal.....	79
Gráfico 9. Valores del Mercantil, C. A., Banco Universal.....	80
Gráfico 10. Conocimientos Normas de Personal.....	102
Gráfico 11. Actividades Formativas del Personal Nuevo Ingreso	103
Gráfico 12. Motivación Nuevo Ingreso	105
Gráfico 13. Información de la Organización a Personal Nuevo Ingreso	106
Gráfico 14. Adaptación del Personal Nuevo Ingreso.....	107
Gráfico 15. Taller de Normas y Cultura Corporativo.....	108
Gráfico 16. Filosofía Organizacional	109
Gráfico 17. Información de Salarios, Prest.Sociales y Otros Beneficios.....	110
Gráfico 18. Interacción e Inducción del Nuevo Personal	111
Gráfico 19. Que es el Manual de Inducción	112
Gráfico 20. Actualización y Formación Permanente.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Cuadro 1. Fases del Diseño Instruccional	69
Cuadro 2. Sesiones del Manual de Inducción	73
Cuadro 3. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	81
Cuadro 4. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)	82
Cuadro 5. Ley Orgánica de Educación	83
Cuadro 6. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)	84
Cuadro 7. Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional	85
Cuadro 8. Ley de Instituciones del Sector Bancario	86
Cuadro N° 9. Balance de Observaciones de Expertos a los Instrumentos	97
Cuadro N° 10. Operacionalización de las variables	100
Cuadro N° 11. Conocimientos Normas de Personal Nuevo Ingreso	102
Cuadro N° 12. Actividades Formativas Personal Nuevo Ingreso	103
Cuadro N° 13. Motivación del Personal Nuevo Ingreso.....	104
Cuadro N° 14. Información de la Org. al Personal del Nuevo Ingreso.....	105
Cuadro N° 15. Adaptación Personal Nuevo Ingreso	106
Cuadro N° 16. Taller de Normas y Cultura Corporativa.....	107
Cuadro N° 17. Filosofía Organizacional	108
Cuadro N° 18. Información Salarios, Prestaciones Sociales y Otros Beneficios	109
Cuadro N° 19. Interacción e Inducción del Nuevo Personal	111
Cuadro N° 20. Qué es el Manual de Inducción	112
Cuadro N° 21. Actualización y Formación Permanente.....	113
Cuadro N° 22. Los Principales Puntos de un Programa de Inducción.	115

INTRODUCCIÓN

El presente documento investigativo se plantea como objetivo proponer un Manual de Inducción en el Mercantil, C. A., Banco Universal para la Gerencia de Recursos Humanos, en la Gerencia de Adiestramiento y Desarrollo, para la Coordinación Cartas de Crédito, desde la perspectiva de los enfoques modernos, los cuales han propiciado que el siglo XXI sea calificado en este sentido, con tendencia humanista; destacándose el manejo inteligente del talento humano como fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones. De allí La importancia de la gestión del talento humano, desde el inicio del trabajador en la organización.

En este sentido, la inducción es una fase del proceso administrativo a través del cual se ofrece al personal de nuevo ingreso la información necesaria para que sin demoras, con confianza y seguridad pueda incorporarse a su puesto de trabajo y contribuir eficazmente en el logro de los objetivos y metas institucionales.

A pesar de ello, es muy común encontrar que el personal que ha ingresado a la organización, por diversas causas, no ha recibido una adecuada inducción que favorezca la integración rápida y efectiva en la organización; lo que les dificulta obtener buenos resultados a corto plazo e identificarse con la empresa a la cual pertenecen. Por lo tanto, el proceso de inducción es una herramienta o evento de especial trascendencia para las empresas, teniendo en cuenta que desde allí se pueden socializar los objetivos que se ha propuesto.

Los Manuales de Inducción, en general, buscan brindar los aspectos básicos que debe conocer todo empleado acerca de la organización, además de acoplarlo de la mejor manera al puesto, al grupo, y al ambiente de la organización en el menor tiempo posible a efecto de

minimizar los sentimientos de inquietud y ansiedad que interfieren en el proceso normal de adaptación del empleado de nuevo ingreso.

En tal sentido, lo anterior, conlleva a un buen desempeño, el cual a su vez influirá positivamente en el logro de los objetivos de la institución.

La presente investigación se realizó en el Banco Mercantil, C. A., Banco Universal, Gerencia de Recursos Humanos, en la Gerencia Adiestramiento y Desarrollo para la Coordinación Cartas de Crédito, en virtud de que la institución, no cuenta con un Manual de Inducción en la Coordinación señalada, por lo cual, al implementar dicho Manual se espera canalizar la energía y potencial de sus trabajadores en el logro de los objetivos de la institución, desde su incorporación a la misma, además de un desempeño eficiente desde el inicio de su trabajo.

En concordancia con ello, en el presente trabajo de grado, se presenta una propuesta con el objetivo de diseñar un Manual de Inducción para la Gerencia de Adiestramiento y Desarrollo del Mercantil, C. A., Banco Universal, para que sea aplicado a los nuevos trabajadores de la Coordinación Cartas de Crédito, que permita la socialización y la adaptación de las personas a la organización y a los puestos de trabajo en el menor tiempo posible, propiciando con ello la integración del personal, dirigiéndolo hacia la consecución de los objetivos establecidos.

Establecida la problemática en cuestión, es necesario dar a conocer la estructuración de los capítulos del presente trabajo:

Se despliega en el primer capítulo, la problemática que presenta en el Mercantil, C. A., Banco Universal como objeto central de estudio; así como los argumentos que justifican la investigación e igualmente se expresa cuál es el objetivo general de la presente investigación y los objetivos específicos que orientan el proceso investigativo.

En el capítulo II, se encuentran los antecedentes del presente estudio así como, un arqueo referencial que sirve de base para la

comprensión del tema, dándole sustentación teórica, conceptual y legal.

En el capítulo III, referido al marco metodológico se describe cómo se hizo la investigación, aparecen los procedimientos generales que guiaron el estudio. Así mismo se hace referencia al sujeto de la investigación, la unidad de análisis, la población y la muestra del estudio, las técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de los datos que permitieron determinar la situación actual del proceso de inducción en la empresa objeto de estudio.

Una vez establecida la ruta metodológica, en el capítulo IV se encuentra contenida la presentación y análisis de resultados de la investigación de campo, donde se muestra la información obtenida en relación al Manual de Inducción de Mercantil, C. A., Banco Universal, información que sirvió de base para la elaboración del Manual de Inducción propuesto.

Finalmente en el capítulo V, se incluye la propuesta dirigida a la Gerencia de Recursos Humanos del Mercantil, C. A., Banco Universal, para la Coordinación Cartas de Crédito, el cual contiene: un manual de inducción para el participante, y el Diseño Instruccional para el facilitador., así como un cuestionario de evaluación el cual debe ser respondido por el nuevo colaborador al finalizar la inducción con el propósito de obtener información acerca del proceso, el cual permitirá realizar mejoras o cambios al mismo en el contexto corporativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones modernas en un esfuerzo sostenido por procurar tener al personal idóneo, han dedicado tiempo y energía en reclutar, seleccionar y contratar al personal. Sin embargo, estas tres etapas son solo el comienzo que permitirá a las organizaciones contar con nuevos talentos humanos para que cumplan de una manera eficiente y eficaz las funciones para la cual han sido designados.

En este sentido, cabe destacar el papel y la importancia que tiene la Gerencia Recursos Humanos de Mercantil, C.A. Banco Universal, objeto de estudio del presente proyecto de investigación, en darle el apoyo requerido al personal de nuevo ingreso con el fin de facilitarle la incorporación y adaptación, tanto en la organización como a su grupo de trabajo, logrando con esto una mayor motivación, satisfacción y productividad como fuerza laboral, efectiva y participativa de las actividades que se lleven a cabo. Así lo señala Van Den Berghe (2005) cuando expresa que “no se puede contar con el talento humano si no se le motiva, se le hace partícipe de la empresa en sus operaciones cotidianas” (p. 102).

Por consiguiente, para que el personal de nuevo ingreso contribuya de una manera efectiva a los objetivos que la organización desea alcanzar y para que dé lo mejor de su potencial desde el mismo momento que inicie sus labores, requiere que se le oriente de manera precisa sobre cuáles serán los detalles particulares de la empresa indispensables para que éste se desempeñe de la mejor manera.

Se deberá redefinir sobre la base del desarrollo de la entidad financiera en el último lustro, así como además la inducción a la nueva Convención Colectiva de los trabajadores del precitado Mercantil, C.A. Banco Universal, pareciera que existe según información dada por los empleados, una inducción general con relación a la filosofía de gestión corporativa, pero no un específico para la Coordinación Cartas de Crédito, la cual ha podido incidir negativamente en el desempeño de las actividades de los funcionarios adscritos o relacionados al departamento mencionado.

Para los futuros empleados de la organización, cabe destacar que también implica promover el aspecto de socialización.

Según Chiavenato (2004) “en las empresas, la socialización organizacional es un proceso de aplicación que trata de crear en un ambiente de trabajo receptivo y agradable durante el período inicial del empleado”. En la inducción se le debe transmitir al nuevo personal las costumbres y relaciones interpersonales que se practican en la empresa para un entendimiento colectivo permanente.

La orientación es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos.

De acuerdo a Dessler (1994):

La orientación inicial del empleado, si se maneja correctamente, puede ayudar a reducir el nerviosismo del primer día de los nuevos empleados así como el choque con la realidad que podría experimentar. El choque con realidad se refiere la discrepancia entre lo que el nuevo empleado espera de su nuevo empleo y la realidad.

En este sentido, hay que tomar en cuenta que la orientación proporciona al individuo una mayor seguridad de sí mismo, lo que influye poderosamente en aspectos como: su capacidad de iniciativa, su capacidad

de trato con los demás de forma positiva, lo que reduce la presencia de situaciones desfavorables comunes en gran número de empresas, tales como elevado índice de retardo y ausentismo laboral, accidentes laborales, actitudes negativas hacia la empresa, y bajo rendimiento. Es por ello que en la Gerencia Recursos Humanos de Mercantil, C.A., Banco Universal se debe diseñar y aplicar un Manual de Inducción que permita orientar e instruir al personal hacia los fines de la empresa y además le brinde de manera rápida y precisa la información acerca de los beneficios y servicios que la organización ofrece, con el objetivo de evitar conseguir posibles fallas por parte de los empleados de nuevo ingreso, debido a que en la Coordinación Cartas de Crédito, no existe ese instrumento informativo que promueva una efectiva adaptación e integración con el ambiente organizacional.

La inducción, de acuerdo a Martínez y Bello (1996):

Proporciona una integración rápida y efectiva de los trabajadores de nuevo ingreso. Además, minimizaría el grado de ansiedad del nuevo trabajador, facilitando esa integración con sus compañeros de trabajo, y la identificación con su puesto de trabajo de acuerdo a las necesidades existentes en la empresa. (p. 16)

A través del manual de Inducción se garantiza un conocimiento amplio de la organización y sus funciones, así mismo de los derechos contractuales, e igualmente prepara al personal de nuevo ingreso para el mejor desempeño de su trabajo, lo cual dependerá en gran medida de las informaciones que se le suministre y así contribuir con el mejoramiento de los servicios de la Coordinación Cartas de Crédito le brinda tanto a sus clientes internos y externos.

En la banca nacional el servicio bancario relacionado con las operaciones internacionales es una especialización que requiere de conocimientos específicos sobre las operaciones con el exterior; y uno de

estos conocimientos es el relacionado con las operaciones de pagos que solicitan los clientes locales a los bancos nacionales, para pagar a sus proveedores del exterior sus compras de mercancías a través de Cartas de Crédito. (Créditos Documentarios).

La Gerencia Adiestramiento y Desarrollo de Mercantil, C. A., Banco Universal pareciera que no cuenta con la Inducción para un curso de Cartas de Crédito necesario para el personal que atiende los procedimientos de este servicio bancario.

Por otra parte, los gerentes de las agencias y oficinas de Mercantil, C.A., Banco Universal atienden una clientela de operaciones bancarias nacionales y algunos de esos funcionarios de la banca no tienen un conocimiento muy amplio del negocio bancario internacional, así como también funcionarios de crédito que necesitan estar informados del crédito bancario internacional en todos sus aspectos, específicamente en los Créditos Documentarios (Cartas de Crédito).

Esta situación coloca en desventaja al Banco que compite para realizar bien sus actividades en el negocio financiero.

Dadas las consideraciones anteriores, en la Coordinación Cartas de Crédito de la entidad bancaria objeto del presente estudio, se ha podido evidenciar la inexistencia de un Manual de Inducción sistematizado que contemple la historia de la organización, así como su filosofía de gestión, de tal forma que el personal de nuevo ingreso pueda conocer el marco institucional corporativo, al igual que el paquete socioeconómico como consecuencia de su contratación. Esto último pudo haber traído inconvenientes de comunicación entre los diferentes actores que conforman el departamento en referencia, repercutiendo de manera inequívoca en el cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo cual se hace necesario formular con la anuencia de los directivos que conocen de la debilidad, un programa de inducción sistematizado.

Esto, lleva a la reflexión planteándose por parte del autor las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la Filosofía de Gestión de Mercantil, C. A., Banco Universal?
- ¿Cuáles son los procesos de la Coordinación Cartas de Crédito, (Créditos Documentarios) en el Mercantil, C. A., Banco Universal?
- ¿Qué tipo de Inducción están recibiendo estos trabajadores?
- ¿Cuáles serían los beneficios que genera un Manual de Inducción dentro la Coordinación Cartas de Crédito de Mercantil, C.A., Banco Universal?
- Se pretende responder estas inquietudes en el desarrollo de la investigación y obtener resultados que permitan la reorientación de la inducción en el área de Créditos Documentarios.

Justificación de la investigación.

El Manual de Inducción establece el comportamiento que pueda tener el personal de nuevo ingreso una vez orientados en los aspectos fundamentales que deben conocer sobre la institución donde vayan a prestar sus servicios. La inducción de personal, como uno de los procesos a ser desarrollado por la Gerencia Recursos Humanos, Gerencia de Adiestramiento y Desarrollo de Mercantil, C.A., Banco Universal, cumple con una función muy significativa en la integración del nuevo empleado, así como en el éxito de su adaptación y permanencia en la organización.

Al respecto Grados (2003), plantea que:

La inducción al personal representa una de las principales etapas en el fortalecimiento y crecimiento del nuevo personal y a su vez constituye una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño del nuevo trabajador que ingresa a la organización. “La inducción inicia desde que la persona tiene su primer contacto con la empresa”. (p. 327).

Es decir, que la inducción es el proceso mediante el cual, el nuevo trabajador adquiere conocimientos sobre la filosofía de gestión de la organización, su estructura corporativa, beneficios contractuales, actividades a desarrollar, etc. se integra a su puesto de trabajo y se familiariza con el resto de los compañeros de trabajo donde transcurrirá su vida laboral, es así como la inducción, se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar.

En este sentido, Guth (2007), afirma:

Un programa de inducción logra la adaptación del trabajador más efectiva y una reducción de su nivel de ansiedad frente al nuevo puesto de trabajo, además de fomentar las buenas relaciones públicas de la organización con su nueva fuerza de trabajo. (p. 110).

De acuerdo a los autores precitados, La inducción se convierte en un paso imprescindible dentro de una organización como el Mercantil, C. A., Banco Universal, ya que, constituye un proceso de transferencia de información para influir de manera constructiva, tanto con el conocimiento de la organización por parte del trabajador, como en el desarrollo de sus capacidades personales a fin de obtener una adecuada postura ante el entorno laboral.

En este entendido, el proceso de inducción es importante considerarlo, debido a que cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro del Mercantil, C. A., Banco Universal, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a integrarse a la organización. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio desconocido, con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, he aquí donde las organizaciones deben preocuparse por notificar

al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto principal no es más que apresurar la integración del nuevo trabajador, en el menor tiempo posible, a la organización, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y en general.

Al respecto Guth (ob cit), expresa:

El éxito de una organización u empresa va a depender el proceso de integración adecuadamente a su personal, este será un factor determinante para lograr los niveles óptimos de eficiencia en todas sus funciones [...] Por otra parte, se incrementan los niveles de satisfacción laboral, dado que las personas bien elegidas e integradas cuentan con intereses similares a los de la organización. También se incrementa la productividad y la calidad. (p.9).

De ahí, que la presente investigación tiene como objetivo el diseño de un Manual de Inducción para los nuevos trabajadores del Mercantil, C.A., Banco Universal, debido a que la organización no cuenta con un programa formal de inducción siendo este, un instrumento vital para orientar al nuevo empleado hacia los fines de la empresa, garantizándole una visión general acerca de la estructura organizacional como de sus políticas, normas, procedimientos y hasta los patrones de comportamiento que han de guiar su conducta en dicha organización, esto incluye horario de la jornada laboral, horario de descanso, beneficios contractuales, entre otras.

De acuerdo con la concepción de los autores consultados, se aprecian las múltiples ventajas que se podría obtener con la aplicación de un Manual de Inducción, entre ellas se encuentran: despejar las dudas que se tienen en relación con la organización, liberar las ansiedades del primer día de trabajo, entre otros. Asimismo, el programa de inducción ofrece información sobre la estructura organizativa de la institución, da la primera impresión de la organización, identifica al empleado con la misión, visión, políticas, normas, beneficios, servicios y objetivos de la institución, haciéndole sentir el valor que para la institución representa tener un nuevo trabajador. Seguidamente,

permite la integración de los nuevos empleados, conocer las funciones de su puesto de trabajo, adaptarse a su entorno laboral y saber exactamente lo que la organización desea de él aumentando con ello las posibilidades de permanencia y progreso en la misma.

Reiterando que la inducción de personal, es un instrumento imprescindible en la organización para lograr los objetivos y el desempeño exitoso del nuevo empleado además, de poseer un instrumento que le proporcione ventajas ante un encuentro entre personal-puesto desde el momento de bienvenida; y así conocer en sentido amplio las necesidades y características de la organización, proporcionando a su vez un contacto directo con las personas que mantendrán desde su comienzo relaciones profesionales de trabajos, además de todas las ventajas que podría ofrecer el programa de inducción.

De allí la importancia de diseñar un Manual de inducción para Gerencia Recursos Humanos de Mercantil, C.A. Banco Universal, Coordinación de Créditos Documentarios, con una adecuada planificación, determinando las necesidades de los empleados y las característica de la organización incluyendo en ello su filosofía de gestión, su estructura organizativa, las normas, las políticas internas, los beneficios que esta ofrece entre otros; a fin de suministrar la suficiente información al personal de nuevo ingreso, para aprovechar al máximo su disposición y hacer que su integración y socialización en el proceso, sean lo menos frustrante para ellos.

Vale la pena mencionar que el Manual de Inducción será de mucha utilidad para la Gerencia Recursos Humanos de Mercantil, C.A., Banco Universal, específicamente para la Coordinación citada, por cuanto, podrá ser aplicado a su nuevo personal y esto permitirá que los trabajadores se sientan identificados con la organización. Además de proporcionar una imagen clara y general de lo que es la organización donde ha ingresado, específicamente en la Coordinación de Cartas de Crédito, que comprenda la

función que cumple en dicha organización. Tomando en cuenta que todo nuevo personal, debe tener un periodo de adaptabilidad dentro de la organización el cual lo familiarizará más con su trabajo y con la institución donde desempeñará sus funciones.

A través del mismo, se introduce al trabajador a la empresa, a la unidad de trabajo y a su labor específica; por lo tanto resulta de importancia crítica, porque durante este período los empleados se forman sus impresiones iniciales sobre la institución, que en un futuro guiarán su conducta y comportamiento en la misma.

Un factor imprescindible es el diseño y aplicación de un Manual de Inducción en la Gerencia Recursos Humanos de la Coordinación Cartas de Crédito, ya que éste permitirá la facilitación de diversas informaciones inherentes tanto del espacio a ocupar como de todas las situaciones que se relacionen con el puesto al nuevo empleado, de manera que el Mercantil, C. A., Banco Universal posea ese instrumento que le proporcione ventajas ante un encuentro entre personal-puesto desde el momento de bienvenida; y así conocer en sentido amplio las necesidades y características de la organización, proporcionando a su vez un contacto directo con las personas que mantendrán desde su comienzo relaciones profesionales de trabajo.

De allí la importancia de establecer en la Coordinación Cartas de Crédito un proceso de inducción del personal, con una planificación y coordinación basadas en las necesidades y características del Mercantil, C. A., Banco Universal y de los que laboran en él, a fin de suministrar la suficiente información al trabajador, para aprovechar al máximo su disposición y hacer que su integración y socialización en el proceso, sean lo menos traumático posible.

Para que este proceso se dé de manera satisfactoria, es importante la creación de un Manual de Inducción para que la Gerencia Recursos Humanos lo aplique al personal, y estos puedan identificarse con la empresa

y todo lo que implique su desempeño, su funcionamiento y su deber, así como de sus beneficios contractuales.

La justificación de esta investigación se fundamenta por cuanto al Mercantil, C. A., Banco Universal, específicamente en la Gerencia Recursos Humanos no cuenta con un Manual de Inducción para la Coordinación Cartas de Crédito que permita dar una orientación formal que contribuya con la pronta integración y adaptación del nuevo trabajador. Un Manual de Inducción proporcionaría al nuevo empleado aspectos fundamentales como: Dar la primera impresión de la organización, conocimiento sobre la estructura organizativa de la institución, identificar al empleado con la misión, visión, políticas, normas, beneficios, servicios y objetivos de la institución, haciéndole sentir el valor que para la institución representa tener un nuevo trabajador, así como lo concerniente a Cartas de Créditos. (Créditos Documentarios). La investigación tiene factibilidad económica y técnica por cuanto el investigador cuenta con los recursos económicos para llevar adelante el proceso investigativo, por otra parte, existe viabilidad política por contar el investigador con el apoyo corporativo para facilitar el diseño, e igualmente aportará una pequeña ayuda económica con el objeto de finalizar con éxito el presente estudio.

En cuanto a la motivación a realizar este trabajo se deriva de que el investigador fue, empleado por más de 40 años, en la banca nacional incluyendo 25 años en el Mercantil, C.A., Banco Universal considerando conveniente, luego de la jubilación, realizar un pequeño aporte para mejorar los procesos organizacionales en la entidad bancaria, e igualmente poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria y cumplir con un requisito fundamental para poder obtener el título de Licenciado en Educación, Mención Desarrollo de los Recursos Humanos.

Para un instituto bancario de importancia nacional como lo es el Mercantil, C.A., Banco Universal, es necesario dotar al personal que va a

tratar negocios internacionales, de una educación que le permita realizar bien las operaciones con los clientes que manejan ese tipo de transacciones, conocer el riesgo operacional derivado del crédito bancario internacional, los beneficios que se originan de las comisiones y ganancias en el cambio de divisas más los intereses correspondientes del financiamiento y también los cargos, por sus comisiones, que realizan los corresponsales del exterior en las cuentas en moneda extranjera que poseen los bancos nacionales.

El Manual de Inducción tendrá por finalidad mejorar los procesos de gestión corporativa de la entidad bancaria, al poder conocer los actores la filosofía de gestión, misión y objetivos, así como las funciones, actividades y tareas de los integrantes del proceso e igualmente les permitirá conocer los aspectos contractuales que los beneficia, desde el punto de vista económico, social legal y convencional de los trabajadores lo cual redundará en una mejor atención a la clientela.

Por estas razones, es recomendable que el banco establezca una inducción especial para el personal que va a laborar en la Coordinación Cartas de Crédito.

Objetivo General

Diseñar un Manual para mejorar los procesos de inducción, en la Coordinación de Cartas de Crédito del Mercantil, C. A., Banco Universal.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el proceso de Inducción en la Coordinación de Cartas de Crédito del Mercantil, C. A., Banco Universal.
2. Describir la filosofía de gestión corporativa del Mercantil, C.A., Banco Universal.

3. Formular un manual de inducción para la Coordinación Cartas de Crédito del Mercantil, C. A., Banco Universal.
4. Proponer un manual de inducción para el personal de Mercantil, C.A., Banco Universal en la Coordinación Cartas de Crédito.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

En la presente sección se hace una descripción de artículos, libros e investigaciones que se realizaron anteriormente relacionados con la Inducción. También se resaltarán algunas características principales de cada investigación: objetivo, metodología, conclusiones, entre otras. Dicho registro teórico permitió la producción del conocimiento para el desarrollo y comprensión del tema presentando una gama de bases teóricas, legales e investigaciones previas que guardan relación con el presente y sustenta la pertinencia del fenómeno a estudiar.

Antes de abordar los antecedentes de la investigación y para una mejor comprensión contextual de los créditos documentarios es importante mencionar que en el pasado, para la capacitación a los empleados de los bancos, en Venezuela, se dictaban cursos en el Instituto de Capacitación Bancaria (INSBANCA) y dentro de sus programas de aprendizaje se incluía la enseñanza de Banca Internacional, dentro de esa área estaban los cursos: Banca Exterior, Operaciones de Cambio, Cartas de Crédito Viajero (Travellers Letter of Credit), Cobranzas Documentarias, El Departamento Internacional y Créditos Documentarios (Cartas de Crédito)..

En aquella época varios de los instructores en INSBANCA eran los gerentes del área internacional de la banca local quienes transmitieron su experiencia de la práctica en el trabajo y en varios casos la aplicación de su nivel académico: derecho, economía, administración, contaduría. De esa forma, los oficinistas bancarios se instruían con la teoría recibida de los

referidos instructores y luego la aplicaban en su trabajo.

Anteriormente a las restricciones para la adquisición de las divisas que actualmente se necesitan para pagar las importaciones de mercancías, los clientes acudían a los bancos a fin de solicitar aperturas de cartas de crédito documentarias denominadas también créditos documentarios, una vez establecido su contrato de compra-venta con sus proveedores del exterior. Estas operaciones además de tratarse con la práctica correspondiente, se rigen atendiendo a la Ley de Instituciones del Sector Bancario (LIB) y al convenio internacional denominado Reglas y Usos Uniformes relativos a los Créditos Documentarios el cual se estableció en la Cámara de Comercio Internacional, La Haya Holanda.

Este Convenio Mundial se actualiza cada vez que sus miembros lo consideran necesario de acuerdo a los cambios y actualizaciones en los procedimientos de compra venta de mercaderías a nivel internacional, los cuales afectan la intervención de la banca en los créditos documentarios. Ahora bien, mediante el arqueo y revisión bibliográfica de una serie de estudios realizados respecto al fenómeno en estudio, se encontraron algunos que se relacionan con esta investigación.

Entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

El trabajo de investigación realizado por Calderón, González y Rodríguez, (1993), el cual se titula “Diseño del Programa y del Manual De Inducción para los Empleados a Ingresar al Banco de Venezuela, S.A.I.C.A.”, trabajo especial de grado para optar al título de Licenciado en Educación estaba dirigido a la elaboración de un Manual de Inducción para los nuevos empleados a ingresar en el Banco de Venezuela, S.A.I.C.A., tomando en cuenta los factores más importantes que se debían incluir en el desarrollo de un Programa de Inducción.

El mencionado trabajo de investigación se desarrolló a través de

entrevistas y encuestas al personal operativo, con la colaboración, además, de expertos en recursos humanos de la institución objeto de estudio. Población: “la población está conformada por todos los empleados a ingresar al banco y que recibirán el Programa de Inducción”. En vista al número tan grande de la población se decidió escoger una muestra en esta investigación, la muestra utilizada es de tipo probabilístico simple, porque consiste en escoger, “bajo un procedimiento simple las unidades que conformarán la muestra, es decir, por medio de un procedimiento al azar”, (Ramírez. 1992, pag.69). La muestra está conformada por 30 empleados de la institución, discriminados de la siguiente forma: veinte (20) son empleados con menos de dos años de en la institución y los diez (10) restantes son empleados expertos que tienen relación con las áreas a desarrollar en el Programa de inducción. “De esta forma nos el estudio permitió detectar la necesidad existente entre los empleados nuevos y el personal experto con más años en la institución de contar con un Programa y Manual de Inducción”.

El contenido de su tesis aplicado al Banco de Venezuela, indicó el desarrollo del Programa de Inducción al Personal para así lograr mejoras en la institución, referente a contribuir a la permanencia y estabilidad del Personal en la empresa. Llegar a tener óptima calidad de trabajo para satisfacer a los clientes.

Acotan también que el proceso de inducción se convierte en un guía de orientación para facilitar la incorporación del trabajador en la empresa, con beneficios mutuos y provechosos.

Esta tesis referente a inducción del personal en el Banco de Venezuela, sirve de ayuda y sirve de estímulo para la realización de la presente investigación, puesto que se refiere al conocimiento de esa modalidad administrativa y su aplicación en una entidad bancaria objeto de nuestro estudio.

Este trabajo contiene una estrecha relación con la presente investigación motivado a que el Manual de Inducción propuesto está dirigido a una institución bancaria, lo cual permitió enfocar la estructura del Manual de Inducción de un área tan específica como lo es el sector financiero- bancario y en el enfoque para desarrollarlo como una inversión en la Gestión del Talento Humano y no como un gasto operativo.

De igual manera, un estudio relevante para la presente investigación es el de Mogollón y Masi (2004), el cual se titula “Diseño de un Programa de Inducción dirigido al personal a ingresar al Banco Industrial de Venezuela, específicamente para la Vicepresidencia de Recursos Humanos”, trabajo especial de grado para optar al título de Licenciado en Educación, menciones Adiestramiento Escolar y Tecnología Educativa, orientado a la importancia que tiene dentro de la organización el proceso de Inducción para los empleados, donde se plantea que no basta contar con un recurso humano para llevar a cabo el éxito de la misma si no se cuenta con el desarrollo necesario para cumplir de manera eficiente con las funciones establecidas.

El mencionado trabajo de investigación manejó una población de 232 empleados que laboran en la oficina principal del Banco Industrial de Venezuela que ocupan diversos cargos y funciones.

La investigación fue tipo campo, nivel descriptivo, quedando constituida la muestra por 69 personas, de las cuales se extrajeron proporcionalmente de cada estrato, según su representatividad en la población.

Esta investigación realiza importantes aportes respecto al tema en discusión ya que muestra la necesidad de contar con información acerca de la estructura organizativa, cultura y conocimiento organizacional, así como todos los aspectos que contempla la organización Banco Industrial de Venezuela, lo cual certifica la importancia de poseer un personal capacitado para llevar a cabo las funciones dentro de la organización, planteando que

las empresas deberán implementar un plan de inducción efectivo que permita general los cambios requeridos en el contexto de la institución como un sistema abierto.

Resulta pertinente el antecedente mencionado respecto a la presente investigación dado que ilustra sobre los elementos e instrumentos teórico-prácticos más adecuados para las instituciones bancarias, lo cual coincide con el interés del investigador pues el desarrollo se da en el sector bancario. Ambos trabajos están enfocados en el desempeño eficiente del personal que labora en las empresas bancarias para la ejecución de las tareas para las cuales fueron contratados, logrando así el cumplimiento de las metas establecidas por la organización y el crecimiento profesional y personal de los trabajadores.

Por otra parte, fue pertinente la revisión de la investigación realizada por Dos Santos y Rodríguez (2013), el cual se titula "*Programa de Inducción y Reinducción para el personal del Instituto Aeropuerto internacional 'Simón Bolívar, de Maiquetía'*", trabajo especial de grado para optar al título de Licenciado en Educación, mención Desarrollo de Los recursos Humanos.

El objetivo de la presente investigación fue diseñar un programa de Inducción y Reinducción dada la necesidad conocer, por parte de los empleados, las Normas, políticas, procedimientos, valores y costumbres de su lugar de trabajo; dado que su desconocimiento repercutía de manera negativa en la eficiencia y calidad tanto del servicio como de la calidad de vida laboral.

El mencionado trabajo de investigación manejó una población y muestra de 136 empleados en condición de contratados y 165 empleados fijos.

Bases Teóricas

En esta sección se presentan aspectos principales, de carácter teórico que se relacionan tanto con la inducción propiamente dicha como de las particularidades de los créditos documentarios.

La Organización y el Proceso de Inducción

Las organizaciones son sistemas sociales abiertos que buscan responder a las necesidades que presente la sociedad y también satisfacer los objetivos tanto individuales como organizacionales.

Al respecto Grados (2011), señala “Una organización es un sistema de acción social que satisface necesidades sociales y está integrada por recursos tecnológicos, materiales, financieros y humanos, que interactúan para proporcionar bienes y servicio.” (p. 230).

Por su parte, Chiavenato (2011), señala que las organizaciones “son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos”. (p. 5).

Del mismo modo Llanos (2005), plantea “Una organización no es una unidad lista y acabada, sino por el contrario es un organismo interactivo, dinámico y cambiante.” (p. 17).

Es decir, toda organización es una entidad social, que se desarrolla en base a la construcción de unas metas y objetivos trazados, que surgen con una intención ya definida. Además, se rehacen (se reestructuran y se redefinen) en el orden que los objetivos trazados se logran, o se descubren mejores medios para obtenerlos a un menor costo y esfuerzo.

Como puede evidenciarse, en las organizaciones el talento humano es lo más importante, sin él no existe la organización. Puesto que, no habría a quien comunicar los objetivos organizacionales y quien los lleve a cabo a

través de la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas, con la ayuda de la tecnología disponible entre otros.

Es así como Chiavenato (2009), plantea que: “Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y le presten más atención”. (p.11).

En este entendido, el valor que tienen los conocimientos, las habilidades y las capacidades de cada uno de los trabajadores representa para la organización el capital humano. Por esa razón, una organización al contratar a una persona, tiene que tomar en cuenta que ella implica su motivación, su experiencia, sus aptitudes, sus intereses tanto profesionales como personales y otro que van unido al desempeño del mismo.

Cabe agregar, que el esfuerzo de ese trabajador dentro de la organización, dependerá en gran medida de dos aspectos. De acuerdo a Chiavenato (ob. cit), “el primero que es el contrato de trabajo, formalmente presentado y firmado, donde se señala su salario, prestaciones, beneficios, y otros y en segundo lugar el aspecto psicológico” (p.172), el cual es importante para la elaboración del presente trabajo de grado, que es el compromiso que establece el trabajador con la organización, sin ningún papel o firma existente, pero con el cual se estima que se garantiza el mejor y mayor esfuerzo del trabajador si percibe que sus actividades ayudan a conseguir las metas de la organización y que estos a su vez concuerden con sus propios objetivos personales. Si no existe esta concordancia entonces el trabajador solo cumplirá con sus actividades asignadas diariamente sin dar un esfuerzo más del necesario, para que el sujeto haga su trabajo, con la calidad que se requiere.

En este sentido, se puede señalar que son necesarias las técnicas para la motivación del trabajo, el cambio en la cultura corporativa y en la educación de los trabajadores, desde el inicio del trabajador a la organización

para lograr el éxito en la organización. Por ello, es de vital importancia el Manual de Inducción en la organización, en tanto que este va a adaptar al nuevo personal a su contexto de trabajo, disminuyendo así las ansiedades del nuevo trabajador en su primer día de trabajo y motivándolo a realizar sus actividades en la jornada laboral y de esta manera se involucra para lograr el éxito de la organización.

De tal manera, y para efectos de la presente investigación, después de seleccionar y contratar a una persona, la Gerencia de Adiestramiento y Desarrollo del Mercantil, C.A., Banco Universal, debe considerar como herramienta eficaz la aplicación de un Manual de Inducción que permita desarrollar en el nuevo trabajador el sentido de pertenencia con la organización y el compromiso con la filosofía de gestión de la misma. Además de ello, esto permitiría aumentar la capacidad de responsabilidad y motivación de las personas que trabajan en la organización.

En este sentido Silíceo (2001), señala que es importante que la persona se sienta motivada con la organización y desarrolle desde el inicio la identidad por la organización, ya que con el hecho de desconocer o no sentir suyo los valores, misión y cultura organizacional y no estar al tanto de:

a.) ¿Qué es mi empresa?, b.) ¿A qué se dedica?, c.) ¿Cuáles son sus productos o servicios? d.) ¿Cuáles son sus principios de acción?, e.) ¿Cómo se produce los bienes y servicios que hace llegar al consumidor?, f.) ¿Cuáles son sus objetivos?, g.) ¿De qué manera puedo contribuir con ellos?, h.) ¿Qué problema enfrenta la empresa para el logro de sus metas?, i.) ¿Cuál es su estructura organizacional?, j.) ¿Qué puedo esperar de la empresa que espera de mí la organización? (p. 75)

En otras palabras, se tiene que vincular al nuevo trabajador con los elementos propios de la organización, debido a que el desconocimiento de estos, generan serios problemas de improductividad y desmotivación en los empleados. Por lo que, según con el precitado autor, estos cuestionamientos

son elementos olvidados, abandonados por las organizaciones, sin darse cuenta de que esta indiferencia afecta al cumplimiento de los objetivos de la organización. No obstante, antes que el trabajador inicie la organización debe procurar integrarlos a su contexto, condicionarlos a sus prácticas y filosofía predominante por medio de un proceso de inducción.

Filosofía de Gestión e Inducción

Las organizaciones no funciona al azar sino a través de objetivos globales que busca alcanzar la alta dirección y constituye el insumo principal para concebir la filosofía sobre el cual basará el marco de actuación de la misma, la cual es llamada filosofía de gestión y hace referencia, al establecimiento de una serie de lineamientos orientados a conseguir objetivos específicos conforme a un plan determinado.

En este sentido Etkin (2007), manifiesta que la filosofía de gestión es:

Un sistema de ideas que explica la razón de ser y el sentido de la organización, sistema del cual se derivan principios y propuestas para las decisiones y comportamiento de sus integrantes [...] Es un cuerpo coherente de conceptos para la gestión relacionado con: la misión y propósitos de la organización en su contexto (responsabilidad social), los principios creencias y valores, las políticas y los lineamientos. (p.20).

Por consiguiente, se infiere que la filosofía de gestión representa el norte de una organización y se basa en la declaración que orienta los procesos, proyectos y actividades que deberán realizar todos los miembros de la organización hacia la consecución de los fines de establecidos en la institución.

Por otra parte, Chiavenato (2009), plantea:

La misión, la visión, los objetivos organizacionales, los valores y la cultura constituyen un complicado contexto dentro del cual

las personas trabajan y se relacionan dentro de las organizaciones...la empresa tratará de envolver a las personas con sus políticas, para adaptarlas a ese contexto, sobre todo a las personas que acaban de ingresar a la organización, es decir a los nuevos trabajadores para que ellos se sientan identificados y comprometidos desde que ingresan a la organización. (p. 184).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se puede decir, que un Manual de Inducción tiene como principal objetivo concientizar al nuevo trabajador a los elementos propios de la organización de manera que este se sienta identificado con la misma. Aunado a esto, se hace necesario mencionar que en el presente trabajo de investigación se analizará los elementos que deben contener la filosofía de gestión de una organización tal como lo son: la visión, misión, objetivos, valores, políticas, normas los cuales se detallan a continuación:

Misión:

La misión es la razón de ser de una organización, es la que la distingue de los demás competidores; dicho en otras palabras, es lo que se ejecuta diariamente con la finalidad de cumplir con los objetivos previamente establecidos.

Al respecto, Paredes (2006), manifiesta:

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la organización, reflejando las expectativas de los clientes, y permite la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad. (p.37).

En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2009), señala:

Misión significa un encargo que se recibe; es el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuestas a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos? incluye los

objetivos esenciales del negocio y por lo general tiende al exterior de la empresa, a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente. (p.64).

De este mismo modo, Llanos (2005), expresa que:

La misión es la razón de ser de la organización, es un propósito a largo plazo y delimita el ámbito de acción y marco dentro del cual operará. Y responde a la preguntas de ¿Quiénes somos?: establece la identidad de la empresa. ¿Qué hacemos?: responde al quehacer sustantivo estratégico. ¿Para qué lo hacemos?: identifica la utilidad del que hacer. ¿Para quién lo hacemos?: delimita el mercado al cual se dirige su producto o servicio. ¿A través de qué lo hacemos?: establece el cómo hará la empresa. (p.18).

Al analizar lo expuesto, se puede afirmar que la misión de la organización debe responder a la descripción fundamental de la organización incluyendo en ello la identidad corporativa, los servicios que ofrece, la segmentación del mercado a cual va dirigido entre otros. De esta manera, la misión es la que marca la diferencia de las demás organizaciones.

Es por ello, que en todo proceso de inducción se le debe dejar claro al nuevo personal la misión de la organización a la cual va a pertenecer, pues se describe su razón principal, por lo que estos deben estar claros para la ejecución de sus tareas y así alcanzar los objetivos de la organización. Debido a que el desconocimiento de la misión puede incurrir en la toma de decisiones de manera negativa. Se hace necesario señalar que toda organización debe mantener un equilibrio entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales.

Visión:

La visión es la declaración (en tiempo presente) de dónde quiere estar y qué quiere ser la organización en el futuro proyectándose a 5 ó 10 años

aproximadamente. Une, en la organización, el presente y el futuro.

De acuerdo con Chiavenato (2009):

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Por lo general, está más bien dirigida hacia aquello que se pretende ser que hacia lo que es hoy. (p. 67).

Asimismo, Llanos (2005), define la visión como:

El escenario futuro que desea alcanzar la empresa representada por la alta dirección. Hacia dichos objetivos de dirigen todos los esfuerzos de las diferentes áreas de la organización. Representa un reto y desafío. Se puede formular respondiendo las siguientes preguntas: a) ¿Qué y cómo queremos ser?; b) ¿Qué deseamos lograr?; c). ¿Cómo

queremos que nos describan?; d) ¿Cuáles son nuestros principales valores?; e) ¿Hacia dónde deseamos dirigir nuestro cambio? (p.18).

En este sentido, la visión solo podrá darse mientras se tenga una comprensión clara del lugar que ocupa hoy la organización y de ahí poder proyectarse hacia las metas futuras que desea alcanzar la organización. Además, la visión es el punto clave a desarrollar en todo programa de inducción puesto que es la que marca la diferencia entre lo que es la organización en el presente y lo que quiere llegar hacer en el futuro. De tal manera, se hace necesario que el nuevo personal se sienta identificado con la organización, en tanto que el desconocimiento de la información puede desorientar al personal que allí labora generando errores al momento de realizar su trabajo lo que producirá pérdida de tiempo para alcanzar la visión que se desea alcanzar.

Objetivos:

Las organizaciones no existen por inercia, sino por el contrario estas tienen metas trazadas por cumplir y responden a una necesidad real en la

sociedad.

Al respecto Llanos (2005), señala que los objetivos “son aquella aspiraciones a corto y largo plazo; debe poseer medido e intención”. (p.23); se infiere entonces, que los objetivos hacen referencia a la meta establecida que tiene cada organización por la que trabaja diariamente para cumplirlo, es decir, se convierten en el motivo por el cual fue creada la organización.

En este orden de ideas Chiavenato (2009), manifiesta

La misión y la visión proporcionan los elementos básicos para la definición de los objetivos globales y la formulación de la estrategia organizacional, la cual funciona como medio para realizar la misión y para alcanzar los objetivos de la organización que se derivan de la misión. (p.72).

Por otra parte, (Stephen & Coulter, 2010) plantea que: “los objetivos son los resultados o propósitos deseados. Estos guiarán las decisiones y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados”. (p.146). Por consiguiente, éstos, deben reflejar la misión de la organización. Por lo que, es importante comunicarlos a todos los que deban saberlos, ya que estos se convierten en el corazón que direcciona las actividades para lograr la visión que se pretende alcanzar, partiendo de la misión.

De ahí la importancia, de incluir los objetivos en el Manual de Inducción para dar a conocer a los trabajadores y trabajadoras los fines importantes de la organización, creando una buena imagen de la empresa, y que el empleado de nuevo ingreso tenga una buena percepción de la organización donde empieza a trabajar, formando desde ya su satisfacción laboral, la cual tendrá consecuencias positivas en la ejecución de su trabajo.

Valores:

Así como la vida social se enmarca en patrones culturales que permiten el desarrollo de las personas, las organizaciones cuentan con sus

valores organizacionales los cuales refleja la filosofía, creencias y principios por los que debe guiarse a los participantes de la organización en el desempeño de sus funciones cotidianas por cuanto estas acciones constituyen la raíz de la organización y generan beneficios para las personas y organizaciones que los aplican.

Según Chiavenato (2009), señala que los valores “constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual... funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas”. (p.66).

Al respecto, Llanos, (2005) menciona que:

Los valores son un aspecto relevante de la organización porque constituyen la base de su comportamiento. Sobre los valores organizacionales se justifica la inducción del personal así como las acciones de capacitación. Están estrechamente relacionados con la misión y la visión empresarial; son el corazón mismo de la cultura y deben estar bien cimentados, es decir, ser sólidos y posibilitar la dirección de sus actuaciones y planteamientos. (p.21).

Dentro de este orden de ideas, el autor de la presente investigación y argumentándose en los precitados autores, afirma que, los valores organizacionales por su parte, condicionan el comportamiento de la organización, en tanto que estos determinan modos de pensar y actuar, además de enfocar decisiones de acuerdo a lo que se considera importante dentro de ella. Es por ello, que el proceso de inducción a ejecutar debe ser programado no dejando de un lado los valores que representan a la organización basándose en el comportamiento y actitud que desea ver reflejada en los trabajadores mediante sus labores por cuántos estos deben estar presentes en toda la organización y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del nuevo personal.

Organigrama:

Es muy importante que toda organización al momento de su creación diseñe un organigrama donde establezca las diversas jerarquías, funciones y actividades a desarrollar dentro de la misma; lo que indica el grado de responsabilidad que tendrá cada trabajador en la organización. Según Reyes (2005), manifiesta que un organigrama:

Consiste hojas o cartulinas en las que cada jefe de un puesto se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quien lo ocupa), representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. (p.226).

Asimismo, Fernández Verde y Fernández Rico , (2010) plantea lo siguiente con respecto a los organigramas:

Son representaciones gráficas de una organización. También se llaman cartas o gráficas de organización. Se utiliza para presentar líneas jerárquicas las direcciones de autoridad y responsabilidad, la división de funciones, los canales de autoridad y de comunicación y las relaciones existente entre los diferentes departamentos o sesiones de la empresa. (p.13).

De esta manera se concluye, que los organigramas hacen referencia a la representación gráfica de todos los cargos, departamentos y/o direcciones que gestionan dentro de una determinada organización, lo que permite al nuevo integrante visualizarse dentro de un nivel jerárquico y además conocer el nombre de sus jefes inmediatos según sea el caso.

Los primeros días en la organización representan un proceso de identificación con la nueva cultura a la cual se llega; es el inicio de una etapa que involucra conocer nuevas personas y un nuevo estilo de hacer las cosas. Es por esto, que elaborar un programa de inducción que vaya más allá de presentar la empresa y sus instalaciones implica comprender las funciones departamentales de la misma.

Para finalizar este punto, se puede concluir que, la formación debe estar siempre en relación con los planes de la organización, su visión, misión objetivos y valores, no puede estar disociada de las políticas generales de la empresa. De allí la importancia de formar en cuanto a la filosofía de gestión de la organización, ya que, los principales objetivos de la formación en la organización es cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación.

Visto de esta manera, la inducción se traduce entonces en una oportunidad de conocer e integrarse con quienes serán sus compañeros de trabajo, comprender la razón de ser de la organización y sobre todo identificar la importancia y el impacto de lo que será su contribución, es decir, evidenciar las expectativas que sobre su trabajo se tiene y de esta manera reconocer los aspectos claves que tendrá que desarrollar en la gestión que se le encomendar.

De allí la necesidad de la presente investigación en diseñar un Manual de Inducción que mejore las habilidades, los conocimientos y las actitudes del nuevo personal para desempeñarse en su puesto de trabajo, brindando información necesaria para alcanzar objetivos específicos o definidos, siempre en relación con la visión, misión de la organización donde van a iniciar su jornada laboral.

Procesos Administrativos e Inducción

Las organizaciones que deseen impulsarse hacia el progreso, debe implementar estrategias y actividades que promuevan el desarrollo de todos sus integrantes, por tanto, las organizaciones deben preocuparse por establecer planes de formación, cuyos objetivos, sean mejorar el contexto interno de la organización. Debido a esto, es indispensable que toda organización para implementar tales planes, se sujete bajo procesos y

procedimiento que se vean reflejados en pasos administrativos como planificación, organización, ejecución, control y evaluación, para alcanzar el éxito de los mismos en la organización.

En tal sentido, en la presente investigación se respondió a la necesidad real que presenta el Mercantil, C. A., Banco Universal, que en este caso, fue la ausencia de un Manual de Inducción en la Coordinación Cartas de Crédito, formal e idóneo, con la finalidad de contribuir en la motivación del trabajador y el aumento de productividad y por último, integrando a su personal con los elementos propios de la organización, para ello, fue necesario establecer proceso correspondiente, tales como los que se detallan a continuación:

Planificación

Esta función administrativa es el proceso de desglose de todas las actividades que se van a llevar a cabo permitiendo detallar los recursos que se van a utilizar, el costo que ello implica y el tiempo en que estas actividades serán ejecutadas.

Al respecto, Hitt (2006), plantea que la planificación consiste en “calcular las condiciones y circunstancias futuras, y con base a esas estimaciones, tomar decisiones, sobre que trabajo que se debe realizar...” (p.25).

Asimismo, Terry (2008), señala que al momento de la planificación se deben responder a las preguntas “¿qué es lo que va hacerse? ¿Dónde se va hacer? ¿Dónde y cuándo se va hacer?”.(p.58).

Sobre este mismo punto Stephen & Coulter, (2010) indican que la planificación “tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo)”. (p.144).

Retomando la expresión de Hitt (2006), dentro de la planificación se ven reflejadas 3 sub-dimensiones:

Planeación estratégica: Es aquella que prevé las acciones estratégicas diseñadas para lograr las metas trazadas a largo plazo para la organización. *Planeación táctica:* es aquella que traduce los planes estratégico en acciones concretas diseñadas para alcanzar objetivos específicos a más corto plazo; y la *planeación operativa:* Es aquella que identifica las acciones necesarias para que las unidades de la organización logren sus metas. (p.25).

Por lo tanto, la planificación está relacionada con las actividades a realizarse para alcanzar ciertos objetivos establecidos. Por lo que, la planificación “implica definir los objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Visto de otro modo, el planificar ayuda a reflexionar si un objetivo es factible o no debido a que es en este aspecto donde el facilitador se proyecta, y hace conciencia sobre los implementos de trabajo a utilizar.

Sobre lo antes mencionado, Grado (2011), expresa

Planear determina el que hacer y consta de tres elementos importante que se tienen que tomar en cuenta, como lo son: la detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas. (p.106).

A su vez, este mismo autor define la detección de necesidades como: “Es la que se encarga de identificar las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quien va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos. Los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factible y cuantificable, en esta fase se prevén los controles que deben contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planeó. En los planes y programa se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto”. (p.224).

En este sentido, planificar una actividad formativa, permitirá definir la

metodología de trabajo incluyendo en ello planes para alcanzarlos y la distribución de actividades todo ello con el fin de tomar la decisión más idónea y así lograr la meta trazada por la formación, tal como se ha visto, para diseñar un programa de inducción, este proceso administrativo, permitirá que dicha actividad formativa este bien planeada dando como resultado menos errores y mejor comprensión de lo que se espera.

Organización

El segundo proceso administrativo es la organización, el cual se encarga de estructurar todas las funciones que se requieren para lograr los objetivos. Además de ello, la organización hace referencia, a la departamentalización y delegación de funciones existentes dentro de todo organismo. Según Hitt (2006), define la organización como: “El proceso para ordenar, distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos materiales, humanos en una organización social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (p. 26).

Asimismo, Melinkoff (1990) señala que la organización es:

Una función pre ejecutiva de la administración que se complementa con la dirección, pues solamente a través de este proceso de complementación es factible lograr el objetivo. Tiene como fin primordial el ordenar los esfuerzos y crear la estructura adecuada de acuerdo a los objetivos. (p.11).

Sobre la base de los autores antes mencionados, las autoras de la presente investigación infieren en conclusión que en la organización como proceso administrativo es donde se determina el cómo serán distribuidas y asignadas las actividades lo que implica definir el orden sistemático que se debe llevar acabo en toda actividad con el fin de lograr los objetivos previamente establecidos.

En relación con la formación, la organización implica el cómo se va a estructurar el proceso de inducción del personal nuevo ingreso a la organización, reflejando en ello el orden sistemático que debe contener el programa a ejecutar.

De allí la importancia de la presente investigación, en proponer a la Gerencia Adiestramiento y Desarrollo un Manual de Inducción formal a fin de garantizar la integración del nuevo personal para con el Mercantil, C. A., Banco Universal, específicamente en la Coordinación Cartas de Crédito. Resaltando, que en todo Manual de Inducción, es esencial la planeación y organización cuidadosa de los temas, los métodos para organizar y presentar la información y estrategias, entre otros.

De esta manera, Guth (2007), señala que: “es indispensable determinar, diseñar, e implementar las estrategias a seguir para poner en práctica un programa de integración de recurso humanos” (p. 112). Asimismo, Llanos (2005), expresa que uno de los elementos fundamentales de un programa de inducción son: las técnicas y los medios de los que sirve un programa de inducción de persona. (p.187).

Para concluir, el autor infiere que es de vital importancia que las organizaciones de hoy en día dediquen más atención a su personal, pues son estos quienes llevan al éxito a la misma, por ello, su formación debe iniciar desde que estos ingresan a la organización, recibéndolos con una inducción previamente planificada presentando los aspectos relevantes de la organización a fin de familiarizarlo con su nuevo ambiente laboral. Tomando en cuenta, que para diseñar un Manual de Inducción es importante organizar tanto los recursos humanos, como materiales instruccionales y físicos para lograr así un proceso de calidad.

Dirección

Continuando con los procesos administrativos definidos por Hitt, (2006) el

tercero de ellos, que es la dirección quien la define como:

El proceso de influir en otras personas para alcanzar objetivos organizacionales. Significa motivar a los subalternos, interactuando con ellos de manera eficaz en situaciones colectivas, y comunicándose de forma estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar las metas organizacionales. (p.26).

Asimismo, Melinkoff (1990), plantea que el proceso de dirección es:

Conciliar los intereses de la organización y obtener los objetivos predeterminados. Los medios que se disponen para ello son, la autoridad, el cuerpo social o factor humano, el conjunto de principios científicos y morales que envuelven a la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección y la responsabilidad, entre otros. (p.13).

De este modo, el proceso de dirección hace referencia a las medidas utilizadas para poner al grupo en acción de las actividades a ejecutar. De allí pues, que en toda organización es indispensable la autoridad, la persona que dirija las funciones para cumplir con los objetivos institucionales, este proceso administrativo tiene relación con el liderazgo que es de suma importancia para el avance de toda organización por cuanto influye en la motivación de los empleados.

En tal sentido, Grados (2011), manifiesta “en el proceso de inducción la dirección se relaciona con “la ejecución y puesta en marcha dicho plan de capacitación, es la fase donde se lleva a cabo los planes establecidos” (p.224).

Por lo tanto, la Gerencia Adiestramiento y Desarrollo de Mercantil C.A., Banco Universal, en su función administrativa deben asignar a una persona encargada de ejecutar el proceso de inducción en la organización. Estudiando previamente el perfil de la persona a ocupar el cargo, tal como lo expresan los autores antes descritos, resaltando que el proceso de dirección guarda relación con el liderazgo, de allí la importancia de las competencias que debe

poseer la persona que lleva a cabo el proceso de inducción a fin de que este pueda desarrollar el nuevo trabajador interés por la organización haciéndolo sentir indispensable para alcanzar el éxito organizacional.

Control

Por último y no menos importante se menciona el proceso de control definido por Hitt (2006), como:

Es el proceso que consiste en regular el trabajo de quienes un administrador es responsable. La regulación podría hacerse de distintas formas, incluyendo el establecimiento anticipado de estándares de desempeño, la supervisión continua (en tiempo real) del desempeño y de manera significativa, la evaluación del desempeño general. (p.26).

Por consiguiente, se puede decir, que el proceso de control es considerado el cierre del proceso administrativo, pues permite verificar si se han cumplido o si se están cumpliendo los objetivos previamente planificados por la organización. De acuerdo con Terry, (2008) El control “se trata de realizar un seguimiento para ver que el trabajo planeado se esté haciendo con propiedad y si, no es así, aplicar las medidas correctivas adecuadas” (p.58).

Sobre las consideraciones de los autores antes mencionados, se infiere que la función principal del proceso de control radica, en detectar las eventuales desviaciones a fin de efectuar los ajustes pertinentes a tiempo, a la vez que conocer los posibles errores cometidos, para tomar las medidas apropiadas y evitar que se repitan. Además de ello, el proceso de control se basa en el seguimiento y evaluación de las actividades para guiar a la organización a un camino que le permita alcanzar los objetivos organizacionales.

Al respecto Grados (2011), señala

La corroboración y comprobación de lo alcanzado con respecto a lo planeado, sirve para tomar medidas correctivas debe estar presente en todo el proceso desde los instrumento de diagnóstico de necesidad hasta el mecanismo de control, formativos, medios de disfunción y herramientas de seguimiento y evaluación. (p.225).

Es decir, el seguimiento va a permitir verificar si se está realizando de manera satisfactoria la actividad planificada con la finalidad de dar por cumplidos los objetivos establecidos o si hay que realizar alguna medida de corrección según fuese el caso. En el marco de la inducción, el proceso de control es el que va a indicar si se están logrando los objetivos planificados en la ejecución del mismo, como estrategia de verificación se recomienda la retroalimentación y evaluación de manera que se pueda visualizar si el contenido y estrategias ofrecido está siendo interpretado por los participantes que serán miembros de la organización.

Para concluir, se puede decir que los procesos administrativos (planificación, organización, dirección y control), son indispensables para lograr el éxito de toda organización, y todo proceso dentro de ella. Por lo que para tener éxito en todo lo emprendido, se deben realizar planes, estrategias, políticas, plazos de realización - tiempo, organización de recursos materiales y humanos, saber motivar al personal, construir compromisos a través de la dirección, supervisar el trabajo realizado.

De allí la importancia de implementar un Manual de Inducción en el Mercantil, C. A., Banco Universal, y de aplicar dichos procesos administrativos con el fin de lograr los objetivos establecidos tanto por la organización como los de la Gerencia Recursos Humanos, formando al nuevo personal desde sus inicios para disminuir los errores en las funciones a ejecutar.

Teorías Relacionadas con la Inducción

Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas, también denominada escuela humanística de la administración, desarrollada por Elton Mayo en 1930, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne de la Western Electric Company, empresa de equipos y componentes telefónicos, en el cual se trató de una investigación promovida por el Consejo Nacional de Investigaciones que tenía como fin estudiar la productividad de los empleados.

Al respecto Chiavenato, (2006) plantea lo siguiente:

El estudio de Hawthorne, desarrollado por Mayo en 1930, descubrió que la cantidad de trabajo desarrollado por un empleado no está determinado por su capacidad física sino por capacidad social, también descubrieron que las consideraciones no económicas desempeña un papel central en la determinación de la motivación y en la felicidad del trabajador. (p.23).

En este sentido, pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo y la afiliación son necesidades humanas fundamentales, aporte importante para la presente investigación, ya que el problema observado en el Mercantil C.A., Banco Universal, en la Coordinación Cartas de Crédito, es la ausencia de un proceso de inducción para los nuevos trabajadores que facilite la integración y familiarización para con la organización. En atención a esa necesidad, se plantea un Manual de Inducción para los nuevos trabajadores de la organización, tomando como base los fundamentos proporcionados por la teoría de relaciones humanas.

Asimismo, Chiavenato (ob. cit), señala los principios básicos sobre la que se estableció la teoría de relaciones humanas que desembocó en una nueva perspectiva a la administración basada en el desarrollo de la ciencias

humanas, donde para el caso del presente estudio realizado, los principios básicos más resaltantes que apoya esta investigación son:

Gráfico 1. Principios básicos de la teoría de las relaciones Humanas



Fuente. Gráfico elaborado por el autor con datos tomados de “Gestión de Talento Humano” por Chiavenato, 2009.

Entre mayor sea la integración social en grupo de trabajo, mayor será la disposición para producir. Los patrones de comportamiento influyen en el grupo por lo que los aspectos emocionales (creencias, actitudes, expectativas, motivación entre otros son de importante consideración.

Por otra parte, la teoría de las relaciones humana de Mayo ayudaron al desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, cuyo objetivo principal es resaltar la importancia que tiene el talento humano para la organización, por lo que contrarrestó la fuerte tendencia de los modelos administrativos anteriores, que se basaba con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente y se comienza a explicar el comportamiento de las personas y sus motivaciones, donde se observó que el trabajador no solo trabaja por la obtención de dinero, sino también para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales. Visto de otro modo, a través de la teoría de las relaciones humanas se

comienza a concebir a los trabajadores como criaturas sociales, que tienen sentimientos, deseos y temores y que su comportamiento en el trabajo como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.

Estas motivaciones, están influidas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan. Si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación de personal, baja la moral, aumenta fatiga psicológica, y se reducen los niveles de desempeño.

Esto, pone en manifiesto que cuando se dan a conocer los objetivos de la organización al trabajador, este evalúa cómo su trabajo ayuda a concebir los objetivos y entonces cambia su actitud hacia el trabajo y se presenta la satisfacción laboral. Por lo que se puede inferir que lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso del trabajador con los objetivos de la organización, depende de las políticas empleadas en la organización.

Es por eso que a partir de estas consideraciones, se plantea dar respuestas a la problemática presentada en el Mercantil, C.A., Banco Universal en cuanto al proceso de inducción que se lleva a cabo por la Unidad departamental de Adiestramiento y desarrollo, por lo que se diseñó un Manual de Inducción en el cual se pretende que el nuevo personal se sienta miembro significativo de la empresa y se integre socialmente al grupo de trabajo, se sienta identificado y motivado con el proceso formal establecido por la organización, y a su vez que se adapte a las normas establecidas por la empresa, lo cual guiará su comportamiento dentro de las instalaciones.

En este sentido, Silíceo (2001), señala que:

Todo individuo debe identificarse con el destino de su empresa, el cual implica conocer su misión, visión, metas, estrategias y objetivos de corto y mediano plazo, así como lo objetivos

particulares o contribución individual que habrá de aportar a los propósitos generales de la organización. (p.63).

De allí pues, que las primeras impresiones que el trabajador asimile en sus primeros días pueden generar identificación positiva o negativa hacia la organización, por lo que repercutirá en su productividad y actitud hacia el trabajo. Entonces, para explicar el comportamiento de las personas se utiliza la teoría de los supuestos de Kurt Lewin que se basó en la motivación del comportamiento. Dentro de este orden de ideas, (ob. Cit) señalado por Chiavenato (2006), manifiesta que:

Los autores de la escuela de las relaciones humanas, en sus investigaciones sobre comportamiento social, se refirió al importante papel que cumple la motivación. Y para explicarla postuló las teorías del campo, basada en dos supuestos fundamentales: a). El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.; b). Estos hechos coexistentes tienen las características de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con los demás. (p.38).

Es decir, el comportamiento humano no depende del pasado ni del futuro, sino del campo dinámico actual, que es el espacio de vida de la persona y su ambiente psicológico. En este sentido, (Ob. Cit. 2006), señala que toda necesidad crea un estado de tensión en la persona, una predisposición a la acción. El estudio de la motivación humana del comportamiento supone el conocimiento de las necesidades humanas. Los tres niveles o estados de motivación corresponden a la necesidad fisiológica, psicológicas y de autorrealización

a) Necesidad fisiológica: Corresponde a las necesidades primarias, vitales o vegetativas; están relacionadas con la supervivencia de la persona, y son innatas e instintivas. Situadas en el nivel más bajo. Estas necesidades requieren satisfacción periódica y cíclica. Las principales necesidades fisiológicas son alimentos, sueños,

actividades físicas, satisfacción sexual, abrigo y protección contra los elementos y seguridad física contra peligros.

Si un individuo tiene hambre, busca alimentos; no obstante cuando la persona come con regularidad, el hambre deja de ser una motivación importante. Las necesidades fisiológicas pueden ser satisfechas por anticipado, sin actuar sobre el comportamiento humano.

b) Necesidades psicológicas: Son necesidades secundarias, adquiridas y desarrolladas en el transcurso de la vida. Representa el patrón más elevado y complejo de las necesidades que casi nunca quedan satisfechas a plenitud. La persona busca satisfacer cada vez más esas necesidades, que se desarrollan y crecen de modo gradual. Las principales necesidades psicológicas son:

1. Necesidad de seguridad íntima: necesidad que lleva al individuo a auto defenderse y protegerse contra el peligro o la privación. Esta necesidad conduce a la búsqueda incesante de sosiego y tranquilidad personal.

2. Necesidad de participación: necesidad de formar parte de un grupo, de tener contacto humano, de participaren alguna iniciativa con otras personas. Elton Mayo, enfatizó bastante en la necesidad de participación para explicar el comportamiento en grupo.

- 3.-.Necesidad de autoconfianza: resulta de la autovaloración de cada individuo. Se refiere a cómo se ve y se evalúa cada persona, al auto respeto y la consideración de sí misma.

- 4..Necesidad de afecto: necesidad de dar y recibir afecto, amor y cariño.

c) Necesidad de autorrealización: Es la necesidad más elevada, producto de la educación y la cultura. Al igual que las necesidades psicológicas, rara vez son satisfechas a plenitud, pues el hombre busca, de modo gradual, mayor satisfacción y establece metas cada vez más

complejas. La necesidad de autorrealización es la síntesis de las demás necesidades, es el impulso de cada individuo a realizar su propio potencial y estar en continuo desarrollo.

Como se indicó en párrafos anteriores, Lewin, señala que toda necesidad no satisfecha motiva un comportamiento; sin embargo, si no se satisface dentro de un tiempo razonable, pasa a ser motivo de frustración. Esta puede originar ciertos comportamientos:

1. Desorganización del comportamiento: la conducta de la persona puede volverse ilógica de repente, sin que haya, en apariencia, ninguna explicación.
2. Agresividad: la persona frustrada puede volverse agresiva. La tensión acumulada puede liberarse mediante la agresividad física, verbal, simbólica, etc.
3. Reacciones emocionales: la tensión reprimida por la insatisfacción de la necesidad puede provocar ansiedad, aflicción nerviosismo, problemas circulatorios y digestivos. Etc.
4. Alienación y apatía. La insatisfacción puede ocasionar alienación, apatía y desinterés por alcanzar los objetivos plantados, como mecanismo de defensa del ego.

Una respuesta negativa dependerá en gran medida de la desmotivación, por ejemplo, un empleado que tiene una percepción negativa de su trabajo, presentará conductas como: ansiedad, depresión, apatía, deseo de abandonar el trabajo, entre otros, comportamientos debido a la insatisfacción laboral, situación que afecta tanto el rendimiento del trabajador como la productividad de la empresa. De acuerdo con el estudio realizado, los efectos negativos que se pueden acarrear por una mala inducción a los nuevos trabajadores y trabajadoras de una organización, según Rodríguez,

(2011) son:

La desmotivación, la falta de interés y de pertenencia a la empresa. El nuevo trabajador al no contar con la información adecuada y precisa a nivel estructural tanto jerárquico como operacional, se encontrará con la dificultad de no entender el entorno laboral y el equipo de trabajo al cual fue asignado. Por ende su desempeño podría verse afectado con resultados poco favorables, acarreando problemas a los procesos productivos de la organización y propiciando una posible salida o renuncia de nuevo colaborador. (p. 13).

Desde esta perspectiva, la inducción, la socialización, la integración entre otros, es la etapa de particular importancia desde el punto de vista psicológico y social, ya que el programa de inducción es el procedimiento por el cual se espera minimizar los problemas que aquejan o puedan inquietar al nuevo trabajador, le brinda dos aspectos importantes: se informa al trabajador recién ingresado acerca de quiénes somos como empresa, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa, todo esto dentro de la estructura formal de la misma, lo que le proporcionará al trabajador una base sólida para ubicarse dentro de la organización. El segundo aspecto lo constituyen los esfuerzos de la empresa por transmitir al trabajador las actitudes, valores y conductas que se esperan de él, dentro de la empresa, para que se sienta útil y reconocido, y baje su ansiedad, angustia, y que tenga un comienzo productivo.

Sobre la base de lo antes mencionado, Rosales (2010), señala que entre otros beneficios de la inducción para la motivación del trabajador y trabajadora que ingresa como nuevo a la organización, se encuentra:

Gráfico 2. Beneficios de la Inducción



Fuente. Gráfico elaborado por el autor con datos tomados de “Gestión de Talento Humano” por Rosales, 2010.

Es por eso que en el Mercantil, C. A. Banco Universal es conveniente llevar a cabo un programa de inducción, proceso que permitiría conseguir que los nuevos empleados tengan un buen comienzo en la organización, y se integre socialmente, además, que se sientan motivados y realicen su trabajo de forma eficaz logrando un estado de bienestar.

Teoría del Comportamiento

De acuerdo a Chiavenato (2006), la teoría del comportamiento o también llamado teoría conductista de la administración surge a finales de la década de 1940, trayendo una nueva concepción y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias de la conducta. Se inició con Douglas McGregor y otros, quienes son autores muy importantes de esa teoría. Asimismo dentro de la motivación humana sobresalen Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland.

En efecto, Chiavenato (ob.cit) señala que la teoría del comportamiento surge a partir de la Teoría de las Relaciones Humanas, donde se desarrollan

estilos de administración y sistemas de organización para tratar a las personas, como resultado de los conflictos entre objetivos organizacionales y objetivos individuales de los participantes se da el comportamiento organizacional.

Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas, analizando cómo se comportan las personas, En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió una voluminosa contribución.

Los teóricos de la teoría del comportamiento constataron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones. Es decir, esta teoría orienta la labor del directivo, lo que se buscan establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa o institución.

Dentro de esta corriente del comportamiento como ciencia de la conducta organizacional encontramos las principales teorías como es la teoría de las necesidades humana de Abraham Maslow 1943, la cual alcanzó una importante repercusión, no sólo en el campo de la psicología sino en el ámbito empresarial del marketing o la publicidad. Parafraseando a Chiavenato (2011), Maslow propuso una teoría interesante relacionada con las necesidades y su efecto en la conducta humana y formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas donde se expresa que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, es decir la parte inferior de la pirámide denominada necesidades primarias, los seres humanos desarrollan

necesidades y deseos más elevados, ubicados en la parte superior de la pirámide, llamados necesidades secundarias la cual se representa en la siguiente figura:

Gráfico 3. La Jerarquía de las Necesidades Humanas



Fuente: Tomado de “Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones” por Chiavenato, 2011.

En este sentido, Maslow, citado por Chiavenato (ob.cit), colocó las necesidades humanas desde las más primitivas o inmaduras en términos de los comportamientos que originan, a necesidades civilizadas o maduras, dentro de cinco sistemas de necesidades. Él creía que hay un proceso natural por medio del cual los individuos satisfacen sus necesidades en forma ascendente, desde las más primitivas hasta las más racionales. Esta progresión a través de la jerarquía de las necesidades es vista como el escalar una cima en donde el individuo tiene que experimentar que pisa con completa seguridad una capa, para que pueda experimentar la necesidad de ascender a la capa siguiente.

De este modo, se encuentra que las primeras necesidades serían las necesidades fisiológicas, tales como respiración, alimentación, homeóstasis

(esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), el saciar la sed, descanso, cobijo, sexo y otras necesidades básicas. El desequilibrio fisiológico dirige la orientación de la conducta. El segundo nivel de jerarquía consiste en las necesidades de seguridad.

Cuando el individuo ha tenido, por lo menos, parcialmente, la satisfacción de las necesidades básicas del primer nivel de la pirámide, experimentará las tensiones relacionadas con las necesidades de estabilidad, protección, orden y en general de evitar riesgos.

Una vez la persona siente cierta seguridad, y ya una vez satisfecha esta etapa, empieza a querer establecer relaciones interpersonales, es decir, el deseo de relacionarse efectivamente con otras personas y de pertenecer como miembro de un grupo, en consecuencia, es la necesidad de amor y pertenencia, el éxito relativo de esta necesidad de filiación, va a resultar en que se sienta aceptado y apreciado por los demás, por lo tanto, este tercer nivel de necesidades está relacionado con la familia, las amistades, membrecía de grupo, llamado por Maslow necesidades sociales, y cuando no son debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se les acercan.

Por consiguiente, si surge la vida social del individuo con otras personas, probablemente buscará ganar cierto estatus dentro del grupo, y con esto satisfacer las necesidades de estima de como la persona se ve y se valora, su autoestima, la confianza en sí mismo. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de autoconfianza, de valor, fuerza, prestigio. Su frustración puede producir sentimiento de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo que, a su vez, pueden generar desánimo.

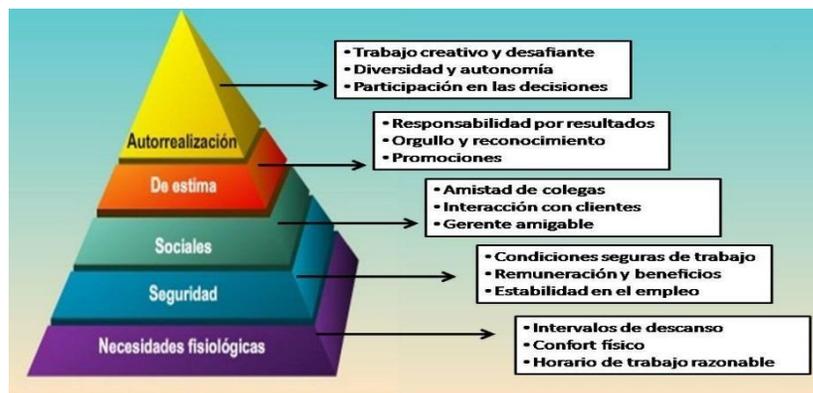
Por último se encuentra con el nivel de autorrealización, que surge cuando el individuo ha obtenido cierto reconocimiento y le surge la necesidad o la preocupación por el crecimiento personal, lo cual incluye conductas de

toma de riesgos, ambiciones, desarrollo de libertad para actuar, entre otros, el individuo quiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

En este sentido, Chiavenato (ob.cit) señala que: “las necesidades una vez satisfechas ya no motivan la conducta; una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta, solo las necesidades no satisfechas, orientándola a objetivos personales” (p.44). Otro aspecto importante que hay que señalar es que las necesidades inferiores como lo es la necesidades fisiológicas y de seguridad son prioritarias (básicas) en toda persona, y por lo tanto, más poderosas que las necesidades superiores de la jerarquía. Y por último, cabe destacar que solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, aunque lo haga de modo relativo, entran gradualmente en su atención las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas.

De acuerdo con la pirámide de Maslow en las empresas es usual que abandonen todas sus necesidades secundarias y se dediquen más en pro de satisfacer solo las necesidades primarias de las personas con un salario adecuado, estabilidad laboral, seguros, sistemas de alarmas, entre otros, ya que las necesidades de una persona se determinan a partir de allí., pero la frustración de las necesidades secundarias “conduce a la falta de adaptación social y a la soledad por eso la necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana...” (Chiavenato, 2011, p.44)

Gráfico 4. Relación de las Necesidades Humanas con el Ámbito Laboral



Fuente: Tomado de "Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones" por Chiavenato, 2011.

En relación con el gráfico anterior, se puede decir que las necesidades secundarias (necesidades de socialización, estima y autorrealización) son de igual importancia para el bienestar de los trabajadores en la organización, y trabajar en pro de su desarrollo fomentará el sentimiento de identificación con la empresa. De allí, la importancia del proceso de adaptación en la organización, ya que motivado a la relación que tenga el trabajador dentro de la organización influye con mucha frecuencia en lo que impulsa a la persona a producir, restringir su producción, pertenecer en el trabajo o abandonarlo. Para terminar se puede decir, que aunque el enfoque de Maslow es genérico y amplio, representa un modelo valioso para la Gerencia de Recursos Humanos a fin de comprender el comportamiento de su personal en el ámbito laboral.

En este orden de ideas esta teoría representa un aporte significativo para el presente estudio, ya que en pro de satisfacer las necesidades de socialización, estima y autorrealización de los trabajadores, para el desarrollo eficaz de las personas en el ámbito de la organización en cumplimiento de objetivos personales y organizacionales, se justifica la importancia de diseñar un Manual de Inducción para el personal nuevo ingreso, en el Mercantil, C.

A., Banco Universal en la Coordinación Cartas de Crédito.

En este sentido, Guth (2007), señala que:

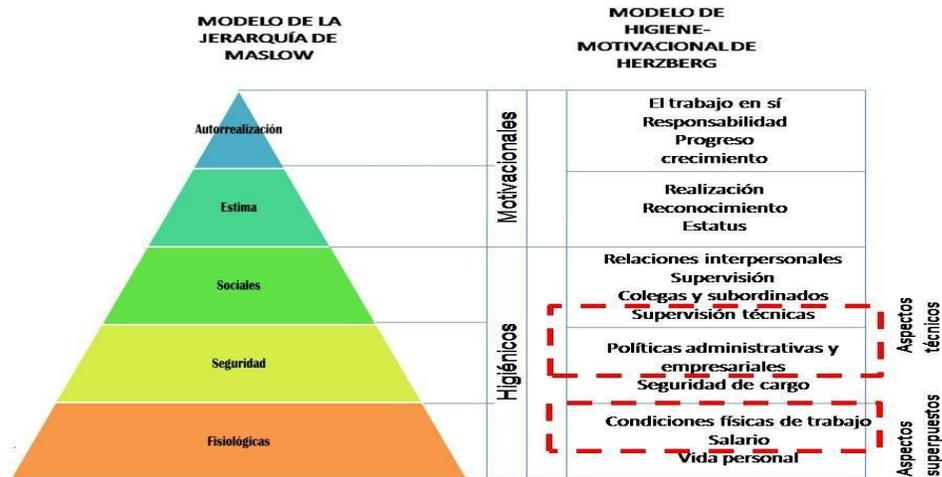
Las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen en el nuevo trabajador con un programa bien diseñado e implementado de integración del talento humano. Los procedimientos improvisados, las bienvenidas causales y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, la desilusión, la conducta defensiva o en caso extremo, la renuncia súbita. (p.110).

Es por ello, que un Manual de Inducción es importante para el modo eficaz y eficiente de direccionar las organizaciones basadas en valores humanos y sociales, creando oportunidades para el auto superación de las personas, ya que proporciona las condiciones para que las personas puedan alcanzar sus objetivos personales, dirigiendo sus propios esfuerzo en dirección a los objetivos de la empresa, sin la necesidad de usar las amenazas y el castigo. Al contrario, lograría que el trabajador se comprometa con la organización y a su vez satisfaga su autoestima o realización personal y no únicamente sus necesidades fisiológicas o de seguridad.

En relación con esta perspectiva Frederick Irving Herzberg psicólogo, se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas, el cual investigó más sobre la satisfacción del trabajador, y llevo a cabo diferentes estudios de campo que lo llevaron a proponer la teoría Dual: que explica la conducta de las personas en situación de trabajos, de acuerdo a esto, Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene en 1949.

Dentro de este orden de ideas, Chiavenato (2006) señala que la teoría de motivación de Maslow y Herzberg presenta puntos de concordancia. Los factores higiénicos de Herzberg se relacionan con las necesidades primarias de Maslow, mientras que los factores motivacionales se relacionan con las necesidades secundarias:

Gráfico 5. Comparaciones de los Modelos de Motivación de Maslow y Herzberg



Fuente: Tomado de “Introducción a la Teoría General de la Administración” por Chiavenato, 2006.

Chiavenato (Ob. Cit), señala que Frederick Herzberg, plantea la existencia dos factores diferentes que afectan u orientan el comportamiento de las personas como lo es los factores higiénicos o factores extrínsecos, que son los que:

Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo, es decir, son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Generalmente éstos están fuera del control de las personas, ya que son administradas y decididas por la empresa, por ello están relacionados con la insatisfacción. Los principales factores higiénicos son: salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y normas de la empresa, reglamentos internos, relaciones con los compañeros de trabajo, seguridad laboral, entre otros. (p. 286).

En concordancia a lo antes citado, es importante destacar lo planteado por Chiavenato (Ob.Cit), con respecto a las investigaciones realizada por Herzberg, en la cual señala, que cuando los factores higiénicos son excelentes, estos únicamente evitan la insatisfacción de los empleados;

si elevan la satisfacción no logran mantenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son precarios, estos provocan la insatisfacción de los empleados, pues son esencialmente preventivos, ellos nada más evitan la insatisfacción, pero no provocan la satisfacción.

De acuerdo al precitado autor, el otro factor en el que establece la teoría de Herzberg son los factores motivacionales o factores intrínsecos en la cual están relacionado con:

La satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, motivo por el cual los factores motivacionales están bajo el dominio del individuo, pues se dependen con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran: los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. (p. 288).

De allí pues, que Chiavenato 2006, señala que el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son excelentes provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son escasos, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción. Cualquier cambio o mejoramiento en estos factores podrá motivar a un mejor desempeño.

Gráfico 6. La Satisfacción y la No Satisfacción (Frustración) de las Necesidades Humanas



Fuente: Tomado de “Introducción a la Teoría General de la Administración” por Chiavenato, 2006.

Por consiguiente, las estrategias motivacionales hechas en años anteriores que establecen mejorar las relaciones humanas, condiciones de trabajo, entre otros, según Herzberg “no generan mayor motivación, sino que actúa previendo o eliminando la insatisfacción”(Chiavenato, 2006, pág. 286), en este sentido se comprende, que la teoría de los dos factores o motivación e higiene, sigue siendo un recordatorio útil de que hay dos aspectos importantes en todos los ambientes laborales con respecto a la motivación, perspectiva de gran importancia, ya que es un tema algo novedoso para las organizaciones el de cómo motivar a su personal, en especial para el área del talento humano.

En este sentido, Chiavenato (2009) señala que los empleados no son satisfecho son los más improductivos, tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional. Es por ello, que para el presente estudio, en el cual se estima diseñar un Manual de Inducción para los nuevos trabajadores del Banco Mercantil, C. A. Banco Universal, de acuerdo a la teoría dual de motivación e higiene, es base para prevenir la insatisfacción

laboral, es decir, para cubrir esas necesidades ya sea extrínsecas u intrínsecas que repercuten en el empleado a la hora de ingresar a una organización.

Debido a que, principalmente el trabajador va ser informado de los beneficios salariales, de seguridad, políticas, entre otros, con el fin de orientar a simple vista el contexto del puesto del ambiente laboral en el cual va a pertenecer. y una vez que el trabajador no necesita estímulos del exterior (aspectos higiénicos), este busca logro de los objetivos y metas personales, asignación de responsabilidades, entre otros, temas que entrarían con fuerza en el campo de los Recursos Humanos, por lo que un programa de inducción implica una estimulación en el sentimiento de autorrealización, el reconocimiento laboral, el logro y cumplimiento de metas aumentando la autoestima del trabajador y sobre todo la motivación de hacer su trabajo mejor y cada día esforzarse por conseguir cumplir sus objetivos personales y a su vez cumplir los objetivos de la organización.

Finalmente, de acuerdo a las teorías antes mencionadas, las motivaciones humanas sirven para la comprensión del talento humano en el ámbito laboral, por lo cual es necesario hacer un análisis de las causas que originan la conducta humana, ya que, el comportamiento es causado, motivado y orientado hacia unos objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, la organización puede que funcione adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

Por consiguiente, se evidencia que en la práctica de las organizaciones, la gestión de la misma es de suma importancia para la satisfacción o insatisfacción del trabajo por parte del trabajador o trabajadora, por lo que de allí la importancia de justificar el valor de proponer el programa de inducción a los nuevos trabajadores y trabajadoras, para que sea aplicado por la Unidad Departamental de Adiestramiento y Desarrollo del Mercantil, C. A., Banco Universal, con el fin de motivar al nuevo personal,

permitiendo así canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organización y a la misma persona.

Talento Humano en las Organizaciones y el Proceso de Inducción

A lo largo del tiempo, las teorías administrativas le han venido dando cada vez más importancia al área de Talento Humano. Resaltando, que el capital humano es quien logra el éxito organizacional y por ello las instituciones invierten el crecimiento de su personal, debido a que no puede ser visto como un costo, sino más bien como una retribución en cuanto a ganancias para la organización

Al respecto, Bonnet (2010) plantea:

Aunque no se tiene un conocimiento exacto del momento en que aparecieron las áreas encargadas de los asuntos del talento humano, en la escena organizacional, se puede afirmar que dicho surgimiento está ligado al movimiento de relaciones humanas promovido por Elton Mayo. (p.37).

Dentro de esta perspectiva, inclusive el nombre ha sufrido cambios en la terminología, desde la era de la revolución industrial hasta estos tiempos. Y es así, que los enfoques modernos de la administración, especialmente en el presente siglo, época de tendencia humanista en el que, el manejo inteligente del personal es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones, se ha llevado a denominar a los trabajadores de la organización como “Talento Humano”, terminología que hoy por hoy se adapta a la evolución y relevancia que tienen estas áreas en las organizaciones.

De acuerdo con Chiavenato (2009), el talento humano es:

La capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) destrezas, experiencias y aptitudes. (p.49).

Por su parte, Alles (2010), señala: El talento es una combinación de conceptos: conocimientos, competencias, valores, experiencias, una mezcla adecuada de estos elementos permitirá a una persona en particular tener talento o ser considerada con talento. (p.11).

Analizando los autores antes mencionados, se puede afirmar que las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones de la organización y un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

Sin embargo, López (2009), plantea:

El talento humano no se basa tan sólo en la cantidad de conocimientos que se tengan sobre un campo del saber determinado o sobre muchos campos y su aplicación práctica; el talento humano también se basa en otras competencias que incluyen otras perspectivas del ser, como sus gustos, intereses y proyecciones que pueden ajustarse o no a la propia organización. Es decir, si el trabajador o trabajadora presenta los conocimientos y competencias para el trabajo pero no muestra interés, su desempeño no será del todo favorable. (p. 52)

Del mismo modo, Alles (2011), en su obra titulada Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias sostiene que:

El talento requiere capacidades justamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias no alcanzará los resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de las capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance los resultados. (p.35).

En relación a esta perspectiva, el talento humano de la organización involucra no solo conocimiento, experiencia, sino también otros factores como compromiso que permiten el logro de la organización. Por lo tanto, la

organización debe proporcionar un clima agradable, ya que esta será valorada por los empleados y trabajaran con agrado, compromiso, y satisfacción.

De acuerdo con Baguer (2001), expresa que “el clima influye en la motivación y por tanto en el comportamiento de las personas, en su actitud en el trabajo y por tanto en su rendimiento” (p.143). En este sentido, el talento humano, permite el logro de la organización y por tanto, deben ser considerada el mayor activo que laboran dentro de ella, ya que sin ese talento humano, la organización no funcionaria.

De allí la importancia, que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas desde su inicio de la relación laboral. Ya que si este no se siente satisfecho en el ambiente que lo rodea, es difícil que trabaje de manera amena, productiva, eficiente y con calidad.

En relación a esto último, surge la necesidad de motivar al personal desde su inicio, de manera que en el momento en que ejecuta sus actividades muestre todo su conocimiento para la obtención del mejor resultado posible, de allí la relevancia del presente trabajo de grado, el cual consiste en impulsar un Manual de Inducción para los nuevos trabajadores que ingresen al Mercantil, C. A., Banco Universal, en la Coordinación Cartas de Crédito, brindándole toda la información general bien sea, de las instalaciones, de su filosofía de gestión, de los benéficos que ofrece entre otros, de manera de desarrollar identidad corporativa y estar preparados para solventar cualquier inconveniente según su área de trabajo en la organización, además de equilibrar los objetivos organizacionales e individuales para la satisfacción de ambas partes.

Gestión del Talento Humano e Inducción

Partiendo de la idea de que las personas son el principal activo con que cuenta toda organización para lograr los objetivos de la misma, la gestión de talento humano radica por cuanto se encarga de velar el cumplimiento de las acciones de cada área a fin de cumplir con los objetivos de la organización.

De acuerdo con Bonnet (2010), sostiene:

El talento humano es considerado como una verdadera ventaja competitiva y supone una labor de concientización y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización, se debe plantear nuevas tendencias de gestión de talento humano. (p. 42)

Por su parte, Chiavenato (2009), concibe la gestión del talento humano como:

El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o talento humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño motivación, mantenimiento y monitoreo de las personas que integran la organización. (p.42).

Con respecto a los autores antes mencionados, se infiere que la gestión de talento humano es un proceso administrativo que se encarga de direccionar y coordinar las acciones correspondientes de cada área del talento humano de la organización, para lograr el propósito de la misma. De allí, la importancia de tomar medidas y acciones que permitan el crecimiento y desarrollo de ese talento dentro de la organización a manera de obtener un ambiente agradable de trabajo, un desempeño elevado de parte del trabajador y que se encuentre motivado al desarrollar sus actividades diariamente.

Por ello, la gestión de talento humano implica dedicación desde el

inicio al fin de una relación laboral, y entre las tareas más importante están: reclutamiento y selección, contratación, inducción del personal, compensación, formación, desarrollo del talento humano, higiene y seguridad laboral, entre otros. Sin embargo la tarea que se pretende abordar en este trabajo de grado es la relativa al proceso de inducción como parte del proceso de formación en la organización.

En este sentido, López (2009), plantea:

No basta solo en que la persona tenga talento, sino que la gestión de talento humano “debe centrarse en tres puntos claves: 1). Identificar las pasiones, intereses, gustos y proyecciones del individuo.; 2). Darle espacio al individuo dentro de la organización para que desarrolle su potencial, brindándole las herramientas y capacitación necesarias; 3). Darle el merecido reconocimiento (refuerzo positivo) y avance personal en la organización. (p. 52)

Asimismo, Chiavenato (2009), sostiene lo siguiente:

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate, por lo que la gestión de talento humano debe contribuir a la eficacia organizacional y buscar, atraer, formar, desarrollar, retener, entre otros, a los trabajadores de la misma. (p.42).

Por lo que es preciso señalar, que las organizaciones no sólo deben garantizar que el talento humano tenga los conocimientos, experiencias y habilidades, de acuerdo al área a desempeñar, sino también desde su inicio a la organización fortalecer la formación del nuevo personal con un adecuado programa de inducción,.

De este modo, Llanos (2005), señala que los objetivos que buscan alcanzar un programa de inducción son:

- a). Lograr que el nuevo empleado comience a asimilar la identidad de la empresa;
- b). Establecer las condiciones necesarias para incorporar al empleado a un clima interno de

trabajo, plagado de relaciones interpersonales de diferentes matices, adaptar eficazmente al nuevo trabajador; c). Fomentar la eficiencia y la eficacia de las labores y responsabilidades de nuevo empleado; d). Generar actitudes positivas entre lo que laboran en la organización y el nuevo individuo para estimular el sentido aceptación y pertenencia; e). Informar acerca de políticas, normas, valores, reglas y demás elementos pertenecientes a la organización; f). Motivar, inquietar y conducir al empleado hacia su superación y desarrollo en el beneficio del mismo y de la empresa. (p.188).

Cabe resaltar, que el proceso de inducción es vital para el funcionamiento de cualquier organización y es parte importante de la gestión de talento humano, ya que es a través de las directrices de la gestión del talento humano, que se coordinan las estrategias que permite al personal sentirse en un ambiente agradable, brindándole herramientas que permitan llevar a cabo las actividades dentro de la organización.

En este sentido, Llanos (ob. cit.), plantea:

Un programa de inducción debe estar siempre apoyado por la alta dirección..." (p.189) para así lograr: "Ubicar e incorporar a sus labores a los candidatos con los cuales se ha formalizado la relación de trabajo, en el menor tiempo posible, y en la que se transmiten desde inicio los valores de la cultura organizacional, así como sus normas y políticas. (p.35).

En conclusión, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si este está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, (habilidades, conocimientos) la organización marchará; en caso contrario, se verá dificultada al cumplimiento de sus objetivos. De allí la importancia en incorporar un programa de inducción en las organizaciones, puesto que a este nuevo personal se le debe prestar primordial atención desde sus inicios, por cuanto estos pasaran a formar parte del el talento humano de la organización.

Desarrollo del Talento Humano y la Inducción

Los cambios y transformaciones provocados en los entornos laborales, ha incentivado a las organizaciones de hoy en día, adoptar el desarrollo del talento humano como estrategia para encontrar soluciones a los problemas de gestión y motivación de los trabajadores de una organización.

Al respecto Cejas (2006), plantea:

El desarrollo del talento humano implica tener en cuenta el desarrollo de los conocimientos, habilidades, y las actitudes del individuo, en realidad suele interpretarse como el incremento de sus potencialidades y el desarrollo ilimitado de su potencial y talento. (p. 36).

Desde esta perspectiva de la gestión de talento humano, la formación a convertirse en una estrategia utilizada por las organizaciones para fortalecer el potencial del talento humano que posee dentro de ellas, con el fin de alcanzar con éxito la competitividad de las organizaciones. Visto de otro modo, el desarrollo del talento humano va ligado de la formación, por ello, toda acción formativa en la organización conlleva a facilitar a los trabajadores la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para realizar correctamente sus tareas.

Se plantea entonces, para la presente investigación la inducción forma parte de la formación y el desarrollo del personal, y se conciben precisamente como modelos de educación, a través de la cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en valores sociales de productividad y calidad de las tareas laborales.

En este sentido Silíceo (2001), señala:

Los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad,

excelencias eficacia, entre otros. (p.17).

Dentro de este orden de ideas, el desarrollo del talento humano es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento y a su vez la motivación de los empleados, con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

De esta manera Mejías, Bravo y Montoya (2013), plantean:

Hoy es esencial que las actividades de potenciación del talento humano generen no solo nuevas técnicas productivas, sino también que tenga resonancia e influencia sobre el aspecto emocional y motivacional de quienes hacen parte de la organización empresarial. (p. 25)

De acuerdo al autor es importante señalar, que el desarrollo de las potencialidades humanas es uno de los principales elementos generadores de productividad, vinculado además, a una cultura organizacional y a la identificación del empleado, de allí la relación con la presente investigación donde se diseñó un programa de inducción encargado de realizar y administrar el proceso de desarrollo de las habilidades y capacidades del talento humano desde su inicio a la organización, motivándolos y desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación: creando, difundiendo, reforzando, manteniendo la cultura y valores organizacionales.

Por su parte Silíceo (2001), señala que: “No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este región, que los procesos educativos”.

De acuerdo a lo precitado la formación forma parte importante en el desarrollo de la organización y de sus miembros. Por lo que es necesario que la formación, se planifique para abordar las deficiencias que existen con respecto al cumplimiento de la misma.

Con base a la práctica profesional de las investigadoras, se concluye

que uno de los propósitos que se debe perseguir, es la inducción y orientación del nuevo personal que ingresa a la organización. Ya que, como se ha mencionado anteriormente las primeras impresiones que un trabajador obtenga de su institución, habrán de tener un fuerte impacto en la productividad y actitud hacia el trabajo y hacia su propia organización.

Por lo que la alta dirección de la organización en este caso la Gerencia de Talento Humano debe asegurar que exista un programa de inducción sistemático bien elaborado con objetivos instruccionales que permita al nuevo trabajador conocer y entender su nueva organización.

De acuerdo con Silíceo (2001), el programa de inducción debe dar a conocer:

- a). Historia de la organización; b). Su misión, valores y filosofía;
- c). Sus instalaciones; d). Ubicación geográfica; e). Los miembros del grupo ejecutivo; f). Las expectativas de la empresa respecto al personal; g). Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recurso humano; h). Los proceso productivo y los producto mismo; i). Los mercado y sistema de comercialización de la empresa; j). Los medios y oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

Por consiguiente, ya son muchas las organizaciones que están conscientes de lo importante que es la formación y el desarrollo en el crecimiento profesional y personal de los trabajadores, por lo que en presente investigación se plantea desarrollar un programa de inducción al nuevo personal a fin de integrarlo con su nuevo entorno laboral y educarlos desde sus inicios. En este sentido Silíceo (ob. cit) señala que: “Un programa eficaz de inducción y orientación al personal nuevo ingreso, es sin duda es un proceso que produce un alto nivel de éxito de la organización”.

Diseño Instruccional

Una de las principales tendencias en el mundo de las organizaciones de hoy, es considerar al talento humano como ser importante en el pro del

desarrollo de la organización. Motivo a sus conocimientos, habilidades y destreza que lo invitan al éxito laboral. Desde esta perspectiva, las organizaciones buscan a través de diferentes estrategias, potenciar mantener y fortalecer conductas, conocimientos y actitudes que orienten al trabajador hacia el desempeño exitoso de su labor.

Al respecto Argudin (2006), señala que “la formación es parte de la educación e implica la adquisición, de actitudes, normas, valores y un código ético...” (p.25) desarrollando así “un conjunto de comportamientos sociales, efectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo, un desempeño, una actividad o una tarea”. (p.15).

Es decir, la formación se convierte en unas de las alternativas base para orientar a los trabajadores nuevos, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo en concordancia con los planes establecidos en la empresa hacia el desarrollo personal y profesional, a través del proceso de enseñanza y aprendizaje. De allí la importancia que tiene la presente investigación en diseñar un programa de inducción para el nuevo personal de ingreso, ya que implicaría la orientación del trabajador.

En este sentido, Galicia (citado por Hernandez, 2007) plantea lo siguiente:

Al seleccionar un aspirante a ocupar un puesto dentro de una organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a incorporarse en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres desconocidas.(p.32).

Por lo que la institución debe plantearse entonces, la necesidad de diseñar planes y programas para facilitar la identificación del individuo, lo más rápidamente posible al cargo, al jefe, al grupo o equipo de trabajo y a la organización en general.

En este mismo orden de idea, Medina (citado por Hernández, ob. cit.),

señala:

El individuo no puede estar en la organización ignorante de lo que acontece a su alrededor, la información que se le suministre sobre la institución en general y sobre el ambiente laboral, facilitará en forma significativa su incorporación ante la nueva situación de trabajo; ya que si el trabajador conoce su trabajo y las diferentes implicaciones, se lograra de esta forma obtener una mejor participación y cooperación con el logro de los objetivos trazados por cualquier institución o empresa. (p.29).

También señala que la adaptación y familiarización que pueda brindársele al nuevo empleado contribuirá a favorecer su afecto y entusiasmo por los ideales de la institución lo que a su vez incide sobre el desarrollo de su sentido de pertenencia.

En este sentido, para elaborar un curso o taller en un sistema educativo, es necesario contar con un Diseño Instruccional bien estructurado. Mientras mejor estructurado se encuentre el diseño, mejores será su eficiencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para Dorrego (1991), el Diseño Instruccional es:

El proceso sistemático mediante el cual se analizan las necesidades y metas de la enseñanza y a partir de ese análisis se seleccionan y desarrollan las actividades y recursos para alcanzar las metas, así como los procedimientos para evaluar el aprendizaje en los alumnos y para revisar toda la instrucción. (p.84)

Según la precitada definición, se puede entender el Diseño Instruccional como la planificación metodológica de los elementos presentes en el proceso de enseñanza y aprendizaje para la formación. Por lo que, para formar el personal que ingresa al Mercantil, C. A., Banco Universal, y que adquieran los conocimientos básicos sobre la institución, se propone el diseño de un Manual de Inducción, en la cual se llevó a cabo a través de un Diseño Instruccional, con el propósito de incorporar a los nuevos trabajadores a la institución y asegurar una integración completa, dando a

conocer las políticas y procedimientos más importante de la organización.

En tal sentido Rivera (citado por Prada 2009) plantea lo siguiente:

Una inducción diseñada y desarrollada estratégicamente puede reducir costos de producción y ahorros directos e indirectos de costos de personal, en técnicas de reclutamiento y selección. Es un factor de motivación para el personal. La organización puede aprender del personal nuevo, es decir se puede producir la retroalimentación. Puede tener un efecto beneficioso sobre el personal antiguo, porque el personal ya existente observa que éste trae nuevas ideas. Promueve la fidelidad en la organización, en la medida que la empresa cubra las expectativas del trabajador. Y La inducción facilita la rápida y efectiva adaptación del nuevo recurso humano. (Pág. 12).

Es evidente entonces, que para realizar un buen programa de inducción es necesario apoyarse en un Diseño Instruccional, en este sentido, Elena Dorrego (1991), basada en la teoría de la información y en la teoría instruccional desarrolla un modelo instruccional (ver gráfico 1) de ocho fases, en el cual se detalla una guía explícita para desarrollar un proceso formativo con el fin de lograr los objetivos de la instrucción, en la cual se especifica a continuación:

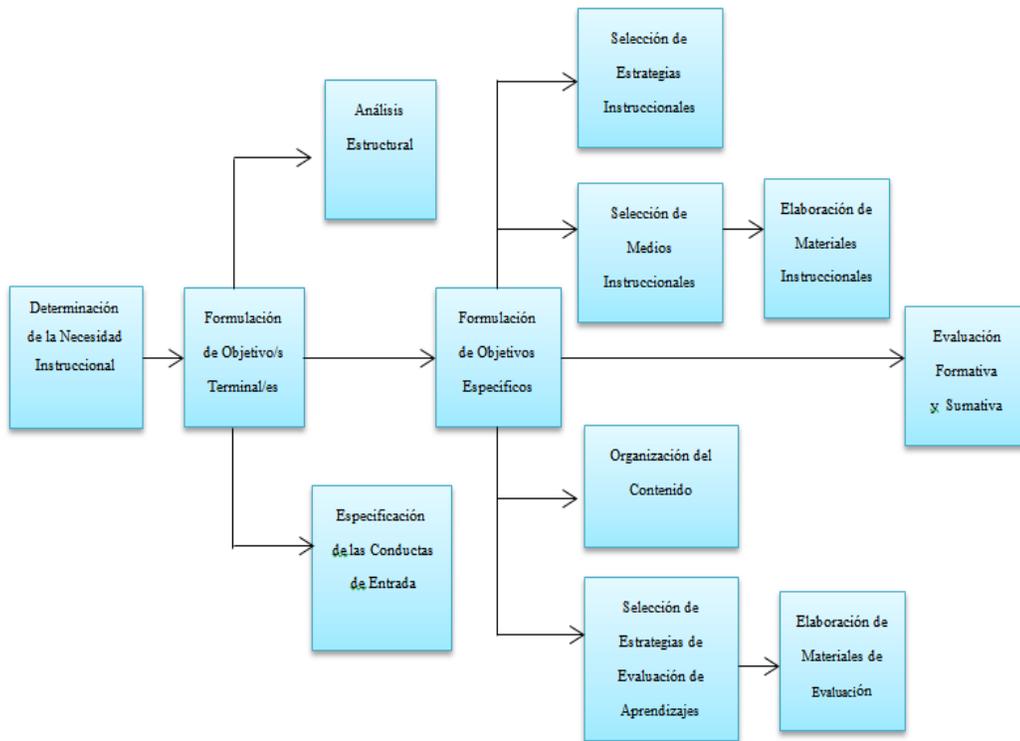
Cuadro 1. Fases del Diseño Instruccional

Nº	FASES	DESCRIPCION
1	Determinación de la necesidad instruccional.	Es donde se debe justificar la existencia de un problema cuya solución sea de tipo instruccional; deben así mismo establecer planes y objetivos curriculares, para cuyo logro se requiere diseñar e implementar el proceso instruccional. Se determina aquí los alcances de la instrucción.
2	Determinación del objetivo o los objetivos terminales.	Se establece el propósito de esa formación, que la persona debe evidenciar al finalizar la instrucción.
3	Análisis estructural.	Descomposición de las sub-habilidades a lograr en la formación a fin de alcanzar el aprendizaje final. Este análisis estructural será jerárquico, si el aprendizaje es cognoscitivo, procedimental, si es psicomotor, y también pudiera ser mixto o combinando las anteriores.
	Determinación de las conductas de entrada.	Se requiere establecer cuáles son los aprendizajes previos que deben poseer el participante en términos de conocimientos, habilidades y destrezas.
4	Los objetivos específicos.	Se deben especificar en términos operacionales, atendiendo las áreas y niveles de aprendizajes. Estos objetivos deben organizarse en la secuencia estructural respectiva, la cual se deduce del análisis de tareas ya sea jerárquica, procedimental o mixta.
5	Selección de estrategias instruccionales.	Se define el conjunto de eventos instruccionales diseñados para cada uno de las fases del proceso de aprendizajes en función del tipo de resultado a alcanzar. Comprende las actividades a ser realizadas tanto por el docente como por el alumno.
	Selección de los medios instruccional.	Se conciben como cualquier persona, dispositivo o material que transmita el mensaje requerido para el logro de un aprendizaje, la selección de los medios instruccionales apropiado depende los objetivos a alcanzar con la instrucción.
	Organización del contenido	Se establece y organiza del contenido en función de los objetivos a alcanzar y tomando en cuenta las orientaciones derivadas de las teorías del aprendizaje.
	Selección de las estrategias de evaluación.	Implica determinar cuáles son los procedimientos apropiados según el tipo de aprendizaje a alcanzar y cuáles son los instrumentos válidos para evaluar el logro de los objetivos.
6	La producción de los materiales instruccionales.	Implica el desarrollo de un diseño instruccional.
	La elaboración de los instrumentos de evaluación.	Atiende la validez confiabilidad y aspecto técnicos respectivos.
7	Evaluar formativamente la instrucción.	Se entiende determinar las fallas de la instrucción en término de su efectividad, es decir, en qué medida se logran los objetivos previstos.
8	Evaluación sumativa.	Tomar decisiones en cuanto a si se continuara o no utilizando el mismo diseño.

Fuente: Cuadro elaborado con datos tomados de << Dos Modelos para la Producción de Materiales Instruccionales >> por Dorrego, 1991.

Seguidamente, se muestra el gráfico donde se detalla todo el proceso a fin de llevar a cabo un Diseño Instruccional exitoso y de esta manera satisfacer la necesidad real que presenta el Mercantil, C. A., Banco Universal en cuanto al proceso de inducción que ejecuta actualmente.

Gráfico 7. Elementos y Procesos del Diseño Instruccional



Fuente: Tomado de “Dos Modelos para la Producción de Materiales Instruccionales” por Dorrego, 1991.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, para la realización, planificación y ejecución del programa propuesto en la presente investigación, se tomarán en cuenta los lineamientos o fases según el modelo propuesto por Elena Dorrego. Donde primeramente se detectó la necesidad del Mercantil, C. A., Banco Universal, específicamente para la Coordinación Cartas de Crédito, en la que se observó en base al análisis del contexto real y a través de los resultados obtenidos en la investigación, que no poseen un programa de inducción para los nuevos trabajadores que les permitan conocer a fondo todos los elementos que conforman la organización, y a su vez les faciliten a los nuevos trabajadores la integración con la institución y la información de sus deberes como parte de la empresa.

De acuerdo, a la necesidad instruccional detectada, se propuso

entonces diseñar un programa de inducción, la cual se pretende formar al nuevo trabajador del Mercantil, C. A., Banco Universal, en los aspectos relacionados a la gestión de la organización en sus diversos áreas funcionales, técnicas y operacionales. Creando así un sentido de compromiso e identificación en relación con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En efecto, es necesario que todo participante nuevo ingreso deba participar de manera activa en este proceso de aprendizaje para que se logre adquirir todos los conocimientos y herramientas necesarias para integrarse y mejorar el desempeño de las labores, en este sentido estos aprendizajes serán de tipo cognoscitivas, ya que dicho programa genera nuevos conocimientos. Como es una iniciación en su ambiente laboral no es necesario, que el participante tenga conocimientos, particulares para participar en dicho programa, pero si es necesario para empezar este proceso educativo es necesario que los participantes tengan un conocimiento básico de su cargo a desempeñar en la organización, y departamento en la cual va a pertenecer. Asimismo, debe tener interés en pertenecer al Mercantil, C. A., Banco Universal. Además debe poseer una actitud de trabajo en equipo y disposición para acatar normas.

Seguidamente, se determinaron los objetivos específicos que se deben desarrollar durante el proceso de inducción, con el fin de cumplir con el objetivo general, con relación a la taxonomía de Bloom (cognitiva, psicomotor y afectiva), los cuales son:

- Integrar a los participantes en el inicio del taller.
- Conocer que perspectiva espera el participante en cuanto al taller.
- Generar las reglas de comportamiento del taller.
- Dar a conocer el propósito del taller
- Dar a conocer los elementos que componen la filosofía de

gestión de la organización.

- Mostrar la estructura jerárquica de la organización y sus funciones.
- Comunicar al nuevo personal sobre aspectos importantes sobre las normas y política de la organización.
- Indicar al nuevo personal los deberes y derechos.
- Informar al personal nuevo ingreso los beneficios que ofrece la institución
- Concientizar al personal nuevo ingreso sobre las medidas de seguridad que deben de tener en cuenta en la jornada laboral.
- Dar a conocer las instalaciones de la organización.
- Concluir el programa de inducción.

En este mismo orden y dirección se determinó las estrategias instruccionales que se llevaran a cabo en el programa de inducción. En cuanto al facilitador será una enseñanza presencial donde el este va ser el guía que va dirigir la actividad dividiéndola en tres fases, inicio, desarrollo y cierre. Al inicio de la actividad dará la bienvenida y hará la actividad de presentación, luego en el desarrollo dividido en 4 etapas donde se hará la presentaciones de cada punto del curso dando la información de la organización, políticas normas , entre otros. Adicionalmente, se presentarán actividades y dinámica de grupo para alcanzar los objetivos propuestos. También se hará el recorrido por las instalaciones y para culminar realizara la actividad de cierre con el fin de sistematizar todo lo aprendido. En cuanto al participante debe intervenir en todas las actividades programadas aportando ideas, opiniones, y finalmente conclusiones. Por consiguiente, los medios que se utilizarán en el programa de inducción para los nuevos trabajadores del Mercantil, C. A., Banco Universal, que permiten lograr la efectividad del programa y lograr el objetivo son: La presentación de diapositivas;

manuales; discusión en grupo; video y dinámicas individuales/grupales. Cabe agregar que el contenido que se transmitirá en el programa, está dividido en cuatro (4) sesiones en las cuales se distribuye de la siguiente manera:

Cuadro 2. Sesiones del Manual de Inducción

SESIÓN	CONTENIDO
I.	Caracterización de la organización Reseña histórica de la organización Ubicación geográfica de la organización Filosofía de gestión: Misión Visión Valores Objetivos
II.	Estructura organizativa y funciones Organigrama principal de la organización Funciones de las gerencias de la organización
III.	Deberes de los trabajadores en la organización Normas de la organización Políticas de la organización Derechos Salarios IVSS FAOV Prestaciones Sociales Guardería Beneficios HCM Primas por responsabilidad Programa de formación y desarrollo del personal
IV.	Seguridad e higiene laboral Seguridad en el trabajo Medio Ambiente de Trabajo más Saludable. Implementos de seguridad Enfermedades ocupacionales Instalaciones de la organización

Fuente: Elaboración propia. 2015

Selección de la estrategia de evaluación.: las estrategias que se utilizaran para la evaluación de los aprendizajes, serán lecturas comentadas, aplicación y análisis del participante sobre los temas y dinámicas

desarrollados, actividades inmersas en el manual que permita construir conceptos y reflexiones relacionados al tema y a través de dinámicas de grupo que permitan reforzar el conocimiento.

En la siguiente etapa comprende dos fases, por una parte es la producción de los materiales instruccionales, que en este caso para la presente investigación es el manual de inducción para el participante, donde se considera que el medio, además de transmitir una información según el aprendizaje alcanzado, se utilizará para desarrollar destrezas requeridas por el procesamiento de información transmitida en el contenido del mensaje. Y por la otra parte es elaboración de los instrumentos de evaluación, que para la presente investigación será utilizado un instrumento en el cual se le aplicará a los participantes para que los mismos evalúen el proceso de inducción en forma general y objetiva.

En relación con este último, se realiza la penúltima fase que es la evaluación formativa de la instrucción, donde se aplicará el instrumento antes mencionado a cada uno de los participantes una vez finalizado todo el proceso de inducción, con la finalidad de recolectar la información acerca de todo el proceso de formación y aprendizajes adquiridos. Y para culminar, se hará la evaluación sumativa, donde el participante dará las puntuaciones de acuerdo a sus criterios con relación al proceso de inducción que se aplicará, una vez recolectada la calificación se procederá al análisis de los mismos y se debe tomar la decisión en cuanto si se continúa o no utilizando el mismo diseño.

El objeto de Estudio. Una aproximación histórica

En este apartado se contempla los aspectos básicos del Mercantil, C. A., Banco Universal, objeto de estudio para la realización del presente trabajo de investigación; en el que conlleva el diagnóstico de la situación actual del proceso de inducción que se realiza en la organización, información adquirida directamente de manos del personal que laboran en la Gerencia Recursos Humanos, Gerencia Adiestramiento y Desarrollo, de la mencionada institución.

Mercantil C.A., Banco Universal, fundado en 1925, con 90 años de actividad financiera, es una institución líder en el sistema financiero venezolano con un patrimonio de Bs. 24.256 millones (US\$. 3860 millones). (Al tipo de cambio Bs.6.2842/ US\$ 1 controlado en Venezuela a partir de febrero de 2003).

El 23 de marzo de 1925 nace en la ciudad de Caracas. Por iniciativa de un grupo de 89 emprendedores venezolanos, el Banco Neerlandico Venezolano ubicado en la Gran Casa de Camejo en la esquina del mismo nombre .Inició sus operaciones, el 3 de abril del mismo año, con un capital social de Bs. 3 millones 200 mil y una nómina de 16 empleados bajo la conducción de su primera junta directiva, presidida por Francisco A. Guzmán Alfaro.

A partir de esa fecha y hasta hoy han transcurrido 90 años de crecimiento sostenido, y Mercantil continúa comprometido tanto con el desarrollo productivo de las sociedades donde está presente como en sus instituciones y su gente.

En 1926, el entonces Banco Neerlandico Venezolano cambia su denominación social para adoptar la de Banco Mercantil y Agrícola y amplía su capital a Bs.8 millones. Y consciente de la importancia que para el

momento tenía la actividad agrícola para el país, decidió impulsar este importante sector productivo, mediante el otorgamiento de créditos agropecuarios.

Vale destacar que en el año 1927, el entonces Banco Mercantil y Agrícola era uno de los cuatro únicos bancarios venezolanos de los existentes que emitían su propio papel moneda de circulación legal.

En 1936 inicia sus operaciones con el nombre de Banco Neerlandico Venezolano, un grupo de empresarios venezolanos decidió el 23 de Marzo de 1925, constituir en La Gran Casa de Camejo" en Caracas, con un capital de 3 millones 200 mil bolívares y 16 empleados, lo que hoy somos: Mercantil Banco Universal.

Un año después, el Banco Neerlandico cambia su personalidad corporativa para adoptar la de Banco Mercantil y Agrícola. 56 años asentaron su dimensión de entidad bancaria de vanguardia bajo este nombre, posicionándose como el instituto financiero más comprometido con el bienestar y desarrollo agrícola del país, asumiendo en ese sector los negocios bancarios en el sentido más amplio, incluyendo operaciones de préstamos, descuentos, depósitos, giros, además de realizar estudios para la promoción y fundación de empresas industriales, agrícolas y comerciales.

Las actividades relacionadas con transacciones y negocios inmobiliarios y el desarrollo de nexos bancarios y comerciales internacionales, especialmente con Holanda y otras naciones del norte de Europa, completan el complejo proceso de relaciones que sus fundadores se habían impuesto como unas de las metas de la organización. El documento constitutivo así lo describió.

En el año 1927, el entonces Banco Mercantil y Agrícola era uno de los cuatro y únicos institutos financieros venezolanos existentes, que emitían su propio papel moneda de circulación legal. Para ese momento, el monto autorizado de emisión de billetes del Banco Mercantil y Agrícola, alcanzó los 12 millones de bolívares que eran aceptados en todo el país como

medio natural de pago, junto al oro americano, la morocota y otras piezas de oro nacional y extranjero.

En un contexto histórico en el que la industria petrolera aún era incipiente y que la actividad agrícola que se desarrollaba para la época conformaba de manera importante los ingresos de Venezuela, esencialmente por los volúmenes de producción de Café y Cacao, el Banco Mercantil y Agrícola se adelantaba a la legislación que posteriormente se implantaría en el país, creando bases legales en cuanto a la regulación de operaciones y al otorgamiento de créditos agropecuarios por parte de la banca. El Instituto aceptaba en calidad de prenda o garantía, productos agrícolas. Con el incremento de sus actividades financieras, el Banco Mercantil y Agrícola decide cambiar la sede principal de la Esquina de Camejo, donde había permanecido durante un cuarto de siglo, para activar nuevos procesos y mejorar la calidad de sus servicios a la numerosa y cada vez más creciente clientela. Con estos fines adquiere un terreno en la Esquina de San Francisco, para edificar una nueva sede principal. El 25 de abril de 1951, se constituye en una fecha importante para la Institución, al inaugurar sus nuevas oficinas principales en el Centro de Caracas. Treinta años duró la actividad de estas oficinas como sede principal, hasta que en 1982 cambia su nombre oficial por el de Banco Mercantil y se traslada un año después al Edificio Mercantil, ubicado en la Avenida Andrés Bello N°. 1 en Caracas, actual sede principal del Banco y de todas las operaciones y áreas de negocio del Grupo Mercantil. (www.mercantil.com...)

Filosofía de Gestión del Mercantil, C. A., Banco Universal

Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la prestación de excelentes productos y servicios financieros, así como las aspiraciones de sus trabajadores, apoyando el fortalecimiento de las comunidades donde actúa y agregando valor a sus accionistas permanentemente con sentido de largo plazo. (www.mercantil.com)

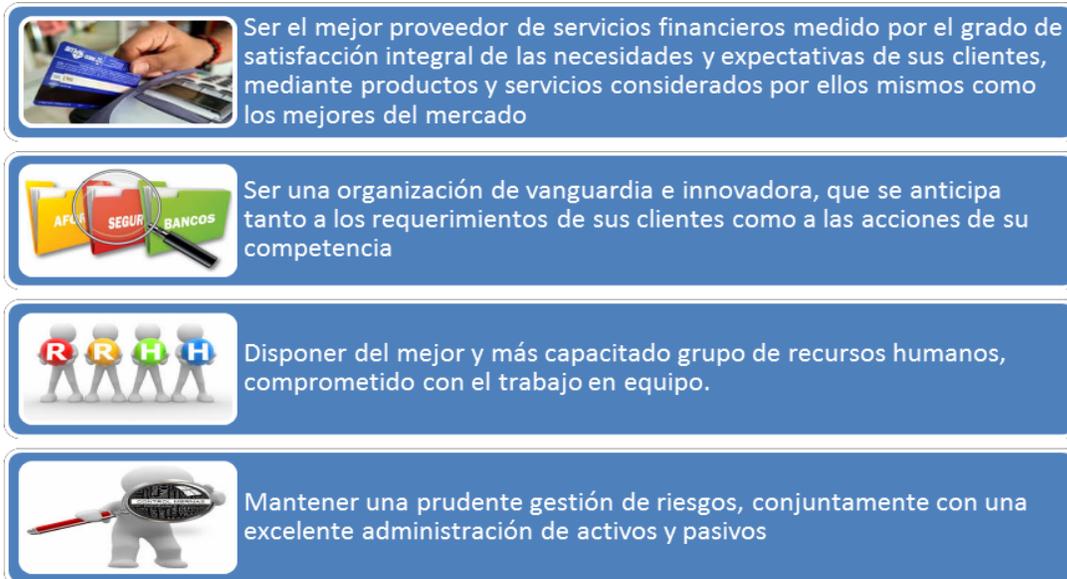
Visión

Ser una organización de servicios financieros de referencia en el negocio de banca, en los mercados en los cuales presta servicio.

De referencia: ser reconocidos y respetados por la solidez, comportamiento ético, dinamismo, innovación, calidad de servicio y por ser el mejor lugar para trabajar. (www.mercantil.com)



Gráfico 8. Objetivos del Mercantil, C. A., Banco Universal



Fuente: Elaborado con datos tomados de la Gerencia Recursos Humanos, Gerencia Adiestramiento y Desarrollo del Mercantil, C. A.

Valores

Los valores compartidos del Mercantil C. A., Banco Universal, constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para los miembros de la organización.

El conjunto de creencias, valores y patrones de la institución en estudio han sido definidos con claridad para el personal que labora en la institución financiera. Esto, a fin de tener claridad de los indicadores de medición y dando claras señales de la ética que se espera de sus miembros.

Gráfico 9. Valores del Mercantil, C. A., Banco Universal



Fuente: Elaborado con datos tomados de la Gerencia Recursos Humanos 2014.

Bases Legales:

Las bases legales hacen referencia a las leyes que justifican la presente investigación, en tal sentido Palella y Martins (2010), las bases legales se refieren a “la normativa jurídica que sustenta el estudio. Desde la carta magna, las leyes orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros.” (p. 64).

Las leyes y artículos en los que se sustenta la presente investigación, en orden de jerarquía comprenden a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) del año 1999, en la que se deben basar todas las leyes del país. De esta manera se tomarán en cuenta principalmente los artículos relacionados con la educación en Venezuela y la Ley Orgánica de Educación.

Asimismo, comprenderá las leyes y artículos atinentes a la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) del año 2014 y Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). En consecuencia, la necesidad de brindar formación a

los trabajadores, tanto para su propio beneficio, como para la organización donde laboran, se encuentra reflejada en varios instrumentos jurídicos, los cuales se detallan a continuación distribuidos en cuadros según la ley que corresponda:

Cuadro 3. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículos	Vinculación con la Investigación
<p>Artículo 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que y toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.</p> <p>Artículo 89: El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras.</p> <p>Artículo 102: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática y obligatoria. El estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todas sus modalidades y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad.</p>	<p>De acuerdo con los artículos antes señalados, se puede observar que el Estado a través de la CRBV, garantiza el trabajo como derecho y deber, que posee cada ciudadano y ciudadana de nuestra república, por ende el estado tendrá la responsabilidad de velar las condiciones basadas todo en un empleo digno que aporten al desarrollo personal (económico, moral e intelectual) de todo trabajador y trabajadora.</p> <p>De igual manera plantea, que la educación es un derecho, un deber social fundamental y servicio público, que el estado como ente regulador velará por su cumplimiento, para desarrollar todas las facultades del ser humano, garantizando una educación de calidad, integral permanente, para todo ciudadano y ciudadana de igual oportunidad.</p> <p>Cabe agregar, que están estrechamente relacionados la educación y el trabajo, ya que de alguna manera aportan en el desarrollo individual e intelectual de cada persona.</p>
<p>Artículo 103: Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones.</p>	<p>De allí la relación que guarda la CRBV, con la presente investigación, la cual se encargó de diseñar un programa de inducción para el personal nuevo ingreso del Banco Mercantil, C. A. Banco Universal brindándole formación desde sus inicios para el crecimiento profesional y de esta manera puedan sentirse familiarizados con la institución.</p>

Fuente. Cuadro elaborado con datos tomados de “Constitución de la República Bolivariana de Venezuela” 1999.

Cuadro 4. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)

Artículo	Vinculación con la Investigación
<p>Artículo 293: La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para la creación y justa distribución de la riqueza, la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo y la construcción de la sociedad de iguales y amante de la paz establecida en el texto constitucional de la República Bolivariana de Venezuela.</p> <p>Artículo 294: Se concibe como formación colectiva, integral continua y permanente, la realizada por los trabajadores y trabajadoras en el proceso social del trabajo, desarrollando integralmente lo aspectos cognitivos, afectivos y práctico, superando la fragmentación del saber el conocimiento y la división entre las actividades manuales e intelectuales.</p> <p>Artículo 298: Así mismo con base a los planes de desarrollo económico y social de la Nación, el estado garantizará el cumplimiento de la formación colectiva en los centros de trabajo, asegurando su incorporación al trabajo productivo, solidario y liberador.</p> <p>Artículo 299: Crearé las condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, para asegurar su incorporación al proceso social de trabajo, en puestos de trabajo dignos, seguros y productivos, que garanticen el bienestar del trabajador, la trabajadora, sus familias, comunidades, y orientados al desarrollo integral de la Nación.</p>	<p>De acuerdo con los artículos antes descritos se puede decir, que el trabajo y la educación, son los procesos fundamentales para el desarrollo de toda persona y del país. Por tal razón, la LOTTT, con el fin de crear las condiciones sociales y culturales necesarias para el desarrollo integral de la familia y su comunidad, se centran en la formación (educación) como aspecto fundamental para el proceso social del trabajo. Además de ello, señala la educación como un derecho de los trabajadores y de las trabajadoras, que brindan formación técnica, y tecnológica vinculada al proceso productivo, trayendo consigo beneficios para el desarrollo del ciudadano, en pro de las construcción de la sociedad y del Estado.</p> <p>Del mismo modo planeta que el estado garantizará el cumplimiento de la formación colectiva en los centros de trabajo, asegurando su incorporación al trabajo.</p> <p>De allí la vinculación que muestra la LOTTT con el presente trabajo de investigación el cual responde a una necesidad real que presenta el Banco Mercantil, C. A. Banco universal.</p> <p>En tal sentido, el programa de inducción que acá se plantea responde a objetivos tanto cognitivos, afectivos y psicomotor con el fin de hacerle saber al nuevo trabajador los aspectos relevantes de la organización en donde pasará gran parte de su vida.</p> <p>Otro aspecto de resaltar en el programa de inducción es que permite familiarizar al nuevo trabajador con las instalaciones de trabajo incluyendo en ello la maquinaria y materia prima puesto que el Complejo Industrial es una zona de fabricación.</p>
<p>Artículo 312: Recibir los estudios técnicos y tecnológicos relacionados con los procedimientos, equipos y maquinarias donde va a trabajar; y a conocer todas las actividades que se requieran para cumplir con la función de la Empresa, ya sea la elaboración de un producto o la prestación de un servicio. Para ello, el patrono/a deberá organizar para el trabajador/a, cursos de formación sobre las distintas tareas que la empresa deba realizar para cumplir con sus funciones.</p>	<p>Aunado a esto, se detallará de manera global el proceso que se realiza para la obtención del producto final propio de la organización que en este caso son piezas de plástico, a fin de que el personal nuevo ingreso conozca el corazón por el que fue creada la organización.</p>

Fuente: Cuadro elaborado con datos tomados de "LOTTT año A 2014."

Cuadro 5. Ley Orgánica de Educación

Artículo	Vinculación con la Investigación
<p data-bbox="548 436 656 464">Artículo 22:</p> <p data-bbox="370 493 766 764">De acuerdo con sus características y en correspondencia con las políticas intersectoriales del estado y los planes generales de desarrollo endógeno, local, regional y nacional, están obligadas a contribuir y dar facilidades a los trabajadores y las trabajadoras para su formación académica, actualización, mejoramiento y perfeccionamiento profesional...</p> <p data-bbox="370 768 766 821">Las empresas públicas y privadas</p> <p data-bbox="370 825 766 957">Están obligadas a facilitar instalaciones, servicios, personal técnico y profesional para la ejecución y desarrollo de programas en las áreas de formación para el trabajo liberador.</p>	<p data-bbox="786 415 1471 646">En base a los artículos antes descritos se puede decir, que en esta Ley se establece el compromiso de las organizaciones con los trabajadores, a fin de facilitar la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas que incrementen su potencial ocupacional y profesional.</p> <p data-bbox="786 663 1471 947">De allí la vinculación que tiene esta ley con la presente investigación, pues con el programa de inducción que se plantea se incrementa la formación en el trabajador a fin de garantizar mejor su desempeño en el entorno laboral, siendo la educación fundamental para las organizaciones y el personal que labora en ellas.</p>

Fuente: Cuadro elaborado con datos tomados de “Ley Orgánica de Educación” 2009.

Cuadro 6. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

Artículo	Vinculación con la Investigación
<p>Artículo 53: Todo trabajador y trabajadora debe: “ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a</p>	<p>En mención a los artículos antes señalados, se puede decir que la LOPCYMAT respalda la formación como parte importante en el trabajo, haciendo énfasis en la formación</p>
<p>esarrollar...” De igual manera el literal N°2 dice, que todo trabajador y trabajadora debe: “Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad...”</p>	<p>teoría y práctica del trabajador y trabajadora desde el inicio de su relación de trabajo, para que este conozca todo lo relacionado a su puesto de trabajo incluyendo las condiciones de trabajo.</p>
<p>Artículo 58: El empleador o empleadora, el o la contratante o la empresa beneficiaria según el caso adoptarán las medidas necesarias para garantizar que, con carácter previo al inicio de su labor, los trabajadores y trabajadoras a que se refiere el artículo anterior reciban información y capacitación adecuadas acerca de las condiciones inseguras de trabajo a las que vayan a estar expuestos así como los medios o medidas para prevenirlas.</p>	<p>Otro aspecto importante, que se toma en cuenta en esta Ley es el compromiso que le otorgan las organizaciones a la formación de los trabajadores y trabajadoras, tanto en el inicio de su desempeño laboral como en la formación permanente del trabajador dentro de la organización. Asimismo, plantea el cuidado al que se le debe prevenir al trabajador ante situaciones de riesgo.</p> <p>De allí la relación que guarda esta ley para con la presente investigación pues en el programa de inducción existe una sesión dedicada a los posibles riesgos que se posee dentro de la organización y la manera de prevenirlas.</p>

Fuente: Cuadro elaborado con datos tomados de “Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo” 2005.

La realización de las operaciones de créditos documentarios o cartas de crédito se basan en los créditos de esta denominación otorgados por los bancos a sus clientes importadores de bienes del exterior, que previamente han convenido con sus proveedores a pagarles a través de esa modalidad.

La transacción se realiza con la intervención de los bancos nacionales que utilizan las cuentas en moneda extranjera con sus corresponsales del

exterior, de esa forma pagarle al vendedor beneficiario del crédito, en un banco establecido en su plaza.

Cuadro 7. Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional

ARTÍCULO	VINCULACION
<p>Artículo 8. El sector bancario está constituido por el conjunto de instituciones que realizan intermediación financiera mediante la colocación de los recursos, obtenidos a través de los depósitos del público o de otras fuentes permitidas por la ley, para el financiamiento, en especial, de las actividades productivas de la economía real, de sus servicios asociados y la infraestructura correspondiente.</p>	<p>En cuanto a las cartas de crédito, las mismas se rigen reglamentariamente por leyes y convenios, tales como: Convenio internacional denominado “Usos y Reglas Uniformes relativos a los Créditos Documentarios”, documento aprobado por la Cámara de Comercio Internacional y reconocido por la Cámara de Comercio Internacional y reconocido por la Comisión de las Naciones Unidas (ONU) para el derecho internacional. Actualmente UCP (“la brochure 600”); Código de Comercio; Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional; Ley de Instituciones del Sector Bancario; Ley Orgánica de Aduanas; Ley de Almacenes Generales de Depósito y su Reglamento; Ley sobre el transporte marítimo y aéreo de mercancías; Ley de Comercio Marítimo y Ley sobre el Seguro de Transporte.</p>

Fuente: Cuadro elaborado con datos tomados de Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional, 2010.

Cuadro 8. Ley de Instituciones del Sector Bancario

ARTÍCULO	VINCULACION
<p>rtículo 2. El objeto principal de esta Ley consiste en garantizar el funcionamiento de un sector bancario sólido, transparente, confiable y sustentable, que contribuya al desarrollo económico-social nacional, que proteja el derecho a la población venezolana a disfrutar de los servicios bancarios, y que establezca los canales de participación ciudadana; en el marco de la cooperación de las instituciones bancarias y en observancia a los procesos de transformación socio económicos que promueve la República Bolivariana de Venezuela.</p>	<p>En cuanto a las cartas de crédito, las mismas se rigen reglamentariamente por leyes y convenios, tales como: Convenio internacional denominado “Usos y Reglas Uniformes relativos a los Créditos Documentarios”, documento aprobado por la Cámara de Comercio Internacional y reconocido por la Cámara de Comercio Internacional y reconocido por la Comisión de las Naciones Unidas (ONU) para el derecho internacional. Actualmente UCP (“la brochure 600”); Código de Comercio; Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional; Ley de Instituciones del Sector Bancario; Ley Orgánica de Aduanas; Ley de Almacenes Generales de Depósito y su Reglamento; Ley sobre el transporte marítimo y aéreo de mercancías; Ley de Comercio Marítimo y Ley sobre el Seguro de Transporte.</p>

Fuente: Cuadro elaborado con datos tomados de Ley de Instituciones del Sector Bancario, 2012.

Términos Básicos

Definiciones

Carta de crédito o crédito documentario:

Se denomina carta de crédito o crédito documentario al instrumento de pago independiente del contrato que dio origen a la relación entre las partes negociantes, es decir, el comúnmente llamado Contrato de compra venta internacional. Actualmente tiene sustento legal en las Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios-UCP 600 de la ICC (Internacional Chamber of Commerce), que en la industria son conocidas en conjunto “la brochure 600”.

Legalmente siguiendo las disposiciones de la mencionada UCP 600,

un crédito documentario es toda operación por la que un banco cobrando por cuenta y orden de un cliente, se obliga a:

- Pagarle a un tercero.
- Aceptar y pagar o descontar letras de cambio.
- Autorizar a otro banco a pagar, aceptar o descontar dichas letras.

Las obligaciones del banco emisor pueden estar supeditadas a la entrega de documentos de índole comercial (conocimiento de embarque, factura comercial), aduanero (certificado de origen) o técnico (certificado de calidad), y pueden variar según las instrucciones de quien ordene la apertura de dicho crédito.

Sujetos que forman parte de un crédito documentario:

- Ordenante:

Es el importador o comprador de la mercancía, y es entonces quien solicita la apertura del crédito documentario e instruye al banco emisor sobre las condiciones para llevarlo a cabo. Es el obligado final a pagar, y deberá reembolsar al banco emisor cuantas cantidades o gastos establezca éste (comisiones e intereses convenidos, de los bancos que intervengan en la transacción).

- Banco emisor:

Es el banco sobre el que recae la obligación principal para con el beneficiario, y el que deberá abrir el crédito documentario a favor de éste. Obra a pedido y bajo las instrucciones del ordenante.

- Beneficiario:

Es el exportador o vendedor de la mercancía, y el que tiene el derecho

de cobro en función del cumplimiento de las condiciones impuestas en el crédito, y el que recibirá entonces una garantía de pago siempre que esté en posición de presentar la documentación requerida en los plazos correspondientes.

- Banco corresponsal:

Según la responsabilidad que tenga, se llamará banco pagador si debe entregarle dinero a la vista al beneficiario contra el cumplimiento de sus obligaciones (pago a la vista), banco negociador si estuviera encargado de descontar letra/s al beneficiario contra el cumplimiento de sus obligaciones (pago diferido), banco aceptador si acepta la/s letra/s del beneficiario para pagárselas al vencimiento o banco avisador si solo actúa notificando al beneficiario de la apertura del crédito a su favor.

Los Usos y Costumbres hacen que el banco corresponsal pueda investir la figura de más de un sujeto, por tener responsabilidades diferentes (por ejemplo, puede ser banco avisador y banco negociador a la vez).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Existe diversas estrategias para llevar a cabo una investigación; obtener el conocimiento del producto del proceso investigativo a desarrollarse, es entendido como el conjunto de métodos y técnicas necesarias para la realización del trabajo. La educación como campo relevante para el desarrollo del ser humano ha sido influenciada en sus paradigmas, condicionados básicamente por una idea implícita o explícita del investigador. Ello afecta tres elementos básicos: a) definición del objeto de estudio; b) planteamiento epistemológico y c) procedimientos metodológicos.

Por lo cual, en el escenario procedimental para el logro de los objetivos de la presente investigación, será necesario aplicar una estructura metodológica que permita orientar cada una de las acciones de forma tal que simplifiquen y reflejen la realidad de los acontecimientos de forma estructurada y fiel a los hechos, que según Sabino (2002) ocurre en el momento en que los procedimientos se ordenan de forma lógica, técnica y operacional a fin de sistematizar los hallazgos y poder hacer el análisis y reconstrucción de datos a partir de construcciones teóricas previas.

El propósito de la presente investigación en el campo metodológico está relacionado con el Diseño de un Manual de Inducción para LA Unidad Departamental de Adiestramiento y Desarrollo del Banco mercantil, C. A., Banco Universal. En este sentido Arias (2012), sostiene que: “La metodología incluye el tipo y diseño de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el ¿cómo? Se realizará el estudio para responder al problema planteado”. (p.110).

En términos generales, se puede decir entonces, que la metodología responde al método, donde se expone de manera clara cómo se va a realizar el estudio lo implica la elaboración de un plan y la selección de las técnicas más idóneas para su desarrollo. Por consiguiente en este capítulo se abordaron los aspectos metodológicos que guiaron esta investigación.

En este sentido, se procederá al estudio detallado de los datos que surjan de la revisión de Manuales sobre Inducción al personal, del correspondiente contacto con varias personas que laboran en el Mercantil, C. A., Banco Universal, C. A. Banco Universal y la revisión de bibliografía que trata de la materia.

El presente proyecto tiene como base epistemológica el positivismo, a lo cual Ramírez y Otros (2004) exponen que dicho paradigma:

Tiene como énfasis la medición objetiva, demostración de la causalidad y la generalización de los resultados de la investigación en relación a la obtención de la información, la cual es estructurada y sistemática. (p. 38)

Esto implica aceptar que el objeto de estudio de las ciencias sociales es posible independizarlo del sujeto investigador puesto que este último se mantiene ajeno a la realidad (no participa). Existe una distancia entre el investigador y su objeto de estudio.

En este sentido, se como referencia a Barrera (2007), para abordar los postulados que definen los modelos epistémicos, en el entendido que estos son representaciones conceptuales en las cuales se indaga sobre una realidad a partir de una estructura de ideas, con base en un modelo conformado por principios, símbolos, normas y criterios, de acuerdo a la cultura y formación académica de todo investigador.

Conviene señalar, en el entendido como lo plantea Barrera (ob.cit.), que del realismo se deriva el positivismo como complemento del modelo epistémico cuando el precitado autor considera que:

El positivismo concede primacía a los hechos ante las ideas, a las ciencias experimentales ante las teóricas y las leyes físicas y biofisiológicas ante los postulados de la filosofía. En este modelo, la experiencia prima sobre las ideas y sobre la razón, y la comprobación emerge como condición necesaria para determinar la validez de lo conocido y de aquello que está por conocerse. El positivismo corresponde a una forma de abordar los problemas del conocimiento y de la ciencia a partir del realismo pues, según lo postulado por Comte, los hechos superan las ideas... (p.57)

En tal sentido la investigación desarrollada se fundamenta en la objetividad científica con la intención de eliminar todo sesgo y preconcepción, controlando lo emocional y actitudinal a través de resultados observables que se obtendrán por medio de técnicas e instrumentos de recolección de datos para ponerlos al servicio del conocimiento de la realidad, lo cual, al fin y al cabo, es la intención de todo proceso de investigación.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación está referido a la estrategia que adopta el investigador para dar respuesta al problema planteado. En este sentido, es necesario precisar algunos conceptos clarificadores. Para ello se toman algunos autores, entre ellos a (Palella y Martins, 2006) quienes indican que el diseño de investigación es “aquel que sin manipular en forma deliberada ninguna variable. Se observan los hechos tal y como se presentan en un contexto real y en un tiempo determinado o no para luego ser analizado” (p.96).

El tipo de investigación que se pretende realizar es de campo, puesto que la información se obtendrá directamente de la realidad, es decir, en la Gerencia Recursos Humanos, Unidad Departamental de Adiestramiento y Desarrollo y del personal de la Coordinación Cartas de Crédito del Mercantil, C.A., Banco Universal Banco Universal que de acuerdo a Acevedo y Rivas (1992): “La investigación de campo es un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, de análisis y tratamiento de datos, recolectados

directamente de la realidad en estudio”. (p. 40).

En este mismo orden de ideas Balestrini (2001) señala que dentro de los diseños de investigación, específicamente los de campo, existe otra clasificación pero en todos ellos “se observan los hechos estudiados tal y como se manifiestan en su ambiente natural y en este sentido no se manipulan de manera intencional las variables” (p. 132).

Ahora bien, existen diversas propuestas de clasificación, en primer lugar se sitúan las que se relacionan al tipo de datos que se recolectarán y entre ellas tenemos los diseños de campo y los diseños bibliográficos. En lo que respecta a la presente investigación cuyo objetivo central es diseñar un modelo operativo de inducción dirigido al personal del instituto bancario que va a atender las operaciones de Créditos Documentarios incluidas en el área internacional, se aplicará el diseño de campo, sin menoscabo de la revisión bibliográfica necesaria para la sistematización del diseño operativo de inducción ya referido.

Al respecto, se observaran por un lado la situación existente respecto a la necesidad de inducción en materia de operaciones de créditos documentarios en el área internacional y por el otro, a la necesaria recolección de datos directamente de la realidad objeto de estudio, en su ambiente cotidiano, tal y como lo expresa Arias (2006), quien establece que “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente del a realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna. (p. 31).

Nivel de la investigación

En lo que respecta al diseño de la investigación que se ha clasificado principalmente como de campo le suceden otras clasificaciones, las no experimentales donde se ubican los estudios de tipo exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, causales y factibles; y una segunda

gran clasificación como son los experimentales (Balestrini, 2001: 132).

De acuerdo a Arias (2006) “el nivel de investigación tiene que ver con el grado de profundidad con que se aborda el fenómeno u objeto de estudio” (p. 23) y permite establecer una interacción entre los objetivos propuestos y la realidad de la situación de campo.

Para efectos de la presente investigación el nivel de la misma es de tipo descriptivo que, de acuerdo a Tamayo (2006) “la investigación de carácter descriptivo comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos” (p. 46)

Igualmente, Hurtado (2012), refiere respecto del tipo de investigación descriptiva, que:

Básicamente debe contener las definiciones y explicaciones relativas al objeto, evento o característica que se pretende describir, intentos de descripciones anteriores, aspectos estudiados y no estudiados de dicho evento y la teoría dentro de la cual podría interpretarse la descripción obtenida. En la investigación descriptiva el sintagma gnoseológico define, contextualiza y explica tanto el evento a describir, como los eventos de contexto. (p.104).

Es decir, que de acuerdo al autor precitado, fue necesario utilizar criterios sistemáticos, (teóricos y metodológicos), para especificar el comportamiento de los eventos, a partir de su definición y de su contexto para poder describir los hechos.

Asimismo, Hernández, Fernández y Batista (2010) manifiestan:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o

las variables a las que se refieren... (p.80).

En este caso, puntualmente, se trata del diseño un Manual de Inducción dirigido al personal y de la Coordinación Cartas de Crédito de Mercantil, C.A., Banco Universal.

Población

Dentro de la conformación metodológica se debe destacar el universo donde se ejecutará el presente proyecto de investigación.

Desde el punto de vista estadístico el universo o población está referido al conjunto de elementos con características comunes objeto de investigación. Estas unidades de estudio son definidas por Arias (2006) como:

“Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”.

Por otra parte, Sabino (2002) define a la población como

“Un grupo de entidades que tienen algunas características en común, ya sean o no cuantificables”. (p. 148).

En el caso que ocupa a la presente investigación la población estará representada por el total de Dieciocho (18) personas que conforman la Coordinación Cartas de Crédito y los gerentes de negocios de las oficinas de Mercantil, C.A., Banco Universal. Todos ellos constituyen el universo finito de estudio para la investigación planteada en la medida en que esta población está constituida por un determinado número de elementos con relación al estudio.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

En el proceso de investigación se encuentra la fase donde se determinan las técnicas de recolección de datos, los cuales servirán para dar respuesta a las interrogantes planteadas. Palella y Martins (2006) señalan que “las técnicas de recolección de datos, son las distintas formas o maneras de obtener información” (p. 126).

Para llevar a cabo el proyecto se consideraron diferentes técnicas a saber: La Observación Directa: Es una técnica de observación directa que consiste en el contacto directo con los elementos que se van a explorar;

a) Consultas Bibliográficas. Básicamente está referido a la información teórica del presente trabajo de investigación;

b) Fuentes Electrónicas: Documentos en Internet: exploración de páginas Web, publicaciones del portal oficial de la organización;

c) Encuestas: Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho y, Gráficos:

Un gráfico es, además, la representación de datos numéricos mediante una o más líneas que permiten hacer visible la relación entre los datos.

Instrumento de Recolección de Datos

Los recursos materiales que se utilizaron para el desarrollo de la investigación son: materiales de oficina, computadora, libros. Con respecto al recurso humano se colaboró con la investigación: expertos, actores del proyecto, entre otros.

Descripción del Instrumento

Para poder realizar la recolección de datos se requiero de de técnicas que, de acuerdo a Arias (2006) a la forma particular de obtener información; lo cual permitió al investigador precisar aspectos relativos la necesidad de elaborar un Manual de Inducción en la Coordinación de Créditos Documentarios del Mercantil, C.A., Banco Universal.

En tal sentido, se aplicó un cuestionario a 18 personas que conforman la Coordinación de Cartas de Créditos y la Alta Gerencia, de tal forma que al ser contestado de diera respuesta a la propuesta de investigación del presente trabajo.

Dicho cuestionario se estructuro con ítems cerrado cuyas opciones de repuestas corresponden a la escala de Lirert: completamente de acuerdo, de acuerdo, completamente en desacuerdo, en desacuerdo y neutral. En el mismo consta de 11 ítems, diseñado en función del objetivo planteado, el cual es el diseño de un manual para mejorar los procesos de inducción en la Coordinación de Créditos Documentarios del Banco Mercantil, C.A.; determinando la pertenencia del mismo.

Es importante señalar que en un primer momento se utilizo la observación directa, siendo útil para el investigador en virtud de haber permitido conocer las situaciones vinculadas al objeto de estudio.

Finalmente, la sistematización de los datos permitió al investigador integrar los elementos necesarios para el logro del objetivo propuesto.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validez de los instrumentos, según Morles (2000) es el grado con el cual un instrumento sirve a la finalidad para la cual está definido. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998) "la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p. 243).

En función de ello, la validez aplicada en esta investigación se realizó a través de la validez de contenido y sometido a experticia por un metodólogo, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir.

En tal sentido, el cuestionario fue sometido a juicio de tres (3) expertos quienes emitieron su opinión en relación a aspectos tales como: redacción correcta, pertinencia, tendenciosidad y sugerencias. Se coincidió en mejorar la redacción de los ítems 3, 8 y 11. Dos de los expertos acotaron la eliminación de algunas preguntas y uno de ellos apuntó la incorporación del ítem 9. Cabe destacar que los aportes suministrados fueron asumidos y permitieron construir la versión definitiva del cuestionario aplicado a la alta gerencia y al personal de la Coordinación de Cartas de Crédito.

Cuadro N° 10. Balance de Observaciones de Expertos a los Instrumentos

EXPERTO	DESCRIPCIÓN
Experto En Contenido	- Mejorar redacción ítem 11 - Eliminación de algunas preguntas
Experto En Contenido	- Mejorar redacción ítem 11
Experto Metodólogo	- Mejorar redacción ítems 3 y 8 - Eliminación de algunas preguntas - Incorporación del ítem 9

Fuente: elaboración propia, 2015.

Para efectos de que la investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas es importante resaltar que Rusque (2003) da cuenta de la importancia a la confiabilidad, que se refiere directamente “a las técnicas de medida y observación, es decir, el grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación” (p.

134). En tal sentido, la fiabilidad, confiabilidad, consistencia y credibilidad de la investigación se logró a través de la aplicación del instrumento a una muestra con características similares en una institución financiera, de la cual se omite el nombre a solicitud de la misma.

Luego de aplicada la Prueba Piloto, antes descrita, se procedió a realizar los cálculos correspondientes. Para ello, se procesaron los datos resultantes con el Paquete Estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en su versión 11.1, arrojando un Coeficiente de 0,8796. La Interpretación de dicho valor se realizó tomando en cuenta la escala sugerida por Ruiz (2002.), ubicándose el resultado en la escala Muy Alta. De esta forma se confirmó que el instrumento diseñado era válido y confiable para ser aplicado a la población de estudio.

Análisis de Fiabilidad

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ***** RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)
```

Reliability Coefficients

N of Cases = 10,0 N of Items = 11 Alpha = ,8796

Una vez realizados los ajustes propuestos por los expertos y determinada la confiabilidad del instrumento se procedió a la aplicación del mismo, el cual se encuentra anexo al presente trabajo de investigación.

Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables es un procedimiento que permite al investigador descomponer los objetivos de la investigación en aspectos visibles propios de la realidad de estudio.

De acuerdo al criterio de Hurtado (2008), ésta puede ser entendida como:

“Un proceso mediante el cual se precisa los aspectos

fundamentales y perceptibles de un evento de estudio a fin de poder apreciarlo durante la investigación. Consiste en la identificación de elementos determinantes y necesarios para lograr el reconocimiento del evento. La operacionalización permite identificar los indicios de un evento y construir los instrumentos necesarios para medirlo". (p. 142).

Ante lo expuesto, se busca utilizar proceso para la reflexión y observación de las características del tema en estudio. Aunado a ello, Ramírez (2004) señala que las dimensiones que se establecen en la operacionalización, constituyen los rasgos característicos de la variable. Por lo tanto, la finalidad de las tablas que seguidamente se presentan es ayudar al investigador a precisar los aspectos relevantes para la producción de los instrumentos de recolección de la información inherente al estudio.

Cuadro N° 10. Operacionalización de las variables

Objetivo general: Diseñar un Manual para mejorar los procesos de inducción, en la Coordinación de Cartas de Crédito del Mercantil, C. A., Banco Universal

Objetivo Específico:	Variable	Dimensión Conceptual	Indicadores	Instrumento	Fuente	Ítems
Diagnosticar el proceso de Inducción en la Coordinación de Cartas de Crédito del Mercantil, C. A., Banco Universal.	Proceso de Inducción	Es el proceso de socialización del empleador para los nuevos trabajadores, mediante el cual se pretende inculcar en éstos últimos las actitudes, norma, en síntesis la cultura corporativa. (Dessler, G. 2001; 249).	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización - Actitudes - Normas - Patrones - Procesos instruccionales 	questionario	Alta Gerencia y Empleados de la Coordinación de Cartas de Crédito	2,4 3 1,6 5 9,10,11
Describir la filosofía de gestión corporativa del Mercantil, C.A., Banco Universal.	Filosofía de gestión corporativa	Es la expresión de los propósitos y dirección de una organización. (Arteaga, N. 2013; 198)	Misión, Visión, Políticas, Objetivos, Valores		Alta Gerencia y Empleados de la Coordinación de Cartas de Crédito	7,8

Fuente: elaboración propia, 2015

Cuadro N° 10. Continuación...

Objetivo general: Diseñar un Manual para mejorar los procesos de inducción, en la Coordinación de Cartas de Crédito del Mercantil, C. A., Banco Universal						
Objetivo Específico:	Variable	Dimensión Conceptual	Indicadores	Instrumento	Fuente	Ítems
Formular un manual de inducción para la Coordinación Cartas de Crédito del Mercantil, C. A., Banco Universal.	Distribución organizativa del programa de inducción.	Es la organización y planificación técnica y metodológica de los elementos constitutivos de la inducción.	<ul style="list-style-type: none"> - Filosofía e Identidad Organizacional - Beneficios Contractuales - Relaciones Intersubjetivas Laborales - Marco de Desempeño Laboral 	Análisis de información	Documental	

Fuente: Elaboración propia, 2015

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Este capítulo, está destinado a presentar los datos que fueron obtenidos a través de la aplicación del instrumento dirigido a los empleados de Mercantil, C. A. Banco Universal. Para esto, se elaboró un cuadro de cada uno de los ítems que muestra la frecuencia y el porcentaje de cada respuesta, al igual que sus respectivos gráficos. Así mismo, se expone el análisis de la información que fue realizado a través de la interpretación de los cuadros y gráficos.

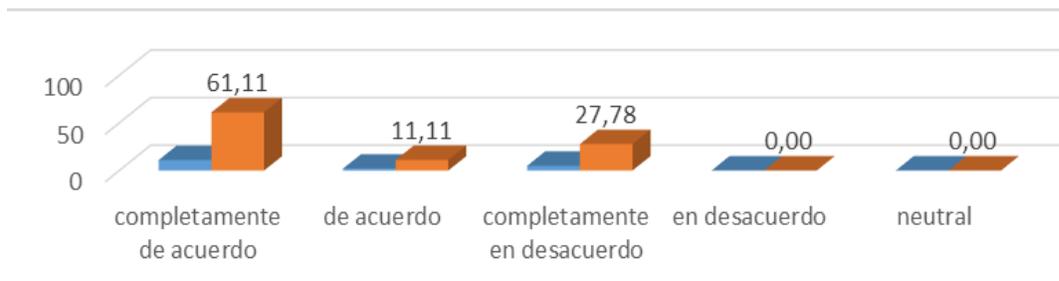
Ítem N° 1: La Gerencia de Talento Humano conoce las normas que necesita saber el personal nuevo ingreso del Mercantil, C. A. Banco Universal

Cuadro N° 11 Conocimiento Normas de Personal Nuevo Ingreso

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Completamente de acuerdo	11	61,11
De acuerdo	2	11,11
Completamente en desacuerdo	5	27,78
En desacuerdo	0	0,00
Neutral	0	0,00
Total	18	100

Fuente: Elaboración propia 2015

Gráfico Nro. 10 Conocimiento Normas de Personal



Fuente . Porcentaje de respuestas en el ítem 1. Elaboración propia 2015

El análisis de los resultados que reflejan el cuadro N° 11 y el gráfico 10 muestra que un 72.22% de los encuestados afirman que están completamente de acuerdo y de acuerdo en que la Gerencia del Talento Humano conoce las normas que necesita saber el personal nuevo ingreso del Mercantil, C. A. Banco Universal, mientras que un 27.78% considera lo contrario. Como se puede observar, el conocimiento de las normas por parte de la Gerencia de Talento Humano de la organización es un aspecto favorable para el proceso de inducción del personal nuevo ingreso. En tal sentido, beneficia al proceso de socialización ya que el sistema de normas se encuentra afianzado en la alta gerencia de la institución, tal como lo afirman los autores especialistas en gestión y gerencia corporativa. (Bateman, Kotter, entre otros).

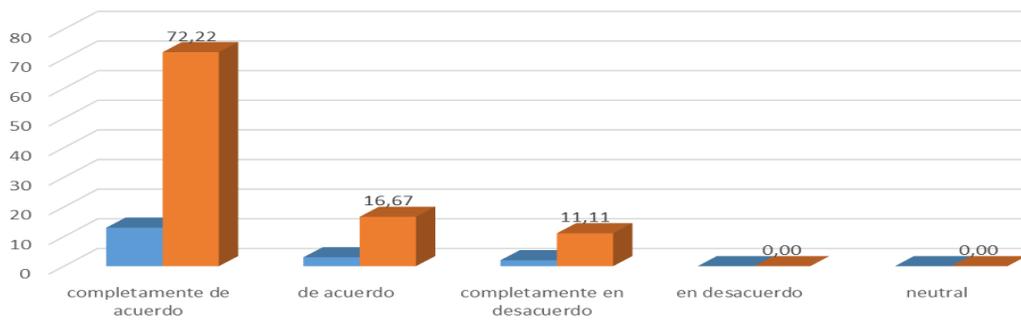
Ítem N° 2: La Coordinación de Recursos Humanos del Mercantil, C. A. Banco Universal realiza actividades formativas con el propósito de mejorar el proceso de incorporación del nuevo personal, a la organización.

Cuadro N° 12 Actividades Formativas Personal Nuevo Ingreso

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Completamente de acuerdo	13	72,22
De acuerdo	3	16,67
Completamente en desacuerdo	2	11,11
En desacuerdo	0	0,00
Neutral	0	0,00
Total	18	100%

Elaboración propia 2015

Gráfico N° 11 Actividades Formativas Personal Nuevo Ingreso



.Fuente: Porcentaje de respuestas en el ítem 2. Elaboración propia 2015

El estudio de los resultados que reflejan el cuadro N° 12 y el gráfico 11 muestra que la tendencia representada en un 88.89% sostiene que está completamente de acuerdo y de acuerdo en que la Coordinación de Recursos Humanos del Mercantil, C. A. Banco Universal, realiza actividades formativas con el propósito de mejorar el proceso de incorporación del nuevo personal, a la organización, mientras que el 11.11% de la muestra restante considera que la organización no emprende acciones formativas.

Se deduce de los resultados a pesar de la baja incidencia porcentual, la necesidad de dar mayor cobertura a las actividades formativas para que sean del conocimiento de todo el conglomerado organizacional.

En tal sentido, de acuerdo a algunos autores tales como Pineda, Drucker, entre otros consideran que la socialización constituye un aspecto significativo en tanto que brinda mayor seguridad y actitud positiva para aprender y desempeñarse en el cargo.

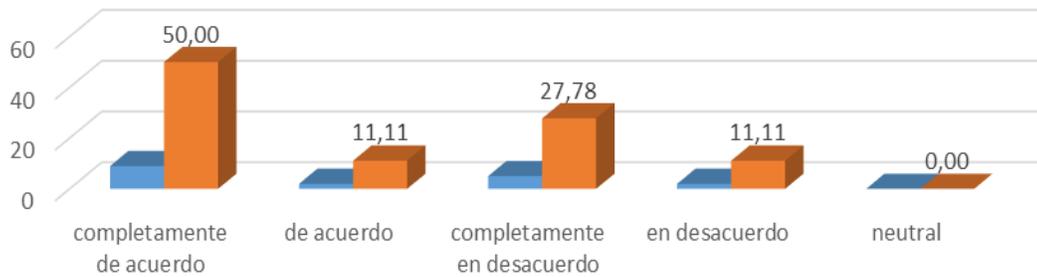
Ítem N° 3: La Coordinación de Recursos Humanos del Mercantil, C. A. Banco Universal propicia que el nuevo personal se sienta motivado, despertando el interés y la pertenencia con el proceso de la organización.

Cuadro N° 13 Motivación Personal Nuevo Ingreso

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Completamente de acuerdo	9	50,00
De acuerdo	2	11,11
Completamente en desacuerdo	5	27,78
En desacuerdo	2	11,11
Neutral	0	0,00
Total	18	100%

Fuente Elaboración propia 2015

Gráfico N° 12 Motivación Personal Nuevo Ingreso



Fuente: Porcentaje de respuestas en el ítem 3. Elaboración propia 2015

El estudio de los resultados que reflejan el cuadro N° 13 y el gráfico 12 muestra que un 61.11% sostiene que está completamente de acuerdo y de acuerdo en la importancia de la motivación como elemento fundamental para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, así como la posibilidad de despertar mayor interés y sentido de pertenencia con el ente corporativo.

En tanto, el 38.89% se encuentra completamente en desacuerdo y desacuerdo, este índice porcentual llama la atención del investigador por cuanto se evidencia la necesidad de establecer políticas destinadas a promover el sentido de pertenencia y la motivación en el contexto corporativo.

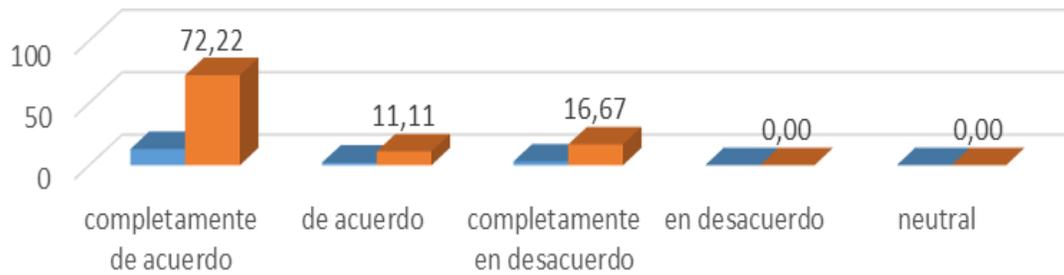
Ítem N° 4: La Coordinación de Recursos Humanos del Mercantil, C. A. Banco Universal, facilita la información de la organización al nuevo personal, generando compromiso hacia el proceso de la organización

Cuadro N° 14 Información de la Organización al Personal Nuevo Ingreso

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Completamente de acuerdo	13	72,22
De acuerdo	2	11,11
Completamente en desacuerdo	3	16,67
En desacuerdo	0	0,00
neutral	0	0,00
Total	18	100%

Elaboración propia 2015

Gráfico N° 13 Información de la Organización al Personal Nuevo Ingreso



Fuente. Porcentaje de respuestas en el ítem 4. Elaboración propia 2015

El 83.33% de los encuestados se encuentra completamente de acuerdo y de acuerdo en que la comunicación facilita la información por cuanto se establece un diálogo intersubjetivo entre los diferentes actores del complejo corporativo.

Por otra parte, se promueve el compromiso, esta pregunta control en un 20% como tendencia, entra en contradicción con los resultados de la pregunta anterior. Igualmente, un 16.67% está completamente en desacuerdo y en desacuerdo con el espíritu y propósito del postulado de la pregunta objeto del presente análisis.

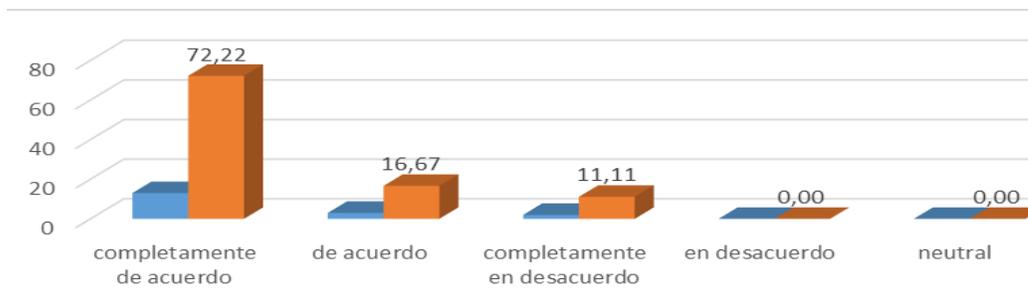
Ítem N°5: La Coordinación de Recursos Humanos del Mercantil, C. A. Banco Universal, apoya en la adaptación, rápida y efectiva del nuevo personal para su buen desempeño en la organización.

Cuadro N° 15 Adaptación Personal Nuevo Ingreso

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Completamente de acuerdo	13	72,22
De acuerdo	3	16,67
Completamente en desacuerdo	2	11,11
En desacuerdo	0	0,00
neutral	0	0,00
Total	18	100%

Elaboración propia 2015

Gráfico N° 14 Adaptación Personal Nuevo Ingreso



Fuente: Porcentaje de respuestas en el ítem 5. Elaboración propia 2015

Un 88.89% de la población encuestada consideró estar completamente de acuerdo y de acuerdo en cuanto a que la Coordinación de Recursos Humanos apoya la adaptación rápida y efectiva del personal nuevo ingreso. Mientras que un 11.11% de los encuestados considera estar completamente en desacuerdo y en desacuerdo.

Los resultados indican que existe una política corporativa para que el nuevo funcionario pueda adaptarse con facilidad a la organización. Sin embargo, conviene tomar en cuenta la tendencia del 10% con la finalidad de disminuir esta proporción.

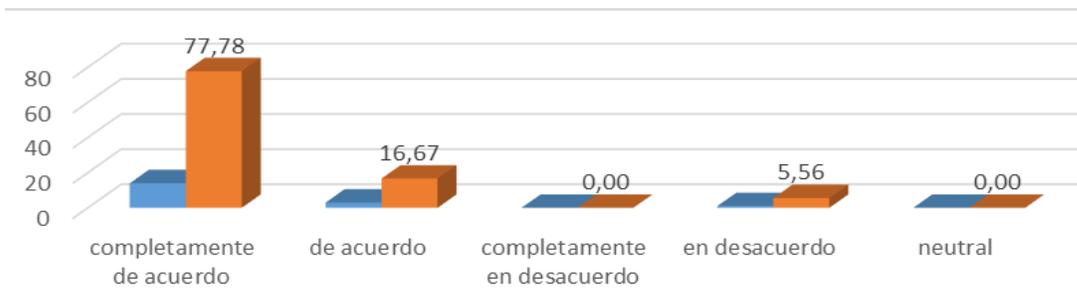
Ítem N° 6: Cuando ingresó como nuevo personal a la organización la Coordinación de Recursos Humanos del Mercantil, C. A. Banco Universal, se suministró un taller para el conocimiento de las normas y cultura corporativa de la organización.

Cuadro N° 16 Taller de Normas y Cultura Corporativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Completamente de acuerdo	14	77,78
De acuerdo	3	16,67
Completamente en desacuerdo	0	0,00
En desacuerdo	1	5,56
neutral	0	0,00
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia 2015

Gráfico N° 15 Taller de Normas y Cultura Corporativa



Fuente: Porcentaje de respuestas en el ítem 6. Elaboración propia 2015

La tendencia de la población encuestada indica que un 94.45% se encuentra completamente de acuerdo y de acuerdo con que al momento de ingresar a la corporación objeto de estudio, se le suministró un curso o taller en relación con la cultura corporativa y las normas orientadoras de la organización.

Mientras que un 5.56% se encuentra en desacuerdo con haber recibido el curso o taller indicado con anterioridad. Lo importante, del análisis del ítem es que los resultados se encuentran en concordancia con los resultados obtenidos en el ítem número uno del presente instrumento que versa sobre el conocimiento de las normas que necesita saber el personal nuevo ingreso.

Ítem N° 7: Conoce usted la Filosofía Organizacional del Mercantil, C. A. Banco Universal, así como sus diferentes componentes: misión, visión, políticas, objetivos y valores.

Cuadro N° 17 Filosofía Organizacional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	13	72,22
De acuerdo	1	5,56
Completamente en desacuerdo	3	16,67
En desacuerdo	1	5,56
neutral	0	0,00
Total	18	100%

Elaboración propia 2015

Gráfico N° 16 Filosofía Organizacional



Fuente: Porcentaje de respuestas en el ítem 7. Elaboración propia 2015

Un 77.78% de la población encuestada consideró estar completamente de acuerdo y de acuerdo con el conocimiento que tiene sobre la filosofía corporativa así como sus componentes constitutivos como lo son la misión, visión, las políticas, los objetivos y los valores. Elementos esenciales que deberían ser conocidos por todos los actores organizacionales, por cuanto, forman parte de la brújula que direcciona el proceso organizativo. Tal como lo afirma Stheven Covey (2002) en el libro sobre el Liderazgo Centrado en Principios, cuando sostiene que los empleados deben estar alineados a la filosofía de la organización, por cuanto, es el norte que señala el camino a seguir. En tanto, un 22.23 está completamente en desacuerdo y desacuerdo con el enunciado.

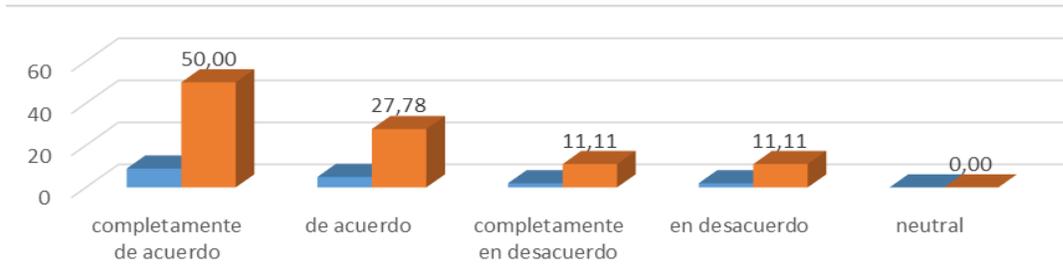
Ítem N° 8: Al ingresar el nuevo personal a la organización, la Coordinación de Recursos Humanos del Mercantil, C. A. Banco Universal le suministra información sobre: Salarios, Prestaciones Sociales y otros Beneficios.

Cuadro N° 18 Información Salarios, Prestaciones Sociales y Otros Beneficios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	9	50,00
De acuerdo	5	27,78
Completamente en desacuerdo	2	11,11
En desacuerdo	2	11,11
neutral	0	0,00
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia 2015

Gráfico N° 17 Información Salarios, Prestaciones Sociales y Otros Beneficios



Fuente: Porcentaje de respuestas en el ítem 8. Elaboración propia 2015

Un 77.78% de los encuestados como tendencia significativa considera estar completamente de acuerdo y de acuerdo en haber recibido orientaciones en relación con la Convención Colectiva de Trabajo que tiene el ente empleador con sus trabajadores. Sin embargo, un 22.22% de la población encuestada consideró estar completamente en desacuerdo y en desacuerdo con el enunciado de la pregunta.

Estos resultados sugieren que se debe tomar en cuenta la necesidad de incorporar estrategias de comunicación e información en un manual de inducción de tal forma que todo el personal nuevo ingreso tenga claridad de los beneficios legales y contractuales establecidos por vía convencional entre las partes que conforman la relación de trabajo (patrono-trabajador).

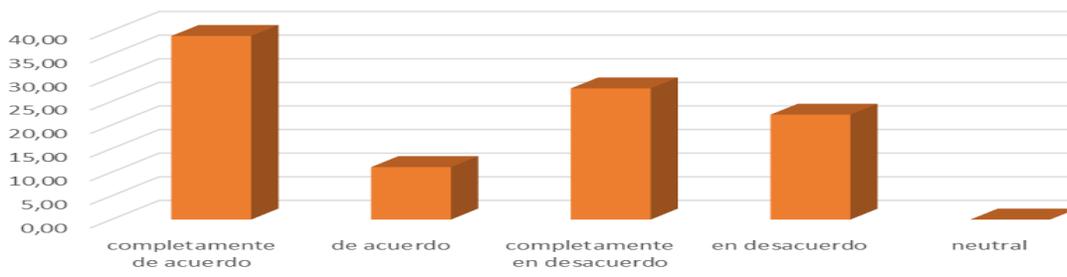
Ítem N° 9: La Coordinación de Recursos Humanos del Mercantil, C. A. Banco Universal utiliza la integración e inducción del nuevo personal Charlas, Talleres o Cursos.

Cuadro N° 19 Interacción e Inducción del Nuevo Personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	7	38,89
De acuerdo	2	11,11
Completamente en desacuerdo	5	27,78
En desacuerdo	4	22,22
neutral	0	0,00
Total	18	100%

Fuente Elaboración propia 2015

Gráfico N° 18 Interacción e Inducción del Nuevo Personal



Fuente:.. Porcentaje de respuestas en el ítem 9. Elaboración propia 2015

Un 50% como tendencia de la población objeto del presente estudio considera que en el proceso de integración del nuevo personal estar completamente de acuerdo y de acuerdo en cuanto a que recibe un proceso de inducción conformado por charlas, talleres y cursos, mientras que la tendencia representada en un 50% se expresó completamente en desacuerdo y en desacuerdo con el hecho de no haber recibido cursos, talleres y charlas tal cual se afirma en el enunciado de la pregunta. Esta respuesta sugiere la necesidad de un manual de inducción actualizado que permita el conocimiento general al nuevo empleado no solamente de sus beneficios contractuales derivados de la convención colectiva de trabajo, sino igualmente, las actividades y funciones a desempeñar en su nuevo cargo, como una acción motivadora que identifica más al empleado nuevo ingreso con la organización.

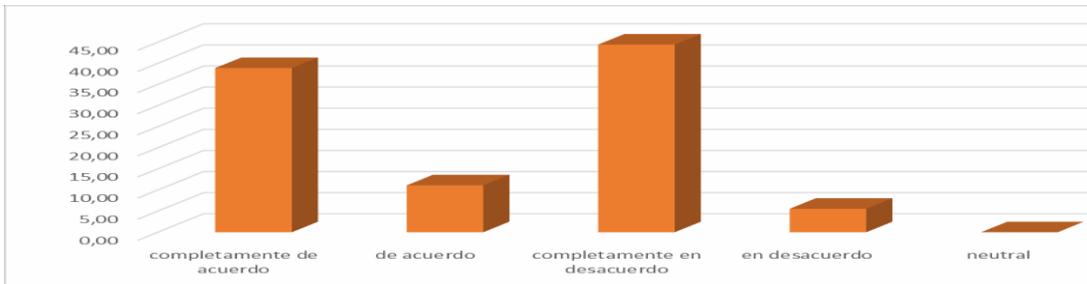
Ítem N° 10: Conoce usted, lo que es el manual de Inducción del Mercantil, C.A. Banco Universal.

Cuadro N° 20 Que es el Manual de Inducción

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	4	22,22
De acuerdo	3	16,67
Completamente en desacuerdo	10	55,56
En desacuerdo	1	5,56
neutral	0	0,00
Total	18	100%

Fuente:Elaboracion propia 2015

Gráfico N° 19 Que es el Manual de Inducción



Fuente: Porcentaje de respuestas en el ítem 10. Elaboración propia 2015

Un 55.56% como tendencia manifestó estar completamente de acuerdo y de acuerdo con tener conocimiento de lo que es un manual de inducción. Mientras que un 44.44% restante considero como tendencia estar completamente en desacuerdo y en desacuerdo por cuanto desconocen lo que es un manual de inducción. Esta respuesta de control metodológico e instrumental se encuentra en correspondencia con los resultados del ítem anterior. Reflejando la necesidad de diseñar un manual e inducción como herramientas metodológica corporativa sumamente importante para que el personal nuevo ingreso comience su proceso de adaptación a la organización, pero también la identidad corporativa, los beneficios

contractuales e idénticamente, las actividades y funciones a desarrollar en el cargo a desempeñar. También los resultados del ítem afianzan los objetivos que persigue la investigación, entre los cuales se tiene el diseñar un manual de inducción para la organización financiera objeto del presente estudio.

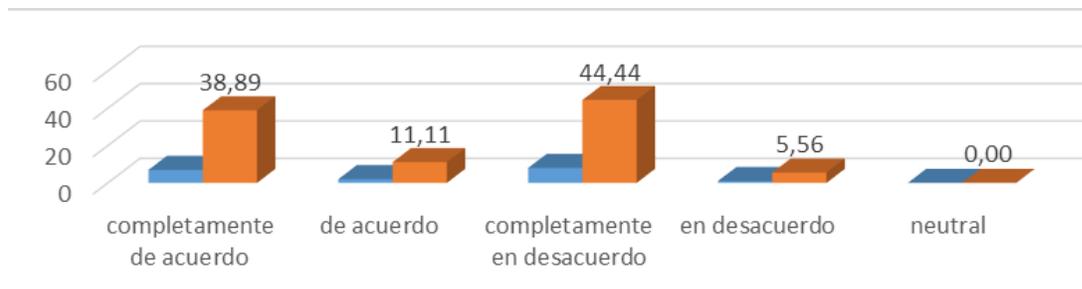
Ítem N° 11: La Coordinación de Recursos Humanos del Mercantil, C. A. Banco Universal define objetivos de actualización y formación permanente del personal de la entidad financiera.

Cuadro N° 21 Actualización y Formación Permanente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	7	38,89
De acuerdo	2	11,11
Completamente en desacuerdo	8	44,44
En desacuerdo	1	5,56
neutral	0	0,00
Total		100%

Elaboración propia 2015

Gráfico N° 20 Actualización y Formación Permanente



Fuente: Porcentaje de respuestas en el ítem 11. Elaboración propia 2015

Un 50% de los encuestados consideró estar completamente de acuerdo y de acuerdo en cuanto que la coordinación de recursos humanos de la entidad financiera define objetivos de actualización y formación permanente del adscrito a la entidad financiera objeto del

presente estudio. Mientras que un 50% de la población encuestada consideró estar completamente en desacuerdo y en desacuerdo con el enunciado de la pregunta, lo cual demuestra la necesidad de establecer una política de actualización y formación permanente de los empleados del complejo corporativo en correspondencia con los planteamientos de autores como Bateman, Covey, Kotter, entre otros; que le dan una gran significación a las políticas de formación y actualización corporativa para adecuarse de manera permanente a los procesos de incertidumbre, cambios y conflictos de que se dan en los entornos corporativos nacionales y globales.

En síntesis, se puede desatacar de los resultados especialmente los tres últimos ítems nos dan la pertinencia del presente estudio en cuanto a la necesidad de elaborar un manual de inducción actualizado que contemple la Filosofía e Identidad Organizacional, Beneficios Contractuales, Relaciones Intersubjetivas Laborales y Marco de Desempeño Laboral.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MANUAL DE INDUCCIÓN

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta del Manual de Inducción. Para ello, el investigador se apoya en Chiavenato (2009), quien expresa que los procesos de socialización deben contener lo que se señala en el siguiente cuadro:

Cuadro 22. Los Principales Puntos de un Programa de Inducción

filosofía e identidad Organizacional	<ul style="list-style-type: none">- La misión y los objetivos globales de la organización.- Las políticas y directrices de la organización- La estructura de la organización y sus unidades organizacionales.- Productos y servicios ofrecidos por la organización- Reglas y procedimientos internos- Procedimientos de seguridad en el trabajo- Distribución física de las instalaciones que utilizara el nuevo miembro.
Beneficios contractuales	<ul style="list-style-type: none">- Horario de trabajo, y de descanso.- Días de pagos y adelantos salariales.- Programa de prestaciones sociales que ofrece la organización.
Relaciones intersubjetivas laborales	<ul style="list-style-type: none">- Presentación con los superiores y compañeros de trabajo
Marco de desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidades básicas confiadas al nuevo trabajador.- Visión general del puesto.- Tareas.- Objetivos del puesto.- Metas y resultados que deben alcanzar.

Fuente. Cuadro elaborado por el autor con datos tomados de “Gestión de Talento Humano” por Chiavenato, 2009. (p.191).



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**



IMPULSA TU MUNDO

Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

Introducción:



El presente Manual de Inducción tiene como objetivo ofrecer una herramienta para las personas que ingresan al Mercantil, C. A. Banco Universal. El mismo ha sido estructurado por contenidos donde se le brinda una guía detallada de los componentes de la organización tales como: antecedentes históricos, misión, visión, estructura organizativa, objetivos, políticas, nociones básicas de las cartas de crédito y beneficios.

**Coordinación de Adiestramiento y Desarrollo
Del Talento Humano de Mercantil, C. A., Banco Universal.**

Mercantil, impulsa tu mundo



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

Objetivo: Al finalizar el manual de Inducción, el personal nuevo ingreso del Mercantil, C. A., Banco Universal, tendrá conocimiento de los aspectos más relevantes de la organización, antecedentes históricos, misión, visión, estructura organizativa, objetivos, políticas, nociones básicas de las cartas de crédito y beneficios que ofrece el Instituto financiero, las cuales le servirán para su mejor adaptación e integración al ambiente laboral.

Contenido:

- Aspectos básicos de Mercantil, C. A., Banco Universal
- Reseña histórica
- Estructura
- Filosofía de Gestión
- Compromiso Social de Mercantil, C. A., Banco Universal
- Cartas de Crédito
- Convención Colectiva 2015



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**

IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

Reseña Histórica:

Mercantil C.A., Banco Universal, fundado en 1925, con 90 años de actividad financiera, es una institución líder en el sistema financiero venezolano con un patrimonio de Bs. 24.256 millones (US\$. 3860 millones). (Al tipo de cambio Bs.6.2842/ US\$ 1 controlado en Venezuela a partir de febrero de 2003).

El 23 de marzo de 1925 nace en la ciudad de Caracas. Por iniciativa de un grupo de 89 emprendedores venezolanos, el Banco Neerlandó Venezolano ubicado en la Gran Casa de Camejo en la esquina del mismo nombre .Inició sus operaciones, el 3 de abril del mismo año, con un capital social de Bs. 3 millones 200 mil y una nómina de 16 empleados bajo la conducción de su primera junta directiva, presidida por Francisco A. Guzmán Alfaro.

A partir de esa fecha y hasta hoy han transcurrido 90 años de crecimiento sostenido, y Mercantil continúa comprometido tanto con el desarrollo productivo de las sociedades donde está presente como en sus instituciones y su gente.

En 1926, el entonces Banco Neerlandó Venezolano cambia su denominación social para adoptar la de Banco Mercantil y Agrícola y amplía su capital a Bs.8 millones. Y consciente de la importancia que para el momento tenía la actividad agrícola para el país, decidió impulsar este importante sector productivo, mediante el otorgamiento de créditos agropecuarios.

Vale destacar que en el año 1927, el entonces Banco Mercantil y Agrícola era uno de los cuatro únicos bancarios venezolanos de los existentes que emitían su propio papel moneda de circulación legal.

En 1936 inicia sus operaciones con el nombre de Banco Neerlandó Venezolano, un grupo de empresarios venezolanos decidió el 23 de Marzo de 1925, constituir en La Gran Casa de Camejo" en Caracas, con un capital de 3 millones 200 mil bolívares y 16 empleados, lo que hoy somos: Mercantil Banco Universal.

Un año después, el Banco Neerlandó cambia su personalidad corporativa para adoptar la de Banco Mercantil y Agrícola. 56 años asentaron su dimensión de entidad bancaria de vanguardia bajo este nombre, posicionándose como el instituto financiero más comprometido con el bienestar y desarrollo agrícola del país, asumiendo en ese sector los negocios bancarios en el sentido más amplio, incluyendo operaciones de préstamos, descuentos, depósitos, giros, además de realizar estudios para la promoción y fundación de empresas industriales, agrícolas y comerciales.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**

IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...Continuación

Reseña Histórica

Las actividades relacionadas con transacciones y negocios inmobiliarios y el desarrollo de nexos bancarios y comerciales internacionales, especialmente con Holanda y otras naciones del norte de Europa, completan el complejo proceso de relaciones que sus fundadores se habían impuesto como unas de las metas de la organización. El documento constitutivo así lo describió.

En el año 1927, el entonces Banco Mercantil y Agrícola era uno de los cuatro y únicos institutos financieros venezolanos existentes, que emitían su propio papel moneda de circulación legal. Para ese momento, el monto autorizado de emisión de billetes del Banco Mercantil y Agrícola, alcanzó los 12 millones de bolívares que eran aceptados en todo el país como medio natural de pago, junto al oro americano, la morocota y otras piezas de oro nacional y extranjero.

En un contexto histórico en el que la industria petrolera aún era incipiente y que la actividad agrícola que se desarrollaba para la época conformaba de manera importante los ingresos de Venezuela, esencialmente por los volúmenes de producción de Café y Cacao, el Banco Mercantil y Agrícola se adelantaba a la legislación que posteriormente se implantaría en el país, creando bases legales en cuanto a la regulación de operaciones y al otorgamiento de créditos agropecuarios por parte de la banca. El Instituto aceptaba en calidad de prenda o garantía, productos agrícolas. Con el incremento de sus actividades financieras, el Banco Mercantil y Agrícola decide cambiar la sede principal de la Esquina de Camejo, donde había permanecido durante un cuarto de siglo, para activar nuevos procesos y mejorar la calidad de sus servicios a la numerosa y cada vez más creciente clientela. Con estos fines adquiere un terreno en la Esquina de San Francisco, para edificar una nueva sede principal. El 25 de abril de 1951, se constituye en una fecha importante para la Institución, al inaugurar sus nuevas oficinas principales en el Centro de Caracas.

Treinta años duró la actividad de estas oficinas como sede principal, hasta que en 1982 cambia su nombre oficial por el de Banco Mercantil y se traslada un año después al Edificio Mercantil, ubicado en la Avenida Andrés Bello N°. 1 en Caracas, actual sede principal del Banco y de todas las operaciones y áreas de negocio del Grupo Mercantil.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO

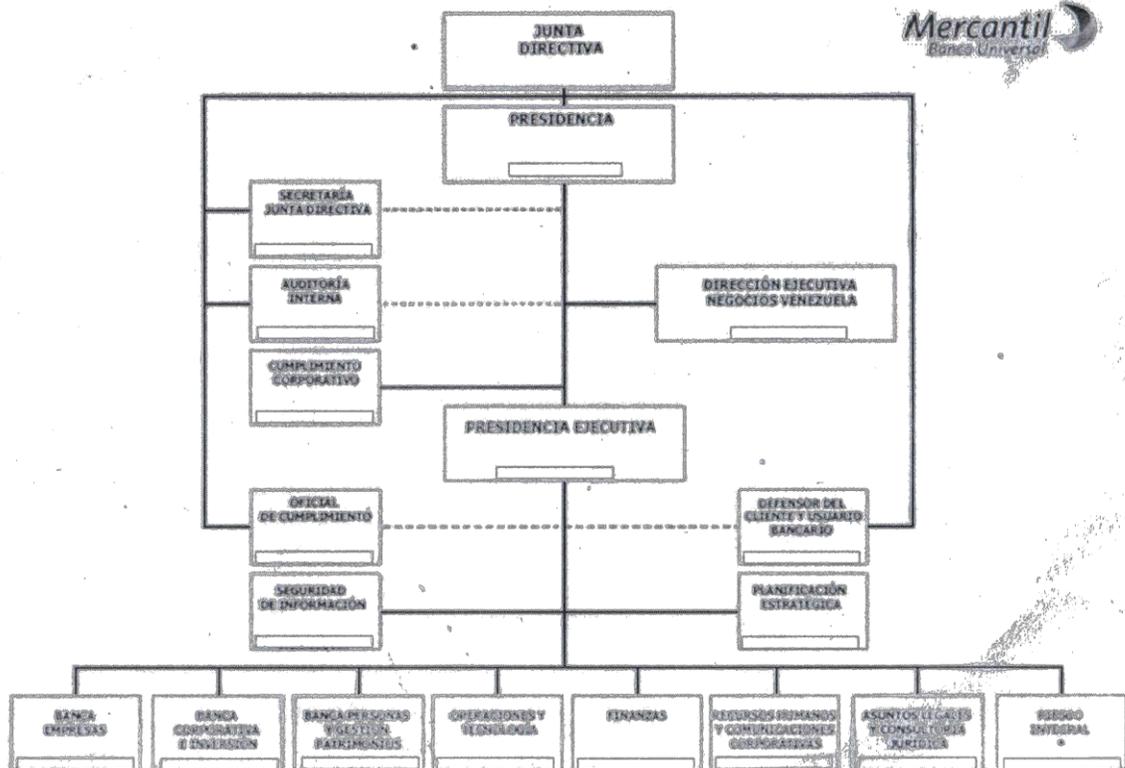


Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

Estructura:



*Reporta adicionalmente al Comité Integral de Riesgo

Recursos Humanos
Mayo, 2014



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

Filosofía de Gestión:

Misión:

Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la prestación de excelentes productos y servicios financieros, así como las aspiraciones de sus trabajadores, apoyando el fortalecimiento de las comunidades donde actúa y agregando valor a sus accionistas permanentemente con sentido de largo plazo

Visión:

Ser una organización de servicios financieros de referencia en el negocio de banca, en los mercados en los cuales presta servicio.

De referencia: ser reconocidos y respetados por la solidez, comportamiento ético, dinamismo, innovación, calidad de servicio y por ser el mejor lugar para trabajar.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

Filosofía de Gestión:

Objetivos:

1. Funcionar como una unidad de información especializada en el área de economía, finanzas y prevención de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo garantizando el acceso a información especializada con la finalidad de apoyar la investigación y diversas actividades que se realizan dentro de la institución y que utilizan la información como insumo.
2. Desarrollar servicios especializados de información apoyados en tecnologías de punta y asociados a un amplio espectro, de modalidades de atención dirigidos a diferentes usuarios y niveles de especificidad, en las áreas de economía, finanzas, prevención de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo y dominios del conocimiento vinculados con estas áreas.
3. Fungir como una unidad promotora del intercambio de conocimiento generado en la institución promoviendo redes organizacionales de práctica basadas en el conocimiento y la información.
4. Contribuir con las actividades y programas de Prevención y Control de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo (PCLC/FT), mediante el mantenimiento y divulgación de sistemas de información especializados en el tema, según lo establecido en la Resolución 119-10 de fecha 09.03.2010, de SUDEBAN.
5. Contribuir con los objetivos de responsabilidad social de la institución mediante la prestación de servicios de información destinados a divulgar a la colectividad que así lo requiera el conocimiento especializado que se genera en el Banco y que pueda ser del dominio colectivo.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

Filosofía de Gestión:

Valores:





**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**



IMPULSA TU MUNDO

Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

Cartas de Crédito:

La carta de crédito o crédito documentario es un instrumento de pago independiente del contrato que dio a la relación entre las partes negociantes es decir, el comúnmente llamado contrato de Compra-venta internacional. Tiene sustento legal en las Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios-UCP 600 de la ICC (International Chamber of Commerce), que la industria son popularmente conocidas en conjunto como la “brochure 600”.

En relación con los demás instrumentos de pago que suelen utilizarse en las operaciones de comercio internacional, como las cobranzas (UCP522), las órdenes de pago, las transferencias, etc., los créditos documentarios ofrecen la mayor seguridad en cuanto al riesgo de cobro.

Definición

Legalmente, siguiendo las disposiciones de la UCP600, un crédito es toda operación por la que un banco, cobrando por cuenta y orden de un cliente, se obliga a:

- Pagarle a un tercero.
- Aceptar y pagar o descontar letras de cambio.
- Autorizar a otro banco a pagar, aceptar o descontar dichas letras

Las obligaciones del banco pueden estar supeditadas a la entrega de documentos de índole comercial (conocimiento de embarque, factura comercial), aduanero (certificado de origen) o técnico (certificado de calidad), documento de seguro de transporte, y pueden variar según las instrucciones de quien ordene la apertura de dicho crédito.

Sujetos

Los sujetos que forman parte del crédito documentario son:

- Ordenante: es el importador o comprador de la mercancía, y es entonces quien solicita la apertura del crédito documentario e instruye al banco emisor las condiciones para llevarlo a cabo. Es el obligado final a pagar, y deberá reembolsar al banco emisor cuantas cantidades o gastos anticipe éste.
- Banco emisor: es el banco sobre el que recae la obligación principal para con el beneficiario, y el que deberá abrir el crédito documentario a favor de éste. Obra a pedido y bajo las instrucciones del ordenante.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**



IMPULSA TU MUNDO

Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

... continuación

Cartas de Crédito

- **Beneficiario:** es el exportador o vendedor de la mercancía, y el que tiene el derecho de cobro en función del cumplimiento de las condiciones impuestas en el crédito. Es el receptor del documento que sustenta el crédito, y el que recibirá entonces una garantía de pago siempre que esté en posición de presentar la documentación requerida en los plazos correspondientes.
- **Banco corresponsal:** según la responsabilidad que tenga, se llamará banco pagador si debe entregarle el dinero a la vista al beneficiario contra el cumplimiento de sus obligaciones (pago a la vista), banco negociador si estuviera encargado de descontar letra/s al beneficiario contra el cumplimiento de sus obligaciones (pago diferido), banco aceptador si acepta la/s letra/s del beneficiario para pagárselas al vencimiento banco avisador si solo actúa notificando al beneficiario de la apertura del crédito a su favor. Los usos y costumbres hacen que el banco corresponsal pueda invertir la figura de más de un sujeto, al tener responsabilidades diferentes (por ejemplo, puede ser banco avisador y banco negociador a la vez).

Las Cartas de Crédito pueden ser emitidas contra pago a la vista o diferido:

- **Pago a la vista y confirmado** por el banco pagador a la presentación de los documentos conformes.
- **Diferido (pagadero a plazo) y confirmado**, el banco se compromete contra entrega de los documentos a pagar en el vencimiento.
- **Contra aceptación.** El crédito es disponible contra presentación de los documentos y de una letra de cambio liberada a plazo contra un banco designado en el crédito. Que puede ser el propio emisor del crédito o el banco negociador en la plaza del beneficiario.

Otras modalidades de las Cartas de Crédito: Revocables o irrevocables, Comerciales o financieras, Transferibles, Rotativas, De anticipo y Back to back

La emisión de todos los tipos de cartas de crédito deben estar adheridos a las disposiciones legales establecidas el convenio internacional ya mencionado, Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios UCP 600 de la ICC (International Chamber of Commerce) Los procesos operativos que se realizan en la Coordinación Cartas de Crédito del Mercantil, C.A., Banco Universal están contenidos en el Manual Operativo del banco en sus apartes: Sección 2- Cartas de Crédito de Importación Capítulos referentes a cada operación: Solicitud de Apertura Carta de Crédito Normas generales. Recepción de Solicitud, Emisión de Crédito Documentario y siguientes operaciones.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**

IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

Convención Colectiva 2013-2015:

Beneficios Sociales

Cláusula 3 – Bonificación y Permiso Por Matrimonio

- Bonificación de UN MIL DOSCIENTOS BOLÍVARES (Bs. 1.200,00) y un permiso remunerado de diez (10) días hábiles bancarios.

Cláusula 4 – Prestaciones por Nacimiento de Hijos o Hijas

- Asignación de UN MIL QUINIENTOS BOLÍVARES (Bs. 1.500,00). En caso que los padres sean Trabajadores del Banco, ambos recibirán el beneficio estipulado en este numeral.
- Contribución de TRES MIL BOLÍVARES (Bs. 3.000,00) para aquellos Trabajadores que no hagan uso del beneficio (Seguro de Hospitalización, Cirugía y Maternidad), ni del beneficio (Contribución para Gastos donde no exista el Seguro Social) de esta Convención.

Cláusula 5 – Pagos a Centros de Educación Inicial (Guardería Infantil)

- Pago de la matrícula de inscripción y mensualidades a un Centro de Educación Inicial, que cumpla con los requisitos establecidos en la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente. (Artículos 343 y 344 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores), equivalente al 40% del Salario Mínimo Mercantil vigente.

Cláusula 6 – Ayuda Educativa para Hijos o Hijas de los Trabajadores

- Contribución para la adquisición de materiales, equipos y útiles educativos para los hijos o hijas de los Trabajadores que cursen estudios de educación Inicial (Guardería, Pre-escolar), Primaria y Media (Secundaria), otorgará una ayuda anual de DOS MIL BOLÍVARES (Bs.2.000, 00).



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...Continuación

...Beneficios Sociales

Cláusula 7 – Becas de Estudio para Hijos o Hijas de los Trabajadores

- Contribuir con la educación Inicial (Pre-escolar), Primaria, Media (Secundaria) y Universitaria, de los hijos o hijas de los Trabajadores , conviene en otorgar anualmente, al inicio del año académico, UN MIL TRESCIENTOS (1.300) becas para apoyar al Trabajador o Trabajadora en los gastos referidos a este concepto. Estas becas serán distribuidas de la siguiente forma:

1° Educación Inicial (Pre-escolar): DOSCIENTAS CINCUENTA (250) becas de TRES MIL BOLÍVARES (Bs. 3.000,00) anuales.

2° Educación Primaria y Media (Secundaria): OCHOCIENTAS (800) becas de TRES MIL BOLÍVARES (Bs. 3.000,00) anuales.

3° Educación Universitaria: DOSCIENTOS CINCUENTA (250) becas de TRES MIL BOLÍVARES (Bs. 3.000,00) anuales.

CLÁUSULA 8 – Becas para Estudios Superiores de los Trabajadores

- Apoyar la formación profesional de los Trabajadores , otorgará semestralmente QUINIENTAS (500) becas para cursar estudios superiores en áreas de interés para la actividad financiera.

De acuerdo al nivel de estudios, las becas tendrán los siguientes montos:

1° Técnico Superior Universitario: TRES MIL BOLÍVARES (Bs. 3.000,00) semestrales.

2° Pre-grado Universitario: TRES MIL BOLÍVARES (Bs. 3.000,00) semestrales.

3° Post-grado Universitario: TRES MIL BOLÍVARES (Bs. 3.000,00) semestrales.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...Continuación

...Beneficios Sociales

Cláusula 9 – Reconocimiento por Culminación de Estudios Superiores

- Otorgar a los Trabajadores que concluyan estudios en áreas de interés para la actividad financiera, un reconocimiento de DOS MIL BOLIVARES (Bs. 2.000,00), al obtener cada uno de los siguientes niveles académicos:

Técnico Superior Universitario, Pre-grado Universitario o Post-grado Universitario.

Cláusula 10 – Plan de Vivienda

- Plan de Vivienda para los Trabajadores , a través de:
 - a) El Fondo de Ahorro y Crédito de los Trabajadores , de acuerdo a las normas establecidas en los estatutos de dicho Fondo.
 - b) Cualquier otro mecanismo que las leyes lo autoricen.

Beneficios de Salud

Cláusula 11 – Primeros Auxilios

- Se mantendrá en el Edificio Mercantil, Avenida Andrés Bello N° 1, Caracas, un local, destinado a la atención de primeros auxilios, el cual estará dotado con los equipos, medicamentos y personal necesario para la atención de los Trabajadores .
- En las Oficinas o Unidades Administrativas del área metropolitana y del interior del país, el Banco proveerá los botiquines de primeros auxilios con los respectivos materiales, equipos e insumos necesarios, de acuerdo a lo estipulado en la Norma COVENIN 3478:1999, SOCORRISMO EN LAS EMPRESAS o norma que la sustituya.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...Continuación

...Beneficios de Salud

Cláusula 12 – Seguro de Hospitalización, Cirugía y Maternidad

- Seguro de Hospitalización y Cirugía cuya prima anual será pagada en un OCHENTA POR CIENTO (80%) por el Banco y en un VEINTE POR CIENTO (20%) por el Trabajador o Trabajadora.

Cláusula 13 – Pago de Diferencia con el Seguro Social

El Banco pagará los tres (3) primeros días que no cubra el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales o la institución que lo sustituya, en los casos de enfermedad, maternidad, accidente o enfermedades profesionales, siempre que el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales o la institución que lo sustituya pague del cuarto (4°) día en adelante. El Banco pagará esta prestación, previa presentación por el Trabajador o Trabajadora de las correspondientes planillas de reposo emitidas por el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales o la institución que lo sustituya.

En los casos de enfermedad y accidente no profesional, o enfermedades ocupacionales y accidentes laborales, el Banco pagará la diferencia que resulte entre el Salario Ordinario del Trabajador o Trabajadora y la cantidad que pague el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales o institución que lo sustituya. Esta prestación se pagará por un período que no excederá de doce (12) meses de conformidad con los literales “a” y “b” del Artículo 72 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores.

En caso de enfermedad ocupacional o accidente laboral, al vencimiento de los doce (12) meses antes señalados, se aplicará, si fuese el caso, la extensión establecida en el Artículo 79 de la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...Continuación

...Beneficios de Salud

Cláusula 14 – Contribución para gastos donde no exista el Seguro Social

En las zonas del país donde actualmente no exista la prestación de asistencia médica por parte del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales o la institución que lo sustituya, el Banco contribuirá con los gastos de hospitalización, medicinas, cirugía y maternidad, por enfermedad o accidente profesional, ocurridos a sus Trabajadores o a su grupo familiar. Esta contribución consistirá en el reembolso del OCHENTA POR CIENTO (80%) de los gastos incurridos por los conceptos señalados, hasta el límite máximo de DOSCIENTOS BOLÍVARES (Bs. 200,00), en el caso de Trabajadores , y CIEN BOLÍVARES (Bs. 100,00) por cada miembro del grupo familiar del Trabajador o Trabajadora, previa presentación de la certificación médica y los comprobantes de pago originales respectivos.

Cláusula 15 – Pago de diferencia con el Seguro Social en caso de Maternidad

En los casos de maternidad, el Banco pagará a sus Trabajadoras aseguradas, la diferencia entre el monto de su correspondiente Salario Ordinario y la cantidad que por tal concepto pague el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales o la institución que lo sustituya, hasta por un máximo de veintiséis (26) semanas, conforme lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores, esto es, seis (6) semanas en el período Pre-Natal y veinte (20) semanas en el lapso de reposo Post-Natal.

Cláusula 16 – Protección de la Salud Visual de los Trabajadores

El Banco conviene en contribuir con la cantidad de hasta SEISCIENTOS BOLÍVARES (Bs. 600,00) anuales para el examen de la vista de los Trabajadores , previa presentación de la factura original correspondiente, pudiendo cubrir dicho monto la consulta inicial y las consultas sucesivas que el Trabajador o Trabajadora requiera por examen especializado o consulta de control.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**

IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...Continuación

...Beneficios de Salud

Cláusula 17 – Protección de la Salud Auditiva de los Trabajadores - Operadores Telefónicos

El Banco conviene en contribuir con la cantidad de hasta SEISCIENTOS BOLÍVARES (Bs. 600,00) anuales para el examen médico auditivo, de los Trabajadores operadores telefónicos, previa presentación de la factura original correspondiente, pudiendo cubrir dicho monto la consulta inicial y las consultas sucesivas que el Trabajador o Trabajadora requiera por examen especializado o consulta de control.

Cláusula 18 – Fondo de Contingencia y Anticipo de gastos Médicos

El Banco conviene en:

1° Mantener un Fondo, cuyo monto el Banco establecerá al inicio de cada año, destinado a conceder financiamientos para cubrir las contingencias especiales que pudiere sufrir el Trabajador o Trabajadora y su grupo familiar. Tendrán acceso al Fondo los Trabajadores que tengan más de tres (3) meses de servicio ininterrumpido para el Banco y se encuentren en estado crítico de necesidad comprobada, de acuerdo a la normativa establecida.

El Trabajador o Trabajadora reembolsará el financiamiento otorgado a través de este Fondo, de acuerdo al Reglamento Interno establecido.

El Banco comunicará a los Sindicatos y a la Federación que los agrupa, las solicitudes para hacer uso del Fondo presentadas por los Trabajadores.

2° Anticipar al Trabajador o Trabajadora, de acuerdo a su respectiva cobertura, la cantidad necesaria para su ingreso o el de los beneficiarios de su Seguro de Hospitalización, Cirugía y Maternidad, a la institución hospitalaria o clínica elegida.

Esta cantidad será reembolsada al Banco por el Trabajador o Trabajadora, una vez que la Compañía de Seguros efectúe el pago respectivo. Si resultare una diferencia entre la cantidad reembolsada por el Seguro y la cantidad anticipada por el Banco al Trabajador o Trabajadora, éste o ésta autorizará al Banco para que realice las correspondientes amortizaciones que serán deducidas de su Salario.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

Beneficios de Carácter Económico

Cláusula 19 – Salario Mínimo Mercantil

El Banco garantizará a sus Trabajadores un Salario Mínimo Mensual equivalente al Salario Mínimo Nacional, con un incremento de DOSCIENTOS BOLÍVARES (Bs. 200,00).

Cláusula 20 – Aumentos De Salario Ordinario

El Banco conviene en continuar aplicando su Política Anual de Aumentos por Mérito para reconocer e incentivar el rendimiento, eficacia y responsabilidad del Trabajador o Trabajadora. Adicionalmente, considerará el desempeño marcadamente superior del Trabajador o Trabajadora en la ejecución de sus funciones, así como la actitud hacia el trabajo en equipo y la esmerada atención y servicio al cliente.

El Banco de acuerdo a sus Políticas de Recursos Humanos implementará el proceso de evaluación anual de desempeño de los Trabajadores , procediendo posteriormente a informarles los resultados de la calificación individual obtenida. De acuerdo al resultado de la misma, el aumento de Salario Ordinario se hará efectivo a partir del día 1° de marzo de cada año.

Sin perjuicio de lo previsto en el encabezamiento de esta Cláusula, el Banco en caso de necesidades específicas que comunicará oportunamente a los Sindicatos y a la Federación que los agrupa, podrá revisar la compensación de manera general o restringida, según las categorías de Trabajadores y áreas geográficas, para lo cual tomará en consideración las características respectivas y las circunstancias económicas. Las necesidades específicas deberán guardar la debida proporcionalidad y adecuación con el supuesto de hecho y con los fines de esta Cláusula.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

....continuación

Beneficios de Carácter Económico

Cláusula 21 – Carácter y Estipulación del Salario

El Salario ha sido y seguirá siendo estipulado por unidad de tiempo, tomando en consideración el trabajo que se realiza en un determinado lapso, sin usar como medida el resultado del mismo. En ningún caso, la remuneración del Trabajador o Trabajadora podrá ser menor al Salario fijado como mínimo en esta Convención, salvo lo establecido en el Artículo 172 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores, que determina un Salario proporcional a la jornada de trabajo.

Adicionalmente, las Partes acuerdan:

1° Considerar a los fines de esta Convención, como Beneficios Sociales de carácter no remunerativo, todos aquellos que el Banco pueda crear de conformidad con el Artículo 105 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores.

2° Los Beneficios Sociales, así como el aporte que haga el Banco para el fomento del ahorro o de planes de ahorros previsionales de los Trabajadores, no serán estimados como integrantes del Salario para el cálculo de las prestaciones, beneficios e indemnizaciones que se deriven del contrato de trabajo.

3° El Salario fijado como remuneración mínima durante la vigencia de la presente Convención será considerado en su totalidad como base de cálculo para el pago de los beneficios, prestaciones e indemnizaciones regulados en las Cláusulas 5 (Pagos a Centros de Educación Inicial), 42 (Prestación por Fallecimiento del Trabajador o Trabajadora), 34 (Reconocimiento por Antigüedad) y 33 (Incentivo de Constancia) de la presente Convención, salvo lo establecido en el Artículo 172 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**



IMPULSA TU MUNDO

Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Beneficios de Carácter Económico

Cláusula 22 – Aporte al Fondo de Ahorro y Crédito de los Trabajadores

Ambas partes convienen que será potestativo del Trabajador o Trabajadora, el elegir entre un mínimo de Aporte al Fondo de Ahorro y Crédito de los Trabajadores , equivalente al NUEVE POR CIENTO (9%) y hasta un máximo de ONCE PORCIENTO (11%) de su Salario Ordinario mensual, teniendo el Banco que aportar el mismo porcentaje elegido por cada Trabajador o Trabajadora en particular. En ningún caso el aporte máximo del Trabajador o Trabajadora, así como el de la Empresa, excederá de SEISCIENTOS BOLÍVARES (Bs. 600,00) mensuales.

Cláusula 23 – Vacaciones

El Banco concederá a sus Trabajadores , vacaciones anuales remuneradas de veinte (20) días hábiles laborales bancarios, más un (1) día adicional por cada año completo de servicio. El período de disfrute de vacaciones para cualquier Trabajador o Trabajadora, no será mayor a treinta (30) días hábiles laborales bancarios.

Los días adicionales a partir del treinta y un (31) día hábil bancario acreditado por el Trabajador o Trabajadora en atención a su tiempo de servicio, le será cancelado al cumplimiento de su mes aniversario.

Adicionalmente el Banco pagará un Bono Vacacional a los Trabajadores , según la siguiente escala:

Años de servicio	Días de Salario Normal
1 a 3	23
4 a 6	27
7 a 10	35
11 a 14	40
15 o más	47



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**

IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Beneficios de Carácter Económico

Clausula 24 – Bono Post-Vacacional

El Banco conviene en establecer el pago de UN MIL BOLIVARES (Bs. 1.000,00) por concepto de Bono Post-Vacacional, que será cancelado al Trabajador o Trabajadora al regreso del disfrute efectivo de sus vacaciones.

Cláusula 25 – Bonificación Única

El Banco pagará a sus Trabajadores una Bonificación Única equivalente a CUARENTA Y CINCO (45) días de Salario Normal y será proporcional a los meses completos laborados por el Trabajador o Trabajadora en el período transcurrido entre los meses de julio de un año y junio del otro año.

El Trabajador o Trabajadora podrá seleccionar entre:

- a) Recibir el cien por ciento (100%) del pago de esta bonificación en la primera quincena del mes de julio de cada año.
- b) Recibir, por adelantado, alguno o todos de los siguientes porcentajes de pago de esta bonificación en las oportunidades determinadas a continuación: primera quincena de los meses de enero (20%), abril (20%) y octubre (20%), recibiendo el cuarenta por ciento (40%) en la primera quincena del mes de julio.
- c) Cualquier otro plazo de adelanto que acuerde el Banco, los Sindicatos y la Federación que los agrupa.

Cláusula 26 – Utilidades

El Banco pagará a sus Trabajadores por concepto de Utilidades legales, durante el mes de diciembre de cada año, CUATRO (4) meses calculados a Salario.

El pago de las Utilidades legales será proporcional a los meses completos laborados por el Trabajador o Trabajadora en el respectivo ejercicio económico.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Beneficios de Carácter Económico

Cláusula 27 – Pago de Prolongación de Jornada, Horas Extraordinarias, Días de Descanso, Feriados Legales y Bancarios Trabajados, y Trabajo Nocturno

El Banco pagará a sus Trabajadores la prolongación de jornada y horas extraordinarias después de su respectiva jornada ordinaria, de la siguiente manera:

1° Pago por Prolongación de Jornada y Horas Extraordinarias:

1.1 Con un SETENTA POR CIENTO (70%) de recargo sobre el Salario-Hora correspondiente para la jornada ordinaria, por cada hora laborada, cuando se trate de trabajo en horario diurno, incluyendo el recargo contemplado en el Artículo 118 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores.

1.2 Con un CIEN POR CIENTO (100%) de recargo sobre el Salario-Hora correspondiente para la jornada ordinaria, por cada hora laborada, cuando se trate de trabajo en horario nocturno, incluyendo los recargos contemplados en los Artículos 117 y 118 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores.

El Banco pagará a sus Trabajadores los días de descanso, feriados legales y bancarios trabajados, de la siguiente manera:

2° Pago por Días de Descanso, Feriados Legales y Bancarios Trabajados:

2.1 Con un NOVENTA POR CIENTO (90%) de recargo sobre el Salario Diario correspondiente para la jornada ordinaria, cuando se trate de trabajo en horario diurno. En dichos recargos quedan incluidos el recargo contemplado en el Artículo 119 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los trabajadores y su Reglamento.

2.2 Con un CIEN POR CIENTO (100%) de recargo sobre el Salario Diario correspondiente para la jornada ordinaria, cuando se trate de trabajo en horario nocturno. En dichos recargos quedan incluidos los porcentajes contemplados en los Artículos 119 y 117 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores y su Reglamento.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Beneficios de Carácter Económico

3° El trabajo nocturno se pagará con un treinta por ciento (30%) de recargo sobre la jornada ordinaria diurna, de conformidad a lo establecido en el Artículo 117 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores.

Cláusula 28 – Pago Por Comida y Transporte

Cuando el Trabajador tenga como Jornada de Trabajo el horario corrido de 8:00 a.m. a 4:30 p.m., y deba realizar trabajos después de las 7:00 p.m., previa autorización del Gerente, Coordinador o Trabajador o Trabajadora que ocupe cargo equivalente y esté debidamente autorizado o autorizada, el Banco pagará CINCUENTA BOLÍVARES (Bs.50,00) por concepto de Comida.

Cuando el Trabajador o Trabajadora resida dentro del perímetro de la ciudad y su labor culmine después de las 8:00 p.m. el Banco pagará, por concepto de Transporte, SESENTA BOLÍVARES (Bs. 60,00). Igualmente, cuando el Trabajador o Trabajadora resida fuera de dicho perímetro, el Banco pagará CIENTO BOLÍVARES (Bs. 100,00) por el mismo concepto.

Cláusula 29 – Transporte

El Banco reembolsará a los Trabajadores que por la naturaleza de su trabajo salgan habitualmente a la calle, los gastos ordinarios de Transporte.

Para el caso de aquellos Trabajadores que posean vehículos de su propiedad y deseen ponerlos al servicio del Banco y su oferta fuere aceptada, el Banco pagará por dichos gastos ordinarios de Transporte:

- 1° La cantidad de UN MIL BOLÍVARES (Bs.1.000,00) mensuales por automóvil
 - 2° La cantidad de SETECIENTOS BOLÍVARES (Bs.700,00) mensuales por motocicleta
- En caso que el Trabajador o Trabajadora deba salir fuera del perímetro de la ciudad, el Banco pagará TRES BOLÍVARES (Bs. 3,00) por cada kilómetro recorrido, entre el lugar de origen y el de destino, según la escala oficial.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Beneficios de Carácter Económico

Cláusula 30 – Reembolso Por Gastos De Viaje

El Banco conviene en continuar pagando al Trabajador o Trabajadora que por razones de su trabajo tenga que ausentarse de la ciudad donde preste sus servicios en asuntos del Banco y por orden del mismo, contra presentación de facturas originales, los gastos de manutención, alojamiento y transporte, durante los días en que deba permanecer fuera de su lugar de trabajo. Al efecto, dichos gastos estarán tarifados de acuerdo al lugar donde el Trabajador vaya a prestar sus servicios.

Cláusula 31 – Prestaciones y Beneficios Sociales de Carácter No Remunerativo

Por su condición de Prestaciones y Beneficios Sociales de carácter no remunerativo, las Partes acuerdan que los conceptos contenidos en las Cláusulas 3, 4, 5, 6, 7, 8 9, 10,12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 29, 30, 32, 33 34, 39,40, 41, 42,43, 44 , 51, 52 Y 70.
8 (Fondo de Contingencia y



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**



IMPULSA TU MUNDO

Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

Distinciones y Reconocimientos

Cláusula 32 – Distinción por Antigüedad

El Banco continuará con su tradición de distinguir a los Trabajadores que hayan cumplido veinte (20), veinticinco (25), treinta (30), treinta y cinco (35), cuarenta (40) y cuarenta y cinco (45) años o más de servicio ininterrumpido.

A tal efecto, el Banco organizará actos especiales en los cuales hará entrega de las distinciones correspondientes.

De igual forma se procederá en el caso de los Trabajadores que cumplan cinco (5), diez (10) y quince (15) años de servicio ininterrumpido, en actos que serán organizados en las Unidades a las cuales estén adscritos los mismos.

Cláusula 33 – Incentivo de Constancia

El Banco, con el objeto de reconocer la constancia y fidelidad del Trabajador y así estimular su permanencia, conviene en otorgarle un Incentivo, atendiendo a su tiempo de servicio ininterrumpido, de conformidad con la siguiente escala:

Años de servicio	Días de Salario Ordinario
5 a 9	4
10 a 14	6
15 a 19	8
20 a 24	10
25 a 29	13
30 a 34	14
35 a 39	15
40 o más años	16



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**



IMPULSA TU MUNDO

Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Distinciones y Reconocimientos

Cláusula 34 – Reconocimiento por Antigüedad

El Banco conviene y se compromete a otorgar a los Trabajadores , un reconocimiento especial por años de servicio conforme a la siguiente escala:

Años de servicio	Meses de salario ordinario
5	½
10	1
15	1 ½
20	2 ½
25	6
30	7
35	8
40	9
45	10

Cláusula 35 – Premio para Cajero, Cajero Principal y Oficial de Bóveda

Los Cajeros, Cajeros Principales, Oficiales de Bóveda y cualquier otro Trabajador que se le asigne la responsabilidad de custodiar el Tesoro, registren transacciones y/o manejen efectivo, que hayan actuado como tales durante un trimestre completo y no hayan acusado durante el período una diferencia faltante de caja superior a CIENTO BOLÍVARES (Bs. 100,00), recibirán un premio por un monto NO MENOR DE SEISCIENTOS BOLÍVARES (Bs. 600,00).

Aquellos Cajeros, Cajeros Principales, Oficiales de Bóveda y cualquier otro Trabajador que se le asigne la responsabilidad de custodiar el Tesoro, que hayan sido premiados durante dos (2) trimestres consecutivos, recibirán un premio adicional por un monto NO MENOR DE UN MIL DOSCIENTOS BOLÍVARES (Bs. 1.200,00).



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Distinciones y Reconocimientos

Cláusula 36 – Premio Especial para Cajeros por la Excelencia en el Servicio

Premio Especial trimestral, por un monto mínimo NO MENOR DE QUINIENTOS BOLÍVARES (Bs. 500,00) y un máximo de hasta CINCO (5) VECES EL MONTO MÍNIMO para los Cajeros o Cajeras que cumplan con las metas establecidas.

Cláusula 37 – Premio Especial para Cajeros Principales y Oficiales De Bóveda por la Excelencia en el Servicio

Premio Especial trimestral, por un monto mínimo NO MENOR DE SEISCIENTOS BOLÍVARES (Bs.600,00) y un máximo de hasta CINCO (5) VECES EL MONTO MÍNIMO para los Cajeros Principales y Oficiales de Bóveda, que cumplan las metas establecidas.

Cláusula 38 – Premio Especial por la Custodia del Tesoro de los Cajeros Automáticos

Premio Especial trimestral por un monto NO MENOR DE SEISCIENTOS BOLÍVARES (Bs. 600,00) para los mejores Trabajadores de las Oficinas a nivel nacional, con rol de Apoyo o Profesional, a los que se les haya asignado la responsabilidad de custodiar el Tesoro de Cajeros Automáticos; como reconocimiento a la eficiencia demostrada, disponibilidad en la solución de contingencias, prestación del servicio fuera del horario asignado y manejo del efectivo.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

Beneficios para la Protección Familiar

Cláusula 39 – Seguro De Accidentes Personales

El Banco conviene en contratar un Seguro de Accidentes Personales que ampare a cada uno de los Trabajadores y que cubra el fallecimiento o su discapacidad, derivados del accidente. Dicho Seguro tendrá una cobertura de VEINTICINCO MIL BOLIVARES (Bs. 25.000,00), cuya prima será pagada en su totalidad por el Banco.

Cláusula 40 – Seguro de Vida y Discapacidad

El Banco conviene en contratar para cada uno de sus Trabajadores, mientras permanezcan a su servicio, un Seguro de Vida que cubra el fallecimiento del Trabajador o su discapacidad permanente, ocasionados por enfermedad o accidente.

Dicho Seguro tendrá una cobertura de TREINTA MIL BOLIVARES (Bs. 30.000,00), cuya prima será pagada en su totalidad por el Banco.

En caso de muerte por accidente de trabajo, la cobertura del Seguro será de CINCUENTA MIL BOLIVARES (Bs. 50.000,00).

Cláusula 41 – Prestación de Discapacidad por Enfermedad Común, Accidente, Enfermedad Ocupacional o Accidente de Trabajo

En caso que un Trabajador se discapacite para continuar prestando sus servicios al Banco, éste conviene en pagar una Prestación por discapacidad, cuyo cálculo se hará de acuerdo a la siguiente escala y supuestos:

Años de servicio	Meses de salario ordinario
Mayor a 3 meses y menor o igual a 2 años	27
Mayor a 2 años y menor o igual a 3 años	27
Mayor a 3 años y menor o igual a 4 años	29
Mayor a 4 años y menor o igual a 5 años	30
Mayor a 5 años y menor o igual a 9 años	32
Mayor a 9 años y menor o igual a 10 años	34
Mayor a 10 años	36



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Beneficios para la Protección Familiar

1° Discapacidad por enfermedad común o accidente no ocupacional

1.1 Al momento de su calificación, si la discapacidad es declarada dentro de los doce (12) meses de suspensión de la relación de trabajo.

1.2 Dentro de los tres (3) meses siguientes, si la discapacidad es declarada fuera del período máximo de suspensión de doce (12) meses.

2° Discapacidad por enfermedad ocupacional o accidente de trabajo.

2.1 Al momento de su calificación, si la discapacidad por enfermedad ocupacional o accidente de trabajo es declarada dentro de los doce (12) meses de suspensión de la relación de trabajo, o si hubiese habido reevaluación médica por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL) que determine si existe criterio favorable de recuperación y ordena una extensión del plazo hasta de un máximo de doce (12) meses adicionales, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención y Condiciones del Medio Ambiente de Trabajo.

2.2 Dentro de los tres (3) meses siguientes, si la discapacidad por enfermedad ocupacional o accidente de trabajo es declarada fuera del período máximo de suspensión de hasta veinticuatro (24) meses, si hubiere extensión que haya sido concedida por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL), si fuere el caso, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención y Condiciones del Medio Ambiente de Trabajo.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**

IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Beneficios para la Protección Familiar

Cláusula 42 – Prestación por Fallecimiento del Trabajador

En caso de fallecimiento de un Trabajador, el Banco pagará a las personas enumeradas en el Artículo 145 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores, además de las prestaciones y beneficios legales y contractuales que le correspondan al Trabajador por sus servicios, una Prestación de acuerdo a la siguiente escala y supuestos:

Años de Servicio	Meses de Salario Ordinario
Mayor a 3 meses y menor o igual a 2 años	8
Mayor a 2 años y menor o igual a 3 años	10
Mayor a 3 años y menor o igual a 4 años	12
Mayor a 4 años y menor o igual a 5 años	14
Mayor a 5 años y menor o igual a 9 años	16
Mayor a 9 años y menor o igual a 10 años	18
Mayor a 10 años	20



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Beneficios para la Protección Familiar

Cláusula 43 – Ayuda Solidaria Para La Familia Del Trabajador

En caso de fallecimiento de un Trabajador que tenga más de un (1) mes de servicio ininterrumpido para el Banco, las Partes convienen en otorgar a los familiares enumerados en el Artículo 145 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores, una ayuda solidaria que estará conformada de la siguiente manera:

1. Contribución de los Trabajadores por la cantidad de DOS BOLÍVARES (Bs.2,00) cada uno, que será deducida de su Salario Ordinario mensual.
2. Contribución del Banco equivalente al CIENTO POR CIENTO (100%) del aporte de los Trabajadores , hasta un monto máximo de DIEZ MIL BOLÍVARES (Bs.10.000,00) por cada Trabajador fallecido.

Cláusula 44 – Ayuda por Fallecimiento de Familiares del Trabajador

En los casos de fallecimiento del cónyuge, hijos o hijas y padres; así como de hermanos o hermanas menores de dieciocho (18) años de edad, del Trabajador, el Banco contribuirá con la cantidad de DOS MIL BOLIVARES (Bs. 2.000,00) para Gastos Funerarios.

Cláusula 45 – Permiso por Fallecimiento de Familiares del Trabajador

En caso de fallecimiento de abuelos o abuelas, padres, cónyuge, hijos o hijas, hermanos o hermanas de los Trabajadores , el Banco concederá a éstos o éstas, un permiso remunerado de cinco (5) días hábiles bancarios, si el fallecimiento ocurriere dentro o fuera del perímetro de la ciudad donde reside el Trabajador.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

Beneficios Para La Recreación

Cláusula 46 – del Deporte

El Banco conviene en continuar con su política de apoyo y contribución para el Deporte, mediante el fomento de la práctica de las diferentes especialidades para sus Trabajadores. Al efecto, las actividades deportivas serán canalizadas a través de la Unidad correspondiente que el Banco tenga establecida.

Cláusula 47 – Permiso para Competencias Deportivas

El Banco se compromete a conceder permiso a los Trabajadores que resulten seleccionados o seleccionadas para participar en competencias nacionales e internacionales no profesionales en representación del Estado o de la República. Al efecto, el Trabajador seleccionado deberá demostrar la certificación de haber sido escogido o escogida por los organismos competentes, refrendada tal participación por los Sindicatos y la Federación que los agrupa. Los Sindicatos y la Federación que los agrupa deberán formular al Banco la solicitud del referido permiso con una semana de anticipación.

Cláusula 48 – Plan Vacacional

El Banco de conformidad con la Ley y esta Convención, prestará sus mejores oficios con el fin de que los Trabajadores gestionen los créditos y financiamientos necesarios para la utilización de los Planes Vacacionales que las instituciones de la Seguridad Social organicen.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**



IMPULSA TU MUNDO

Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

Condiciones de Trabajo

Cláusula 49 – Jornada de Trabajo

El Banco seguirá utilizando la semana de cinco (5) días de trabajo de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:30 p.m. con una (1) hora de descanso para el almuerzo que discurrirá por turnos programados, desde las 11:00 a.m. hasta las 2:00 p.m., y la duración máxima de la jornada será de cuarenta (40) horas de conformidad con el Artículo 90 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Artículo 173 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores.

No obstante lo dispuesto en el encabezamiento de esta Cláusula, el Banco por necesidad de servicios y operaciones o por necesidad de cumplir nuevos horarios de servicios en la Banca, determinados por el Banco o las Autoridades Competentes, podrá adaptar sus Horarios y Jornadas de Trabajo, siempre que el total de horas laboradas por cada Trabajador o Trabajadora, no exceda del límite legal establecido.

Cláusula 50 – Horarios Especiales

El Banco se compromete a comunicar anticipadamente a los Sindicatos y a la Federación que los agrupa, todo lo relacionado a los horarios especiales que el Banco, en virtud de nuevos acuerdos de servicio al público, así como, por la ampliación de los existentes, tenga instrumentado o vaya a implementar, adecuándose para su ejecución a lo dispuesto en la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores, y su Reglamento.

Cláusula 51 – Uniformes

El Banco proveerá de Uniformes a los Trabajadores que se mencionan en la presente Cláusula y su costo será asumido en un CIEN POR CIENTO (100%) por el Banco.

1° Personal Masculino: Dotación inicial al ingreso del Trabajador: cuatro (4) camisas, tres (3) corbatas, cuatro (4) pantalones, una (1) chaqueta y un (1) pullover. Reposición anual: cuatro (4) camisas, dos (2) corbatas, tres (3) pantalones, una (1) chaqueta y un (1) pullover.

2° Personal Femenino: Dotación inicial al ingreso de la Trabajadora: cuatro (4) blusas, dos (2) pantalones, dos (2) faldas, una (1) chaqueta y un (1) pullover. Reposición anual: cuatro (4) blusas, dos (2) pantalones, una (1) falda, una (1) chaqueta y un (1) pullover.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Condiciones de Trabajo

Cláusula 52 – Equipo para el Trabajador

El Banco proveerá a los Trabajadores que se mencionan en esta Cláusula el uniforme necesario, así como el equipo de protección personal para la realización de sus labores con la frecuencia y oportunidad estipulada en cada caso:

1° Uniforme e implementos de trabajo:

1.1 Cobradores Motorizados y Mensajeros Motorizados o Cobradoras Motorizadas y Mensajeras Motorizadas: Al inicio de la relación laboral, un (1) maletín. Anualmente, seis (6) pantalones y seis (6) franelas.

1.2 Trabajadores de Mantenimiento: Anualmente, seis (6) pantalones y seis (6) franelas.

1.3 Trabajadores en Horarios Nocturnos: Al inicio de la relación laboral, una (1) chaqueta. Reposición, de acuerdo al deterioro de la misma.

2° Equipo de protección personal:

Al inicio de la relación laboral se hará entrega de la dotación de equipos e implementos de seguridad y protección personal a quien corresponda por la función que desempeñe, de conformidad a lo establecido en las normas de Seguridad y Salud Laboral.

Cláusula 53 – Información Al Trabajador O Trabajadora

El Banco pone a disposición del Trabajador o Trabajadora un Portal, al cual podrá acceder únicamente el Trabajador o Trabajadora mediante el uso de su clave de acceso confidencial y personal. Dicho Portal sirve como medio de comunicación, interacción e información entre el Banco y el Trabajador.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**



IMPULSA TU MUNDO

Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Condiciones de Trabajo

Cláusula 54 – Programas de Adiestramiento

El Banco promoverá el desarrollo de programas de adiestramiento, con el objeto de mantener a los Trabajadores o Trabajadoras actualizados o actualizadas en las nuevas tecnologías que se incorporen a las Unidades o puestos de trabajo, así como en el cumplimiento de las normas y procedimientos referidos a la labor del Trabajador.

Al efecto, el Banco diseñará e implementará programas permanentes de adiestramiento destinados a informar y actualizar a los Trabajadores o Trabajadoras, sobre los mecanismos utilizados para la Prevención de Legitimación de Capitales y Financiamiento del Terrorismo, las políticas y procedimientos de detección adoptadas por el Banco, así como las responsabilidades y sanciones personales e institucionales establecidas por la legislación vigente.

Adicionalmente, el Banco diseñará e implementará programas permanentes de adiestramiento destinados a mantener actualizados a los Trabajadores o Trabajadoras, sobre las políticas, normas, procedimientos y sanciones, en materia de Seguridad de la Información, Riesgo Operacional y Seguridad y Salud Laboral.

El Banco sufragará los gastos que causen al Trabajador o Trabajadora la asistencia a dichos cursos, para el caso que los mismos sean dictados fuera de su lugar de trabajo.

Cláusula 55 – Relaciones Entre Supervisores Y Supervisados

El Banco, con ocasión del trabajo, promoverá y mantendrá la mayor armonía y las buenas relaciones existentes entre los Supervisores y Supervisados o Supervisadas, a los fines de cuidar que tales relaciones se cultiven en beneficio de ambas Partes. A tal efecto, el Banco continuará desarrollando programas de adiestramiento, que provean al Supervisor de las mejores técnicas y prácticas para cumplir a cabalidad este objetivo.

Así mismo, los Sindicatos y la Federación que los agrupa, velarán con los medios a su alcance por el logro de los fines perseguidos en esta Cláusula.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Condiciones de Trabajo

Cláusula 56 – Traslados

- 1° El Banco por necesidades de servicio, podrá trasladar a sus Trabajadores dentro del perímetro de la ciudad donde haya Oficinas o Unidades Administrativas, siempre que este traslado se realice con igual o mejor remuneración, y con debida observancia al lugar de residencia del Trabajador o Trabajadora o del centro de estudios, si ello fuere el caso.
- 2° El Trabajador podrá, por su propia voluntad, optar a un Traslado. Para ello deberá optar a las vacantes disponibles a través del proceso de postulaciones establecido en el Portal.
- 3° No obstante las anteriores consideraciones, prevalecerán las necesidades operativas de la institución.
- 4° Las partes acuerdan que los traslados previstos en esta Cláusula se llevarán a cabo, en un todo de acuerdo a lo dispuesto en el literal a) de la segunda parte del Artículo 80 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores.

Cláusula 57 – Sustituciones Temporales

Cuando por ausencia de un Trabajador o Trabajadora, otro de Salario Ordinario inferior, lo o la sustituya temporalmente en sus funciones, el Banco pagará al sustituto o sustituta, el diferencial entre el Salario mínimo establecido para el cargo del Trabajador sustituto o sustituta y el Salario mínimo establecido para el cargo del sustituido o sustituida, como adicional a su Salario Ordinario.

El nuevo Salario que devengará el sustituto o sustituta, tendrá carácter provisional y regirá a partir del primer día de su traslado al cargo del sustituido o sustituida. Pasados los noventa (90) días en el desempeño de este cargo, el sustituto o sustituta será nombrado o nombrada en el cargo del sustituido.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Condiciones de Trabajo

Cláusula 58 – Ascensos

El Banco conviene en proporcionar a sus Trabajadores oportunidades iguales de progreso, mediante promociones a cargos superiores, atendiendo a las condiciones de eficiencia, capacidad, nivel de conocimiento y habilidades indispensables para el desempeño del cargo, demostradas por el Trabajador en la realización de sus funciones habituales, así como, en aquellas sustituciones temporales que hubieren podido realizar en cargos similares o de mayor nivel cubriendo ausencias temporales, dando preferencia en ambos casos a la antigüedad de servicio del Trabajador, siempre que su desempeño esté en igualdad de capacidad y eficiencia. El respectivo ajuste salarial deberá hacerse al cumplirse un período de prueba de noventa (90) días. Antes de finalizar el lapso de prueba señalado, el Trabajador o Trabajadora podrá ser reintegrado a su cargo anterior, sin que ello constituya desmejora alguna.

Cláusula 59 – Garantía de Prestaciones Sociales como Derecho Adquirido

Las Partes acuerdan que la Garantía de Prestaciones Sociales que le corresponde al Trabajador o Trabajadora de conformidad con lo dispuesto en los Artículos 142 y 143 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores se depositará en la oportunidad correspondiente, en un Fideicomiso individual a nombre de cada Trabajador.

CLÁUSULA 60 – EFECTOS DE SUSPENSIONES LABORALES

El Banco acuerda que en los supuestos contemplados en el artículo 72 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores, así como en el caso de los Permisos Sindicales, el tiempo transcurrido a causa de las suspensiones establecidas, se computará para la antigüedad del Trabajador o Trabajadora a los efectos legales y contractuales, ello es, para el cálculo de las prestaciones e indemnizaciones que por la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y esta Convención, tengan derecho, así como para el caso de terminación de la relación laboral. Adicionalmente el Banco cumplirá con los efectos de la suspensión laboral establecidos en el artículo 73 de la referida Ley.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Condiciones de Trabajo

Cláusula 61 – Servicio Militar

El Banco conviene, a los efectos de la determinación de la antigüedad de sus Trabajadores que presten el Servicio Militar, tomar en cuenta el tiempo legal de duración de dicho Servicio Militar, si el mismo se produce luego del ingreso del Trabajador o de la Trabajadora.

Cláusula 62 – Detención Judicial

En caso que a un Trabajador o Trabajadora le sea dictada una medida judicial de privación preventiva de libertad, por un Tribunal de Control, por haber sido imputado o imputada en una investigación penal, el Banco se compromete a reintegrar a su labor al afectado o afectada, siempre que la detención judicial no exceda del límite establecido en el Artículo 250 del Código Orgánico Procesal Penal, es decir, treinta (30) días continuos y el Trabajador o Trabajadora presente constancia expedida por el Tribunal que no ha sido acusado o acusada por el Ministerio Público por la comisión del hecho punible que motivó su detención.

Cláusula 63 – Estabilidad En El Trabajo

El Banco garantiza la estabilidad en el trabajo a los Trabajadores amparados a tal efecto, por la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores.

Respecto a las futuras modificaciones que por Ley o Decreto experimente el régimen de estabilidad en el trabajo regulado en la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores, la estabilidad aquí regulada tendrá la modalidad y los límites de aplicación que establezcan las nuevas disposiciones.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**



IMPULSA TU MUNDO

Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Condiciones de Trabajo

Cláusula 64 – Acatamiento de Normas Legales y Convencionales

Ambas Partes deberán observar y cumplir las disposiciones de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores, el Reglamento, esta Convención y sus Reglamentos. Los Trabajadores del Banco se comprometen a:

- Dar cabal cumplimiento a sus obligaciones derivadas del contrato de trabajo
- Respetar y acatar los principios y normas establecidos en:
 - Código de Ética
 - Manuales escritos o electrónicos de políticas, normas y procedimientos
 - Comunicaciones generales y personalizadas que reciban a través del “Servicio de Notificaciones del Portal” u otro mecanismo de comunicación que se implemente.
- Acatar y cumplir las normas y procedimientos destinados a combatir la Legitimación de Capitales y Financiamiento del Terrorismo. Particularmente, el Trabajador o Trabajadora se obliga a notificar y justificar de forma inmediata, por escrito y de manera confidencial a su Oficial de Cumplimiento, los montos recibidos en sus cuentas bancarias, adicionales a sus ingresos habituales, indistintamente de que dichos montos sean recibidos de forma periódica y/o eventual, de manera de cumplir con la Política “Conozca su Empleado”. Esta información, así como cualquier otra establecida en la Política “Conozca su Empleado”, podrá ser solicitada por el Banco.

De igual forma, los Trabajadores se obligan a:

- Mantenerse informados o informadas de las decisiones de la Empresa
- Observar estrictamente el horario de trabajo establecido o que dentro de la Ley el Banco establezca
- Manejar los intereses del Banco con honradez y eficiencia, buscando la excelencia en el servicio y en la atención al cliente, sin que esto signifique anteponer los principios éticos al logro de las metas comerciales y a los intereses personales
- Cuidar los bienes, equipos e instalaciones
- Guardar la mayor reserva acerca de los asuntos y políticas del Banco que tengan conocimiento con ocasión del servicio que desempeñan.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Condiciones de Trabajo

- Usar los sistemas que el Banco tiene para su operación, a los cuales se les ha otorgado acceso en razón del cargo que desempeñan, única y exclusivamente para el cumplimiento del servicio encomendado
- Acatar y aceptar las políticas y normas de conducta que el Banco instituya.

Queda expresamente establecido que toda información que el Trabajador obtenga por la posibilidad de acceso que el Banco le otorga a estos sistemas y a la red corporativa de Base de Datos de Clientes, es de exclusiva propiedad del Banco y tiene carácter confidencial.

El incumplimiento de esta cláusula, el uso indebido de los accesos a redes, el préstamo de dinero entre trabajadores con pago de intereses, la violación al Código de Ética, los juegos de envite y azar en los sitios y horas de trabajo, la violación al deber de confidencialidad y la obligación de respetar y acatar las normas, políticas y procedimientos dados por el Banco, establecidos en el Artículo 132 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y los Artículos 1.264 y 1.270 del Código Civil, constituyen faltas graves a las obligaciones que le impone la relación de trabajo, de conformidad al literal "i" del Artículo 79 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores.

Por su parte y de acuerdo a su tradición, el Banco se compromete a seguir manteniendo el respeto y la consideración al Trabajador o Trabajadora en todos sus aspectos, velando porque los Trabajadores que ejerzan cargos de dirección o supervisión observen este principio, para lo cual el Banco y el Trabajador o Trabajadora se comprometen a cumplir fielmente las condiciones de trabajo fijadas en esta Convención.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

Compromiso Social de Mercantil, C. A., Banco universal:

Un valor corporativo

Desde sus inicios, hace más de 85 años, Mercantil comparte con la sociedad, uno de sus más importantes valores corporativos “ser una institución solidaria y factor importante en el desarrollo de las comunidades y geografías donde actúa”. Mercantil, en la búsqueda por afianzar su Compromiso Social con la comunidad, diseña, promueve y apoya iniciativas y proyectos de instituciones educativas, de salud, desarrollo social, cultural y religioso, entre otras, orientado en el avance del cumplimiento de las Metas del Milenio. Su actividad se desarrolla principalmente a través de la Fundación Mercantil.

Impulsamos la educación

Para Mercantil, la Educación es un área prioritaria, la cual se atiende a través de diferentes programas y proyectos dirigidos al respaldo y fortalecimiento de la educación básica y superior orientados al desarrollo académico y profesional de estudiantes en el País, con el fin de contribuir a mejorar su formación.

- **Educación Básica:** El esfuerzo de Mercantil hacia la educación básica está dirigido al apoyo y fortalecimiento integral del proceso educativo, a través de las siguientes iniciativas:
 - Fortalecer la infraestructura física y el concepto de mantenimiento de planteles educativos, a través del Programa Propio Ponle Cariño a tu Escuela que tiene más 30 años de trayectoria ininterrumpida, más de 250 escuelas rehabilitadas y más de 1 Millón de beneficiarios. En la actualidad se mantiene un Convenio con la Asociación Civil Fe y Alegría.
 - Apoyar Programas de Becas dirigido a niños y niñas de sectores populares
 - Apoyar Programas de Becas para jóvenes excluidos del sistema educativo formal
 - Dotación y equipamiento de laboratorios y talleres de formación.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Compromiso Social de Mercantil, C. A., Banco universal

- **Educación Superior:** Conscientes de la importancia que la enseñanza superior reviste para el desarrollo del país, Mercantil ofrece su apoyo a través de aportes permanentes a diversas universidades públicas y privadas orientados a actividades de formación y desarrollo profesional de estudiantes universitarios. Esto se logra a través de las siguientes iniciativas:
 - Apoyo a Programas de Inclusión por medio del otorgamiento de Becas y Ayudas de matrículas a estudiantes con mayor necesidad.
- **Desarrollo Académico** – Estudiantil: Apoyo a la formación de estudiantes universitarios en actividades técnicas, de liderazgo y trabajo en equipo.
 - Apoyo a programas de investigación a través de Equipamientos de Laboratorios y Bibliotecas.
 - Impulso para la participación de estudiantes en seminarios, conferencias, foros y eventos.
 - Apoyo a la infraestructura de diferentes Casas de Estudios.
 - Fomento del Emprendimiento para la promoción y desarrollo de la innovación a través de proyectos e iniciativas de interés social y auto sustentables.

Participamos en el Desarrollo Social

La atención al área de desarrollo social en las comunidades, se enmarca dentro de las prioridades de Mercantil. En tal sentido, Mercantil apoya programas dirigidos a la atención de la familia, protección al menor, al joven y al anciano, así como a personas en situación de discapacidad. Igualmente, soporta proyectos de prevención contra el consumo de drogas y atiende organizaciones en varios sectores de la comunidad que brindan apoyo a comedores populares, espacios deportivos y casas hogares. Asimismo se respalda la promoción de actividades encaminadas a apoyar la conservación y protección del ambiente. A continuación las iniciativas emprendidas por Mercantil en ese aspecto:

- Programas de atención integral a Niños, Jóvenes, Discapacitados y Ancianos.
- Programas de Protección a la Infancia.
- Programas de Atención y Prevención dirigidos a la Familia y a la Comunidad.
- Programas de Atención Nutricional al niño y al indigente.
- Programa de Apoyo a las Congregaciones Religiosas.
- Promoción de Liderazgo Social.
- Protección al Ambiente.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**

IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Contribuimos con la Salud

Mercantil ofrece aportes a instituciones que desarrollan programas especializados de atención médica integral, preventiva y hospitalaria.

Programas de Atención Médica Integral. Aportes para dotación de equipos de diagnóstico médico, acondicionamiento de áreas de servicios especializados en instituciones hospitalarias, así como ayudas para intervenciones quirúrgicas y consultas médicas.

Programas de Prevención de enfermedades crónicas y ayudas a pacientes de recursos limitados.

Estimulamos la Cultura

Mercantil respalda programas que promocionan y apoyan el talento artístico nacional tanto en la música, escritura y las Bellas Artes.

Programas de Promoción de la Música y la Escritura.

Programas de promoción de las artes plásticas a través de actividades expositivas: Difusión de la Colección de Obras de Arte a través del **Espacio Mercantil** orientado a preservar, investigar y exponer el arte venezolano a la colectividad.

Fomento de canto polifónico a través de la Coral Mercantil

Fortalecemos las Obras Sociales de las Instituciones Religiosas

Mercantil brinda apoyo a las instituciones religiosas que sostienen obras sociales a favor de los sectores menos favorecidos y que adicionalmente desarrollan programas de promoción y fortalecimiento de la vocación sacerdotal.

-Formación de Valores en Familia y Difusión de la Fe / Obra social y evangelizadora de la Iglesia.

-Programa de Becas para la Formación Sacerdotal.



**MERCANTIL, C. A., BANCO
UNIVERSAL**
IMPULSA TU MUNDO



Manual de Inducción para la Coordinación de Cartas de Crédito

**Elaborado por: Jesús Nicolás Torres
Gómez**

Tutor: Dr. José Marín Díaz

...continuación

Programa Propio Donaciones en Línea: Un Aporte por Venezuela

Mercantil desarrolló un proyecto propio mediante el cual se apoya a diversas instituciones sociales a través del programa denominado Donaciones en Línea “Un Aporte por Venezuela”. Este programa que se desarrolla conjuntamente con la Fundación Mercantil pone a disposición de una serie de instituciones sociales la plataforma de Internet de Mercantil Banco Universal.

El mecanismo diseñado ofrece a la clientela información acerca de la labor que desarrollan las Organizaciones de Desarrollo Social en Venezuela y brinda la oportunidad para que efectúen sus aportes a través de transferencias electrónicas de fondos. Actualmente participan instituciones educativas, de desarrollo social, de salud y culturales.

Voluntariado Mercantil

Para Mercantil el significado del Compromiso Social involucra a la Gente Mercantil, quienes conjuntamente con sus familias participan en actividades de voluntariado, brindando su apoyo a iniciativas de acción social y de preservación del ambiente. Asimismo se fomenta el intercambio y alianzas entre las diferentes organizaciones sociales beneficiarias del Compromiso Social.

SOMOS GENTE MERCANTIL

Mercantil presenta en este espacio videos de formación familiar enmarcados en el programa Calidad de vida, con el objetivo de ofrecer herramientas para promover el desarrollo de valores y destrezas en los padres, para reforzar la crianza asertiva y responsable de sus hijos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para que una institución opere al máximo de su efectividad debe darle importancia a la formación y desarrollo del personal. Entre estos se encuentra el manual de inducción el cual orienta al personal nuevo ingreso sobre los diversos aspectos que componen a la organización.

En el Mercantil, C. A., Banco Universal se pudo diagnosticar en función de los objetivos número uno de la investigación, la necesidad de un proceso formal y estructurado de inducción en la Coordinación de Cartas de Crédito. Dada la significación que tiene para las organizaciones el logro de sus objetivos, se precisa que la formación del talento humano que la conforma sea adaptado e integrado a la institución a través del conocimiento de su filosofía organizacional. Pues como afirma Siliceo (2001) “todo individuo debe identificarse con el destino de su empresa” (p. 63), pues las primeras impresiones que el trabajador perciba de la organización estimulará en él la productividad y actitud hacia el trabajo (Chiavenato, 2006).

En relación con el objetivo número dos, se describieron cada uno de los componentes de la filosofía de gestión corporativa de Mercantil, C. A., Banco Universal. La misma con sus elementos constitutivos sirvieron de apoyo teórico y conceptual para la formulación del Manual de Inducción, de acuerdo con las necesidades encontradas en el diagnóstico, tal cual se evidenció en las preguntas 9, 10 y 11 que contestaron los sujetos de investigación seleccionados.

Una vez concluido el diagnóstico de la necesidad de un manual de inducción y descrito sus componentes se procedió a la formulación del

mismo el cual se sustenta en el beneficio que este produce y que según Rosales (2010) además de minimizar las expectativas del trabajador respecto a la organización está la de la identificación de este último con la institución, la elevación del nivel de satisfacción, una mayor productividad de parte de este, una mejor disposición al trabajo y la alineación de objetivos organizacionales y personales.

Por ello, el investigador presentará una vez concluidos los requisitos formales académicos del presente trabajo, el Manual de Inducción ante Mercantil, C. A., Banco Universal, Coordinación de Cartas de Crédito.

Recomendaciones

A continuación se presentan una serie de recomendaciones que se consideran de importancia para el mejor desenvolvimiento del personal nuevo ingreso de Mercantil, C. A., Banco Universal:

- Proponer ante la Gerencia de Adiestramiento y Desarrollo de la entidad financiera objeto de estudio la propuesta de manual para su implementación al personal de nuevo ingreso.
- Las autoridades gerenciales de la entidad corporativa deben comprender los beneficios que aporta el manual de inducción para el personal de nuevo ingreso, por cuanto le facilita un primer encuentro con los componentes esenciales del complejo corporativo, no solamente en cuanto a la identidad institucional y la filosofía de gestión que la conforma, sino igualmente los diferentes beneficios contractuales y extracontractuales que tiene un trabajador que empieza a formar parte de la familia Mercantil.
- El manual de inducción puede ser aplicado al personal actual que compone la Coordinación de Cartas de Crédito para luego ser implementado a todo el personal que se incorpore progresivamente a la organización a fin de unificar la cultura organizacional.
- El manual de inducción debe ser actualizado en cuanto a su contenido y estructura con cierta periodicidad con la finalidad de acondicionarlo a los cambios que ocurran en la institución.
- Es recomendable realizar, a través de una evaluación formativa, un seguimiento de las bondades del manual de inducción para optimizar los resultados del mismo.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2010). *Conciliar Vida Profesional Y Personal. Dos miradas: organizacional e individual.* México: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2011). *Nuevo Enfoque Diccionario Preguntas Trilogía. Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas.* México: Ediciones Granica
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica (5ta ed.).* Caracas: Episteme.
- Baguer, A. (2001). *Un timón en la tormenta: cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa.* Madrid: Ediciones: Díaz de santos
- Balestrini, M. (2001). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación.* BL Consultores y asociados. Servicio editorial. Caracas. Venezuela.
- Cejas, O. (2006). *Dirección Estratégica: Desarrollo De Estrategias en ambientes de turbulencia.* Buenos Aires: Nobuko.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos (5ta. Ed.).* Santa Fe de Bogotá.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración.* McGraw-Hill Interamericana
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas.* McGraw-Hill Interamericana
- Dessler, G (1994). *Administración de Personal, (6ta. Ed.)* Pearson Educ. México.

- Etkin, J. (2007). *Capital Social y Valores en la Organización Sustentable. El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa.* México: Ediciones Granica.
- Fernández Verde, D. y Fernández Rico, E. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente.* España: Paraninfo.
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, Selección Contratación e Inducción* (3a. ed.). México: El Manual Moderno.
- Guth, A. (2007). *Reclutamiento y Selección e Integración de Recursos Humanos.* México: Trillas.
- Hernández R., Fernández C. y Batista M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª.ed.). México: Mc Graw Hill companies.
- Hitt, M. (2006). *Administración.* México: Pearson Educación.
- Hurtado, J. (2012). *El Proyecto de Investigación, Comprensión Holística de la metodología de Investigación.* (7ma. Ed.) Caracas: Quirón.
- Poder Legislativo de la República Bolivariana de Venezuela. (2012). *Ley de Instituciones del Sector Bancario.* Según Gaceta Oficial N° 39.990 de fecha 21 de agosto de 2012.
- _____. (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.*
- _____. (2009). *Ley Orgánica de Educación*
- _____. (2014). *Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras*
- _____. (2005) *Ley Orgánica Prevención y Condiciones del Medio Ambiente de Trabajo.*
- _____. (2013) *Usos y Reglas Uniformes Relativos a Crédito Documentarios.* UCP 600 de la Cámara de Comercio Internacional. Paris Francia

- Pallela S. y Martins F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. (3a. ed.) Caracas: fondo editorial de la universidad pedagógica experimental (FEDUPEL)
- Pallela, S. y Martins, F. (2010). Metodología de Investigación Cuantitativa.
3ra edición. Granica.
- Ramírez, L. y Otros. (2004). *Paradigmas y Modelos de Investigación*.
(Guía didáctica)
- Reyes, A. (2005). Administración de empresas. Teoría y práctica.
México: Limusa.
- Rosales, P. (2010). Estrategia Digital. España: Grupo Planeta.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de la Investigación científica*. Segunda Edición.
Editorial Limusa Noriega Editores. Distrito Federal. México.
- Van Den Berghe, E. (2005). Gestión y gerencia empresarial aplicadas al siglo
XXI. ECOE Ediciones

ANEXOS

Guía de acción para el facilitador

<p>Contenido I:</p> <p>Bienvenida e Introducción.</p>					
<p>Objetivo:</p> <p>Destacar la importancia de la participación en este proceso de inducción, presentarle a sus compañeros de trabajo para familiarizarlo con su ambiente laboral.</p>					
TEMA	ACTIVIDADES	TIEMPO	TÉCNICAS Y DINÁMICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN
Presentación	El facilitador(a) promoverá la presentación de los participantes. Preguntas: quién soy, qué hago aquí, qué voy a aportar.	15 min.	Expositiva con preguntas	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de acción para los facilitadores - Videobeam - Manual de Inducción - Pizarra, marcadores, borrador, hojas y lápices 	Al final del evento los participantes darán una respuesta breve a cerca de la experiencia
Objetivos y metodología	El facilitador(a) en su exposición, apoyado por la presentación del Manual de Inducción, explicará los objetivos y metodología a utilizar.	15 min.			
Familiarización con el ambiente laboral	El facilitador(a) presentará a los nuevos empleados a sus compañeros de la Coordinación de Cartas de Crédito.	30 min.			

Contenido II:

Aspectos básicos de Mercantil, C. A., Banco universal.

Objetivo:

Exponer a los participantes los aspectos básicos de la organización.

TEMA	ACTIVIDADES	TIEMPO	TÉCNICAS Y DINÁMICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN
Reseña histórica	El facilitador(a) en su exposición, apoyado por la presentación del Manual de Inducción sobre la reseña histórica de Mercantil, C. A., Banco Universal	10 min.	Expositiva con lecturas recomendadas	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de acción para los facilitadores - Videobeam - Manual de Inducción - Pizarra, marcadores, borrador, hojas y lápices 	Al final del evento los participantes darán una respuesta breve a cerca de la experiencia
Estructura	El facilitador(a) en su exposición, apoyado por la presentación del Manual de Inducción el organigrama de Mercantil, C. A., Banco Universal	10 min.			
Filosofía de Gestión	El facilitador(a) en su exposición, apoyado por la presentación del Manual de Inducción sobre la filosofía de gestión de Mercantil, C. A., Banco Universal	30 min.			
Compromiso Social	El facilitador(a) en su exposición, apoyado por la presentación del Manual de Inducción sobre el compromiso social de Mercantil, C. A., Banco Universal	15 min.			

Contenido IV:

Cartas de Crédito

Objetivo:

Exponer a los participantes los aspectos básicos de las Cartas de Crédito.

TEMA	ACTIVIDADES	TIEMPO	TÉCNICAS Y DINÁMICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN
Definición, características y sujetos participantes	El facilitador(a) en su exposición, apoyado por la presentación del Manual de Inducción, explicará el contenido del tema a abordar		Expositiva con preguntas	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de acción para los facilitadores - Videobeam - Manual de Inducción - Pizarra, marcadores, borrador, hojas y lápices 	Al final del evento los participantes darán respuesta a las preguntas hechas por el facilitador(a)
Tipos de Cartas de Crédito	El facilitador(a) en su exposición, apoyado por la presentación del Manual de Inducción, explicará los diferentes tipos de Cartas de Crédito				
Marco regulatorio	El facilitador(a) en su exposición, apoyado por la presentación del Manual de Inducción, explicará los distintos acuerdos internacionales y leyes que regulan a las Cartas de Crédito				

Contenido III:

Convención Colectiva de Mercantil, C. A., Banco universal.

Objetivo:

Exponer a los participantes los aspectos básicos de la Convención Colectiva.

TEMA	ACTIVIDADES	TIEMPO	TÉCNICAS Y DINÁMICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN
Condiciones de trabajo	El facilitador(a) en su exposición, apoyado por la convención colectiva de Mercantil, C. A., Banco Universal	30 min.	Expositiva con preguntas	<ul style="list-style-type: none">- Guía de acción para los facilitadores- Videobeam- Manual de Inducción- Pizarra, marcadores, borrador, hojas y lápices	Al final del evento los participantes darán una respuesta breve a cerca de la experiencia

Contenido V:

Cierre

Objetivo:

Destacar la importancia de haber participado en el proceso de inducción, así como recopilar las experiencias de los participantes.

TEMA	ACTIVIDADES	TIEMPO	TÉCNICAS Y DINÁMICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN
Experiencia de los participantes	El facilitador(a) en su exposición, chequeará las experiencias vividas por el personal nuevo ingreso en su participación durante la inducción.	30 min.	Expositiva con preguntas	<ul style="list-style-type: none">- Guía de acción para los facilitadores- Videobeam- Manual de Inducción- Pizarra, marcadores, borrador, hojas y lápices	Ensayo oral

Presentación de Inducción



La Carreta, Performance
Trabajo en Equipo - Selección de Personal



Disponible en el enlace: https://www.youtube.com/watch?v=pidhWGD-m_A



ASPECTOS BÁSICOS DE MERCANTIL, C. A. BANCO UNIVERSAL

HISTORIA





ORGANIGRAMA DE MERCANTIL, C. A. BANCO UNIVERSAL



90 años
Mercantil

Mercantil
90 años al servicio del país

Mercantil

FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE MERCANTIL, C. A. BANCO UNIVERSAL

MISIÓN



Mercantil, impulsa tu mundo

Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la prestación de excelentes productos y servicios financieros, así como las aspiraciones de sus trabajadores, apoyando el fortalecimiento de las comunidades donde actúa y agregando valor a sus accionistas permanentemente con sentido de largo plazo.



VISIÓN

Ser una organización de servicios financieros de referencia en el negocio de banca, en los mercados en los cuales presta servicio.

De referencia: ser reconocidos y respetados por la solidez, comportamiento ético, dinamismo, innovación, calidad de servicio y por ser el mejor lugar para trabajar.

Mercantil, impulsa tu mundo



Mercantil
90 años al servicio del país

Mercantil

Mercantil, impulsa tu mundo

OBJETIVOS

1. Funcionar como una unidad de información especializada en el área de economía, finanzas y prevención de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo garantizando el acceso a información especializada con la finalidad de apoyar la investigación y diversas actividades que se realizan dentro de la institución y que utilizan la información como insumo.
2. Desarrollar servicios especializados de información apoyados en tecnologías de punta y asociados a un amplio espectro, de modalidades de atención dirigidos a diferentes usuarios y niveles de especificidad, en las áreas de economía, finanzas, prevención de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo y dominios del conocimiento vinculados con estas áreas.

OBJETIVOS

3. Fungir como una unidad promotora del intercambio de conocimiento generado en la institución promoviendo redes organizacionales de práctica basadas en el conocimiento y la información.
4. Contribuir con las actividades y programas de Prevención y Control de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo (PCLC/FT), mediante el mantenimiento y divulgación de sistemas de información especializados en el tema, según lo establecido en la Resolución 119-10 de fecha 09.03.2010, de SUDEBAN.
5. Contribuir con los objetivos de responsabilidad social de la institución mediante la prestación de servicios de información destinados a divulgar a la colectividad que así lo requiera el conocimiento especializado que se genera en el Banco y que pueda ser del dominio colectivo.



PREMIOS, RANKINGS Y CERTIFICACIONES

2015

Mercantil Banco Universal fue distinguida, a nivel global, en el grupo de mejores empleadores de acuerdo a los estudios realizados por la consultora internacional Aon Hewitt, tomando en cuenta los índices de compromiso, solidez de marca, liderazgo y desempeño. Este reconocimiento se basa en los resultados obtenidos en el estudio de clima y compromiso organizacional correspondiente al año 2014 de la organización.

La revista Global Finance seleccionó por décimo año consecutivo a Mercantil Banco Universal como el "Mejor Proveedor de Comercio Exterior de Venezuela en 2015". Para esta selección, Global Finance tomó en consideración el volumen transaccional, el rango de cobertura geográfica, el servicio a los clientes, la competitividad en precios, el desarrollo de nuevos negocios y la innovación tecnológica.

VALORES



90 años
Mercantil

Mercantil
90 años al servicio del país

Mercantil

COMPROMISO SOCIAL



Un valor corporativo

Ver más 📄



Impulsamos la educación

Ver más 📄



Participamos en el Desarrollo Social

Ver más 📄



Contribuimos con la Salud

Ver más 📄



Estimulamos la Cultura

Ver más 📄



Fortalecemos Programas de Instituciones Religiosas

Ver más 📄



Un aporte por Venezuela

Ver más 📄



Voluntariado Mercantil

Ver más 📄



Somos Gente Mercantil

Ver más 📄

© Copyright 2009 Mercantil, C.A., Banco Universal. R.F. J-00002961-0. Todos los derechos reservados.

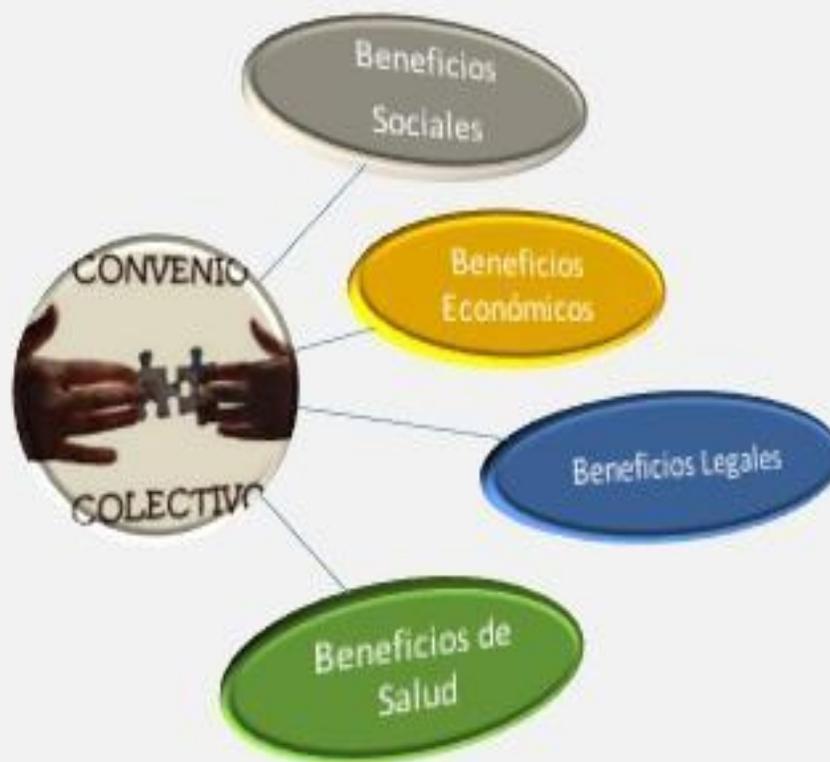
Cartas de Crédito

BCO EMISOR

BCO INTERMEDIARIO



Convención Colectiva





Gracias por su atención!



© Copyright 2009 Mercantil, C.A., Banco Universal R.F. J-00002961-0. Todos los derechos reservados.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE EDUCACIÓN

Matriz de validación

Estimado experto: profesor (a): _____

Le solicitamos su valiosa colaboración, dada su experiencia en el área temática para la revisión, evaluación y validación¹ del presente cuestionario que será aplicado para realizar un trabajo de investigación titulado: **MANUAL DE INDUCCIÓN SOBRE EL SUBSISTEMA DE CREDITOS DOCUMENTARIOS. ESTUDIO DE UNA ENTIDAD BANCARIA**, el cual será presentado como trabajo especial de grado para optar al título de licenciada en Educación. Mención Desarrollo de los Recursos Humanos.

El objetivo general de la investigación mencionada es proponer el Manual de Inducción formulado acompañado de recomendaciones para mejorar los procesos de inducción, a Mercantil, C. A., Banco Universal.

Los aspectos a validar se corresponden con:

- a) Correspondencia de los ítems con las variables, dimensiones e indicadores de la investigación.
- b) Calidad de Redacción
- c) Pertinencia de los ítems
- d) Relevancia del Contenido
- e) Tendenciosidad

Agradeciendo de antemano la atención, colaboración prestada a la presente. Me despido.

Atentamente,

Jesús Nicolás Torres Gómez

CI: V-1.851.650

¹ Método Delphi: Este método fue creado en 1948 para obtener la opinión de expertos de una manera sistemática. En un primer momento, cada experto responde de manera individual y anónima a un cuestionario. Después se analizan las respuestas del conjunto de expertos, se remite a cada uno la respuesta mediana obtenida, así como el intervalo intercuartil para cada cuestión y se les pide que reconsideren su juicio anterior, teniendo en cuenta estos datos.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
 FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
 ESCUELA DE EDUCACIÓN

Criterios a Evaluar												
ítem	Claridad en la redacción		Coherencia en la respuesta		Inducción en la respuesta tendenciosidad		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que se pretende		Observaciones	
	N°	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI		NO
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												

Aspectos Generales		SI	NO	Comentarios
El instrumento contiene las instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.				
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.				
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.				
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir.				
Validez				
APLICABLE			NO APLICABLE	
Validado por:	C. I.:		Fecha	
Firma	Cargo:		e-mail:	

Instrumento de Recolección de Datos



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

CUESTIONARIO MANUAL DE INDUCCIÓN SOBRE EL SUBSISTEMA DE CREDITOS DOCUMENTARIOS. ESTUDIO DE UNA ENTIDAD BANCARIA

Buen día. Estamos trabajando en un estudio que servirá para proponer un **MANUAL DE INDUCCIÓN SOBRE EL SUBSISTEMA DE CREDITOS DOCUMENTARIOS. ESTUDIO DE UNA ENTIDAD BANCARIA**. Para ello, le solicitamos su amable colaboración en el llenado del presente cuestionario. La información que nos proporcione será manejada con estricta confiabilidad.

Le agradecemos lea las instrucciones cuidadosamente. No hay respuestas incorrectas, éstas reflejan su opinión personal.

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Atentamente,

Jesús Nicolás Torres Gómez

CI: V-1.851.650



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

Cuestionario

Instrucciones: por favor, responda las siguientes preguntas marcando con una equis (X) aquella opción con la que usted esté de acuerdo, esta encuesta es anónima.

Género: F _____ M _____

Ocupación: _____

N°	PREGUNTA	COMPLETA MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	COMPLETA MENTE EN DESACUE	EN DESA- CUERDO	NEUTRAL
1	La Gerencia de Talento Humano conoce las normas que necesita saber el personal nuevo ingreso del Mercantil, C. A. Banco Universal					
2	La Coordinación de Recursos Humanos del Mercantil, C. A. Banco Universal realiza actividades formativas con el propósito de mejorar el proceso de incorporación del nuevo personal, a la organización					
3	La Coordinación de Recursos Humanos del Mercantil, C. A. Banco Universal propicia que el nuevo personal se sienta motivado, despertando el interés y la pertenencia con el proceso de la organización					
4	La Coordinación de Recursos Humanos del Mercantil, C. A. Banco Universal, facilita la información de la organización al nuevo personal, generando compromiso hacia el proceso de la organización					
5	La Coordinación de Recursos Humanos del Mercantil, C. A. Banco Universal, apoya en la adaptación, rápida y efectiva del nuevo personal para su buen desempeño en la organización					

6	Cuando ingresó como nuevo personal a la organización la Coordinación de Recursos Humanos del Mercantil, C. A. Banco Universal, le suministró un taller para el conocimiento de las normas de la organización					
7	Conoce usted la Filosofía Organizacional de Mercantil C. A., Banco Universal así como sus diferentes componentes: Misión, visión, Valores, políticas y objetivos					
8	Al ingresar el nuevo personal a Mercantil C. A., Banco Universal , la Coordinación de Recursos Humanos le suministra información sobre salarios, prestaciones sociales y otros beneficios					
9	La Coordinación de Recursos Humanos del Mercantil, C. A. Banco Universal utiliza para la integración e inducción del nuevo personal charlas, talleres o cursos					
10	Conoce usted, lo que es el manual de Inducción del Mercantil, C. A. Banco Universal					
11	La Coordinación de Recursos Humanos del Mercantil, C. A. Banco Universal diseña y define objetivos de aprendizaje con el fin de integrar el nuevo personal a la organización					

Gracias por su colaboración